

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP

COGEAE

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CEADE**

GESTÃO DE PESSOAS

**A IMPORTÂNCIA DE UM SETOR PRÓPRIO
DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO**

ANTONIA NOELHA SILVA FERREIRA DE MELO

São Paulo

2014

ANTONIA NOELHA SILVA FERREIRA DE MELO

GESTÃO DE PESSOAS

**A IMPORTÂNCIA DE UM SETOR PRÓPRIO
DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração de Empresas, orientada pela Professora Doutora Elisabete Adami.

São Paulo

2014

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DA ORIENTADORA:

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar, dedico este estudo ao meu amado marido, Maurício, que não sei de onde arrumou tanta paciência para ficarmos trancados em casa, enquanto eu desenvolvia este estudo.

À senhora Antonia, minha mãe. Ao meu pai, Teófilo, que muito me ensinaram e ajudaram, com suas experiências de vida e profissional, entre muitas outras coisas.

Também ao Rondinério, Euderlando, Kelly, Sr. Amélio, Renilda, Sérgio, Letícia, Tia Cida, Vitor, Paul e Teddy.

AGRADECIMENTOS

A Professora Doutora Elisabete Adami - mestre de tantas disciplinas do Curso de Especialização em Administração de Empresas da PUC-SP / COGEAE.

Aos Amigos e Colaboradores

Maurício Carlos Barboza de Melo - Meu marido, companheiro, amigo, confidente, amante e acima de tudo, um pedaço do meu coração.

Antonia Silva Ferreira - Minha mãe, minha amiga, que mesmo longe sempre me deixou muito informada em relação a tudo que acontece na família.

Teófilo Pereira Ferreira - Meu pai, protetor e muito preocupado - do jeito dele.

Nivaldo Carlos de Melo - Meu sogro, amigo e colaborador, que me ajudou muito neste período tão corrido.

Maria das Graças Santos Barboza - Minha sogra, que ajudou sempre que possível.

Sérgio e Letícia - Um grande casal de amigos, padrinhos de meu casamento. Amigos pra vida toda.

Sr. Amélio e Renilda - Pessoas maravilhosas, que me fazem sentir da família. Agradeço a Deus por ter colocado essas bênçãos em minha vida.

Rondinélío, Euderlando, Kelly, Tia Cida, Vítor - Pessoas maravilhosas, que sempre que possível, estiveram comigo e me ajudaram a diminuir a tensão do desenvolvimento deste estudo em muitos momentos.

“Não confunda derrotas com fracasso e nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”

(Roberto Shinyashiki)

SUMÁRIO

1 - RESUMO.....	9
1.1 - Palavras-Chave.....	9
2 - INTRODUÇÃO.....	10
3 - TEMA.....	12
4 - DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
5 - JUSTIFICATIVA.....	16
6 - OBJETIVOS.....	18
6.1 - Objetivo Geral.....	18
6.2 - Objetivos Específicos.....	18
7 - HIPÓTESES.....	19
8 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
8.1 - O que é Gestão - conceitos e ações.....	21
8.2 - O que é Gestão de Pessoas - conceitos e ações.....	23
8.3 - Planejamento Estratégico - conceitos e estratégias.....	25
8.4 - Terceirização - conceitos e ação.....	26
9 - DESENVOLVIMENTO.....	28
9.1 - A Área de Recursos Humanos - Uma Visão Geral nos Dias Atuais.....	28
9.2 - A Relação entre Recursos Humanos e Colaboradores.....	33
9.3 - A Gestão de Pessoas na Rede Buenas de Hotel.....	35
9.3.1 - Alto Índice de Absenteísmo.....	40
9.3.2 - Alto Índice de Turnover.....	42
9.3.3 - Falta de Controle com os Horários na Empresa.....	45
9.3.4 - Falta de Comprometimento com as Tarefas Atribuídas.....	45
9.3.5 - Falta de Respeito com a Hierarquia.....	46
9.3.6 - Poucas Expectativas de Crescimento.....	49
9.3.7 - Falhas no Processo de Comunicação.....	51
9.3.8 - Falta de Iniciativa dos Colaboradores.....	52
9.3.9 - Alto Distanciamento dos Colaboradores com os Gestores.....	54
9.3.10 - Falta de Especialização Profissional.....	55

9.4 - A Gestão de Pessoas como Fator Estratégico na Organização.....	56
9.5 - Gestão de Pessoas Não é Departamento Pessoal.....	59
9.5.1 - Competências do Setor de Recursos Humanos.....	60
9.5.2 - Competências do Departamento Pessoal.....	61
9.6 - A Gestão de Pessoas nos Dias Atuais.....	62
9.7 - A Influência da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico da Empresa.....	63
10 - CONCLUSÃO.....	70
11 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
12 - ANEXO A.....	76

1 - RESUMO

Nos últimos vinte anos, com a visível modernização e profissionalização dos métodos gerenciais ligados às práticas de Recursos Humanos, as empresas dos mais diversos ramos de atividades têm se destacado cada vez mais na esfera mercadológica, proporcionando mais possibilidades para incremento das receitas e, principalmente, para o melhoramento da capacidade das ações profissionais de seus colaboradores, contribuindo, cada vez mais, com a disponibilização de ferramentas que ajudam os funcionários a exercerem suas funções com muito mais rigor e qualidade.

Com base nas atuais caracterizações do estilo de gestão de recursos humanos voltados às empresas, especificamente, à rede hoteleira, o objetivo deste estudo é mostrar a importância da existência de uma área própria de Recursos Humanos e do Planejamento Estratégico para uma empresa.

O desenvolvimento deste estudo estará pautado em pesquisas realizadas numa empresa específica, onde foram levantadas informações através de questionários destinados aos gestores e funcionários, sendo assim possível realizar a análise das informações dos dois lados da empresa. Ainda, este estudo se dará, justamente, numa organização que terceiriza suas ações de Recursos Humanos. Os conceitos acadêmicos que serão apresentados terão como objetivo, demonstrar as vantagens e desvantagens de se terceirizar esse setor e como essas decisões influenciam no Planejamento Estratégico da empresa.

Utilizando a Rede Buenas como objeto de estudo, este trabalho mostrará que a falta de um setor próprio de RH pode fazer com que os funcionários não se sintam tão importantes no dia a dia da empresa, deixando de extrair o melhor que eles (colaboradores) podem oferecer.

1.1 - Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Planejamento Estratégico, Terceirização de RH, Rede Buenas de Hotel.

2 - INTRODUÇÃO

O estudo relacionado à área de Recursos Humanos se faz importantes pelas constantes quebras de paradigmas que o Setor tem consigo realizar ao longo das gerações das empresas. As mudanças significativas que vem ocorrendo no ambiente interno de muitas organizações se dão pelas constantes ações oriundas da Gestão de Pessoas.

Independentemente do ramo de atuação, as grandes empresas do país e do resto do mundo investem generosos percentuais de seus respectivos orçamentos na capacitação de seus colaboradores e no melhoramento de seus processos. A partir dessas ações, acredita-se que os resultados esperados tenham mais chances de acontecer, além de atribuir muito mais qualidade e confiabilidade nas tarefas desenvolvidas.

A Gestão de Pessoas é a vertente da Administração que é responsável pelas ações que podem e, normalmente, auxiliam na condução da empresa, além de conhecer problemas, entende-los e soluciona-los. O fato é que tais ações, na maioria das vezes, só podem, de fato, ser executadas por um Setor de Recursos Humanos, uma vez que tal setor é o que tem a real competência e conhecimento para administrar as situações que necessitam de sua intervenção e acompanhamento.

Ainda é comum que alguns gestores confundam Recursos Humanos com Departamento Pessoal. Infelizmente, esse é um equívoco grave, uma vez que os dois setores são muito próximos, porém, tem finalidades completamente diferentes. Se não de uma forma geral, na maioria das vezes essa visão completamente equivocada provoca consequências muito negativas para os ambientes interno e externo da empresa.

A principal consequência de tal equívoco atinge diretamente os colaboradores da empresa, uma vez que quando não há a aplicação correta das ações de Recursos Humanos, o desempenho profissional dos funcionários tende a cair e,

consequentemente, gerando o aumento de custos e obtendo reflexo negativo quanto a relação com os clientes da empresa.

A Rede Buenas de Hotel, que é a empresa a ser analisada neste estudo, não possui uma área própria de Recursos Humanos e esse fato por si só é muito negativo, uma vez que como já foi dito, o impacto é direto nos colaboradores da organização, pois devido a sua ausência, diversas práticas da área de Recursos Humanos que são tão importantes deixam de ser ministradas aos funcionários e com isso, os mesmos apresentam características de profissionais que não colaboram de maneira concreta para o crescimento da organização.

A ausência de uma área de Recursos Humanos faz com que a empresa deixe de criar situações que valorizem seus colaboradores e que mais tarde, faz com que esses mesmos funcionários deixem de ter o interesse em entregar tudo o que podem para a empresa. O desenvolvimento deste estudo mostrará as situações complicadas pela qual a Rede Buenas convive por conta do investimento na área em questão.

Outro fator importante está associado à relação existente entre a área de Recursos Humanos e o Planejamento estratégico da empresa. Tal Planejamento tem como finalidade atribuir as responsabilidades, funções e direcionamentos de cada setor na organização. No contexto geral do Planejamento Estratégico, a área de Recursos Humanos e as ações de Gestão de Pessoas se fazem necessárias para que todos os envolvidos estejam altamente capacitados e bem instruídos para realizarem o que os seus respectivos setores e a empresa como um todo esperam. Além do mais, a área de Recursos Humanos fica responsável também pelo auxílio na avaliação de desempenho dos colaboradores, apontando as qualidades e revendo pontos negativos, procurando saná-los com treinamentos ou de outra forma que faça com que o colaborador renda o esperado.

3 - TEMA

Não há como dissertar sobre a importância do papel da área de Recursos Humanos nas organizações sem se retratar a um viés histórico, expondo que as pessoas nem sempre foram a principal preocupação das organizações. Exemplo disto é o que a Administração Científica preconizava, onde o trabalhador ficava em segundo plano quando se tratava de produção.

É compreensível que, com os estudos de Hawthorne, começa um prenúncio de mudança na relação das organizações para com seus funcionários, e a partir disto iniciam-se vários estudos acerca da relação trabalhadores x organizações, tais como: Pirâmide de Maslow, Fatores de Herzberg, uma maior importância à Teoria Y e X, e, num passado mais recente estudos sobre liderança, motivação, administração participativa entre outros.

A tendência do mundo corporativista nos dias atuais é a valorização das pessoas. Durante a revolução industrial o principal setor da empresa era o tecnológico, mas na atualidade percebe-se que vivemos outra realidade, onde o principal ativo das organizações são as pessoas que fazem parte do universo daquela organização, por meio do incentivo do capital intelectual humano. Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. É perceptível que o capital humano das organizações é o setor mais importante e, a partir disto, percebem-se como os administradores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização.

Chiavenato (2003) conceitua que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Com base na contextualização feita, a escolha do tema se deu a partir de meu interesse em entender o porquê ainda há empresas que não tem a área de Recursos Humanos como parte importante de seu planejamento estratégico, uma vez que, comprovadamente, o capital intelectual de toda organização tem papel importante dentro das atividades de operacionalização e estratégica da empresa.

Não é difícil encontrar empresas que ainda optam por utilizar serviços terceirizados de Recursos Humanos. Entretanto, o interesse pelo tema se deu também por entender que há muitas diferenças entre uma empresa que possui seu próprio Setor de Recursos Humanos e outra empresa que terceiriza esses serviços.

Por entender que num ambiente organizacional o contato com os profissionais por fazer a diferença em seu dia a dia, o Setor de Recursos Humanos, por meio de suas ferramentas e atividades, pode fazer com que os funcionários rendam ainda mais para suas atividades e, talvez, a ausência dessa proximidade que um setor terceirizado de Recursos Humanos produz pode fazer com que os funcionários de determinadas empresas não se sintam tão valorizados e importantes para a rotina da organização, além da falta de atividades que um setor próprio pode proporcionar aos mesmos.

4 - DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para que o desenvolvimento deste estudo possa oferecer resultados coerentes houve a necessidade de se realizar a delimitação do tema, que visa delimitar a área de estudo, a fim de que seja possível a realização do mesmo.

Como já mencionado em capítulos anteriores, este estudo terá como foco analisar a relação entre colaboradores e a área de Gestão de Pessoas e quais as vantagens e desvantagens que uma empresa tem quando se terceiriza essa área tão importante para administração do pessoal nas organizações. Além do mais, serão analisados os impactos dessas relações no Planejamento Estratégico da empresa.

Pelo menos nos últimos vinte anos, muito tem se falado a respeito da valorização do capital intelectual ou nas ações que visam uma gestão eficiente em relação aos colaboradores de uma organização. Contudo, as empresas dos mais diversos segmentos aprimoraram suas áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Já outras empresas buscaram terceirizar essa área. Neste ponto, há diversas desvantagens e algumas vantagens, contudo, a decisão de se terceirizar a área de recursos humanos passa por aquilo que o principal gestor da empresa quer obter como resultado.

O estudo será pautado nas diferenças existentes entre as relações da empresa e seus colaboradores com uma área própria de recursos humanos e da mesma amostragem com uma área terceirizada de recursos humanos. Ainda, a pesquisa procurará mostrar o que é mais vantajoso para a organização e como tal decisão pode influenciar no Planejamento Estratégico da organização.

Conforme já mencionado em capítulos anteriores, a Rede Buenas será o objeto de estudo deste trabalho. Neste caso, serão analisadas as relações existentes entre seus colaboradores com a área de Gestão de Pessoas que é terceirizada pela empresa. Há argumentos que sustentam a hipótese de que a terceirização da área seja mais vantajosa do que ter uma área própria. Já existem

outros argumentos que sustentam a hipótese de que a terceirização desta área não produz resultados tão eficientes para os colaboradores. Este estudo procurará analisar tal situação e provar que ter uma área própria oferece melhores resultados por diversas justificativas e estudos que serão elucidados neste estudo.

5 - JUSTIFICATIVA

É sabido que fatores como valores, cultura empresarial, produtividade, profissionais qualificados, resultados, lucros, desempenho, satisfação, esses são apenas alguns dos aspectos que todo gestor busca para alcançar o sucesso de seus negócios, mas também é fato que tudo isso e outros pontos importantes só são possíveis de se alcançar e obter se a empresa possui profissionais qualificados, motivados e cientes de seus papéis no planejamento estratégico da empresa. As empresas não crescem sozinhas, elas são feitas por pessoas. São seus colaboradores que estão por trás de todo bom resultado. Por isso é tão importante investir na chamada Gestão de Pessoas.

O departamento de Recursos Humanos é responsável por administrar e comandar profissionais dentro das organizações. É ele quem dissemina a cultura da empresa, implementa processos internos e benefícios, promove o desenvolvimento e aprimoramento profissional, dá suporte para que os colaboradores executem suas atividades com excelência, resolve conflitos, propõem e elabora mudanças, retém novos talentos, supervisiona comportamentos, avalia desempenho, planeja e controla cargos e salários entre outras questões. Em grandes empresas, por exemplo, é comum que se tenham um setor próprio e atuante nestas questões com os colaboradores.

A importância de se sustentar um setor que administra o capital humano da empresa é grande, pois são esses funcionários que estão diretamente ligados aos processos e negócios da organização. Profissionais altamente capacitados, normalmente, entregam melhores resultados para suas empresas e certamente o envolvimento da área de Gestão de Pessoas também faz a diferença na capacitação desses funcionários. Com isso, é possível sustentar a argumentação de que a proximidade e a atuação de uma área de Recursos Humanos pode fazer a diferença no desenvolvimento dos funcionários e nos resultados desejados pela organização.

É fundamental que as organizações pensem e invistam em seus profissionais proporcionando um ambiente de trabalho tranquilo, oferecendo capacitação e

oportunidade de desenvolvimento, estimulando a motivação e o bem-estar para que, assim, todos trabalhem com mais afinco e proporcionem maiores e melhores resultados.

A Rede Buenas opta por terceirizar a área de Recursos Humanos. Nesta questão acredito que haja alguns pontos positivos e muitos negativos. O fator “distância” entre a empresa e, principalmente, de seus colaboradores com a área de Gestão de Pessoas já traz resultados negativos para o desenvolvimento dos funcionários da Rede Buenas. Desta forma, procurei analisar os reflexos da área terceirizada de Gestão de Pessoas em relação ao dia a dia e desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

A justificativa e interesse pelo tema se fazem dessa forma, com o intuito de mostrar à empresa que a criação de um setor próprio de Recursos Humanos pode fazer com que os colaboradores estejam mais ligados às suas funções e responsabilidades, fazendo, assim, que os mesmos se sintam importantes para a empresa e, também, diminuindo o índice de rotatividade na empresa, pois quando não há valorização e ações de desenvolvimento, as pessoas também não se comprometem em permanecer num local assim.

6 - OBJETIVOS

6.1 - Objetivo Geral

Demonstrar a importância da área de Recursos Humanos nas organizações e mostrar como essa área influencia na Gestão de Pessoas e no Planejamento estratégico das organizações. Além do mais, serão analisados os reflexos dentro da organização quando se possui um setor terceirizado da área de Recursos Humanos e quando a empresa possui um setor próprio para a finalidade de Gestão de pessoas. Para isso, a Rede Buenas será utilizada como parâmetro para o estudo.

6.2 - Objetivos Específicos

- Verificar a prática dos conceitos de Recursos Humanos na Rede Buenas, bem como o consequente retorno nos processos de retenção e captação de talentos para a empresa;
- Demonstrar como a empresa se relaciona com seus colaboradores sob a ótica da Gestão de Pessoas, uma vez que a Rede Buenas terceiriza os serviços e atribuições correspondentes a essa área. Neste ponto, a princípio, a situação atual não traz retornos positivos no que diz respeito ao desenvolvimento dos colaboradores. Terceirizar uma empresa de Recursos Humanos para obter apenas a concretização os procedimentos burocráticos, tais como: elaboração de folha de pagamento, conferência de pontos de horários cumpridos, pagamentos de taxas e etc pode fazer com que os gestores não deem a atenção e importância necessária para o pessoal que compõe o quadro de colaboradores; e
- Analisar o comportamento e rendimento dos colaboradores da Rede Buenas com uma área de Recursos Humanos pouco atuante no sentido do desenvolvimento profissional dos mesmos e se no caso da empresa possuísse uma área própria, se essa aproximação poderia fornecer melhores resultados para a empresa.

7 - HIPÓTESES

- Conceitualmente, o tema “Gestão de Pessoas”, nas últimas décadas, tem sido tratado e desenvolvido de maneira mais séria e concreta, buscando comprovar que a aplicação de suas ações em relação aos colaboradores de uma organização pode apresentar resultados mais satisfatórios em relação a uma empresa que não tem esse tipo de gestão como uma de suas prioridades. O conceito se tornou um parceiro forte na criação de estratégias internas das organizações para a difusão e fortalecimento de suas ações, visando a capacitação, desenvolvimento e na criação de estímulos motivacionais para que seus colaboradores desenvolvam de maneira mais eficiente suas funções e tarefas, além de fazê-los com que se sintam partes importantes do ambiente interno da organização.
- Entrevendo a necessidade de exploração dos alicerces que dão sustentação ao conceito relativo à gestão de pessoas e a grande quantidade de bibliografias encontradas, especificamente, no que tange os aspectos relacionados às ações que auxiliam no desenvolvimento do capital humano das organizações, o presente estudo pretende demonstrar como que de forma bem aplicada, as ações de gestão de pessoas influenciam no dia-a-dia dos colaboradores, da própria empresa e no planejamento organizacional, oferecendo, assim, resultados mais satisfatórios para a própria empresa e também o aumento no tempo de permanência desses colaboradores no quadro de funcionários da empresa.
- O investimento na construção de uma equipe de bem capacitada e com a criação de ações e programas que visam o desenvolvimento desses profissionais tem grandes chances de ser compensado a favor da organização, se as ações voltadas para tal desenvolvimento forem trabalhadas de forma articulada e harmoniosa. Busco elucidar, através desse estudo, como o ciclo desta vertente da empresa, no caso a Gestão de Pessoas, se bem arquitetado, reflete num retorno garantido a empresa que nela investe: o investimento realizado no capital humano da empresa pode minimizar custos com retrabalho,

por exemplo. Além do mais, um funcionário bem treinado e altamente capacitado pode ser um fator predominante para que um cliente fique fiel àquela marca, produto e/ou serviço.

8 - REFERENCIAL TEÓRICO

8.1 - O que é Gestão - conceitos e ações

De acordo com o Dicionário Houaiss, Gestão é o conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, com a finalidade da obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira. Gerir envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de gestão.

Gestão significa gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada.

O objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico. As instituições podem ser privadas, sociedades de economia mista, com ou sem fins lucrativos.

A gestão surgiu quando após a revolução industrial, os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início a ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

A gestão é um ramo das ciências humanas porque tratam com grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes.

Atualmente, as principais funções da Gestão são:

- Fixar objetivos (planejar);
- Analisar: conhecer os problemas;
- Solucionar problemas;

- Organizar e alocar recursos (recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas);
- Comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar);
- Negociar;
- Tomar decisões; e
- Medir e avaliar (controlar).

A gestão administrativa além da técnica de administrar, ainda se utiliza de outros ramos como o direito, a contabilidade, economia, psicologia, matemática e estatística a sociologia, a informática entre outras. A gestão de pessoas é uma parte essencial da gestão administrativa ou de empresas.

As funções do gestor são em princípio fixar as metas a alcançar através do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder, ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto todo.

Existe também a gestão de projetos ou gerenciamento de projetos, que consiste em um grupo de medidas ou iniciativas temporárias, que vão contribuir para o desenvolvimento de um produto ou serviço. A gestão de projetos aplica técnicas e metodologias para alcançar um conjunto de alvos estabelecidos por uma equipe. É possível identificar cinco fases da gestão de projetos: início, planejamento, execução, monitoramento e controle e conclusão.

No âmbito do meio ambiente, a gestão ambiental é uma área relacionada com a sustentabilidade e planejamento ambiental e aborda a vertente econômica, social e ambiental das atividades empresariais. É uma área profissional cuja visibilidade tem aumentado bastante, fruto da crescente conscientização ambiental por parte das empresas.

8.2 - O que é Gestão de Pessoas - conceitos e ações

Este ponto do trabalho tratará, diretamente, das questões essenciais do estudo, iniciando pelo conceito de “Gestão de Pessoas”. Como já foi dito, a definição de gestão de pessoas começou a ser tratada de uma forma muito séria e concreta das duas últimas décadas até os dias de hoje. Neste estudo, os conceitos serão melhores trabalhados a partir da extração do conhecimento de alguns autores sobre o assunto.

O conceito de gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa e, a área tem a função de humanizar a empresa. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém o RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Sendo assim, numa empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança. Ainda, a expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

Para Fischer (2001; p. 23), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

A Gestão de Pessoas deve tratar os funcionários como parceiros da empresa, assim como trata os fornecedores, os acionistas, os clientes entre outros. Os

empregados tem um papel fundamental para a empresa, pois são eles que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Sob o ponto de vista de Chiavenato, é possível compreender que a relação entre a empresa e seus colaboradores precisa estar alinhada, a fim de que os objetivos organizacionais se sobressaiam de forma satisfatória. Ainda, é necessário compreender que a relação entre as duas partes faz com que no dia-a-dia a organização possa entregar aos seus clientes aquilo que eles buscam, pois, obviamente, toda empresa é composta por pessoas e são essas pessoas que precisam passar aos clientes a filosofia e o entusiasmo na prestação de serviços, na comercialização de produtos ou qualquer outra função da organização.

O foco da Gestão de Pessoas está baseado no desenvolvimento, pois se preocupa com o crescimento e desenvolvimento das pessoas para que elas possam atingir níveis mais altos de competência, criatividade e realização, visto que as pessoas são peças fundamentais em qualquer organização e na sociedade, a função de Gestão de Pessoas tem o objetivo de encontrar, atrair e manter as pessoas de que precisa a organização.

Segundo Gil (2002; p. 49), a gestão de pessoas abrange uma gama de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras. Porém, as atividades estão totalmente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente.

De acordo com as abordagens explicitadas acima, os autores mostram a importância da Gestão de Pessoas para os colaboradores e, conseqüentemente, para as empresas. Neste caso, os autores citam a importância das ações de Gestão de Pessoas e seus reflexos positivos. A importância das ações originadas pela Gestão de Pessoas se dá a partir do momento em que os colaboradores se sentem mais capacitados e importantes para o dia-a-dia da organização. Quando isso acontece, os reflexos nos resultados da organização são positivos e expressivos e, dessa forma, a empresa encontra mais motivos para investir nessa vertente que faz parte do ambiente institucional.

8.3 - Planejamento Estratégico - conceitos e estratégias

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Para Bateman e Snell (1998; p. 124), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas.

O planejamento estratégico prevê o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta, sobretudo, nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomar.

Na generalidade o planejamento pode ser dividido em três níveis:

- Planejamento Estratégico;
- Planejamento Tático; e
- Planejamento Operacional.

De acordo com os conceitos apresentados em relação ao Planejamento Estratégico, é possível compreender a sua importância no contexto estratégico da empresa, assim, este planejamento tem a função de dar o direcionamento para as ações a serem realizadas, a fim de que seja possível alcançar os objetivos almejados. Com isso, é importante compreender que o Planejamento Estratégico engloba também a Gestão de Pessoas e suas ações, pois tudo isso depende de

profissionais altamente capacitados para realização de suas funções de maneira eficiente e eficaz.

8.4 - Terceirização - conceitos e ação

A terceirização é o processo no qual uma empresa identifica uma parte do seu processo de negócio que poderia ser desenvolvido de maneira mais eficiente e/ou mais efetivamente por outra corporação, contratada para desenvolver esta parte do negócio. Assim, a primeira organização é liberada para manter-se focada em outras questões relacionadas à função central do seu negócio.

A terceirização surgiu como resposta ao conhecido postulado que diz que não há empresa que seja realmente produtiva em todas suas atividades e, como é sabido, as empresas modernas têm muitos campos de atividade nos quais é realmente difícil alcançar altos desempenhos por si mesmas.

A terceirização é uma prática que, segundo a literatura especializada, tem crescido nos últimos anos. Esta prática que tem se generalizado com sucesso para atividades periféricas (transporte, manutenção, limpeza e etc) passou a ser aplicada a atividades mais importantes para empresa como *design*, manufatura, marketing, recursos humanos, sistemas de informação, distribuição e etc.

Uma razão frequente que pode explicar este crescimento é a desvantagem que a estratégia do “fazer” tem em um ambiente de rápidas mudanças dos mercados e das tecnologias. Neste tipo de ambiente (de ligeiras mudanças) a flexibilidade e a capacidade de adaptação rápida perdem-se quando as atividades são feitas “em casa”.

Os motivos mais importantes para a terceirização são:

- para fazer uma organização mais competitiva;
- para obter uma redução de custos;
- ter acesso a recursos especiais; e

- para estimular o espírito empreendedor de pequenas organizações.

Ainda, há autores que defendem os seguintes benefícios potenciais a partir da terceirização:

- enfoque renovado do negócio base;
- redução de riscos por confiar no trabalho do especialista contratado;
- melhoria dos níveis de serviços, habilidades e projetos;
- absorção de novas tecnologias;
- administração da volatilidade dos custos através da engenharia financeira;
- clientes mais satisfeitos com processos otimizados que não são parte da cultura ou da experiência da empresa;
- contabilidade dos custos e visibilidade total da contabilidade e do desempenho do processo do negócio; e
- capacidade de recompensar os trabalhadores com oportunidades de carreira em uma companhia especializada.

9 - DESENVOLVIMENTO

9.1 - A Área de Recursos Humanos - Uma Visão Geral nos Dias Atuais

A área de Recursos Humanos, seja ela alocada numa organização privada ou pública, tem o objetivo de angariar talentos, a fim de prover recursos intelectuais capacitados a desenvolverem determinadas funções e tarefas na organização, além de fortalecer a Instituição com colaboradores bem instruídos e capacitados a lidarem com diversas situações e proverem soluções.

Independentemente do tipo de atividade comercial de uma organização, a mesma deve ter o seu quadro de funcionários constituído por bens profissionais. Por pessoas que entreguem resultados positivos e que tenham como meta, também, o bem estar da organização. Mas a realidade, na maioria das vezes, se mostra diferente da teoria, pois formar um quadro de colaboradores altamente capacitado é difícil, pois essa questão depende de vários fatores, tais como: disponibilidade daquele colaborador para exercer determinadas tarefas, as condições de trabalho, equipe de trabalho, remuneração, plano de carreira (isso para as empresas que oferecem o plano de carreira), entre outras questões. Alinhar os interesses pessoais com os objetivos de uma organização não é fácil, mas a partir do momento em que a empresa obtém um resultado positivo em relação a tal questão, as chances daquele funcionário corresponder positivamente são maiores. Para isso, a área de Recursos Humanos tem essa competência, a de selecionar aquelas pessoas que se enquadrem no que a empresa busca.

Por muito tempo a área de Recursos Humanos era vista apenas como um setor operacional responsável pelo processo de pagamento dos funcionários da empresa. Porém, a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. As empresas têm percebido a importância dessa área, pois passaram a reconhecer o valor das pessoas dentro das organizações. De acordo com Carolina Rosa Benvenuto, as pessoas deixaram de ser vistas apenas como

números ou recursos, e passaram a ser reconhecidas como fatores essenciais para o alcance dos resultados da organização.

Ainda, de acordo com Chiavenato (1999) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Desta forma, a área de Recursos Humanos passa a ser reconhecida pela gestão e passa a ter importância estratégica para as empresas. Neste ponto, o autor reforça a ideia do profissional competente, estimulado e bem direcionado dentro da instituição como um dos fatores de sucesso para a empresa, mas para isso, a área de Recurso Humanos deve ter o seu reconhecimento e importância dentro da empresa, a fim de que suas ações sejam vistas como estratégicas e respeitadas. Só assim a área em questão pode auxiliar na constituição de um quadro profissional altamente adequado e compatível para que a empresa alcance os objetivos desejados.

O RH deve ser o parceiro estratégico da organização e participar ativamente na definição das estratégias organizacionais, contribuindo com o alcance dos objetivos organizacionais. Também, deve ser um especialista administrativo, buscando a eficiência através da melhoria e otimização de processos, redução de custos e a garantia da qualidade. Ainda, o RH deve ser um elo entre os colaboradores e a alta gestão. Deve ser um defensor dos funcionários, gerenciando de forma participativa suas contribuições para a organização, reconhecendo problemas, desejos e necessidades dos funcionários, ouvindo-os e proporcionando-lhes recursos para que se sintam motivados e engajados a desempenharem suas funções, entregando resultados e contribuindo para o sucesso da organização.

Para David Ulrich (2000; p. 63), o RH deve ter a capacidade para mudar, renovar, inovar e criar. Deve ser um agente de mudanças, auxiliando os funcionários a se adaptarem a uma nova cultura organizacional, associando o domínio das competências e a gestão da mudança como etapas importantes para o avanço e o para o sucesso.

Se não todos, mas a maior parte dos autores que tratam das questões atuais da área de Recursos Humanos, a enxergam como uma importante aliada da

empresa, ou seja, como um setor que tem um importante papel estratégico relacionado ao fornecimento de capital humano e condições adequadas para o bom funcionamento da organização.

O papel da área de Recursos Humanos e do profissional dessa área passa a ser reconhecido pelas empresas, porém, como é sabido, nem todas as empresas acreditam na gestão de pessoas e entendem o seu papel. Nem todas as empresas e/ou gestores estão maduros o suficiente para ter a área de RH como uma parceira estratégica. Essa é uma mudança que é construída aos poucos e que exige tempo, confiabilidade e resultados mensuráveis, a fim de mostrar a eficiência e eficácia das práticas da área de Recursos Humanos.

Ao longo dos anos, a Área de Recursos Humanos teve o seu papel modificado e melhorado, deixando de exercer práticas convencionais para se tornar uma peça chave de transformações dentro de uma organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de recursos humanos atuava de forma mecanicista onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa e, ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores.

Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava à técnica e o mecanicismo do profissional.

Nos dias atuais, entender e colocar em prática as técnicas de Recursos Humanos é ter a habilidade de extrair o melhor que as pessoas podem oferecer à organização, entretanto, esse processo é uma via de duas mãos: para ganhar, você também precisa oferecer benefícios e vantagens. Quando o sucesso de algo

depende de duas partes, ambas devem ter vantagens, a fim de que o objetivo esperado possa ser alcançado.

Outro ponto que este trabalho abordará, está ligado ao fator da terceirização da área de Recursos Humanos. Pelos mais variados motivos, há empresas que preferem abrir mãos da gestão desta vertente da administração e terceiriza os serviços relacionados à área. Neste ponto, como tudo, há prós e contras que serão elucidados ao decorrer deste estudo.

Como já foi dito, a área de Recursos Humanos vem ganhando cada vez mais importância no plano estratégico das organizações, desta forma, para manter o foco em desenvolvimento de pessoas e retenção de talentos, uma das saídas encontradas por várias empresas é a terceirização das atividades relacionadas à legislação trabalhista e de Departamento Pessoal, porém, algumas ainda ampliam essa terceirização para a área de Recursos Humanos.

A terceirização tem o objetivo de otimizar os recursos destinados àquela atividade ou setor, entretanto, esse procedimento nem sempre pode apresentar resultados positivos. O reflexo da terceirização, na maioria das vezes, tende a ser satisfatório, caso contrário, nenhuma empresa optaria por terceirizar nada em seus setores. Todavia, é importante analisar bem o que deve e pode ser terceirizado, pois pode ser que devido à prática desse procedimento, o resultado isolado dentro do planejamento estratégico possa comprometer outras partes da empresa e de seu planejamento.

Todavia, não se pode esquecer que ações como folha de pagamento, registro de funcionários, pagamento de encargos e tributos, são consideradas rotineiras, facilmente mensuráveis e sofrem poucas variações. Desta forma, se a empresa for bem estruturada e organizada, ela não precisará de uma equipe focada nas operações meramente burocráticas, deslocando-as para ações mais estratégicas de Recursos Humanos, que certamente podem apresentar resultados mais pertinentes à empresa.

No Departamento Pessoal, depois que é feito o recrutamento e seleção de profissionais, existe a atividade de cadastrar estes novos funcionários, registrar carteira profissional, gerar holerites e etc. Essas funções podem ser executadas por empresas terceirizadas, porém, por empresas comprometidas, pois esse tipo de trabalho deve ser executado de maneira satisfatória e sem a apresentação de erros, do contrário, pode gerar danos irreversíveis para a organização. Não cumprir com a folha de pagamento, por exemplo, pode ter um impacto muito negativo para o clima da empresa, entre outras questões legais e que podem ser prejudiciais à organização.

De acordo com uma entrevista dada por Luiz Claudio Binato, CEO do INSTIAD - Instituto de Administração - organização dedicada ao Desenvolvimento Humano & Organizacional, Educação Executiva e Estratégica -, para que a área de Recursos Humanos possa ser estratégica, a empresa deve ter a consciência de sua posição no mercado e decidir seus objetivos. O papel da área de Recursos Humanos sob um ponto de vista estratégico é engajar e preparar pessoas para que estas atinjam os resultados da organização, então, a execução de atividades operacionais podem tirar o foco das principais metas da empresa.

Como foi ressaltada em parágrafos anteriores, a terceirização pode ser uma boa estratégia dependendo do setor ou ação em que ela será aplicada. Quando se fala em questões como avaliação de competências e processos seletivos, a participação dos membros efetivos da empresa é essencial, pois elas conhecem a realidade e a cultura organizacional, portanto, é uma manobra estratégica que exige pessoas mais engajadas com o negócio da companhia. De certa forma, essa proximidade dos profissionais da área de Recursos Humanos com os demais colaboradores da empresa faz com que as avaliações tenham um viés mais condizente com o que é real.

Ainda assim, há empresas que preferem optar pela terceirização da área de Recursos Humanos e tal prática, na maioria das vezes, pode refletir em resultados contrários aos pretendidos. Ainda, as consequências podem ser muito ruins em diversos pontos para as organizações que optam por tal prática.

9.2 - A Relação entre Recursos Humanos e Colaboradores

Para Figueira (2002; p. 74) um fato determinante e histórico, que acendeu os holofotes do país, foi a criação da consolidação das leis trabalhistas em 1943 pelo então presidente Getúlio Vargas. Na época, o objetivo era acabar com atividades em regime semiescravo e estipular direitos ao trabalhador, pois as empresas, a maioria agrária, não acreditavam que as pessoas tinham um diferencial atrativo, ou seja, eram tratadas como parte de um todo, em muitos casos, sinônimo de máquinas.

O fato é que a relação entre as empresas e seus colaboradores mudou muito ao passar das últimas décadas. Aos poucos, os funcionários passaram a ter mais importância no contexto organizacional, obtendo maior responsabilidade com as funções e tarefas desenvolvidas, independentemente, do tipo de ramo comercial.

Nos dias atuais, os funcionários fazem parte das ações estratégicas de suas respectivas organizações. São esses funcionários que farão com que determinados produtos e/ou serviços sejam escolhidos e preferidos pelos consumidores. Mas para que essas ações se concretizem, é importante que a relação entre os funcionários e a empresa seja a mais harmoniosa possível, a fim de que o alinhamento de interesses se traduza no alcance das metas organizacionais, uma vez que o colaborador está na empresa para exercer de maneira satisfatória o seu papel como profissional.

De acordo com Peres (2009) a área de Recursos Humanos a partir do início do século XX procurou a princípio amenizar os conflitos entre empregado e empregador, isto é, satisfazer as necessidades do empresário e do trabalhador. O primeiro, interessado em agregar valor ao capital financeiro e ao segundo interessava a absolvição de teorias que contribuíssem para o desenvolvimento de sua carreira.

A observação acima citada pelo autor mostra a importância que foi necessária e dada pelas empresas em relação aos seus colaboradores. Todavia, tal importância se dá até os dias de hoje, onde cada vez mais as empresas procurar oferecer

melhores condições e métodos de capacitação para aperfeiçoarem seu capital intelectual. Ainda, a partir do momento em que a empresa faz a sua parte em prol dos benefícios aos seus colaboradores, em contrapartida, o colaborador deve oferecer o que há de melhor em si para a empresa. Isso quer dizer: ter responsabilidade com as tarefas a serem realizadas, representar bem a empresa, oferecer soluções para problemas da organização ou das tarefas realizadas, entre outras questões. Mas permanece o fato de que essa relação entre empresa e funcionário deve ser uma troca benéfica para ambas às partes. Peres (2009) entende que o setor de Recursos Humanos deve adaptar-se às necessidades do homem, e por isso estar em constante mudança, ou seja, a evolução do homem como colaborador deve ser acompanhada pelo setor que alinha teorias de diversas áreas de conhecimento, como, psicologia, marketing e sociologia. Dessa forma, o RH procurou desenvolver uma política adequada para garantir o bem estar dos funcionários em uma organização.

Quando uma empresa cuida de seus funcionários, ela cria programas e trabalhos internos, que visam o bem estar de seus colaboradores, porém, além disso, Oliveira (2010; p. 3) salienta que algumas empresas colaboram ajudando o funcionário a exercer seu papel diante da sociedade e em sua família, reduzindo o volume de trabalho e respeitando os horários e, ainda mais, que quem possui qualidade de vida no trabalho obtém uma melhor qualidade de vida pessoal, social e familiar, com isso, a qualidade de vida está associada aos aspectos sociais e profissionais, sendo que o trabalho é um fator essencial para o desenvolvimento humano.

No contexto explicitado acima, recentemente, dados de uma pesquisa da Sociedade Americana de Designes de Interiores (American Society of Interior Designers) mostra que ter um ambiente de trabalho satisfatório é a terceira maior preocupação dos funcionários (21%), logo depois de benefícios (22%) e bons salários (62%).

Como já foi dito em parágrafos anteriores, esse estudo focará na relação existente entre a Gestão de Pessoas com os funcionários da Rede Buenas de Hotel.

Vale ressaltar que a empresa opta por terceirizar os serviços relacionados à Gestão de Pessoas.

9.3 - A Gestão de Pessoas na Rede Buenas de Hotel

A Rede Buenas de Hotel possui estabelecimentos hoteleiros localizados em diversas regiões da Capital de São Paulo. Um hotel não fica muito longe do outro, entretanto, há variedade no perfil de clientes para cada local. Independentemente dessas questões, vale dizer que em cada hotel há, em média, 20 funcionários para atender as demandas de cada local. Ainda, como já dito no início do estudo, a Rede é constituída por 7 (sete) hotéis, sendo assim, a quantidade média de funcionários da Rede Buenas é de 140 (cento e quarenta) colaboradores.

Em cada estabelecimento da rede, o grupo de funcionários é composto por Recepcionistas, Copeiras, Cozinheiras, Camareiras, Manobristas, Faxineiras e Auxiliares e Assistentes Administrativos. Os proprietários da Rede possuem local fixo para comandarem seus trabalhos, entretanto, periodicamente, visitam todos os demais estabelecimentos.

Durante muitos anos, a Rede Buenas de Hotel terceiriza os serviços Contábeis e de Gestão de Pessoas, que na realidade, tem um viés muito mais burocrático em relação à Gestão de Pessoas, ou seja, mais para um Departamento Pessoal do que para a aplicação dos recursos e ações relacionados a Gestão de Pessoas para a Rede Buenas.

A empresa terceirizada para a área de Gestão de Pessoas, atualmente, cuida apenas de questões relacionadas à administração da folha de pagamento dos funcionários, demissão de colaboradores e cálculos de alguns impostos. A empresa que é contratada para administrar as questões fiscais se encarrega dos demais cálculos relacionados aos hotéis da Rede Buenas. Por fim, a parte relacionada à contratação de novos colaboradores é feita por agências de emprego que a Rede tem parceria.

O fato é que a Rede Buenas, apesar de ser uma empresa de tamanho razoável, ainda prefere manter tarefas extremamente importantes nas mãos de empresas terceiras. Este procedimento, de certa forma, proporciona pontos positivos - talvez o mais evidente possa ser a questão dos custos. Mas também reflete em pontos positivos, que serão elucidados nos parágrafos a seguir.

Analisando essa questão da terceirização em si, vendo pelo ponto positivo do processo de terceirização, a ideia inicia-se diante de um cenário competitivo, toda organização procura uma forma de se especializar e isso não é diferente para a Rede Buenas. Para Giosa (1993, p.12) devido aos processos e as técnicas de gestão administrativa corrente nos países industrialmente competitivos, “a terceirização originou-se nos EUA, logo após a Segunda Guerra Mundial”. As necessidades da terceirização se deram pela necessidade das empresas se empenharem mais naquilo que elas realmente devem fazer, ou seja, se empenhando arduamente nas atividades comerciais que motivam a sua existência.

Queiroz (1998, p.47) afirma que possuem empresas que percebem que o isolamento de poder, o total controle sobre as atividades e a verticalização causam diversos problemas na execução e desenvolvimento dos projetos, desta forma culminando com a falta de agilidade e da competitividade empresarial.

Observando esses aspectos as empresas começam a notar que precisam ser mais participativas, transparentes e menos centralizadas, mas da mesma forma algumas organizações ainda temem em abrir mão do controle e do poder para não correrem riscos administrativos. Neste ponto, a Rede Buenas não teme que possa haver qualquer problema administrativo, mas o fato é que os reflexos aparecem sim no dia a dia dos funcionários, entretanto, o custo de se manter essa estrutura, ao ver dos proprietários da empresa, vale a situação como um todo.

Muitas empresas deixaram completamente a gestão centralizada e burocrática e adotaram processos participativos de gestão administrativa e operacional. Identificando as áreas de interesse estratégico e também o objetivo do

negócio, mantendo sob sua gestão apenas o que é desígnio do seu negócio. Esta é a situação da Rede Buenas, por exemplo.

Quando a Rede Buenas decidiu por terceirizar seus serviços Contábeis e de Gestão de Pessoas, a ideia principal era de conter custos, a fim de que a empresa não fosse obrigada a abrir setores próprios para tais finalidades. De certa forma, isso dá resultados positivos até os dias de hoje, mas o problema se deu no corpo de colaboradores da empresa. Com a terceirização dos processos relacionados à Gestão de Pessoas, houve um distanciamento dos benefícios e essência desse pilar da Gestão com as necessidades dos colaboradores da organização.

Em entrevista feita através de questionário, a um dos gestores da Rede Buenas, o Senhor Fernando Redondo, o mesmo disse que a implantação da terceirização de determinados serviços foram estimulados pelos seguintes benefícios:

- Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação, que no caso da Rede Buenas era e continua sendo o ramo hoteleiro;
- Diminuição dos desperdícios e redução de algumas atividades - neste caso, a Rede Buenas evita desperdícios operacionais e, também, evita de fazer determinadas atividades e mesmo assim consegue o que, minimamente, se precisa em termos de informações e tarefas;
- Aumento da qualidade nas demais atividades internas, aumento da especialização do serviço, aprimoramento do sistema de custeio, maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; e
- Maior agilidade nas decisões - uma vez que as informações já devem estar disponíveis para a empresa quando solicitadas, maior lucratividade e crescimento devido ao foco em outras atividades, otimização dos serviços, redução dos níveis hierárquicos, aumento da produtividade e competitividade e redução do quadro direto de empregados.

Os pontos destacados acima demonstram algumas das expectativas e intenções dos gestores ao terceirizarem algumas atividades da Rede Buenas. De certa forma, muito daquilo que se almejava foi entregue e a empresa colhe esses frutos, entretanto, há também os pontos negativos, que a meu ver ao estudar a empresa, são verdadeiros e concretos, mas que ao ver dos gestores não são relevantes para se mudar o que já existe. Os pontos negativos são:

- Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção;
- Resistências e conservadorismo;
- Falta de parâmetros de custos internos;
- Custo de demissões;
- Dificuldade de encontrar a parceria ideal;
- Aumento do risco a ser administrado;
- Conflito com os sindicatos;
- Mudanças na estrutura do poder;
- Aumento da dependência de terceiros;
- Perda do vínculo para com o empregado;
- Desconhecimento da legislação trabalhista;
- Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados; e
- Perda da identidade cultural da empresa e, em longo prazo, por parte dos funcionários.

Num processo de terceirização, obviamente, deve-se analisar todos os pontos para uma implantação, pois terceirizar, além de, supostamente, representar redução de custos para aquilo que está sendo terceirizado, significa também entregar parte de suas operações à pessoas ou organizações que não vivem diretamente o dia-a-dia da empresa, sendo assim, não compreendendo exatamente as necessidades, objetivos e cultura da empresa.

A Rede Buenas de Hotel não possui ações no âmbito da gestão de pessoas. Neste ponto, a empresa terceiriza suas tarefas de departamento pessoal, ou seja, a burocracia relacionada a folha de pagamento, férias, entre outros. Não há ações de

gestão de pessoas, nem por parte da própria empresa e nem por parte da empresa terceirizada, direcionadas aos colaboradores da Rede Buenas. As consequências são ruins, uma vez que não há atividades e ações que visam o desenvolvimento dos funcionários da empresa.

Nos dias atuais, a gestão de pessoas tem a finalidade de criar ações que visam proporcionar benefícios aos colaboradores e, conseqüentemente, à própria empresa. A gestão de pessoas pode oferecer aos colaboradores cursos, palestras, o desenvolvimento de novas atividades de maneiras mais eficientes e saudáveis, avaliações e *feedbacks*, entre outras ações.

Um funcionário bem treinado tende a realizar suas atividades com mais eficiência, compreensão e ciente de suas ações nos resultados da empresa. Neste ponto, para os dias atuais, é importante que as empresas tenham ciência de que os esforços voltados para as ações de gestão de pessoas devem ser compreendidos com investimentos e não como simples gastos e custos.

Com as características do terceiro milênio - globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente -, as organizações bem-sucedidas não mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidade e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais. Entretanto, obter esse tipo de visão sob a ótica do gestor não é fácil, mas é necessário, desde que haja comprometimento dos mesmos com o bem estar de seus colaboradores e isso independe se a empresa tem esse tipo de gestão de maneira própria ou terceirizada. O fato é que se deve ter em prática métodos e ações que façam com que todos saiam ganhando, ou seja, colaboradores, a empresa e claro, os clientes.

A Rede Buenas de Hotel não possui planos e ações específicas de gestão de pessoas, fato este que gera diversas consequências negativas no dia-a-dia da

empresa. Dentro tantos fatores negativos, o mais evidente e claro está ligado à desmotivação para exercer as rotineiras tarefas.

Ao observar a rotina dos funcionários num período de 12 meses, entre os anos de 2013 e 2014, constatei diversos problemas, possivelmente, em decorrência da falta de ações concretas em relação à gestão de pessoas, porém, abaixo listarei os 10 (dez) mais relevantes:

- alto índice de absenteísmo;
- alto índice de *turnover*;
- falta de controle com os horários na empresa;
- falta de comprometimento com as tarefas atribuídas;
- falta de respeito com a hierarquia;
- poucas expectativas de crescimento;
- muitas falhas no processo de comunicação;
- falta de iniciativa dos colaboradores;
- alto distanciamento dos colaboradores com os gestores; e
- falta de especialização profissional.

9.3.1 - Alto Índice de Absenteísmo

Nas organizações, quando os trabalhos são interrompidos ou descontinuados pela ausência de um ou mais profissionais do quadro da empresa, quebrando a sinergia e a operacionalidade, as coisas não andam bem e, com certeza, medidas importantes devem ser tomadas. O absenteísmo quase sempre é a consequência. O absenteísmo pode ser definido como ausência ao trabalho por qualquer razão: doenças, acidentes de trabalho, direitos legais como, por exemplo, doação de sangue, participação em júris ou eleições e licença maternidade, fatores sociais (como doença de parentes, por exemplo), fatores culturais - extra ou intra-empresariais como emendar feriados, copa do mundo, feriados religiosos não oficiais, legalização de uma falta gerada por outra motivação não relacionada à saúde e etc. (Stockmeier, 2006).

O índice de absenteísmo é muito alto na Rede Buenas. É comum que os funcionários não cumpram os horários de maneira assídua, além do mais, são comuns as faltas. É muito comum que os funcionários faltem ao trabalho sem apresentarem justificativas e, mesmo assim, não terem descontos em seus salários. De certa forma, essa atitude errada por parte da empresa incentiva que seus colaboradores não levem a sério a questão da assiduidade e cumprimento dos dias de trabalho na empresa.

Ao se analisar o absenteísmo é importante considerar a existência de uma etiologia multifatorial. Devem ser avaliadas, portanto, as variáveis do indivíduo como: motivação, necessidades, hábitos, valores, habilidades e conhecimentos; variáveis relacionadas à ocupação do trabalhador como: o tipo de empresa, os métodos de produção; variáveis relacionadas à organização como: o clima de trabalho, e as políticas da instituição.

De maneira geral, o absenteísmo está associado a custos para a empresa e alguns deles são: perda de produtividade do trabalhador ausente, horas extraordinárias para outros empregados, diminuição da produtividade total dos empregados, custos incorridos para garantir ajuda temporária e possível perda de negócios ou clientes insatisfeitos. Todo custo relacionado ao absenteísmo é preocupante e ruim para a organização, entretanto, quando os reflexos chegam aos clientes, a situação fica mais grave ainda, pois os clientes que uma empresa possui são seu maior patrimônio dela.

Ligado ao problema de absenteísmo, os proprietários e gestores da Rede entendem que não há necessidade de descontos nos salários, uma vez que os mesmos procuram evitar problemas neste sentido com seus funcionários. Sendo assim, é possível compreender que sob esta questão, já existe uma cultura negativa, onde os funcionários já estão acostumados a faltarem ou chegarem atrasados sabendo que não terão descontos em seus recebimentos.

De maneira geral, as empresas precisam criar dados estatísticos sólidos em relação a absenteísmo para poderem criar estratégias específicas de redução,

ainda, devem quantificar o quanto dele se origina pela ocorrência de doença e determinar as causas de outra natureza. Quanto às causas decorrentes de doença deve-se identificar se são decorrentes do trabalho ou não. As que forem atribuídas à atividade laborativa devem ser minuciosamente investigadas para evitar o adoecimento coletivo dos empregados que labutam nas mesmas condições. Especificamente para a Rede Buenas, se a empresa tivesse uma área de gestão de pessoas, possivelmente, o problema em questão fosse discutido de maneira mais séria, principalmente, por suas consequências.

Algumas ações de gestão de pessoas aplicadas ao problema do absenteísmo poderiam resolver essa questão na Rede Buenas, neste caso, entendendo melhor as origens e motivos de reincidências, além de propor soluções que visassem à diminuição deste incomodo índice. A gestão de pessoas focada na resolução desta situação, certamente, ofereceria melhores resultados para a empresa como um todo, fazendo com que os funcionários entendessem a importância da assiduidade no trabalho e demais reflexos positivos.

9.3.2 - Alto Índice de Turnover

A saúde de uma empresa também pode se definir pela relação entre o número de pessoas que entram e pelo número de pessoas que saem da empresa (durante um mês, um ano ou outro período a ser analisado) em relação ao total de funcionários existentes naquela empresa.

Muito usado pelas áreas de Recursos Humanos das organizações, o termo “turnover” também é conhecido como “rotatividade” e traduz, na verdade, o percentual de substituição que uma empresa possui e serve como indicador de saúde organizacional, ou seja, o giro entre entradas e saídas de uma empresa.

Dependendo do tipo de organização, se o turnover tiver um alto percentual - maior do que 5% indica que algo está errado na organização. É o momento de analisar o porquê dessa alta rotatividade, afinal, não se pode esquecer que os

colaboradores são antes de tudo pessoas que criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa, com clientes e fornecedores.

Na Rede Buenas o índice de turnover também é muito alto, girando em torno de 40% no período de 1 (um) ano. Levando em consideração que na junção de todos os hotéis a empresa possui aproximadamente 140 (cento e quarenta) funcionários, desses, 100 (cem) funcionários são recepcionistas, camareiras, faxineiras (os) e manobristas. No período de um ano, há uma rotatividade entre cinquenta e sessenta funcionários, ou seja, no período de um ano aproximadamente 60 funcionários saem da empresa e outros 60 entram na Rede Buenas.

Os colaboradores de uma organização detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz ou quais serviços ela presta e, após algum tempo na mesma, esses profissionais passam a dominar essas atividades e a desempenhá-las sem maiores problemas. Quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que pára de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa normalmente também sente essa saída. Entretanto, para os gestores da Rede Buenas, por se tratar de funcionários com tarefas, relativamente, mais simples, a troca dos mesmos não afeta o funcionamento da empresa.

Esse tipo de pensamento não só na teoria, mas na prática também é reprovável, uma vez que a permanência dos funcionários no quadro de colaboradores da organização oferece domínio e aperfeiçoamento para realização das respectivas tarefas. Na prática, quanto mais eu realizo determinada tarefa, maior será a minha eficiência para a execução da mesma.

Tecnicamente o alto índice de turnover pode ser reflexo de vários fatores dentre eles: recrutamento e seleção com problemas, baixo comprometimento organizacional, problemas com clima organizacional, suporte organizacional com problemas, política interna de pessoal com falhas em alguns ajustes, remuneração inadequada, benefícios insuficientes ou mal empregados e mercado de trabalho aquecido. Neste ponto, o problema da Rede Buenas está associado à remuneração.

A maioria das pessoas deixa a empresa em menos de um ano de ingresso na organização por conta de baixos salários. Boa parte dos funcionários tem a esperança de melhora de seus rendimentos no prazo de um ano, porém, ao constatarem que isso não acontece e associando às altas cargas horárias de trabalho, muitos dos colaboradores preferem deixar a empresa e, muitas das vezes, conseguindo a recolocação em empresas concorrentes.

O alto índice de rotatividade, para uma empresa, é ruim, uma vez que sempre a empresa precisa destacar colaboradores para ensinarem os novos funcionários que ingressam na empresa. Ensinar é dividir, porém, quando há repetitividade nesse processo é sinal de que há erros graves em relação a tudo isso. Para empresa, num custo de rotatividade de funcionários levam-se em consideração:

- despesas de rescisão de contrato de trabalho;
- despesas de recrutamento;
- despesas de seleção;
- despesas de treinamento;
- despesas de adaptação; e
- outras despesas variáveis (advogados, justiça do trabalho e etc).

Como já foi dito em capítulos anteriores, a Rede Buenas não possui ações de gestão de pessoas que visam treinamentos, deixando a cargo de uma agência de empregos o recrutamento e seleção de seus novos colaboradores. Isso pode ser muito ruim para a empresa, uma vez que a agência de empregos não conhece o dia-a-dia da Rede Buenas e não compreende a fundo a necessidade da Rede, sendo assim, selecionando colaboradores sem rigorosidade no processo de seleção. Conhecer bem as necessidades e as rotinas da organização auxiliam na permanência de profissionais por mais tempo na organização, por isso da importância de ações efetivas de gestão de pessoas dentro da empresa, que neste caso remete-se a Rede Buenas.

9.3.3 - Falta de Controle com os Horários na Empresa

Outro problema constatado na Rede Buenas está ligado ao cumprimento de horários enquanto o profissional está trabalhando, por exemplo: é comum que os colaboradores, já dentro do ambiente de trabalho, façam seus horários de almoço na hora em que lhes convier. Alguns funcionários que almoçam às 12 horas, em diversas vezes saem para almoçar às 13 horas ou até mesmo às 14 horas. Dessa forma, toda a escala de almoço fica desorganizada. Há também casos de funcionários que não fazem seus horários de almoço e saem mais cedo sem avisarem. Esses atos são contínuos na empresa.

A falta de gestão de pessoas na empresa também influencia negativamente nesta questão, pois não há ações e nem orientações aos funcionários, sendo assim, os mesmos não tem noção dos reflexos de tais atos. Outro fator negativo é que os gestores da empresa também não tomam atitudes a respeito.

Ações de reflexão e comprometimento de gestão de pessoas aplicadas aos funcionários poderiam conscientiza-los da importância em cumprirem seus horários rigorosamente enquanto estivessem trabalhando. Desta forma, outros funcionários não seriam prejudicados e nem a empresa ficaria com menos funcionários ao final dos expedientes devido ao fato dos mesmos não fazerem seus respectivos horários de almoço e saírem mais cedo. A administração deste problema evitaria que outros profissionais ficassem sobrecarregados.

9.3.4 - Falta de Comprometimento com as Tarefas Atribuídas

Outro problema constatado na empresa durante o período de observação está atrelado à falta de comprometimento dos funcionários com determinadas atribuições. A questão é que como a empresa não cria ações de valorização de seus colaboradores, em contrapartida, os mesmos também acham que não precisam fazer nada mais do que já fazem e dentro do horário de trabalho exato. Há situações nas empresas em que os colaboradores estão desenvolvendo determinadas tarefas e que às vezes existe a necessidade de permanecer um pouco mais para concluir a

tarefa. Em várias situações, essas empresas optam por pagar hora-extra ou descanso por conta de banco de horas. Como na Rede Buenas não existe nenhum tipo de compensação a favor dos funcionários, os mesmos também não se preocupam e nem se sentem estimulados a concluírem determinadas tarefas após o término exato de seus horários de trabalho.

É comum que os funcionários, simplesmente, larguem as tarefas que estão realizando para irem embora ao final de suas respectivas jornadas de trabalho. Contudo, se a empresa tivesse ações de gestão de pessoas voltadas à conscientização de seus colaboradores, o problema em questão poderia ser facilmente resolvido, incentivando o diálogo entre os próprios colaboradores e havendo a substituição dos mesmos em determinados momentos da execução das tarefas, neste caso, as tarefas não ficariam paralisadas e outros colaboradores não seriam pegos de surpresa devido a paralisação. Ainda, a empresa, por meio de uma área voltada à gestão de pessoas, poderia abrir um canal de negociação com os funcionários, oferecendo maneiras de compensação de horas, caso a empresa precisasse que os mesmos permanecessem na organização além do horário comum de trabalho.

A gestão de pessoas ingressaria neste assunto como um mediador, oferecendo soluções que fossem satisfatórias para o lado da empresa e, principalmente, para o lado dos colaboradores, uma vez que tais negociações levassem em consideração também o bem estar dos colaboradores da Rede Buenas.

9.3.5 - Falta de Respeito com a Hierarquia

As organizações são constituídas de pessoas que se relacionam com pessoas, através de diferentes usos da hierarquia, para a consecução de determinados propósitos ou objetivos. Estes são os elementos universais das organizações: pessoas, hierarquia e objetivos ou propósitos. Não há organizações sem pessoas. Se tirarmos as pessoas das organizações, subsiste apenas uma

estrutura sem vida, uma máquina ou equipamento, instalações físicas mortas, uma mera ficção, o nada vivencial.

Gerir pessoas e equipes não é fácil, pois empresas são constituídas por profissionais com as mais diversas culturas, costumes, tipos de pensamentos e tudo mais. Por isso é importante que toda organização tenha o seu grupo de gestores para equipes. Atualmente, os gestores precisam ter um perfil de entendimento e respeito para com os colaboradores da organização.

Na Rede Buenas, a questão voltada à hierarquia também é bem delicada, uma vez que por conta de diversos problemas estruturais de equipes, os funcionários não apresentam respeito em relação aos seus superiores. Como existe uma distância muito grande entre os proprietários e os funcionários, com isso, os colaboradores tem muita resistência para cumprir ordens de funcionários intermediários - que possui algum tipo de cargo superior.

Se atualmente não for a realidade de todas as empresas, certamente, a maioria delas possui algum tipo de grau hierárquico. Neste ponto, a hierarquia serve para determinar papéis dentro da organização e a ordem. Consigo, a estrutura hierárquica traz diversas vantagens e algumas desvantagens, são elas:

Vantagem - sequência clara de comandos

Em uma estrutura hierárquica, os membros sabem para quem se reportar e quem se reporta a eles. Isso significa que a comunicação fica canalizada em caminhos definidos e previsíveis, o que permite que as pessoas em posições superiores direcionem perguntas às partes apropriadas. Isso também significa que as pessoas tendem a saber, quem tem e quem não tem autoridade para atribuir ou mudar tarefas. Uma sequência clara de comandos também gera conjuntos claramente definidos de responsabilidades.

Vantagem - sequência clara de avanço

A maioria das pessoas quer avançar em sua carreira. As estruturas hierárquicas oferecem caminhos de avanço bem claros, se não até fáceis. Em administração de empresas, por exemplo, o avanço na carreira normalmente significa substituir uma pessoa que saiu ou receber uma promoção. Ainda, também permite a mobilidade de uma empresa para outra para assumir uma melhor posição em uma empresa de estrutura similar. Em qualquer caso, quem quer progredir sabe qual é o próximo passo.

Vantagem - Especialização

Empresas maiores têm que gerir uma série de tarefas diversas, desde recursos humanos e contabilidade até marketing e compras. A estrutura hierárquica divide essas áreas de interesse em vários departamentos que se especializam. A especialização permite que as empresas concentrem um conjunto de habilidades e de recursos para atingir a máxima eficiência.

Desvantagem - pouca flexibilidade

As estruturas hierárquicas tendem a se adaptar de forma lenta às necessidades. Órgãos do Governo, por exemplo, costumam ficar em más condições por manter camadas burocráticas que inibem a mudança. Empresas que não conseguem se adaptar às novas demandas do mercado nem avançar à frente de outras em questão de tecnologia acabam sendo marginalizadas. Esse problema atinge tantas empresas que todo um campo de estudos, chamado gestão de mudanças, foi desenvolvido.

Desvantagem - Barreiras de comunicação

O sucesso de uma empresa muitas vezes depende da qualidade da sua comunicação interna. Como empresas de estruturas hierárquicas tendem a canalizar a comunicação verticalmente, a comunicação entre departamentos ou entre

agências sofre. A especialização dos departamentos pode levar a barreiras de comunicação quando não há um jargão comum que permita que membros de departamentos diferentes se comuniquem no mesmo nível. Nos piores casos, os departamentos retêm informações uns dos outros de propósito.

Desvantagem - Desunião organizacional

Em teoria, as empresas vão atrás de um ou mais objetivos como um time unido. A departamentalização por especializações faz com que, em alguns casos, as decisões sejam tomadas para beneficiar um departamento, e não a organização como um todo.

Dentre tantas vantagens e desvantagens pesquisadas, percebe-se que a Rede Buenas possui ainda muitos pontos a serem corrigidos, uma vez que seus colaboradores carecem de conhecimentos relacionados a esse tema. A hierarquização de uma empresa impõe respeito e organização para as atividades desenvolvidas, que mais tarde vão se refletir positivamente para os clientes e demais fatores que fazem da empresa as razões de sua existência.

Neste caso, a gestão de pessoas ingressaria como uma parceira da empresa, no sentido de conscientizar os colaboradores em relação à importância de respeitar os superiores e mais, entender o porquê é necessária a cadeia hierárquica na empresa. Certamente, tais ações poderiam diminuir bastante os problemas de comunicação e execução de tarefas.

9.3.6 - Poucas Expectativas de Crescimento

O crescimento de um profissional na organização traz resultados positivos para ambos os lados, empresa e colaborador. Um funcionário que percebe que na empresa em que trabalha há reais oportunidades de crescimento, tende a exercer suas tarefas da melhor maneira possível, almejando melhores colocações na organização e, conseqüentemente, a empresa usufruirá do melhor que aquele funcionário produzirá.

Fazendo uma pesquisa na internet, encontrei uma informação que diz que segundo Bernardo Brandão, Gerente de Marketing das Soluções de Talentos do LinkedIn (uma rede social voltada a questões profissionais), a preocupação com a possibilidade de desenvolvimento afeta principalmente os profissionais que estão insatisfeitos com o trabalho. "Uma pesquisa foi realizada pelo site. Sem valor estatístico, a mesma foi feita com 18.000 pessoas do Brasil, dentre os pesquisados, 74% se disseram satisfeitos ou muito satisfeitos com a posição atual. Entretanto, 40% deles têm perfil ativo na rede, o que significa que estão em busca de um novo cargo. Isso acontece, geralmente, porque o profissional não acredita que a empresa em que ele está atuando oferece chance de subir na carreira."

As informações citadas no parágrafo anterior reforçam a ideia da importância do crescimento profissional dos colaboradores de uma organização, entretanto, quando isso não acontece, os mesmos buscam outras formas de alcançarem seus objetivos, muitas das vezes buscando em outras empresas.

Na Rede Buenas não há planos de carreira, com isso, é evidente que não há também maneiras para se crescer na empresa. Conforme foi constatado no período de observação, alguns funcionários mais antigos estão na empresa há mais de 20 anos no mesmo cargo. Para alguns, essa situação é cômoda, entretanto, para a maioria a situação não ajuda com que o profissional se mantenha na Rede, com isso, conseqüentemente, a rotatividade de profissionais tende a aumentar, uma vez que aqueles colaboradores que ficam na empresa se desmotivam com a falta de expectativa de crescimento.

A gestão de pessoas nessa situação poderia auxiliar no estudo, análise e possível criação de um plano de carreira, por exemplo. Tal situação poderia fornecer resultados melhores para a empresa, no sentido de perceber que os colaboradores poderiam se empenhar mais para fazerem suas atividades, entregando mais valor para suas devidas tarefas, que muitas das vezes tem os hóspedes no meio dos processos. Ainda, passando esse empenho aos clientes, os índices de satisfação e aprovação tenderiam a aumentar e, conseqüentemente, a movimentação por meio de indicações.

9.3.7 - Falhas no Processo de Comunicação

A comunicação é um dos pontos mais importantes para o exercício de qualquer processo. Atualmente, as empresas têm muitos desafios, ainda mais num momento de mudanças de cenários tão significativos e vertiginosos. Um desses desafios é ter seus colaboradores devidamente preparados e capacitados em uma das principais competências do profissional moderno - a comunicação, notadamente a comunicação verbal.

O papel do colaborador é justamente participar do "time" e se relacionar com os outros na empresa. E ele precisa saber como, afinal, manter uma relação de convivência diária com seus colegas de trabalho, já que um bom relacionamento interno é um fator estratégico para seu sucesso profissional e para o sucesso da empresa.

A comunicação faz parte do dia-a-dia das empresas que estão compromissadas com as boas práticas de gestão e que priorizam a circulação das informações para que as atividades sejam cumpridas com eficiência e apresentando bons resultados.

A Rede Buenas, por muito tempo, apresentou problemas nos pontos relacionados à comunicação. Neste sentido, a falta de comunicação entre os colaboradores acarretava situações de retrabalhos, descontrole de estoque de alimentos e produtos de limpeza, cobranças equivocadas no fechamento de contas de clientes, entre outras situações.

Para auxiliar na comunicação e diminuir os problemas relativos à mesma, a empresa implantou um sistema interno integrado, onde todos os colaboradores dos hotéis da Rede podem se falar em tempo real.

O problema encontrado é que como os colaboradores não têm estímulos para utilizar o sistema, a empresa não consegue sanar todas as situações negativas iniciais sobre essa questão. A falta de ações que visam a conscientização pela

utilização do sistema faz com que a empresa não alcance os resultados esperados pela implantação de tal canal de comunicação. Neste sentido, as ações advindas da Gestão de Pessoas poderiam, de maneira mais eficaz, propiciar melhores resultados individualmente, ou seja, apenas na questão da comunicação, entretanto, conseqüentemente, no processo como um todo para a empresa.

9.3.8 - Falta de Iniciativa dos Colaboradores

A junção dos diversos pontos analisados anteriormente contribui negativamente para que os colaboradores da Rede Buenas não exerçam a iniciativa para a realização de muitas atividades da empresa.

Como há uma série de fatores negativos que rodeiam o dia-a-dia da empresa e a falta de ações oriundas da Gestão de Pessoas faz com que os colaboradores não exerçam suas atividades de maneira satisfatória e, além do mais, faz com que os mesmos não tenham iniciativas para a realização de muitas atividades rotineiras.

Os funcionários que têm uma posição hierárquica maior em relação à maioria dos colaboradores têm muitas dificuldades para os diversos grupos de funcionários. Isso se dá, pois não há ações que mostrem a importância de cada um dos funcionários na empresa e nesta situação, os mesmos não veem razões para realizarem suas tarefas da melhor maneira possível e sem que àqueles que estão acima deles determinem.

A falta de iniciativa é um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento profissional dos aspirantes a funções de mais responsabilidade nas empresas. O colaborador que apenas “cumpre sua obrigação” ou que faz apenas “aquilo que está na minha descrição de cargos” ou só aquilo que lhe é exigido, que não se arrisca por novos caminhos, que não se preocupa em aprender coisas novas e deixa de fazer o que precisa ser feito “porque não é o meu trabalho” tem poucas chances de crescer na organização.

Hoje as empresas precisam de colaboradores que vão além, que superem seus limites continuamente, para que ela possa vencer a feroz concorrência, atender clientes e consumidores cada vez mais exigentes, oferecendo bons serviços e produtos. E ela jamais conseguirá isso com uma equipe que apenas faz o mínimo necessário para manter seu emprego e onde o colaborador não tem iniciativa.

A área relacionada à Gestão de Pessoas, normalmente, identifica o tipo de colaborador “limitado” e pode transforma-lo num funcionário que pode contribuir mais com a empresa e desta forma, dar mais retornos positivos à organização. Entretanto, tais ações não forçam situações, mas ajudam a identificar, aflorar e desenvolver os potenciais daqueles que realmente querem contribuir mais para o dia-a-dia da empresa.

Ao analisar diversas literaturas e pesquisa, não é difícil identificar que para se destacar em qualquer área de qualquer empresa, é importante que os colaboradores tenham em mente o cumprimento dos seguintes pontos relacionados abaixo:

- tenham iniciativa para fazer o que precisa ser feito independente de ser uma tarefa sua ou não;
- solucionem os problemas em vez de criá-los, fazer de conta que não viu ou tentar empurrá-los para outros;
- se preocupem com a qualidade em tudo que fazem, mesmo nos trabalhos mais simples e rotineiros; e
- saiam da sua zona de conforto e se arrisquem em novos caminhos.

Com ações oriundas da Gestão de Pessoas, certamente, a Rede Buenas pode avançar muito neste aspecto, uma vez que os colaboradores podem se motivar a realizarem suas tarefas por iniciativas próprias, uma vez os mesmos passem a entender suas respectivas importâncias na organização como um todo.

9.3.9 - Alto Distanciamento dos Colaboradores com os Gestores

Quanto maior a distância entre gestores e colaboradores, questão ainda muito comum nas empresas, menores serão as chances de bons resultados dentro da organização. Líder é quem assume o papel de educador e compreende que o resultado é consequência de uma gestão que passa diálogo e inclusão.

Independentemente do porte da organização, a proximidade entre as partes em questão serve como facilitadora para o alcance dos objetivos almejados, além de unir ainda mais as partes e equipes de trabalho envolvidas. Ainda, tal proximidade ajuda, por exemplo, aos gestores a identificar compreender dificuldades existentes nas equipes de trabalho, além de contribuir com visões gerenciais para a execução de atividades rotineiras de maneira mais eficiente e agregando valor a todas elas.

Durante o período de observação, constatou que na Rede Buenas ainda existe um distanciamento muito grande entre as partes analisadas. Por diversas questões, os gestores não tem o hábito de visitar todos os hotéis que compõem a Rede com frequência regular. Em alguns dos estabelecimentos, a falta de presença dos gestores contribui para que os colaboradores não se sintam pressionados ou até mesmos receosos durante a prática de atividades e posturas que não vão de encontro com o que é esperado pela empresa, como por exemplo: não cumprimento de horários de trabalho, falta de bom senso para realização de determinadas tarefas, problemas de insubordinação para os assistentes administrativos de cada hotel, entre outros problemas.

Para sanar problemas relacionados ao ponto em questão, certamente, a Gestão de Pessoas poderia atuar de maneira firme na conscientização e explanando aos gestores a importância de se aproximar dos colaboradores da empresa e os benefícios obtidos a partir de tais ações. O fato é que as ações de Gestão de Pessoas serviriam para intermediar as partes analisadas e aproxima-las, a fim de quebrar barreiras e intermediando a troca de experiências, práticas e soluções para problemas e dúvidas das partes.

9.3.10 - Falta de Especialização Profissional

O Conhecimento ainda é o maior patrimônio que uma pessoa pode ter. Seja ela rica ou pobre ou com qualquer outro tipo de característica, o Saber é a única coisa que não se pode tirar de uma pessoa. Neste sentido, quanto maior o grau de conhecimento, maior são as chances de se ter sucesso. Agora se tal ideia for multiplicada ao grau de uma organização, quanto mais pessoas com alto grau de conhecimento, mais chances aquela empresa tem de ter sucesso diante de seus concorrentes.

Nas organizações, a área de Gestão de Pessoas tem a incumbência de oferecer meios para que os colaboradores da empresa se enriqueçam de conhecimento e assim apresentem melhores resultados. A especialização profissional busca fazer com que o colaborador obtenha mais conhecimento em relação às atividades que normalmente exerce, entretanto, a absorção de tais informações só acontece quando o colaborador entende que aquilo é importante pra você e, principalmente, para a empresa.

Como a Rede Buenas é uma rede de hotéis que está localizada na Região Central de São Paulo, a mesma recebe muitos hóspedes estrangeiros e por isso existe a necessidade de que alguns de seus funcionários tenham conhecimento numa língua estrangeira, que pela necessidade da empresa é a língua inglesa.

No ponto abordado, a empresa paga o curso de inglês apenas para os funcionários que trabalham na recepção de cada hotel e para alguns assistentes administrativos. Todos os demais colaboradores não tem tal tipo de benefício, o que mostra que a empresa precisa se desenvolver no campo da valorização de seu quadro de colaboradores como um todo. É fato que para determinadas atividades, não há necessidade de que alguns funcionários necessitem da língua inglesa, mas neste caso, a organização poderia investir na capacitação intelectual do colaborador de acordo com suas tarefas diárias, pois neste sentido cada um poderia contribuir mais e apresentando melhores resultados. Essa é uma relação de mão dupla, onde ambos os lados tendem a ganhar.

Para uma organização, normalmente, sai muito mais barato investir na capacitação de um profissional do que contratar um profissional que já possua aqueles cursos que a empresa poderia pagar para um colaborador. As pessoas que já possuem cursos nos quais comprovam seu alto grau de conhecimento em determinados assuntos e funções, exigem salários com valores razoáveis de acordo com o cargo e tarefas a serem executadas. Entretanto, se a área responsável pela Gestão de Pessoas intermediar esse assunto, certamente, buscará destinar recursos em prol dos colaboradores da empresa.

Se a Rede Buenas direcionar mais recursos à especialização de seus colaboradores, pode ser que muitos problemas que a empresa tem com os mesmos possam ser resolvidos, uma vez que os mesmos terão mais conhecimento e mais senso de responsabilidade quanto às suas respectivas funções e tarefas. Estrategicamente, essa é uma ação que pode ser positiva para a empresa, diminuindo ônus com questões referentes ao absenteísmo e turnover, por exemplo.

9.4 - A Gestão de Pessoas como Fator Estratégico na Organização

Ao decorrer deste estudo, os pontos relacionados à Gestão de Pessoas foram levantados várias vezes, sempre fazendo a comparação dos mesmos com o dia-a-dia da Rede Buenas de Hotel. Durante o período de observação, foram constatados diversos problemas da empresa em relação à falta de ações relacionadas à Gestão de Pessoas. Foram observadas, pelo menos, dez situações em que a empresa, por falta da Gestão de Pessoas, deixa de obter melhores práticas administrativas, operacionais e de resultados.

Entretanto, o sucesso de uma empresa não depende apenas da prática de ações oriundas da Gestão de Pessoas, é necessário também que haja um alinhamento com os fatores estratégicos da empresa. Oliveira (2007, p.4) percebe essa linha de raciocínio e afirma que estratégia "é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas". Com o enfoque nas diretrizes e em objetivos, torna-se fundamental estabelecer elementos que norteie o foco da

organização sendo estes: Missão, Visão e Objetivos. Elementos estes que iniciam o planejamento estratégico, uma vez que se sabem os objetivos atuais da empresa, metas que deseja alcançar e uma visão da possível situação da organização em um futuro que pode ser de curto, médio ou longo prazo.

Para toda empresa, os fatores estratégicos devem estar alinhados para que na realização prática daquilo que se deseja fazer, a organização tenha reais condições de obter os melhores resultados possíveis. O fato é que para se conseguir ter clara visão de tais fatores, é imprescindível que cada pilar da empresa esteja em consonância com as metas da empresa, sendo assim, se cada setor e se cada funcionário se empenhar da forma que se espera, a organização obterá resultados satisfatórios e, conseqüentemente, podendo investir mais nos colaboradores e nas ações, buscando sempre o aperfeiçoamento das mesmas.

A partir do momento em que a empresa consegue alinhar a prática de cada setor e colaborador com aquilo que se espera, os resultados positivos também são mais evidentes e, além do mais, a empresa pode ter condições de oferecer vantagens competitivas, ou seja, práticas, serviços ou produtos, por exemplo, que seus concorrentes não tem condições ainda de apresentar. Porter (2002; p. 21) define a Vantagem Competitiva como qualquer estratégia que seja notada pelo cliente, notada pelo mercado e que gere uma resposta em retorno. Mintzberg (2000; p. 69) complementa que esta vantagem competitiva é consolidada a partir de todos os recursos estratégicos definidos pela organização, nem todos os recursos são estratégicos, apenas os que são de difícil imitação ou que são praticamente impossíveis de serem copiados, tais como: preço, tecnologia, qualidade, modelo de gestão e etc.

No contexto estratégico da organização, a Gestão de Pessoas tem responsabilidade em pontos cruciais que envolvem os colaboradores, os gestores e as práticas do dia-a-dia da empresa. No que diz respeito aos colaboradores, a Gestão de Pessoas tem a responsabilidade no desenvolvimento de ações que visam o bem estar dos colaboradores, condições de trabalhos dignas e que facilitem a execução das atividades com segurança, a conscientização dos funcionários em

relação às suas atividades a tarefas rotineiras, a conscientização das suas responsabilidades perante o grupo de trabalho e os resultados e metas que esse grupo precisa alcançar, entre muitas outras ações. Outra questão importante se refere aos investimentos feitos para capacitação e especialização dos colaboradores. Como já foi dito ao longo deste estudo, investir na capacitação de um colaborador é muito mais vantajoso e barato para a empresa.

Um funcionário que recebe investimentos da empresa para sua capacitação intelectual e que tenha como objetivo a melhora das práticas de suas ações na organização se sente muito mais valorizado e motivado a permanecer na empresa e exercer suas tarefas da melhor forma possível, colocando em prática o que aprende na teoria. Além do mais, esse tipo de ação tomada pela empresa cria um estímulo aos demais colaboradores, que buscam fazer o que for necessário para que a empresa invista em cada um deles. Neste sentido, essa prática é uma mão de duas vias, onde cada um dos lados sai ganhando. A empresa ganha por ter profissionais altamente qualificados para exercerem suas atividades, auxiliando a organização em ações que beneficiam os clientes, onde os mesmos podem sentir os diferenciais neste sentido. Quando o profissional tem a capacidade de transferir suas qualidades para suas ações que beneficiam os clientes da empresa, certamente, os índices de satisfação tendem a subir, uma vez que aquele cliente pode se manter com laços mais duradouros com a organização, além de indicar outros clientes a utilizarem os serviços e/ou produtos daquela empresa.

Já do lado do colaborador, o ganho também é muito grande neste processo, pois o mesmo adquire aquilo que ninguém pode mais lhe tirar, que é o conhecimento. Desta forma, o funcionário pode aliar o conhecimento teórico com a prática e, desta forma, obter uma rica vivência e experiência. Além do mais, essa conquista pode lhe beneficiar na empresa em que atua naquele momento ou em qualquer outra que seja do ramo.

Além do mais, esse ganho pode ser multiplicado, uma vez que o colaborador pode se estimular mais ainda para fazer novos cursos de capacitação e, assim, galgar melhores posições na empresa em que trabalha. A busca pelo conhecimento

e, principalmente, pelo crescimento profissional é saudável e faz com que todos os envolvidos ganhem neste processo. O funcionário que não busca o enriquecimento intelectual, não produz tudo aquilo que pode produzir e por não explorar o seu potencial, não sabe do que é capaz.

Por fim, esse “ganha-ganha” traz benefícios também ao ambiente da organização, que tende a ser melhor, com funcionários mais motivados e felizes; os gestores passam a ter mais confiança em seus colaboradores, uma vez que os mesmos sabem de suas responsabilidades para o alcance das metas organizacionais; e o mais importante, o cliente ganha. Ele ganha por usufruir de um serviço e/ou produto com qualidade, onde há toda uma equipe altamente qualificada e motivada por trás de tudo isso.

9.5 - Gestão de Pessoas Não é Departamento Pessoal

A complexa estrutura que envolve as empresas atualmente faz com que existam uma série de mal entendidos em relação às funções de Departamento Pessoal e Recursos Humanos.

Dentre as pessoas que costumam cometer esse mal entendido podemos citar dois grupos distintos: os leigos, que não possuem a obrigação ou necessidade de conhecer a estrutura organizacional de uma empresa a fundo, e gestores com conceitos ultrapassados. Quanto a esse segundo grupo, não se pode eximi-los da culpa de desconhecerem as diferenças entre Departamento Pessoal e Recursos Humanos, pois a distinção entre essas áreas é essencial para empresas que busquem a valorização do colaborador em prol dos objetivos da empresa.

O Departamento Pessoal é o setor responsável pela parte burocrática na relação funcionário/empresa, ou seja, o Departamento Pessoal cuida exclusivamente do cumprimento da legislação trabalhista e eventuais relações sindicais que possam existir. A importância deste departamento está relacionada à legislação trabalhista e fiscal e pouco possui relação com a área de Recursos Humanos.

Já a área de Recursos Humanos (onde é feita a Gestão de Pessoas) é responsável pela valorização dos colaboradores, atuando no processo de recrutamento & seleção e na capacitação dos funcionários. Vale ressaltar que o RH desempenha outras funções como o planejamento sobre os benefícios e salários e a otimização do clima organizacional, que visa o desenvolvimento do colaborador em prol da empresa.

É importante destacar que gestores que ainda tratam o Departamento Pessoal e Recursos Humanos como mesmo setor, certamente tendem ao fracasso, pois estipulam regras que devem ser rigorosamente seguidas, sem nenhum foco no lado humano dos funcionários. As empresas com maior excelência em qualidade de serviços prestados e satisfação de clientes e colaboradores são as que delimitam as funções do RH e do Departamento Pessoal como distintas.

Ao realizar diversas pesquisas, foram constatadas diversas diferenças entre o Setor de Recursos Humanos e o Departamento Pessoal. Basicamente, as diferenças são?

9.5.1 - Competências do Setor de Recursos Humanos

- **Seleção e Recrutamento de Talentos:** Buscar profissionais com o perfil adequado para as diferentes funções e cargos de uma empresa é responsabilidade do setor de recursos humanos.
- **Elaboração das Políticas de Gestão da Organização:** O desenvolvimento e monitoramento das práticas e políticas de gestão de uma empresa devem ser tarefas realizadas pelo RH.
- **Treinamento de Pessoal:** A identificação das necessidades de aprimoramento de pessoal e aplicação de treinamentos especiais para sanar tais demandas também fazem parte do trabalho do RH.

- **Avaliação e Elaboração de Estratégias:** A aplicação de avaliações de desempenho, coleta de dados sobre potencialidades e fragilidades da empresa e o desenvolvimento de planos que possam melhorar e trazem mais sucesso para a corporação também são funções importantes na atuação dos profissionais do RH.

9.5.2 - Competências do Departamento Pessoal

- **Admissão de Profissionais:** O processo de integração de novos profissionais, assim como a resolução de todo tipo de trâmite judicial e administrativo é responsabilidade do departamento pessoal.
- **Compensação de Pessoal:** O pagamento de salários, benefícios, impostos, taxas e contribuições faz parte das funções dos profissionais do DP, assim como o monitoramento de faltas e cálculos da folha de pagamento.
- **Desligamento de Funcionários:** Todo o processo de desligamento de um funcionário passa pelos profissionais do departamento pessoal, responsáveis por representar a empresa junto aos órgãos oficiais.

Acima, foram elencadas algumas das diferenças entre os dois pilares (dos tantos) que norteiam a administração de uma empresa. O fato é que gerir uma empresa é a mesma coisa que gerir um grupo de complexidades, que são distintas, porém, complementares. Desta forma, o processo relacionado à Gestão de Pessoas, que está dentro da área de Recursos Humanos, tem o papel de atribuir segurança e direcionamento para os colaboradores, a fim de que os mesmos tenham a capacidade e conhecimento suficientes para realizarem as tarefas, independentemente da função, cargo e atribuições.

É importante destacar também que uma área não é mais importante que a outra. Ambas são importantes dentro do contexto geral da organização, cumprindo funções que são de vital importância para a sobrevivência da empresa. Ambas merecem atenção e investimentos. Com isso, certamente, a empresa será beneficiada em todos os campos de atuação e no cumprimento de cada uma das

suas tarefas, seja internamente, para os colaboradores, seja para os clientes externos, que são a razão da existência de qualquer organização.

9.6 - A Gestão de Pessoas nos Dias Atuais

Nos dias atuais, a Gestão de Pessoas tem ganhado força e status de maior importância devido às questões de comportamento e comprometimento das pessoas com a organização. Anos atrás, um funcionário entrava numa empresa e lá passava muitos anos e, se possível, chegaria à aposentadoria nela mesma - comparando com os dias atuais, isso mais parece que é uma questão de geração. Mas um fato importante é a crença e a necessidade individual que estão mudando o modo de agir desses funcionários, que cada vez estão diminuindo nas organizações, independentemente do ramo de atividade.

Com a chegada de novas gerações, mais tecnológicas, mais aceleradas e um tanto difícil de lidar, cabe à organização uma readaptação do modo a gerenciar seu capital humano e passar a investir seus recursos em pontos importantes relacionados abaixo:

- Captação e Retenção de Talentos;
- Adequação de Tarefas;
- Plano de Carreira;
- Integração de Equipes;
- Administração Eficaz do Tempo;
- Fidelização do seu Cliente Interno (funcionários);
- Elaboração e Introdução de Cultura Organizacional;
- Desenvolvimento de Habilidade e Competências das Equipes; e
- Equipes Multifuncionais.

A partir de uma gestão de pessoas eficiente para cada um dos pontos relacionados acima, é possível que toda e qualquer empresa possa obter melhores resultados em relação às novas gerações de trabalhadores que estão se inserindo no mercado de trabalho. Também, é fato que deve haver uma troca de experiências

entre as gerações existentes numa organização, entretanto, as empresas devem estar preparadas para lidarem com profissionais da nova geração.

Este estudo não falará sobre as diversas gerações de trabalhadores que foram criadas ao longo das décadas e seus respectivos perfis, entretanto, é preciso que cada empresa entenda os perfis de grupos de colaboradores que compõem a organização. Tal entendimento faz com que a área de gestão de pessoas possa auxiliar na distribuição de determinadas atividades e cargos, além otimizar a mão-de-obra e intelecto disponíveis nas dependências da empresa.

9.7 - A Influência da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico da Empresa

Há muitos anos, era comum que as empresas não dessem tanta atenção aos pontos relacionados ao Planejamento Estratégico. Na realidade, esta vertente que auxilia no direcionamento dos negócios de uma organização não contemplava procedimentos e particularidades com as quais as empresas do século XXI lhe dão.

O Planejamento Estratégico faz parte do cotidiano das organizações que, de fato, crescem e que buscam horizontes mais promissores. O fato é que tal planejamento tem o intuito de auxiliar a empresa a trilhar por caminhos mais certos, a fim de ampliar a margem de sucesso em suas atividades. A elaboração de um Planejamento Estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo e na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro. Independente do porte da organização, o plano estratégico indica a direção certa.

Para Peter Drucker, Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões; e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O processo de Planejamento Estratégico pode conter as seguintes discussões:

- Definição do Negócio, Missão e Visão;
- Análise dos Ambientes Interno e Externo;
- Formulação de Estratégias; e
- Implementação de Projetos e Controles.

Este ponto do estudo não se aprofundará nos itens citados acima, porém, é importante destacar que os pontos citados são apenas alguns daqueles que contemplam o Planejamento Estratégico.

A definição do que é o negócio, missão e visão é importante para que a empresa não possua dúvidas quanto ao seu real ramo de atividade e a razão de sua existência, além de saber, realmente, qual o seu papel perante o mercado em que atua. Neste sentido, a clareza de tais informações auxilia os colaboradores no momento do cumprimento de suas respectivas atividades e para que o próprio consumidor saiba o que tal empresa faz, produz e comercializa na realidade.

A análise dos ambientes interno e externo também tem uma grande representatividade no Planejamento Estratégico, uma vez que tal análise tem a função de mostrar o que a empresa deve esperar de seus concorrentes e mercado e, também, mostrar o que a organização possui dentro dela mesma e se tudo aquilo que a empresa possui é suficiente para atuar no respectivo mercado. Além do mais, essa análise ajuda a empresa entender um pouco mais as suas fragilidades, forças, oportunidades e ameaças.

Ainda, é importante destacar que a análise dos ambientes proporciona a oportunidade da organização elaborar diversos cenários e, a partir dos mesmos, a empresa pode se precaver de situações previstas. Não se trata de prever o futuro, mas sim de se preparar para as mais diversas situações.

Já a formulação de estratégias tem como objetivo criar os caminhos nas quais a organização pretende trilhar. Neste ponto, as estratégias podem ser agressivas ou maleáveis, entretanto, o intuito é fazer com que a empresa aja com procedimentos onde os seus clientes prefiram ela a seus concorrentes.

As estratégias tem o objetivo de criar mecanismos com as quais se alcance o que se deseja. Para o mundo empresarial, as estratégias servem para combater ações das empresas concorrentes, além de angariar e conquistar mais clientes. Todavia, as estratégias só tendem a dar certo quando pessoas comprometidas com a empresa e com suas funções/tarefas dão o melhor de si. Com isso, conseqüentemente, o sucesso perante aos consumidores tende a se concretizar.

Por fim, a implementação de projetos e seus controles se faz, também, necessários para realização de suas atividades. Os projetos que uma empresa cria tem suas finalidades e intenções e, com elas, vem a necessidades de seus controles, a fim de entender se tais projetos estão dando os retornos esperados. No caso de retornos negativos, os controles servem para fazer tais identificações e auxiliar o comando da organização para rever estratégias, com o intuito de prover mecanismos que revertam os resultados e que os mesmos possam ser positivos.

Como já foi dito, o Planejamento Estratégico não engloba apenas os itens abordados nos parágrafos anteriores, com isso, se trata de uma vertente de extrema importância e complexa no âmbito da administração de qualquer organização. Contudo, o cumprimento das ações criadas por tal planejamento depende e muito da qualificação dos profissionais da empresa.

A complexidade do Planejamento Estratégico numa organização se faz como diferencial em relação às empresas concorrentes. Quanto maior a elaboração do planejamento, mais difícil é que a concorrência acompanhe o ritmo e as ideias da empresa. Porém, como foi dito, para que tudo saia da forma esperada, é importante que os colaboradores envolvidos estejam capacitados para exercerem as mais diversas funções e atividades na empresa, dentro desta lógica, a Gestão de Pessoas tem um papel muito importante no contexto, uma vez que são suas ações

que farão com que os profissionais estejam altamente capacitados, motivados e alinhados com os objetivos da organização.

A administração moderna sempre esbarra em dificuldades sediadas no âmbito das relações interpessoais, isto tem se evidenciado no esforço exercido por todos que fazem a empresa em encontrar caminhos adequados para que os estudos de viabilidade desenvolvidos por todas as áreas das organizações sejam seguidos por todos que fazem parte do corpo da organização.

É importante lembrar que nas modernas práticas administrativas já é possível perceber uma mudança significativa de um paradigma historicamente respeitado e que atualmente tem caído por terra. No início da produção industrial se identificava um conceito que dificultava a harmonia das relações de trabalho que era o entendimento de que os objetivos organizacionais estavam em oposição aos objetivos pessoais. Considerava-se que o empresário tinha como objetivo principal do seu negócio “produzir cada vez mais e pagar cada vez menos” e os trabalhadores tinham como objetivo “ganhar cada vez mais e trabalhar cada vez menos”.

Este paradigma tem sido suplantado na medida em que é compreendido que se ele fosse válido, estaríamos considerando que o ser humano, naturalmente, tinha como objetivo “ficar parado” ou seja o “homem é desinteressado e só trabalha se for obrigado”.

Com o desenvolvimento das ciências sociais é constatado que o ser humano não é “desinteressado” por natureza, mas, pelo contrário, tem necessidade vital de participar do processo de desenvolvimento e essa participação permite a formação de sua identidade e isso deixa sua marca no mundo.

Uma das grandes dificuldades para os gestores de pessoas encontra-se na retenção de talentos pela empresa, certamente, este é um dos temas mais repetidos nos simpósios e congressos da área de RH e com isso, é confirmada a quebra do

paradigma, pois é na identificação e captação de talentos particulares que estará o diferencial de cada organização.

É na possibilidade de fazer com que os talentos pessoais estejam a serviço dos projetos organizacionais, que reside o sucesso ou fracasso do planejamento estratégico, mas para isso os gestores precisam lidar com cada vez menos preconceitos e abrirem os horizontes para que colaboradores comprometidos com o processo organizacional possam sugerir novas estratégias e assim serem reconhecidos pelo desempenho.

O Reconhecimento dos talentos é a base para relações interpessoais harmônicas, neste ponto é importante lembrar que o elogio sempre produz um comprometimento maior e a crítica sempre leva a autodefesa.

A ampliação das relações entre gestores e colaboradores faz com que as chances da implementação de um Planejamento Estratégico sejam mais eficazes e eficientes. Neste sentido, há a valorização dos funcionários da organização e mais comprometimento para a execução das tarefas.

Fazendo uma análise entre a Rede Buenas de Hotel com a Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico, é possível constatar que a empresa precisa se desenvolver muito nas práticas relacionadas à aproximação dos seus gestores com os colaboradores da organização. Como já foi discutido neste estudo, há um distanciamento muito grande entre as partes, o que dificulta a execução de determinadas atividades e, que por fim, compromete o planejamento estratégico da Rede.

Conforme foi dito no início deste estudo, a Rede Buenas não possui um setor próprio de Recursos Humanos, neste ponto é possível concluir que a ausência de um setor tão importante como o de Recursos Humanos dificulta a evolução dos colaboradores da empresa, uma vez que os mesmos deixam de ter acesso a diversas ações da Gestão de Pessoas.

Para que as chances de sucesso de uma empresa aumentem, é importante que a Gestão de Pessoas atue fortemente nos colaboradores. Desta forma, os mesmos se sentirão cada vez mais próximos da empresa, além de se sentirem parte ativa do dia-a-dia da organização.

Na Rede Buenas ainda há uma resistência muito forte dos gestores em relação à criação de uma área de Recursos Humanos própria, pois os mesmos estão muito mais preocupados com os custos do que qualquer outra questão, todavia, ao fechar os olhos para a criação de um setor próprio de RH, os mesmos estão ignorando as chances da empresa crescer mais e com muito mais qualidade.

Quando o crescimento de uma empresa se coloca como uma possibilidade, há medo por parte dos gestores, pois na maioria das vezes é importante que se façam investimentos e é em decorrência de tais investimentos que algumas empresas preferem ficar como estão.

Durante o período de observação e análise da Rede Buenas, foi constatado que a empresa possui um número regular de hóspedes, o que faz com que o faturamento da empresa seja estável. Inclusive, nos momentos de picos e em períodos festivos - em que os hotéis da Rede recebem mais hóspedes - o faturamento também é previsível e regular quando se comparado com os mesmos períodos de anos anteriores. Tais fatos reforçam a ideia de que a empresa está “acostumada” a ser do tamanho que é, mas esse “costume” pode e, normalmente, traz sérios problemas para gestores que pensam assim.

O medo de crescer, na maioria das vezes, pode fazer com que a empresa não veja as oportunidades do mercado e deixe de se atualizar. A falta de atualização de uma empresa faz com que seus clientes migrem para empresas que forneçam produtos e/ou serviços melhores e bem mais modernos.

A Rede Buenas existe há muitos anos, mas isso não quer dizer que a empresa está imune a qualquer fator negativo e que, na pior das hipóteses, encerre suas atividades. Entretanto, quando a empresa está atenta às novidades do

mercado e possui profissionais altamente capacitados, motivados e comprometidos, as chances de que a organização ofereça melhores serviços e/ou produtos com muito mais qualidade aumentam. Certamente, não é fácil cumprir todos os quesitos citados, mas tudo isso faz parte do Planejamento Estratégico da empresa, ou seja, já são situações, ações e procedimentos previstos. Se a empresa está atenta a tais situações, ela não é pega de surpresa, entretanto, se ocorrem situações na empresa que não previstas devido à falta de um Planejamento Estratégico, isso pode ser fatal em relação à permanência da organização.

O fato é que todas as ações que ocorrem numa empresa podem ser positivas ou amenizadas quando são negativas se as ações de Gestão de Pessoas são constantes e eficazes. Neste sentido, se a Rede Buenas optar por criar um setor próprio de Recursos Humanos, as chances são grandes de que a qualidade de seus colaboradores seja mais evidente e real, além de ampliar as possibilidades e horizontes da organização.

10 - CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo, por meio da análise feita na empresa Rede Buenas de Hotel, mostrar as dificuldades enfrentadas pela organização devido à ausência de um setor próprio de Recursos Humanos. Como foi dito ao decorrer do trabalho, a empresa opta por terceirizar os serviços de Recursos Humanos, entretanto, foram constatados diversos equívocos em relação à definição e prática do que são as ações de Recursos Humanos e as de Departamento Pessoal.

Ainda é comum que algumas empresas cometam graves erros na gestão de Recursos Humanos, achando que estão realizando ações para tal finalidade, mas que na realidade estão, meramente, realizando ações burocráticas do Departamento Pessoal.

No caso da Rede Buenas, como os serviços ligados a área de RH são terceirizados, na realidade, a empresa contratada presta muitos mais serviços de Departamento Pessoal do que qualquer outro tipo e, por isso, há uma série de inconvenientes, que durante o processo de análise, foram encontrados, destacados e que ajudam a entender muitos problemas relacionados aos colaboradores da Rede.

Durante o período de análise, constatou-se que a ausência de um setor próprio de Recursos Humanos na Rede Buenas acarretou, também, na ausência de ações de Gestão de Pessoas que de fato acrescentassem pontos positivos aos colaboradores. Pontos esses que incentivassem por parte dos funcionários a iniciativa, a criatividade, o comprometimento, o companheirismo na empresa, entre outros pontos. Ainda, o distanciamento entre os colaboradores e os gerentes da empresa também ocasionam situações em que a relação entre as partes ficam mais estremecidas ainda.

Durante o estudo foram abordados diversos autores renomados da área de Recursos Humanos que citaram e reforçaram a importância das ações de Gestão de pessoas, oriundas da área de Recursos Humanos.

As ações de Gestão de Pessoas, conforme abordadas no estudo, tem como principais objetivos alinhar os procedimentos da organização com o aprimoramento contínuo dos colaboradores. A associação desses dois pontos é apenas um dos benefícios oriundos da Gestão de Pessoas. As ações advindas desta vertente da Administração proporcionam situações das quais beneficiam os colaboradores, processos, procedimentos, métodos logísticos e sempre os clientes da organização.

Quando uma empresa opta por terceirizar a área de Recursos Humanos, além de, na maioria das vezes, não ter exatamente os serviços da área, deixa de ter qualidade da parte da empresa contratada, uma vez que ela não conhece de fato a empresa e nem a sua cultura e costumes. Esses pontos são extremamente negativos para organização, além de gerarem ônus sem os resultados esperados.

No âmbito estratégico, a falta de ações da Gestão de Pessoas interfere direta e negativamente no Planejamento Estratégico da empresa. O estudo elaborado mostrou, mesmo que de forma sucinta, a importância do Planejamento Estratégico na empresa e a sua relação com a área de Recursos Humanos e as ações de gestão de pessoas. Neste sentido é compreensível que a relação entre esses pontos se tornem uma espécie de tripé, onde se uma das partes faltar, a ideia e todo o restante não se sustentam.

A criação de uma área de Recursos Humanos não deve ser entendida como o aumento de custos, mas sim com investimentos no capital intelectual da organização, afinal de contas, sem colaboradores capacitados, uma empresa tem menos chances de sobreviver no mercado. No caso da Rede Buenas, além da análise e das pesquisas realizadas no ambiente da organização, o incremento de ações relacionadas ao aprimoramento dos funcionários pode fazer com que a mão-de-obra se empenhe cada vez mais para cumprir suas respectivas tarefas com muito mais vigor, disposição, dedicação e compromisso. Paralelamente, os gestores podem minimizar os problemas relacionados aos colaboradores, uma vez que os mesmos poderão se sentir mais importantes e também como partes importantes dos processos da empresa.

A proximidade entre os gestores e colaboradores é um paradigma difícil de quebrar, mas que podem ser superados, uma vez que todas as partes se comprometerem a se empenharem no exercício de funções e ações sugeridas a partir das práticas de Gestão de Pessoas, que de maneira mais eficaz podem ser feitas por um setor específico da própria empresa.

A partir das análises feitas, a Rede Buenas de Hotel precisa investir na criação de uma área própria de Recursos Humanos. Tal ação poderia evitar uma série de problemas levantados e descritos no estudo, tais como: o alto índice de rotatividade de funcionários; cumprimento para o exercício das tarefas dos colaboradores; cumprimento da carga horária de trabalho; entre outros. Um maior controle desses problemas, certamente, auxiliaria na redução de custos na organização e na maximização do faturamento e lucro.

Por fim, também de encontro a um dos objetivos abordados, este trabalho demonstrou a importância da área própria de Recursos Humanos e que os investimentos realizados nesta área podem impactar em pontos de economia em diversos outros setores da organização. Além do mais, o estudo mostrou que os colaboradores da empresa analisada, entendem que a criação e a aproximação da área de Recursos Humanos e de ações relacionadas a Gestão de Pessoas são benéficas para os mesmos e podem influenciar concretamente nos resultados da organização, motivando as pessoas, fazendo com que os gestores passem a entender melhor a importância da relação entre as partes na organização, incentivando a cooperação na realização de tarefas dos funcionários e, por fim, incrementando os serviços prestados aos hóspedes, agregando mais valor a tudo aquilo que a Rede Buenas de Hotel oferece.

11 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
2. CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. Modelos Assistenciais e Unidades Básicas de Saúde: Elementos para Debate. In Planejamento Sem Normas. Editora Hucitec, São Paulo, 1989.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
4. FIGUEIRA, Divalte Garcia. Novo Ensino Médio. São Paulo: Ática, 2002.
5. FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
6. GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
7. HINDLE, Tim. Tudo sobre administração. São Paulo: Editora Nobel, 2002.
8. KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
9. MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, teoria e crítica. São Paulo: Learning, 2008.
10. MINTZBERG, Henry. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

11. MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Ciência da Informação. Brasília, 2000.
12. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.
13. PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2002.
14. QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais os caminhos do sucesso. São Paulo, 1998.
15. ULRICH, D. (Org.). Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.
16. ADMINISTRADORES. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/>. Acessos em 27 e 28 de Julho de 2014; e 13 de Agosto de 2014.
17. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. Disponível em: <http://www.abrh nacional.org.br/>. Acessos em 19 e 20 de Julho de 2014; e 13 e 28 de Agosto de 2014.
18. INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.instiad.com.br/>. Acesso em 17 de Agosto de 2014.
19. PERES, Ângelo. História e finalidade da área de Recursos Humanos, 2009. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=t95zsfqz>. Acesso em: 05 de Setembro de 2014.

20. REDE BUENAS DE HOTEL. Disponível em: <http://buenashoteis.com.br/>. Acessos em 17, 18 e 19 de Junho de 2014; 05 de Julho de 2014; e 15 de Setembro de 2014.

21. STOCKMEIER, T. E. Programa de combate ao Absenteísmo. Disponível em <<http://www.drthomas.med.br>>. Acesso em 25 de Julho de 2014.

22. WIKIPÉDIA. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_recursos_humanos. Acessos em 20 e 28 de Julho de 2014.

ANEXO A

Questionário aplicado e respondido pelo Senhor Fernando Redondo, um dos gestores da Rede Buenas de Hotel.

1 - Porque a empresa não possui um setor de RH próprio?

Resposta: A empresa não possui um setor de RH próprio porque seu porte/número de funcionários não comporta esta função. Hoje esta função é desempenhada por uma empresa terceirizada (recrutamento e seleção), contabilidade (procedimentos trabalhistas, gestão de folha) e funcionários administrativos que complementam essa função (gestão de benefícios, por exemplo).

2 - Quais os pontos positivos e negativos que essa decisão traz para a empresa?

Resposta: Pontos positivos: redução de gastos com folha de pagamento, importante em uma estrutura enxuta.

Pontos negativos: descentralização da função pode gerar sobreposição de decisões, e não há uma pessoa pensando no assunto diariamente.

3 - Na sua opinião, a decisão se ter um setor de RH terceirizado não repercute negativamente no desenvolvimento dos funcionários?

Resposta: Não, a gerencia geral é responsável pelo acompanhamento cotidiano do desempenho dos funcionários, com plenas condições de avaliar as necessidades de desenvolvimento. Por exemplo temos casos de oportunidades de ascensão onde funcionários em funções mais básicas cresceram na empresa para funções mais complexas (camareira vai a recepcionista, por exemplo). Outro ponto é a oportunidade de que os funcionários que mantêm contato com hóspedes estrangeiros cursem inglês, mesmo sem RH o desenvolvimento dos funcionários ocorre normalmente.

4 - A empresa lucra com a terceirização desse setor?

Resposta: Sim, à medida que gasta menos frente ao gasto de ter um funcionário específico.

5 - Levando em consideração que a empresa terceirizada de RH direciona suas ações, exclusivamente, às questões burocráticas, tais como: folha de pagamento, gestão de controle e pagamento de impostos, homologação e etc. Você acredita que essas ações são mais importantes do que aquelas que visam o desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa, tais como: treinamentos, processos que ajudam na motivação e etc?

Resposta: Acredito que estejamos falando de tarefas diferentes, pensando em um RH de uma grande empresa essas funções já estariam separadas dentro do DP por terem características bem distintas. Não é uma questão de importância, as duas são necessárias, a burocracia é feita externamente, a gestão de pessoal é feita pela gerencia geral que acumula outras funções.

6 - Alguma vez você já pensou em criar um setor próprio de RH? Por quê?

Resposta: Não, porque a quantidade de funcionários de cada empresa é pequena e inviabiliza o custo desta função.

7 - De acordo com sua decisão em relação à área de recursos Humanos, qual é o seu reflexo no desenvolvimento organizacional da Rede Buenas?

Resposta: Acredito que tínhamos uma lacuna no setor de recrutamento, que foi suprida com a contratação de uma empresa especializada, fora isso não vejo maiores impactos na decisão. O setor de hotelaria é um segmento de alta rotatividade de funcionários, principalmente devido a carga de trabalho mais exigente por incluir trabalho em finais de semana e feriado. Mesmo diante deste contexto acredito que vamos tendo êxito em manter a equipe com menor

rotatividade se comparado ao mercado, o que é sinal claro de que a valorização da equipe vem ocorrendo de forma satisfatória.

8 - Ao pensar em desenvolvimento organizacional é sabido que todos os setores de uma empresa estão envolvidos. Você acredita que ao criar um setor de RH próprio o índice de rotatividade de funcionários pode diminuir além de dar mais qualidade aos serviços prestados?

Resposta: Não, acho um equívoco a associação indicada, acredito que por se tratar de uma organização de pequeno porte o acesso a gerência da empresa sem intermediários da confiança ao funcionário por não haver intermediários. No caso de uma pequena empresa acho incorreta a premissa de que a existência de um funcionário de RH centralizando as funções seja necessariamente melhor do que a atuação de um gerente geral neste papel, um gerente geral com boa formação tem visão ampla da empresa e pode avaliar o desempenho de um funcionário de forma mais completa.