



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MICHELY SOUSA SILVEIRA

**O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE
ELEVAÇÃO OU REDUÇÃO DE CUSTOS NAS EMPRESAS: estudo
referenciado no Grupo Leal, Itaituba-PA**

Itaituba – PA

2020

MICHELY SOUSA SILVEIRA

**O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE
ELEVAÇÃO OU REDUÇÃO DE CUSTOS NAS EMPRESAS: estudo
referenciado no Grupo Leal, Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba, para obtenção do título de
Bacharela em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do
Nascimento.

Itaituba – PA

MICHELY SOUSA SILVEIRA

**O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE
ELEVAÇÃO OU REDUÇÃO DE CUSTOS NAS EMPRESAS: estudo
referenciado no Grupo Leal, Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba, para obtenção do título de
Bacharela em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do
Nascimento.

BANCA EXAMINADORA

Presidente/Orientador: _____ Nota: _____
Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento, Esp.

Avaliador: _____ Nota: _____
Prof.^a XXXXXXXXXXXXXXXX, Me.

Avaliador: _____ Nota: _____
Prof.^a XXXXXXXXXXXXXXXX, Esp.

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba-PA, ____ de _____ de 2020.

A Deus pela oportunidade de crescimento que me concedeu. Ao meu filho Wiliian Doglas que me ajudou em toda a trajetória, aos meus irmãos que sempre me apoiaram, ao amigo João Rivaldo que serei eternamente grata que sempre me ajudou com muito carinho e paciência sempre me incentivou a não desistir dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

A **Deus** que me deu sabedoria, força e perseverança para vencer os desafios, sou grata por todas as bênçãos concedidas a mim.

À minha família (mãe, pai irmãos e sobrinho), meu porto seguro, não consigo explicar imenso amor que eu sinto por vocês, tenho absoluta certeza que é divino, amo vocês incondicionalmente, pois nem com a conclusão do curso de Ciências Contábeis conseguiria mensurar o tamanho do sentimento que tenho por vocês, saibam que carrego vocês no meu coração por onde quer que eu vá.

Aos meus amigos que mesmo quando eu estava em crises na vida sempre me apoiaram e me motivaram a não desistir, em especial meu amigo **Joao Rivaldo, Cleunice Sagama, Ednaldo Lucas, Jhonny Sampaio, Demires Pascoa, Mikaelen, Caroline Leão** e meu amigo **Elias**, pessoas que sempre que eu precisei eu pude contar com eles.

Também quero aqui agradecer aos colegas do fundão que na parte social nos momentos difíceis sempre me levaram para tomar uma cervejinha para distrair, **Camila Maciel, Jhennifer** e a tropa toda.

Ao Prof. Esp. **Flávio Sousa do Nascimento** pela orientação e dedicação, por confiar no meu trabalho e dividir seus conhecimentos colaborando com valiosas observações e pela paciência.

As professoras **Elines Santos** e **Ana Paula Mafezzolli** e todos os demais pelos conhecimentos transmitidos para a conclusão deste trabalho, me ensinaram muito mais que teorias, me prepararam também para vida, a vocês todo meu carinho e gratidão.

Ao proprietário da empresa que permitiu a concretização desta pesquisa disponibilizando tempo para fornecer as informações necessárias para o estudo, foi de suma importância sua colaboração.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para o meu aprimoramento pessoal e profissional.

Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista. (Aldo Novak)

RESUMO

A contabilidade tem grande importância para a gestão das empresas, pois leva às organizações informações que são imprescindíveis para que o empresário, gestor ou administrador tenha condições de gerenciar. Deste modo, este estudo objetiva analisar de que forma o gerenciamento de recursos humanos pode ser considerado como fator de elevação ou redução de custos nas empresas. Tendo como questões norteadoras, as seguintes proposições: De que maneira as informações contábeis são aplicadas na gestão de recursos humanos? A gestão de recursos humanos utiliza de princípios e critérios gerenciais para garantir um quadro de pessoal afinado com os objetivos de expansão e crescimento? Esta pesquisa aborda especificamente o aspecto gerencial, buscando entender de que maneira as informações contábeis são aplicadas na gestão de recursos humanos. Para atingir o objetivo proposto foi feito um estudo de caso nas empresas que formam o Grupo Leal, no município de Itaituba-Pará. O processo metodológico fundamenta-se na pesquisa bibliográfica, em livros e acervos digitais, e na pesquisa de campo com característica descritiva e exploratória. A descrição dos dados coletados tem base qualitativa e foi utilizado um questionário aplicado ao gestor de RH, a partir destes tem-se a percepção exata das possíveis informações contábeis existentes com finalidade gerencial, assim como da sua incidência na tomada de decisões referentes aos recursos humanos, quais sejam, os critérios a adotar, o perfil profissional desejável, o aumento ou diminuição do quadro, critérios de seleção, técnicas de recrutamento e capacitação e motivação dos colaboradores. Os resultados identificam que o gerenciamento de recursos humanos e os investimentos em capacitações refletem nos resultados da empresa, aumentando o desempenho e diminuindo perdas de recursos. Portanto, a análise da gestão de recursos humanos, em função da utilização das informações contábeis, contribui para que os gestores tenham conhecimentos complementares para o gerenciamento da aplicação de recursos em capacitação corporativa. Assim, a empresa consegue evidenciar como os recursos aplicados retornam em forma de desempenho, resultados financeiros e organizacionais.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Elaboração; Gerenciamento; Gestão.

ABSTRACT

Accounting is of great importance for the management of companies, as it provides organizations with information that is essential for the entrepreneur, manager or administrator to be able to manage. Thus, this study aims to analyze how the management of human resources can be considered as a factor that increases or reduces costs in companies. Having as guiding questions, the following propositions: How is accounting information applied in human resources management? Does human resource management use managerial principles and criteria to ensure a staff that is in tune with the objectives of expansion and growth? This research specifically addresses the managerial aspect, seeking to understand how the accounting information is applied in the management of human resources. To achieve the proposed objective, a case study was carried out in the companies that form the Leal Group, in the municipality of Itaituba-Pará. The methodological process is based on bibliographic research, books and digital collections, and field research with descriptive and exploratory characteristics. The description of the collected data has a qualitative basis and from these we have the exact perception of possible existing accounting information for managerial purposes, as well as its impact on decision making regarding human resources, which are, the criteria to be adopted, the desirable professional profile, the increase or decrease in staff, selection criteria, recruitment and training techniques and employee motivation. The results identify that human resources management and investments in training are reflected in the company's results, increasing performance and decreasing resource losses. Therefore, the analysis of human resources management, depending on the use of accounting information, contributes so that managers have complementary knowledge for the management of the application of resources in corporate training. Thus, the company is able to show how the resources applied return in the form of performance, financial and organizational results.

Keywords: Human Resources; Elaboration; Management; Management.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Frente da Empresa Leal e Costa LTDA.....	37
---	----

LISTA DE SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

CTL – Consolidação das Leis do Trabalho

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 A CONTABILIDADE NAS EMPRESAS	13
2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE	13
2.1.1 Objeto e objetivos	16
2.1.2 Campo de aplicação.....	17
2.1.3 A Contabilidade e a Gestão de Pessoas.....	18
2.2 RECURSOS HUMANOS.....	19
2.2.1 Recrutamento, Seleção e Treinamento de pessoas	20
2.2.2 Admissão, Integração e Demissão	24
2.2.3 Rotatividade do Quadro de Pessoal	25
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	26
2.3.1 Plano de cargos e salários	28
2.3.2 Valorização do colaborador	29
2.3.3 Planejamento Contábil Estratégico	30
2.3.4 Custo em Recursos Humanos.....	33
3 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	38
5 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE	57

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho traz o seguinte tema de pesquisa: "O gerenciamento de recursos humanos como fator de elevação ou redução de custos nas empresas". O processo de seleção e recrutamento empresarial possui várias etapas, e em todo o fluxo de seleção há o desembolso de recursos financeiros e econômicos. Muitas empresas conseguem concluir todas as etapas, algumas com resultados positivos na seleção do candidato, outras de forma negativa necessitam fazer uma nova seleção. Os investimentos em capacitações de novos colaboradores e dos atuais objetivam desenvolver, integrar, e melhorar o desempenho e o desenvolvimento das rotinas de trabalho.

Assim, é importante que as empresas tenham uma percepção concreta da organização, no sentido de compreender qual o real retorno, impacto ou contribuição os investimentos em recursos humanos trazem a empresa seja refletindo na melhoria das atividades diárias, na redução de perdas, na melhoria de ganho financeiros, ou ainda em uma possível contribuição no seu desempenho organizacional.

A contabilidade tem um papel fundamental no gerenciamento de uma organização. As informações da contabilidade quando utilizadas na prática, contribuem com resultados satisfatórios e eficientes, em especial ao setor de recursos humanos, que poderá avaliar de que forma o desempenho das equipes, setores e departamentos melhoram ou não de acordo com a metodologia utilizada em capacitações.

Este estudo objetiva analisar de que forma o gerenciamento de recursos humanos influencia como fator de elevação ou redução de custos nas empresas. Com isto, foi realizado um estudo sobre esta temática em uma organização localizada no Município de Itaituba Pará, tendo como questões norteadoras, as seguintes proposições: De que maneira as informações contábeis são aplicadas na gestão de recursos humanos? A gestão de recursos humanos utiliza de princípios e critérios gerenciais para garantir um quadro de pessoal afinado com os objetivos de expansão e crescimento?

Popularmente conhecido como Grupo Leat os questionamentos que impulsionaram esta pesquisa foram direcionados ao Grupo utilizando os dados obtidos, a partir das informações contábeis que dispõe o controle da produção de

seus colaboradores, para definir quais princípios e critérios gerenciais utilizar para garantir um quadro de pessoal alinhado com os objetivos de expansão e crescimento.

A pesquisa está respaldada em obras de autores como Chiavenato (1989), Anjos (2017), Bonfim, Estender e Macedo (2015), Carvalho e Santos (2016) Costa e Meiriño (2016), Souza (2016), Schultz (2019) e está estruturado em cinco sessões: Introdução, Referencial Teórico, Resultados e Discussões, e Conclusão.

A primeira sessão apresenta a introdução. Na segunda sessão, têm-se uma contextualização histórica e teórica da Contabilidade e a sua importância na gestão dos recursos das organizações. Na terceira sessão, estão descritos os procedimentos metodológicos.

Na quarta parte são analisados e discutidos os resultados alcançados na pesquisa de campo, e por fim, na conclusão, fazendo uma análise do levantamento bibliográfico descrito e os resultados alcançados no trabalho científico.

2 A CONTABILIDADE NAS EMPRESAS

2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

A contabilidade está presente na vida dos povos desde a pré-história, perpassando pela antiguidade, acompanhando toda a evolução da história da humanidade, sendo utilizada pelas pessoas para se organizarem em vista de sua sobrevivência em sociedade.

Neste sentido Costa (2013) afirma que a contabilidade está intimamente relacionada com as necessidades humanas e com todo o sistema econômico de um modo geral. O homem não conseguiria viver sem ela, pois precisa de um sistema organizado que lhe garanta a vida em convivência com os seus assemelhados.

A contabilidade surge associada a uma necessidade do homem de ter e controlar bens em vista de si e dos seus, daí patrimônio, etimologicamente, os bens que os pais deixam pros filhos, ou os bens que passam dos pais para os filhos. No fim da vida os bens são repassados para a posse dos filhos porque são registrados identificadamente a alguém.

Para Luz (2015) é intrínseco ao homem cuidar daquilo que lhe pertence, e, portanto, não é descabido considerarmos a origem da contabilidade dessa forma – obviamente, no passado, a contabilidade era feita de forma rudimentar; a criação de riqueza individual e a necessidade de proteger e controlar bens que garantiam a condição de subsistência impeliram a civilização a buscar meios de registro e controle.

Marras (2011) entende que a contabilidade não se confunde com a história da humanidade, mas é uma parte muito importante desta, uma vez que o controle individual de si e de seus bens sempre esteve presente na vida do homem, entendendo-se tanto a questão da sobrevivência básica, o que o homem dispunha para sobreviver, até a questão do patrimônio, os bens necessários para que sua sobrevivência seja duradoura.

Deste modo, nota-se que à medida que esta característica ganha dimensão, ganha definição o que se entende por contabilidade como necessidade de controlar o patrimônio. Os meios utilizados para contabilizar podem ser distintos e próprios a cada época, mas não se pode dizer que a finalidade não fosse permanente. Assim

não se trata de mudança no conceito, mas avanço das técnicas utilizadas para fazer o controle do patrimônio.

Os registros rupestres dos homens dos tempos pré-históricos são indicação do afã de controle sobre a vida e sobre os seus bens, um controle que mantém suas marcas até os dias atuais, marcas até mais duradoura do que os próprios bens que representavam (MARRAS, 2011).

O quanto se acumula em bens, o quanto se aumenta o patrimônio se torna uma dimensão que precisa ser mensurada através da numeração com registros que inicialmente são específicos, mas que carecem de técnicas aprimoradas comuns a quanto mais homens se reúnem e se aproximam para sobreviver.

Posteriormente, com o surgimento das civilizações, as primeiras técnicas de contabilidade começavam a ser desenvolvidas em razão da necessidade de comércio. Pode-se afirmar que muito de nossa história somente foi descoberta pelos registros contábeis realizados. Não há como conhecer a história de uma civilização se não existirem registros quantitativos que possam mensurar melhor os acontecimentos. História, simplesmente contada, contém muito poucas informações (COSTA, 2013, p. 17-18).

Vê-se que os registros das informações a respeito de propriedade vão proporcionar um ambiente ideal para o surgimento do comércio, a fim de expandir os negócios e aumentar o patrimônio. Trata-se de uma evolução que associa e articula uma relação de sintonia entre necessidade e criatividade, uma característica intrínseca do homem.

Conforme Costa (2013, p. 19):

Mas a contabilidade carecia de técnicas uniformes a todos os seus usuários. Cada um registrava o seu patrimônio de uma maneira diferente. O primeiro codificador da contabilidade morava na Itália, um frei franciscano de nome irmão Luca Pacioli, que escreveu o livro *Summa de Arithmetica, Geometria proportioni et propornalitâ* (coleção de conhecimentos de aritmética, geometria, proporção e proporcionalidade), o qual continha um capítulo específico que apresentava o revolucionário método de contabilização que é utilizado até hoje, intitulado "Tractatus de Computis et Scripturis" (Contabilidade por partidas dobradas), publicado em 1494.

Observa-se que com o surgimento e expansão do comércio o homem aumenta o seu patrimônio, o que exige diversas e novas técnicas para o registro e controle necessários. É neste contexto que surge e se faz necessário a menção aquele que é considerado o pai da contabilidade, talvez não por ser o primeiro a

contabilizar, mas certamente por ser o primeiro a documentar a técnica contábil até hoje utilizada,

Para Marras (2011) surgem aí as indicações e base para uma contabilidade mais uniforme, mais comum a todos, com seu caráter revolucionário no fato de apontar para a codificação que aos poucos vai se tornando sua característica. Com isso os registros deixam o âmbito particular, característico a cada indivíduo e, por isso, a uma condicionada para evoluir ao plano universal, com critérios aceitos e compreensíveis a todos, dando acesso mais amplo aos usuários.

Vale destacar que Luca Pacioli, pai da contabilidade, também por ter num momento em que todas as tentativas eram demonstrar o patrimônio com a máxima exatidão, sistematizado o conhecido e atual método das partidas dobradas, que perpassaram a história e se perpetuaram como a forma mais apropriada para escriturar.

A escrituração deve ser exata – método das partidas dobradas confere essa exatidão quando prega: a cada débito haverá um crédito correspondente. A soma dos débitos sempre será igual à soma dos créditos – Estar disposta em ordem cronológica e sistemática, sem rasuras ou emendas, não dando margem a nenhuma dúvida em relação a ela; deve agrupar fatos semelhantes e ordená-los de acordo com a importância que exercem na composição do Patrimônio (TOIGO, 2008, p. 57).

Conforme o autor supracitado, além do estabelecimento da técnica, vê-se evidente a função de registro como característica histórica da contabilidade, por isso essa série de recomendações sempre se fez necessária, a fim de que ela seja ordenada, sistemática, acabada, sem espaço para colocá-la em xeque. É importante que a contabilidade garanta certeza no que ela demonstra.

[...] a planificação da escrituração contábil exige a escolha de um programa de processamento de dados que se adapte às condições da organização. Neste sentido a informática exerce um papel importante, e a integração dos dados é ponto fundamental para a harmonia dos controles gerais da empresa. (TOIGO, 2008, p. 31-32).

Certamente fica imperativo que é para garantir o controle atual e histórico do patrimônio, com tudo o que diz respeito às suas alterações, todo o movimento feito pela contabilidade. Registrar para controlar o patrimônio em âmbito geral. Um último destaque merece a importância que a informática ganhou dentro da contabilidade em termos de servir como campo onde se desenvolve e realiza a contabilidade. Os

sistemas de informação são uma base para o armazenamento seguro das informações contábeis das empresas.

Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015) a uniformidade das técnicas conjugada com a evolução e desenvolvimento dos sistemas de informação e a necessidade do armazenamento seguro e prático de um banco de dados vinculam de forma a gerar uma dependência entre a contabilidade e a informática. Assim, a contabilidade se processa conjugando conhecimentos contábeis e o domínio da informática, em que parametrização e configuração devem ser operadas com precisão e da forma correta.

São diversos os traços característicos, inicialmente relacionados a cada indivíduo, posteriormente se expandindo aos povos e, no atual contexto, tendendo a universalização dos processos, que a contabilidade perpassou ao longo da história para atingir o estágio que hoje ela ocupa.

Portanto a evolução da contabilidade aconteceu desde os primórdios da história da humanidade, impulsionada pela característica intrínseca do homem de obter, acumular, registrar e controlar o patrimônio em vista de sua sobrevivência e prolongamento da sua vida e dos seus, sempre em vista dessa finalidade, aprimorando as técnicas úteis para tal.

2.1.1 Objeto e objetivos

O objeto da contabilidade é o patrimônio das entidades, com o objetivo de fornecer informações sobre sua composição e suas variações. Patrimônio, entendido como conjunto de bens, direitos e obrigações, e entidades entendidas como qualquer pessoa física ou jurídica que possui um patrimônio.

Imperatore (2017, p. 13) afirma que: “o objeto delimita o campo de abrangência de uma ciência. Na contabilidade, o objeto de estudo é o patrimônio de uma entidade”. Nota-se que o objeto é o que especificamente a ciência detém, ou procura auscultar, que nesse caso, da contabilidade é precisamente o patrimônio o seu campo de atuação.

Inquirir o patrimônio em sua composição e em sua evolução histórica, a fim de garantir o seu controle por meio de registros e com técnicas bem elaboradas. Neste sentido, o patrimônio deve ser pensado em âmbito geral e não específico. Não o

tratando em relação à sua composição particular, mas numa relação mais abrangente que o envolve. É o que pretende a contabilidade sobre o patrimônio.

Em continuidade, Imperatore (2017) esclarece que:

No que se refere ao objetivo da contabilidade, ressaltamos: apresentar corretamente o patrimônio; aprender a analisar as causas de suas mutações (mudanças); prover os diferentes usuários com informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do patrimônio (registros, diagnósticos, demonstrações, análises, prognósticos, relatórios, pareceres, planilhas, entre outros). (IMPERATORE, 2017, p. 13).

Outro ponto importante é a abordagem sobre o patrimônio deve considerar que ele existe dentro de um contexto que o influencia e define, o ambiente cultural, político, social e econômico em que se situa o condiciona dando-lhe matizes peculiares a tais ambientes, por isso faz-se necessário conhecimento técnico de contabilidade para analisá-lo e compreender suas alterações.

Marion (1998) assim como tem bem definido seu objeto, a contabilidade tem o seu objetivo ao perscrutar o patrimônio, que a leva para além do conteúdo pelo conteúdo. Demonstrar o patrimônio, de forma que não haja distorção na sua exposição, apresentando-o corretamente, pois a incorreção na forma de manipulá-lo pode provocar desregulamento.

A contabilidade visa também que as informações a respeito do patrimônio sejam acessíveis ao maior número possível de usuários. Em vista dessa acessibilidade ela também se envida que a linguagem utilizada seja o mais clara possível, de forma que mesmo quem não detenha do conhecimento técnico da contabilidade possa compreendê-la. Portanto, a contabilidade detém o patrimônio, a fim de expô-lo com clareza a todos os usuários e até mesmo à todos que queiram ter um entendimento sobre suas variações.

2.1.2 Campo de aplicação

De um modo geral, o campo de aplicação da contabilidade é a azienda, entendida como uma entidade, com ou sem fim lucrativo, que possui patrimônio a controlar, sendo o conceito de azienda mais amplo do que o conceito de empresa, pois ela engloba todos os tipos de entidades, comerciais e filantrópicas (sem fins

lucrativos), públicas ou privadas, de pessoas físicas ou jurídicas, legalmente constituídas ou não, enquanto a empresa envolve apenas a atividade lucrativa.

Mas aqui a contabilidade está sendo tratada em sua ramificação gerencial, o que especifica sua aplicabilidade, em relação à contabilidade financeira que é sujeita a marcos regulatórios e legais. Necyk e Frezotti (2010) diz que:

A Contabilidade Gerencial é o ramo das Ciências Contábeis que se ocupa das necessidades de informação dos gestores ou, gerencialmente, dos usuários internos das organizações. A Contabilidade Gerencial subsidia com informações o processo de gestão das empresas, contribuindo para o controle gerencial, isto é, o atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos pela Direção do negócio (NECYK, 2010, p. 17).

Vê-se que o movimento da contabilidade gerencial é interno às organizações, apresentando os elementos estratégicos necessários para que ela tenha clareza sobre os instrumentos aplicáveis para atingir seus objetivos. Ela fornece as informações da organização para 'usuários' internos à organização com suas finalidades peculiares.

2.1.3 A Contabilidade e a Gestão de Pessoas

A importância da contabilidade gerencial na gestão dos recursos das organizações é reconhecida. De acordo com Haussmann (2001), os gestores das organizações se nutrem das informações de cunho econômico e financeiro, as informações contábeis, "para tomarem as melhores decisões que lhes garantirão resultados positivos em vista do crescimento, expansão e desenvolvimento do negócio" (HAUSSMANN, 2001, p 18).

[...] a gestão pode ser entendida com a ação de conduzir e orientar pessoas em atividades que produzam bens e serviços, exercendo simultaneamente influências sobre seus colaboradores para obter deles não apenas a execução correta e precisa das ações, mas, principalmente, o desejo de contribuir para o sucesso do empreendimento, fazendo com que todas as partes se sintam satisfeitas e felizes. (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM I., 2012, p. 303)

Observa-se neste sentido que, os recursos humanos também fazem parte do conjunto de todos os recursos do patrimônio das organizações, de forma que tais

informações irão servir de suporte para as decisões a serem tomadas em seu gerenciamento.

Para Haussman (2001) o gestor sempre se envia em tornar essa afirmação qualitativa em uma expressão quantitativa, ou seja, transformar a produção de bens e serviços com execuções corretas para o sucesso do empreendimento, com satisfação de todas as motivações, sejam do empreendedor, do colaborador e do cliente, em números, de forma que se tenha uma precisão sobre as dimensões envolvidas no processo: quanto exatamente se produz, os índices de crescimento do empreendimento, os níveis de satisfação da organização e do colaborador.

Para construir essas informações de forma satisfatória depende também de um quadro de colaboradores que contribua para tal. Mas é também de posse dessas informações que o setor de decisão vai definir os rumos e medidas a serem adotados com relação a seu quadro de colaboradores: reduzir ou aumentar, como motivar seus colaboradores, quanto, quando, como e em que aspecto investir em capacitação de seu pessoal.

2.2 RECURSOS HUMANOS

Administração de Recursos Humanos é uma área que tem como foco as políticas e as práticas empresariais com intuito de administrar as pessoas no seu ambiente de trabalho, ela engloba diversos setores justamente por ser multidisciplinar, dentre eles com a Sociologia Organizacional, a Psicologia do Trabalho, a Legislação Trabalhista, Previdência e Tributária, a Medicina do Trabalho, Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho, o Serviço Social entre outras áreas que também fazem parte (FIDELIS; BANOU, 2007).

É uma área focada às políticas e práticas empresarias para administrar as pessoas em seu ambiente de trabalho. Neste sentido:

A área da Administração de Recursos Humanos (ARH) foi implementada originalmente pelas organizações com o objetivo principal de prestar serviços à própria empresa para suprir suas necessidades operacionais e, também, para atender a suas exigências legais. Prova disso são os desenhos organizacionais normalmente formados por subsistemas de execução de serviços internos às organizações, como: Recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, Cargos e salários, Treinamento, Desenvolvimento (...) (MARRAS, 2011, p. 12)

De acordo com o autor supracitado, dos elementos componentes do setor de recursos humanos das organizações é necessário ter uma mínima compreensão. Assim, a partir deste ponto, apresentado um entendimento de cada um dos fundamentais, iniciando pelo recrutamento, por se tratar da primeira iniciativa da empresa, a partir de sua necessidade de pessoal e do perfil profissional dos colaboradores traçado.

Barbieri (2015) a ordem dos elementos não é cronológica, mas representa as fases componentes do gerenciamento dos recursos humanos das organizações. Ao mesmo tempo, essa afirmação mostra que a formação de um quadro de pessoal pela organização não é uma opção, mas uma obrigação para o seu funcionamento. Ele é também um de seus departamentos imprescindíveis que, quanto melhor formado, mais benefícios rendem à organização.

Assim, o processo de gerenciamento dos recursos humanos proporcionou uma evolução para a empresa, visto que o fato de lidar com indivíduo deixou de ser um tipo de problema e passou a ser uma solução para as organizações. Com isso, esse desafio tornou-se uma vantagem competitiva para empresa ser bem-sucedida, pois atualmente o grande diferencial das empresas consiste no capital intelectual humano, fator predominante no quesito competências e habilidades, que busca novas ideias e proporciona a organização acompanhar a evolução no mercado

2.2.1 Recrutamento, Seleção e Treinamento de pessoas

O departamento de recursos humanos é considerado um dos mais importantes dentro de uma organização, pois o acompanhamento e treinamento dos colaboradores, pode influenciar no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações. Isso irá ocorrer tanto interno como externo, pois engloba também os colaboradores que são clientes internos da organização.

A instituição precisa do colaborador para produzir, para funcionar; o colaborador precisa do emprego com todos os benefícios proporcionados. Deste modo, "o recrutamento de pessoas é considerado um instrumento que tem a finalidade de atrair candidatos potencialmente qualificados e adequados para atender as necessidades da instituição." (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012, p. 91). É esta procura de duplos interesses que determina que o

“Recrutamento constitui o elo entre organização e mercado de trabalho que atua como ponto de referência que une candidato à empresa.” (IBID, p. 92).

O colaborador vincula-se à organização em vista da satisfação de suas necessidades pessoais, como remuneração e demais direitos; a melhor sintonia entre interesses das organizações e colaboradores atenderá com excelência ao consumidor.

Marras (2011) Para todo o funcionamento das organizações, elas necessitam de recursos humanos, seja para o operacional, administrativo, executivo, alta gestão ou outros peculiares ao funcionamento de cada empresa. Elas formam um quadro de pessoal pela necessidade de funcionamento, para ser competitiva no mercado e fidelizar o cliente, gerenciam seus recursos humanos de forma estratégica, em vista de disponibilizar bens ou serviços, mercadorias com excelência.

A melhor sintonia gera melhores resultados, faz crescer a organização, motiva o colaborador e fideliza o cliente, que acaba entrando neste processo, se não como um terceiro interessado, mas como público alvo primeiro da empresa, segundo do colaborador. Pelas diversas necessidades é que acontece o dinamismo envolvendo empresa e trabalhador.

A empresa precisa e abre espaço para o ingresso, atraindo novos colaboradores, que por suas motivações/necessidades procuram as empresas. Essa abertura de espaço, jogo de atração, ou seja, o recrutamento tem suas fontes.

As fontes de recrutamento dizem respeito à origem dos candidatos ao preenchimento dos cargos a serem ocupados, origem essa que pode ser interna ou externa, de modo a atingir os objetivos da instituição (...) o recrutamento interno possui algumas, entre as quais destacamos: vantagens, limitações e meios. Quanto ao recrutamento externo, temos os veículos na imprensa, o das instituições de ensino e formação, as associações de classe e sindicatos, recomendações de empregados, agências de emprego, arquivo de candidatos, candidatos espontâneos e intercâmbio de empresas. (IBID., p. 105).

Deste modo, aproveitar ou não um colaborador que já faz parte do quadro de pessoal é uma decisão que cabe à empresa. Quando ela dispõe de pessoas adequadas dentro do seu quadro para a função que precisa, ela promove o colaborador, o que parece simples, porém por trás da medida inicial, ficará uma função descoberta que precisará de medidas similares para que seja preenchida, o

que já mostra que tanto interno, quando externo o recrutamento vai demandar da empresa um procedimento a ser realizado.

Marras (2011) define que seria injustificável a empresa buscar fora o que ela dispusesse em seu quadro de pessoal, o que alguns colaboradores entendem como injustiça. A verdade é que muitas vezes o ideal gerencial não localiza internamente o que ela deseja, mesmo porque já está claro que apesar de haver possibilidade de sintonia entre os interesses da empresa e os do trabalhador, eles não são originalmente os mesmos, o que justifica a divergência de concepções das partes.

Se a decisão for buscar alguém fora para a função específica, a empresa se lança no mercado de trabalho para adquirir o que precisa. Este mercado é também competitivo, onde naturalmente paga-se mais pelo melhor. Os custos para adquirir um podem ser similares aos para preparar um bom funcionário, em qualquer que seja o setor, por isso umas empresas optam em fazer uma boa proposta para quem já se encontra em atividade no mercado, enquanto outras optam em investir para formar alguém (BARBIERI, 2015).

A seleção é uma fase que envolve vários critérios a serem aplicados. A empresa avalia os candidatos a partir das necessidades dela. Na origem está a motivação da empresa, o porquê de ela querer inserir mais colaboradores, o que ela almeja da função que ela deseja preencher, qual o perfil adequado à função e outros. Entenda-se critérios profissionais, por isso técnicos. A vinculação deve ser totalmente trabalhista, não admitindo vínculos de parentesco, simpatia, amizade que dariam um matiz amadora para a gestão.

As organizações sempre buscam a melhor performance para o seu quadro de colaboradores. De todos os recrutados ela sempre almeja selecionar os melhores. "Seleção de pessoas, consiste no processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão" (MARRAS, 2011, p. 127).

Algumas sempre estão abertas aos procedimentos de recursos humanos, as vezes para substituir um colaborador que sai voluntariamente, outras para substituir alguém que deixou de corresponder às expectativas da empresa, e ainda se a empresa estiver decidida a sempre substituir um colaborador sempre que encontrar alguém que desempenhe melhor a função. Em geral são esses também os motivos mais comuns que causam rotatividade no quadro de pessoal das organizações.

Para falar de treinamento e desenvolvimento a referência, Marras (2011, p. 154) diz que:

Outra condicionante incentivadora da motivação para o trabalho é a possibilidade, por parte do trabalhador, de poder visualizar – a médio e a longo prazos – uma trajetória ascendente na sua carreira profissional. Refiro-me, especificamente, à possibilidade de adquirir maiores conhecimentos, desenvolver suas habilidades e depurar suas atitudes. Em outras palavras, estou me referindo à necessidade de todo trabalhador em ver realizado o desejo de ser treinado e desenvolvido profissionalmente para, assim, poder ascender socialmente.

As organizações sabem que investir em treinamento/capacitação deixa o colaborador não só mais preparado para realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz, como o deixa mais motivado para o trabalho, o que terá grande influência positiva no ambiente de trabalho. O funcionário que recebe capacitação se sente importante e valorizado.

Conforme Barbieri (2015) muitos trabalhadores buscam se especializar, se preparar para o mercado de trabalho, bastante competitivo e quando com o rol que acumulam conseguem ter uma oportunidade, que além de lhes proporcionar os direitos que o vínculo de trabalho lhes favorecem, ainda investem em treinamento/capacitação, é como se esses trabalhadores recebessem um voto de confiança em seu potencial e perfil profissional, por parte da organização.

Trata-se de uma soma de todo o cabedal de conhecimento e habilidades que o trabalhador traz consigo com o treinamento e capacitação em geral que a empresa lhe oferece, a soma do perfil profissional do trabalhador com o aperfeiçoamento que a empresa lhe proporciona, trata-se da sintonia entre as motivações particulares do trabalhador com as motivações peculiares a cada organização. Essa soma e sintonia resultará em melhores produções, maiores rendimentos e mais benefícios tanto para o funcionário, quanto para a organização.

Ainda vislumbrando a afirmação de Marras (2011), percebe-se que se trata também de sintonia de perspectivas e expectativas. Ao se lançar no mercado de trabalho, o trabalhador traz consigo o anseio de crescimento profissional que terá efeitos sobre outros aspectos de sua vida, o que implica crescimento profissional. Da mesma forma a empresa que quer contar com o trabalhador para o seu funcionamento operacional, mas que deseja crescer, se desenvolver e expandir.

Na fase de treinamento, ou capacitação, ou ainda aperfeiçoamento estão evidentes a ideia daquilo que empresa e trabalhador são e o que querem ser. O trabalhador que aproveita a oportunidade de capacitação demonstra que almeja o

crescimento profissional e também em outros aspectos, assim como a empresa que investe demonstra que quer crescer no aspecto organizacional e também em seus demais aspectos.

Além dessas fases até aqui apresentadas neste referencial a pesquisa proposta pretende avançar e elencar outras de igual importância no intuito de uma noção mais abrangente do setor de recursos humanos das organizações, em vista de um conjunto mais completo que proporcione melhor entendimento sobre este assunto, assim como mais facilidade de realização na prática.

2.2.2 Admissão, Integração e Demissão

Após todo o processo de seleção e análise do candidato, e laudo do analista de recursos humanos e o candidato estiver apto a ingressar no cargo que lhe for atribuído o mesmo será encaminhado ao setor de departamento pessoal para fazer o registro de empregado, munidos de todos os documentos exigidos pela organização.

O processo de contratação é:

[...] aquele que o candidato é escolhido entre os entrevistados, avaliados, e conforme o perfil do cargo, é o potencial ocupante do cargo. Isso requer responsabilidade solidária entre a área de Recursos Humanos e o requisitante da vaga" (FIDELES, BANOV 2007, p.69).

Neste sentido, faz-se necessário que o candidato passe por todo o processo de recrutamento e seleção uma vez que ele estiver apto a ingressar na organização, será admitido e passara a ocupar o cargo ao qual o gestor de recursos humanos após uma análise conseguiu identificar que o mesmo tem potencial e aptidão para desenvolver o trabalho ao qual a organização disponibiliza no momento da contratação. Sendo assim passara a fazer treinamento para intensificar seu potencial e exercer suas atividades com eficiência e eficácia.

Carvalho (2012) afirma que após a admissão, há a necessidade de orientações quanto as atividades que envolvem o seu cargo dentro daquela organização. Existem empresas que usam o treinamento formal e outras, informal. A demissão do empregado acontece quando os serviços deste, deixa de desertar interesse, esses desligamentos podem ser decididos por parte do empregado ou da

empresa. Nos dois casos acima, o funcionário que foi demitido ou que pediu demissão, deverá legitimar seu afastamento da empresa, dirigindo-se ao setor de RH.

O responsável pelo setor irá verificar se há alguma irregularidade da empresa em relação ao funcionário ou vice-versa (MARRAS, 2011). Independentemente da razão de sua saída da organização, se demissionário ou demitido, o empregado nessa situação deve dirigir-se ao DP para legalizar sua mudança de situação de empregado ativo para inativo.

Nesse momento, o DP normalmente verifica em diversas áreas da empresa eventuais pendências ou irregularidades na situação do empregado demitido i demissionário. Por exemplo: empréstimos realizados pela área de benefícios, ferramentas em seu poder, material retirado do almoxarifado etc., com o objetivo de registrar os descontos devidos em sua quitação (MARRAS, 2011).

2.2.3 Rotatividade do Quadro de Pessoal

É de fundamental importância fazer com que os funcionários se sintam motivados em desenvolver suas funções e evitar demissão constantes na intenção de minimizar a rotatividade na organização, convém lembrar esse tipo de ocorrência afeta diretamente o processo da empresa sob o ponto de vista financeiro e social, haja vista que tal acontecimento faz com que a empresa perca o grau de crescimento perante o mercado de atuação (MARRAS, 2011).

Fidelis e Banov (2007, p. 153) comentam que: "rotatividade é a constante entrada e saída de pessoas da organização, seja voluntaria ou involuntária" (A empresa para permanecer em um grau de atuação favorável deverá estar atenta a todos os seus setores, dando um destaque primordial para a área de gestão de recursos humanos, que trata diretamente do acompanhamento do desempenho dos colaboradores, é de suma importância a avaliação desde a contratação à permanência é principalmente a demissão, com intuito de identificar o nível de rotatividade na empresa buscando respostas para a mobilidade ocupacional dos funcionários.

Para Marras (2011) a rotatividade é influenciada por variáveis internas (da empresa), tais como: os salários e benefícios oferecidos, os conflitos existentes (entre chefes e subordinados e entre colegas de trabalho), o estilo gerencial, as

oportunidades de crescimento e outros relacionados com a estrutura e cultura da empresa. As variáveis externas também se fazem presentes por meios de oferta de trabalho, novas perspectivas de desenvolvimento profissional, proximidade com a residência, a conjuntura econômica, mercado favorável, etc.

A rotatividade pode ser negativa ou positiva. É negativo quando a organização começa a perder bons funcionários. Segundo Robbins (2002, p. 21), "um estudo realizado com 900 funcionários demissionários mostrou que 92% deles havia recebido uma avaliação de 'satisfatórios' ou mais por parte de seus superiores. Isso demonstra que as empresas perdem profissionais qualificados. É positiva quando o pessoal que deixa a organização tem fraco desempenho. É a oportunidade para a contratação de pessoas mais qualificadas, motivadas e com novas ideias. As novas formas de relações com o trabalho apontam algumas vantagens em relação à rotatividade.

Independentemente de ser positiva ou negativa, a rotatividade apresenta sempre custos para a empresa, que gastará com o recrutamento, a seleção e o treinamento das pessoas que substituirão aquelas que saíram da empresa. "No mundo empresarial de hoje, [...] certo nível de rotatividade voluntária de funcionário aumenta a flexibilidade organizacional e a independência deles, diminuindo assim a necessidade de demissões [...] (ROBBINS, 2002, p. 21).

Decorrente da desmotivação do trabalhador, a rotatividade é um fator que também favorece a que o planejamento estratégico de Recursos Humanos seja prejudicado. Em muitos casos, é somente e pelo "processo de entrevista de desligamento que as informações são obtidas, ficando a área de Recursos Humanos responsável por transmiti-las aos gestores, no intuito de melhorar continuamente as práticas administrativas no ambiente de trabalho (FIDELIS E BANOVA, 2007, p. 155).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

O grande diferencial das empresas decorre das decisões estratégicas sobre a força do trabalho. As empresas levam em consideração a grande mobilidade do mercado de trabalho e constatarem que os empregados flutuam entre as diversas áreas de atividades.

Disto pode-se afirmar que se trata da gestão estratégica:

Gestão estratégica é um processo dinâmico, composto de determinado conjunto de procedimentos simples, inteligentes e cíclicos, conduzido por uma ou várias pessoas, ocupantes ou não de cargos com responsabilidade e autoridade de comando e/ou de direção, visando obter de modo contínuo o sucesso e atingir a excelência, proporcionando vantagem competitiva ininterrupta por meio de neutralização e/ou eliminação da reação da concorrência e conquistando a fidelidade dos consumidores (MARRAS, 2011, 80).

Neste contexto, o gestor, além de juntar todos os elementos necessários para administrar a organização, vai dar a esses elementos dinamismo, articulação, interação de modo que o resultado os identifique como um conjunto, ou organismo em função do funcionamento dela, colocando cada elemento no seu devido lugar, especificando a competência, finalidade, origem e destino de cada um.

De acordo com Fidelis (2007) isso indica que não se trata simplesmente de gerir ou ser responsável pela gestão da organização, tomando decisões arbitrárias, sem base e projeção, mas de gerir estrategicamente, tomando como norte parâmetros que caracterizam a gestão como apropriada aos anseios de crescimento por ela definidos, de forma que ela disponha de um planejamento que a conduza a tal crescimento.

Trata-se então de uma gestão condicionada a organização com todas as suas peculiaridades, envolvendo a totalidade de seu ambiente interno e a relação deste com tudo o que se localiza exteriormente a ela, mas que tem influência no funcionamento da organização. Condicionada a organização no sentido de lhe proporcionar excelentes resultados, considerando sua cultura, ambiente e sistemas.

Mais ainda, deve ser uma gestão estratégica da qualidade, pois:

Especialmente nas duas últimas décadas do século XX a qualidade passou efetivamente a ser percebida como uma disciplina de cunho estratégico, além do seu viés tradicionalmente técnico. Os princípios da gestão pela qualidade total (GQT), disseminados a partir de 1950, foram enfim assimilados pela maioria das organizações, a qualidade passou a ser discutida na agenda estratégica do negócio e o mercado passou a valorizar quem a possuía, e a punir as organizações hesitantes ou focadas apenas nos processos clássicos de controle da qualidade (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2010, p. 31)

A contabilidade gerencial com uma gestão estratégica da qualidade de recursos humanos utiliza as informações gerenciais como norte para as decisões sobre os elementos ou fases que compõe esse setor, em vista da excelência, uma vez que não basta predispor todas as fases apenas cronologicamente, mas dispô-

las de forma a se adequarem às necessidades peculiares à situação de cada organização, do contrário se auto justificariam e não seriam medidas – métodos - em pró de um objetivo de crescimento.

É preciso considerar que todas as mudanças relacionadas à gestão de recursos humanos apontam para uma evolução cronológica, mas é necessário que ela seja estratégica, de qualidade, pois a excelência é uma necessidade para atender o consumidor cada vez mais exigente, “pois não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais” (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010, p. 32).

Nota-se que além das necessidades e anseios da organização de crescimento, expansão e desenvolvimento contínuos e das motivações pessoais dos colaboradores que exigem condições mínimas e dignas de trabalho, seus direitos garantidos como recompensa pelos deveres cumpridos, aparece aí a necessidade de satisfação das necessidades exigentes do consumidor que obriga as organizações a atuarem com excelência no mercado, pois além daquilo que ela disponibiliza, existe sempre um elenco de outras alternativas proporcionadas pelos concorrentes próximos ou mesmo pelos distantes que podem oferecer atrativos interessantes e até vantajosos.

2.3.1 Plano de cargos e salários

Para que a empresa tenha profissionais empenhados em contribuir com o crescimento da empresa, é interessante que haja recompensa, e a remuneração segundo Marras (2011), é um dos fatores mais relevantes da administração de recursos humanos, por ser uma recompensa entendida não apenas como salário, mas como uma forma de incentivo composta por cargos e benefícios.

Com relação a organização da estrutura de cargos e salários:

Ao decidir montar a sua estrutura de cargos e salários, a empresa pode optar por fazê-lo com uma equipe interna, própria, ou pela contratação de uma assessoria externa especializada, quando não contar com especialistas em condições de conduzir o programa segundo todas as suas exigências técnicas. Nesse caso, é interessante que seja designado um profissional para acompanhar os trabalhos de consultoria desde o início do programa, para que ele acompanhe todos os seus passos e seja treinado,

posteriormente, para dar continuidade ao programa de manutenção das estruturas (MARRAS, 2011, p. 79).

Nota-se que não basta a simples decisão de promover ou remunerar de qualquer forma, seja através de comissões, gratificações ou quaisquer outros meios os colaboradores, é necessário que essa política esteja baseada em aparatos legais e técnicos que garantam consistência e resultados ou retornos desta decisão, além de não colocarem a empresa sob risco de representação judicial e eventuais despesas daí decorrentes, por gerar obrigações trabalhistas aos colaboradores pela falta de uma prática bem assessorada e formalizada.

Fica evidente que é necessária uma política bem definida, voltada para as motivações da empresa em vista de atingir os resultados por ela esperados, tendo claro o que ela quer atingir com essa política, pois não terá resultado satisfatório quem promove por promover, seja em relação a cargos ou salários. Afinal, neste sentido eles servem de motivação.

A empresa não pode perder de vista que assim como ela seus colaboradores também tem suas motivações. Quando o colaborador se compromete e se esforça no desempenho de suas atividades ele quer motivar a empresa em relação a ela. Da mesma forma em relação a ele. Trata-se de um jogo de interesse que precisa ser bem dosado. Do contrário poderá ter resultados opostos.

2.3.2 Valorização do colaborador

Mesmo com a empresa cumprindo todas as obrigações pertinentes ao vínculo empregatício em relação ao colaborador, ainda é importante que os competentes pelo setor de recursos humanos deem assistência, façam acompanhamento, prestem elogios após um bom trabalho. Essas práticas continuam sendo armas infalíveis para se ter um trabalhador feliz e motivado.

As organizações de ponta têm se preocupado com a carreira do trabalhador, por saber claramente o quanto isto é motivador para o ser humano. Poder enxergar a possibilidade de ascensão na pirâmide organizacional e, portanto, na sociedade, talvez seja o fato motivador mais influente nos dias atuais. (MARRAS, 2011, p. 162).

A convicção do autor acima mostra que a valorização do colaborador vai além da assinatura da sua Carteira de Trabalho, de seu salário pago em dia, do

recolhimento e repasse ao governo das suas deduções trabalhistas, mas perpassa as peculiaridades motivacionais do mesmo, o que amplia as obrigações em geral da empresa com o mesmo.

Antes de se dispor a fazer parte da organização o colaborador considera primeiro a sua motivação para depois tomar conhecimento da motivação da empresa e daquilo que ela pôde lhe proporcionar. Ao admitir o colaborador a empresa se preocupa com o que o colaborador pode acrescentar na sua produção (MARRAS, 2011).

Nessa conjugação de interesses deve estar claro para ambos que o crescimento dos mesmos é o que atrai a ambos, um para o outro. A empresa visa o seu crescimento organizacional e o colaborador, o seu crescimento profissional. Trata-se, portanto, de manter satisfeitas as motivações do colaborador em vista da satisfação das motivações da empresa. Atentando-se que:

A neutralização de fatores de desmotivação é, pois, tão importante (ou mais) quanto à procura de fatores motivacionais. Sem contar que encontrar os fatores desmotivadores e erradicá-los é uma tarefa que, embora árdua, facilitará o florescer do espírito motivacional, do comprometimento e da colaboração entre os trabalhadores (MARRAS, 2011, p. 162).

Fica claro que o campo é amplo e de delicada atuação e que, por isso mesmo, não pode ser prescindido. Se for colocado no centro das atenções, proporcionará o crescimento desejado para ambos, se for prescindido imporá os mesmos em risco de retrocesso.

A organização que investe na clareza de uma política de crescimento e capacitação, num processo transparente, terá que não somente para a empresa é importante a valorização do colaborador, como em contrapartida o seu colaborador terá que para ele será importante a valorização da empresa. Se uma empresa foca apenas em resultados, sem perceber que quem traz os resultados são as pessoas, dificilmente o sucesso vai ser pleno e duradouro.

2.3.3 Planejamento Contábil Estratégico

Os procedimentos e políticas de Recursos Humanos passaram a complementar as práticas de administração no momento em que sentiu-se a necessidade de calcular e registrar o universo de tarefas que compreendem o

cotidiano dos colaboradores na organização, de modo que a empresa precisava idealizar e assumir uma estratégia de controle de pessoal (MARRAS, 2011). Essa ação abriu espaço para o surgimento de um novo modelo de gestão que veio se moldando compassadamente.

O processo de mudanças da gestão de pessoal passou por cinco fases, segundo Marras (2002) *apud* Fidelis e Banov (2007, p. 21) a: "fase contábil antes de 1930; legal de 1930 a 1950; tecnicista de 1950 a 1965; administrativa de 1965 a 1985 e 5ª fase 1985 até 2007, conhecida como a fase estratégica". Essas fases contribuíram para a evolução do perfil do profissional em RH, que teve que acompanhar e se adequar as exigências preestabelecidas.

A gestão de pessoas foi marcada por uma série de progresso no decorrer de cada fase, que hoje é considerada de grande relevância para o desempenho das organizações e dos colaboradores que nelas desenvolvem suas funções. Haja vista que na primeira fase, o funcionário era visto apenas como um ser para alcance de resultados da empresa, onde se obtinham a mão de obra e se calculavam registrando contabilmente os custos provenientes da função realizada pelos funcionários (MARRAS 2002 *apud* FIDELIS; BANOV, 2007).

A fase legal foi marcada pela exigência de uma pessoa para ocupar função de gestor de pessoal dentro da empresa, na qual essa pessoa deveria dispor de habilidades e práticas voltadas para o cumprimento das leis trabalhistas impostas pela CLT.

Na fase tecnicista do período de 1950 a 1965, as empresas passaram a adotar um novo modelo de administrador de pessoal que tinha um perfil inovador, e que priorizava os currículos escolares e fazia a seleção de funcionários por meio do recrutamento reconhecendo a importância que os profissionais teriam para a organização, foi à fase em que detectaram o valor do colaborador para a empresa enquanto profissional (MARRAS, 2011).

Sobre a fase administrativa Tose (1997) *apud* Marras (2011), da conta de que foi um marco significativo que tratava de uma nova função voltada para uma temática sindicalista, onde se retratavam a relação dos indivíduos com a sociedade e sindicatos e etc., foi também uma fase em que se exigiam por parte das organizações um profissional com noção ampla e atual dos processos trabalhistas legais, foi uma espécie de retorno para o perfil da fase legal.

A fase estratégica que como o próprio nome já diz, foi o momento em que se buscou um planejamento para atuar diretamente na participação efetiva do RH, buscando alternativas que incrementassem de forma direta na obtenção de resultados, direcionando e fornecendo um suporte adequado para o empregador e para colaborador na intenção de subsidiar na realização das atividades dentro da empresa (MARRAS, 2011).

Sobre o avanço da gestão de recursos humanos, Banov (2011, p. 08) ressalta que: “a chegada da internet surgiu uma nova fase focada na tecnologia e no relacionamento não presencial, que influenciou de forma expressiva no comportamento social”. É notável que as políticas e práticas de RH, estão se familiarizando de maneira significativa a esse processo tecnológico para entrevistas virtuais, aplicações de testes e avaliação do perfil profissional dos colaboradores.

Nóbrega (2009) revela que por meio da abrangência histórica sobre a área de recursos humanos é possível perceber como ocorreu o processo de valorização do colaborador com o passar dos anos nas empresas, nota-se que as práticas de reconhecimento desses profissionais foram sendo inseridas de maneira compassada no ambiente de trabalho, no entanto o que acontece na realidade é uma maior preocupação em supervisionar o indivíduo dentro do seu ambiente de trabalho, deixando de lado a importância que o ser humano tem para a organização como pessoa, chegando a considerá-lo apenas como uma máquina de produção.

No entanto, a atual gestão de recursos humanos vai além dos processos de seleção, contratação e questões burocráticas trabalhistas ela detém uma visão mais abrangente do negócio, trabalha em conjunto com o planejamento estratégico auxiliando no crescimento organizacional.

A administração de recursos humanos é essencial e de grande responsabilidade dentro de uma organização, atualmente as empresas estão aderindo cada vez mais essa ferramenta que auxilia no crescimento cotidiano através do estreitamento de relações entre os colaboradores e a gerência, 39 subsidiando de forma qualificada, na satisfação e capacitação humana, definição e alcance de metas, além de buscar a resolução de conflitos que possam afetar o desempenho de ambas as partes num contexto geral (CHIAVENATO, 2014).

Mediante o exposto observa-se que a gestão de pessoas ao longo do tempo, além de trazer uma nova realidade entre patrão e empregado, foi tendo um dimensionamento de grande relevância na história da humanidade, pois contribuiu

de modo decisivo para o desempenho das pessoas, tornando possível a aplicação das habilidades, capacidades, e criatividade indispensáveis para o sucesso das organizações.

Contudo, é necessário que haja uma valorização do indivíduo no ambiente de trabalho, não somente em questão produtiva, mas também em reconhecimento profissional com o intuito de evidenciar a essência do potencial humano para a obtenção dos resultados na organização.

2.3.4 Custo em Recursos Humanos.

Neste horizonte, o alto custo com o quadro de pessoal sempre existente no Brasil e hoje com maiores dimensões pode servir como comprovante de que é a extrema necessidade que leva as empresas a tomarem medidas relativas ao material humano, faz elas recrutarem, selecionarem, efetivarem, promoverem, capacitarem/motivarem seus funcionários. Na prática que o salário recebido nominalmente pelo trabalhador é dobrado em termos dos custos totais diretos e indiretos que a empresa terá com o funcionário, ou seja, para ter um trabalhador em atividade a empresa terá que pagar dois.

Diante de custos tão altos a organização é obrigada a gerir com precisão seu quadro de colaboradores, como afirma Marras (2011, p. 52): "é sabido que o Brasil registra hoje uma das taxas mais altas de custos diretos e indiretos sobre a mão de obra, reflexo de uma carga tributária que ultrapassa os 102% do valor salarial pago ao trabalhador como salário nominal."

O autor supracitado comenta ainda que a dinâmica de atração entre empresa e candidato tem uma série de fatores que evidenciam a satisfação da necessidade de ambos. A empresa se convence pelo perfil profissional e até pessoal do candidato, como formação, experiência registrada na CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), experiência na área, é também atrativa a impressão positiva que o candidato dá à empresa que o adequa a sua cultura organizacional, impressão formada pela proatividade, resiliência, integridade, versatilidade. Se para ter um trabalhador em atividade, na prática a empresa tem que pagar por dois, ela deseja ser compensada o melhor possível para não ter a sensação de estar perdendo.

Do lado do candidato/trabalhador, ele elege algumas empresas para ir até elas se apresentar, levar seu currículo, demonstrar sua disposição e interesse de fazer parte do seu quadro de colaboradores, a partir de uma análise prévia, baseada em alguns critérios adotados pela empresa, como a relação que ela estabelece com o seu pessoal, a seriedade, sua política salarial, o ambiente de trabalho, as condições de trabalho dispostas, a valorização do quadro de pessoal.

Pode-se supor que o trabalhador esteja disposto a se esforçar pelo que ele nominalmente recebe. Mas não se pode supor da mesma forma que nele haja disposição em retribuir à empresa também o custo relativo a ele que a empresa tem, o que pode ser identificado como custo a mais.

De novo é preciso tocar na questão do alto custo, quando o assunto for seleção de funcionários. A organização sabe que precisa ser cautelosa na composição do quadro, uma vez que quanto mais numeroso, mais ela terá custo. Aí se sustenta a ideia de que quanto maior for a produção com menos gastos, o que implica um quadro reduzido, mas suficiente, é melhor para a organização.

Isso impõe que além da formação, da experiência a empresa condicione a seleção de pessoal à capacidade do candidato, tanto física quanto psicológico. O que Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), fala em termos de aspecto físico como sendo a capacidade física que a pessoa tem ou terá para as atividades próprias da função, como agilidade, eficiência, eficácia. Enquanto que o aspecto psicológico estaria relacionado com a proatividade, reatividade e outras

3 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO

Inicialmente foi utilizada a pesquisa bibliográfica que segundo Gil (1999, p. 65) "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Assim sendo o passo primordial para construção da fundamentação para norteio dos conceitos históricos a respeito do assunto.

A proposta metodológica para realização desta pesquisa foi baseada em um estudo de caso na intenção de fazer um levantamento das principais informações contábeis disponibilizadas pelo Grupo Leal que possam ser norteadoras para a gestão de recursos humanos desta organização.

A constatação foi resultante resposta do gestor de RH do Grupo, através de questionário pré-elaborado. O levantamento com aplicação do questionário foi feito in lócus, ou seja, serão aplicados dentro das dimensões locais dessa organização. Este é um estudo de caso em termos metodológicos, com característica descritiva. De acordo com Prestes (2012) o estudo de caso ocorre através da observação, registros, análises, classificação e interpretação dos acontecimentos, sem que haja a intervenção do pesquisador na manipulação dos resultados.

Na concepção de Silva (2010) as pesquisas descritivas exigem uma total responsabilidade do pesquisador, para que haja uma validação científica, e que par isso é importante organizar as técnicas, procedimentos e teorias que auxiliarão na coleta e interpretação das informações.

Foi aplicada a pesquisa exploratória de acordo com Prestes (2012, p. 29):

"Tem como objetivos proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado, facilitar a delimitação do tema a ser pesquisado, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir uma nova possibilidade de enfoque para o assunto".

Assim, a pesquisa exploratória geralmente é aplicada para acontecer no estudo precedente do objetivo fundamental da pesquisa que estará sendo efetuada, ou seja, executada com um acontecimento que está sendo analisado, de uma forma que a pesquisa posterior consiga ser estruturada com um entendimento claro. Essa pesquisa pode ser realizada com diversas formas, mas frequentemente é analisada uma pequena amostra. Proporciona ao pesquisador explicar o seu problema de

pesquisa e desenvolver a sua hipótese com uma clareza, essa pesquisa facilita escolher as formas mais adequadas para seus estudos e definir sobre as questões que mais necessitam de atenção.

A abordagem deste estudo é qualitativa, que conforme Beuren (2006) a pesquisa qualitativa idealiza-se através de um exame mais específico em relação ao fato que está sendo estudado

Responder questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994, p. 21).

Empregou-se também a pesquisa de campo, uma vez que é necessária uma análise dos fatos e dos acontecimentos que ocorrem na realidade do ambiente em estudo, assim, é preciso que haja a coleta de dados dos referentes ocorridos no ambiente para poderem ser interpretados, firmando uma teoria sólida, em busca de solucionar o problema estudado (SEVERINO, 2007).

O instrumento de coleta de dados foi por meio de um questionário, que de acordo com Gil (1999, p.116), "consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos". Ainda na concepção de Gil (1999, p. 46) o questionário é um levantamento de questões por escrito, com objetivo de investigar e analisar as opiniões, crenças, sentimentos, interesses e situações vivenciadas por pessoas que mantem algum tipo de contato com o que será investigado.

A população base para a coleta de dados foi o gestor de Recursos Humanos do Grupo Leal, para saber suas percepções sobre o tema. Segundo Vergara (1997), uma população pode ser representada por uma pequena amostra do que vai ser pesquisado ou estudado, juntando todos os elementos que possuem as características do objeto de estudo, e toda a população ou universo escolhido será representado pela amostra selecionada.

A pesquisa foi aplicada e vivenciada no período do mês de novembro do ano de 2019, observando-se a relação entrevistado e entrevistador e captação dos dados a serem analisados e discutidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA

A empresa Leal e Costa LTDA inscrita no CNPJ 14.069.744/0002-58, é uma empresa da rede de postos do Grupo Leal, situada na travessa treze de maio 350, centro, com o nome fantasia Posto Leal, atua no ramo do comércio varejista de combustíveis para veículos automotores composta por dois sócios que são casados que vieram da cidade da Trairão expandir o ramo de atuação da família daquele município, são considerados grandes profissionais entre os empresários locais, por sempre se preocuparem em oferecer os melhores produtos e serviços para seus clientes, sendo referência no setor de atuação com diversas premiações além do atendimento, qualidade e inovação no ramo de combustíveis, com 17 anos atuando no mercado local.

A empresa tem como missão, comercializar produtos e serviços de postos com confiabilidade através de uma equipe treinada e motivada respeitando o meio ambiente e a comunidade, buscando ser reconhecida como o melhor posto de combustível na região em que atua, estando sempre entre as mais éticas, ambientalmente corretas e socialmente justas (DADOS DA PESQUISA, 2019).

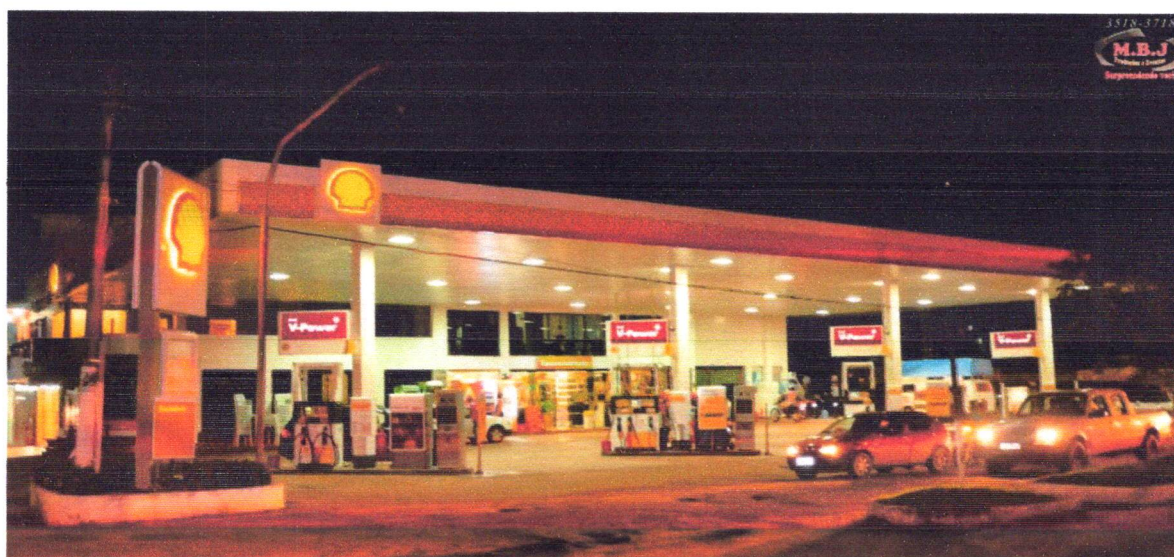


Figura 1 – Frente da Empresa Leal e Costa LTDA. Fonte: <https://www.facebook.com/grupolealitb/>

Diante disso, a referida empresa preza sempre pela satisfação de seus clientes, preços justos, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente são marcas dessa organização que se preocupa em proporcionar ao seu cliente sempre o melhor produto e serviço.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa se direcionou ao gestor do setor Recursos Humanos do Grupo Leal, o mesmo tem 38 anos e quanto a sua escolaridade é graduado em Filosofia e Sociologia e superior incompleto na área de contabilidade. Foi aplicado a este um questionário com 14 (quatorze) perguntas, em que na primeira foi traçado o perfil do gestor.

A princípio, buscou-se saber na questão de número 02: **Como você avalia a comunicação entres os colaboradores e gestores dentro da organização?**

Gestor: *"Positiva. Em geral, existem diálogo e esclarecimento com relação às atividades profissionais. Mas, ainda existe espaço para maiores avanços, que envolvam tanto os aspectos profissionais, quantos a satisfação da organização e colaborador."*

O Gestor confirma existir diálogo e esclarecimento entre os profissionais especificados, e isso mostra que a empresa tem evitado trabalhar de maneira tradicional. Corrêa e Silva (2014) acreditam ser uma característica satisfatória a comunicação organizacional, pois hoje as empresas percebem a necessidade de investir em uma boa comunicação, para alcançar as metas traçadas em coletividade.

Além disso, é importante salientar que a comunicação é um recurso que atualmente é comparado a um espelho que reflete a cultura interna de uma determinada empresa. No entanto, se a gestão deixa a desejar e usa de uma comunicação ineficaz, certamente terá uma redução no seu desempenho e continuará seguindo um mesmo patamar. Sendo assim, é essencial que haja um ambiente de trabalho satisfatório, que englobe os objetivos da organização, assim como dos colaboradores (MARCHORI, 2008).

Mais adiante, buscou-se saber na questão de número 03: **A empresa faz você sentir-se importante no que faz?** Ele afirmou que "sim", e justificou dizendo que:

Gestor: *"[...] desde a seleção a empresa deixa claro que é pelas qualidades e capacidades do colaborador que ela oferece a oportunidade de ele fazer parte do seu quadro de funcionários. após ingresso nas empresas do grupo leal são oferecidas ao colaborador inúmeras oportunidade de integração, aperfeiçoamento e capacitação."*

Quanto ao reconhecimento de um profissional na empresa, o Gestor participante informa que a empresa em questão, transparece de início que a sua integração ao quadro de funcionários é devida as suas qualidades e capacidades de atuação. Isso acontece porque o público externo exige muito das empresas e se o Gestor é reconhecido pelo seu perfil profissional é exatamente para atender estas demandas (PAIVA, FUJIHARA; REIS, 2017). Se trata de alto investimento de tempo e dinheiro, como bem informou o participante sobre as "oportunidades de integração, aperfeiçoamento e capacitação" que a empresa disponibiliza.

Além das exigências externas, Souza (2016) destaca que o indivíduo que assume a liderança de um setor na empresa, deve ser visto como parceiro da organização, a autora justifica que o Gestor não só faz uso de seus conhecimentos, habilidades e competências, como também, ajuda nas tomadas de decisões de forma racional e com inteligência, por isso, deve ser reconhecido pelo o que faz.

A mesma autora conclui que as empresas que valorizam seus colaboradores são as mais humanizadas, produzem mais e alcançam outros degraus satisfatórios, por ter em sua gestão administrativa funcionários comprometidos, satisfeitos e felizes com o seu desempenho, justamente por dar valor a cada subordinado que contribui para o crescimento organizacional (SOUZA, 2016).

Em continuidade a pesquisa, foi perguntado o seguinte, buscou-se saber na questão de número 04: **a empresa realizou/realiza alguma pesquisa de satisfação entre seus colaboradores? Se sim, quais os resultados obtidos?** O Gestor participante afirmou que "não" e justificou que:

Gestor: *"[...] muitas vezes, mediante necessidade, são feitas sondagens, através de diálogos e conversas, principalmente quando se percebe mudanças bruscas em algum colaborador".*

A satisfação do colaborador em uma empresa é um assunto que vem sendo discutido como tópico importante para o alcance de bons resultados, delineando principalmente o setor de recursos humanos. Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015) afirma que são poucas organizações que se preocupam com esse requisito ou que procuram relacionar satisfação dos funcionários e desempenho organizacional.

Stanganelli (2019) defende que o conhecimento da satisfação interna de uma empresa é a base para se propor estratégias e mudanças necessárias, que permitem a gestão ter informações detalhadas de como os colaboradores se sentem

em relação ao seu trabalho e identificar problemas no dia a dia que tem afetado a rotina deles.

A pesquisa de satisfação não se restringe apenas as condições do clima organizacional, mas envolve outros fatores influenciáveis como a estrutura da empresa, disponibilização de equipamentos, carga horária de trabalho, benefícios e, principalmente, fatores psicológicos causados por pressões ou cobranças por conta de uma meta a ser alcançada (STANGANELLI, 2019).

É importante que a empresa dê valor a pesquisa de satisfação interna e não fique inexpressiva em fazer apenas “[...]sondagens, através de diálogos e conversas [...]” como informou o Gestor participante. Esta prática é um caminho para a empresa demonstrar que se importa com ele, que deseja dispor e manter de um ambiente agradável e produtivo a todos. Desta forma, a empresa se beneficiará com o menor índice de rotatividade, com descoberta de problemas não aparente, menos custos e mais investimentos, Integração de processos e áreas, otimização das ações de RH e o alinhamento da cultura organizacional (NANNETTI; MESQUITA; TEIXEIRA, 2015).

Em seguida, foi perguntado na questão de número 05: **a empresa realiza algum plano de motivação profissional para colaboradores como forma de obtenção de resultado de trabalho?** O gestor afirmou que “sim” e explicou que a empresa realiza:

Gestor: [...] *incentivos por metas (bandeira e posto), cursos, treinamentos, palestras (nesses eventos são realizados sorteios de brindes), confraternizações (festa junina, final de ano com distribuição de cestas básicas entre funcionários), integração entre gestores e colaboradores.*

Com base na declaração do Gestor participante, verifica-se que a empresa presa pela execução de plano motivacional para colaboradores. Bonfim, Estender e Macedo (2015) esclarecem que esta ação exerce grande influência em uma empresa, no que diz respeito a entrega de seus resultados e, também, dos resultados da organização com um todo. “[...] Cursos, treinamentos, palestras [...] confraternizações e [...] integração entre gestores e colaboradores” são tipos de eventualidades que a empresa realiza para estreitar a relação com a produtividade individual e organizacional.

No entanto, Bonfim, Estender e Macedo (2015) ressaltam que os planos de motivação profissional não podem atender à todas as metas ou interesses pessoais

de cada funcionário, mas o plano entra em funcionamento após a indicação de metas e de interesses compartilhados no contexto geral e especificamente sobre cada setor. Da mesma forma, a empresa do Gestor participante pode promover o compartilhamento de ideias e interesses durante os eventos mencionados mesmo sendo de caráter informal.

Os planos de motivação profissional só apresentam resultados diferenciados a partir do conhecimento do perfil motivacional do funcionário, afirma Gross (2017). Se a empresa não busca ter noção da perspectiva do funcionário com relação ao seu crescimento na empresa, os planos motivacionais não atenderão as metas dos grupos (setores), desta forma, a empresa precisa ter informações concretas sobre o que os funcionários pretendem atingir na vida e no trabalho.

Outra observação que o autor faz é que se a empresa no geral não tiver interesse em desenvolver planos motivacionais para os departamentos, o gestor pode executar o seu próprio programa, para atingir diretamente as metas e valores dos trabalhadores, afim de evitar futuramente conflitos interpessoais, descumprimento de prazos e a falta de empenho nas atividades (GROSS, 2017).

Na questão número 06, foi indagado ao gestor se **os colaboradores tem ampla liberdade de acesso aos gestores da empresa**. O gestor afirmou que “sim” e informou que:

Gestor: [...] todas as situações que precisam de um poder maior de decisão para serem resolvidas ou encaminhadas são apresentadas aos gestores, que em vista do bem da organização e dos colaboradores definem o que deve ser adotado.

Com relação a compreensão do Gestor participante em contar com o apoio dos colaboradores, para as devidas medidas a serem adotadas em prol de uma determinada situação, Macedo (2019) diz que a empresa deve manter sempre uma parceria com seus funcionários, representando uma relação “ganha-ganha”, em que de um lado, os funcionários são beneficiados de acordo com seus interesses pessoais e do outro, em que a empresa alcança seus objetivos.

O autor explica que a empresa deve visualizar os funcionários como parceiros da organização, porque são essas pessoas que se fornecem conhecimento, habilidades, competências e acima de tudo, a noções para debater e contribuir na tomada de decisões, assim como o Gestor participante afirmou resolverem as situações em equipe (MACEDO, 2019).

Para este autor, se a empresa quer manter o seu diferencial no mercado competitivo, precisa reformular a sua cultura organizacional e ter essa visão sobre seus funcionários e não os tratar como simples empregados contratados, para depois querer reconhecer o potencial deles na avaliação semestral ou anual. Em conformidade a esta informação, Resende (2017) informa que as tomadas de decisões surgem de uma problemática que precisa ser avaliada, definir critérios para expor alternativas viáveis.

Por isso, ele defende que o gestor não deve tomar decisões de forma isolada, mas buscar apoio de pontos de vistas diferentes, que possibilitará alternativas mais consistente para solucionar uma determinada questão. Desse modo, o processo de escolha não precisa ser individual, visto que as situações podem ser compartilhadas em busca de novos resultados para todos os envolvidos da empresa (RESENDE, 2017).

Posteriormente, buscou-se saber a questão número 07: **como é realizada a distribuição de cargos, funções e departamentalização dentro da instituição?** O gestor participante expressou que estes processos ocorrem:

Gestor: A partir das necessidades das empresas são realizadas: seleção de candidatos, entre os colaboradores a serem promovidos, os que a equipe entende que se encaixam no perfil da necessidade ou através de testes e experimentos com colaboradores ou equipes.

O processo seletivo para contratação de novos profissionais que se adequam a uma determinada vaga e que possui qualificação necessária é uma ação que reduz custos com funcionários, ocasiona melhorias na prestação dos serviços e na imagem da organização. Baylão e Rocha (2014) reiteram que os processos de recrutamento e seleção devem serem feitos de forma criteriosa, com bom senso e segurança.

Trata-se de um planejamento que auxilia a empresa a conseguir novos funcionários, como sendo um método característico da própria empresa. Por isso, os autores prescrevem que se a empresa necessita reorganizar seu quadro de funcionários, precisam recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente lucrativo e requer do Gestor uma visão crítica, que de fato possa suprir as demandas da organização.

Com relação a promoção de colaboradores, realização de testes, observação ou experimentos citados pelo Gestor participante, a empresa primeiramente avalia

as competências técnicas, o comportamento, habilidades, postura do colaborador e como ele poderá somar na nova função (OLIVEIRA; PASSOS, 2013).

Promover o funcionário que já possui um bom histórico de desempenho na empresa é algo conveniente, porque se trata de um profissional que conhece a cultura organizacional e a equipe, tornando o engajamento mais prático, rápido, eficiente e poucos gastos.

Oliveira e Passos (2013) argumentam que a promoção de cargos não só é um momento especial para quem esperar ser privilegiado, como é um ato que demonstra que a corporação investe na sua própria equipe, reconhece o seu potencial, gerando motivação dos funcionários que buscam a cada dia melhorar a sua função.

Em seguida, foi perguntado na questão número 08: se **dentro dos recursos humanos, há algum tipo de orientação ou treinamento para os colaboradores manusear produtos inflamáveis** e o gestor afirmou que “sim” e disse:

Gestor: [...] todos os anos são realizados cursos e treinamentos, visando à segurança no trabalho e a capacitação dos colaboradores, como NR 09, NR 20, NR 35. Mais ainda, através do portal de treinamentos Raízen, as empresas do Grupo disponibilizam treinamentos online para frentistas e funções afins a postos de combustível. E, ainda este ano, as empresas, em parceria com a CIPA dos Postos, proporcionarão a curto prazo cursos de brigadista para alguns colaboradores.

O gestor informou que a empresa investe em cursos e treinamentos contra riscos ambientais provenientes dos agentes físicos, químicos e biológicos existentes no local de trabalho, contra fatores prejudiciais que possam surgir através das atividades relacionadas aos produtos inflamáveis nas etapas de produção, armazenamento, transferência, manuseio, manipulação de materiais inflamáveis, cumprindo os requisitos mínimos e medidas de proteção com base na NR-35.

Além, disso, pode-se observar na fala do Gestor que a empresa dispõe de cursos nos modos presenciais e EAD. Sobre a oferta de cursos e treinamentos, Kuhn e Pereira (2009) esclarecem que os treinamentos se constituem na junção de métodos, que visam transmitir aos colaboradores habilidades necessárias para que eles consigam manter um bom desempenho com segurança.

Na visão dos autores é um auxílio interno, que ajudam os funcionários a serem mais eficientes, melhorar a sua atitude, apresentar maior produtividade e a reduzir os erros, pois o colaborador não só aprende, como reavalia seus conceitos e

busca melhorar o seu comportamento (KUHN; PEREIRA, 2009). Diferente disso, os funcionários sem treinamentos tendem a lidar com produtos inflamáveis ou corrosivos de maneira inadequado, resultando no baixo rendimento e elevado índice de acidentes.

Posteriormente, na questão número 09: **a empresa possui ou planeja estabelecer um código de ética e conduta dentro da empresa? Se sim, comente sobre o código de ética e conduta dentro da empresa.** O gestor informou que a empresa não possui um documento oficial que orientam as pessoas quanto as questões de posturas e atitudes ideais. Mas explicou que há:

Gestor: [...] dois códigos de procedimentos e atividades (designado de função e organograma de função) que norteiam uma ética profissional e uma conduta ilibada de seus colaboradores, tendo o cuidado de não invadir a privacidade deles, mas garantindo um quadro de colaboradores de boa índole.

Por mais que a empresa transpareça aos funcionários alguma orientação quanto aos procedimentos ou atividades que devam ter maior atenção ou cuidado, não é suficiente para moldar e controlar o comportamento a ser esperado, pois uma empresa mostra suas características, atributos ou qualidades baseadas nos reflexos de suas práticas. Francischini (2019) justifica que o Código de Ética proporciona a uniformização dos critérios da organização, dá respaldo para aqueles que devem tomar decisões, sendo uma referência para resolução dos conflitos internos.

A mesma autora defende que o Código de Ética é uma estratégia eficaz para transparecer ordem na empresa em razão dos seus princípios e crenças, deixando um lastro decorrente do cumprimento de sua missão e de seus compromissos. Já Bergamasco *et al.* (2017) orientam que se a empresa espera que seus produtos ou serviços tenham maior aceitação da sociedade, precisa focar pela busca do sucesso, manter técnicas de controle de comportamento através do Código de Ética, ou seja, eles acreditam ser fundamental para se alcançar o sucesso.

Em continuidade, a questão número 10: Você enquanto gestor(a) quais as qualidades de um bom líder?

Gestor: Resiliência (capacidade de se reinventar), Proatividade (capacidade de se anteciper às situações e eventos), praticidade, agilidade, eficiência e eficácia, determinação e firmeza.

Todas essas qualidades mencionadas por ele, fazem surgir a ideia de qualidade de vida no trabalho, porque Costa e Meiriño (2016) nos seus estudos

citam os mesmos termos e explica que todos esses atributos contribuem para elevação da qualidade, produtividade e implica no respeito as pessoas envolvidas na empresa.

Além desses, os autores informam que a liderança deve ser democrática, carismática, que mantenha o foco em pessoas, nas metas, dando liberdade aos funcionários criem sem deixar de dar apoio em suas funções e não tratar os colaboradores como se fossem apenas cumpridores de ordens. O que se espera é que os líderes sejam capazes de conduzir sua equipe, que tenha habilidade para fazer gestão de pessoas, fazer com que o ambiente seja dinâmico, promover engajamento, desenvolver e ensinar novas estratégias para todos crescerem em um só propósito, ressalta Gimenes (2016). Portanto, o papel do líder é “descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos” (PETERS, 1989, p.36).

Buscou-se saber do Gestor participante na questão número 11: **quais são os focos de sustentação da liderança?**

Gestor: *O equilíbrio e controle da organização, em seus diversos aspectos, em vista de seu crescimento. Para isso é necessário planejamento e gestão interna (instalações e dependências, pessoal, despesas...) e externa (vendas, clientes, marketing...).*

O equilíbrio e controle da organização são aspectos que tem influenciado bastante as empresas, ao ponto de optar por mudanças, em querer investir mais nas pessoas, para posteriormente, dispor de produtos ou prestarem serviços de qualidades e estes dois critérios mencionados pelo Gestor participante, fazem parte da concepção da área Gestão de Pessoas. Crepaldi, Stuari e Rodrigues (2013) caracterizam esse campo como capital humano que é a base personalizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento na empresa.

Esta mesma área implica nas mudanças na empresa, porque conta com recursos da gestão que influenciam e que garantem resultados eficazes, satisfação do colaborado, na formação profissional que a empresa acredita ser preciso, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário. Assim, manter o equilíbrio adequado significa cada um responder pelo seu papel, de forma eficaz tanto nas atividades internas, quanto as que são desenvolvidas no externo (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

A seguir na questão 12 foi perguntado: **De que maneira as informações contábeis são aplicadas na gestão de recursos humanos?**

Gestor: *As informações contábeis e a gestão de RH andam juntas, devido a contabilidade ser um setor que pode gerar melhores resultados ao RH, por exemplo, uma análise de desempenho de cada funcionário, temos que verificar como ele está, se está trabalhando bem, se está trabalhando para a empresa aumentar ou só está trabalhando pra ter o salário, para que através dessas informações o RH faça análise se ele continua na empresa, ou temos que gastar com demissão e admissão de outra e etc, além de que os custos de treinamento e capacitação são altos, e se for pro funcionário ficar pouco tempo acaba sendo uma despesa de prejuízo para empresa.*

Observa-se que o gestor tem a compreensão de que as informações contábeis são fundamentais para o gerenciamento dos recursos humanos, uma vez que a área financeira da empresa está ligada diretamente com a forma de trabalho desenvolvido pelos colaboradores, assim desde a contratação até a demissão destes, são gerados custos para a empresa, e esta precisa ter consciência da importância da manutenção e preparação dos colaboradores para que estes possam continuar trabalhando na empresa.

Deste modo, nota-se a grande relevância e o papel da contabilidade gerencial na gestão dos recursos das empresas sendo muita reconhecida pela sociedade. Como afirma Haussmann (2001), os administradores das empresas precisam das informações de cunho econômico e financeiro, ou seja, as informações contábeis, "para tomarem as melhores decisões que lhes garantirão resultados positivos em vista do crescimento, expansão e desenvolvimento do negócio" (HAUSSMANN, 2001, p 18).

Na questão 13 foi indagado se: **a gestão de recursos humanos utiliza de princípios e critérios gerenciais para garantir um quadro de pessoal afinado com os objetivos de expansão e crescimento?**

Gestor: *Usamos a gestão de RH no grupo como forma de fazer com que nosso pessoal esteja bem aliado de acordo com os nossos objetivos, que são meios competitivos, dentre elas a qualidade nos produtos, valores, receitas, despesas, fazendo assim com que além disso o quadro esteja afinado para o crescimento, sempre agregando um bom atendimento para que o cliente saia satisfeito.*

O gestor afirma que utiliza o setor de recursos humanos de forma a conduzir os colaboradores com os objetivos e metas traçados pela empresa. Deste modo, a empresa consegue atingir os níveis de qualidade estabelecidos e exigidos pelo mercado.

A contabilidade gerencial utilizando uma excelente gestão estratégica de recursos humanos com base nas informações gerenciais como direcionamento para as decisões sobre os elementos ou fases que compõe esse setor, em busca da excelência, frisando que não basta predispor todas as fases apenas cronologicamente, mas dispô-las de forma a se adequarem às necessidades peculiares à situação de cada organização, do contrário se auto justificariam e não seriam medidas – métodos - em pró de um objetivo de crescimento (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Por fim, foi perguntado ao gestor na questão número 14: **o que você faz para tornar-se diferente dos concorrentes? Qual o seu diferencial?** Primeiramente, ele advertiu que a preocupação não é o concorrente, pois a empresa lançaria preços de todo o mundo, mas explicou que:

Gestor: [...] o foco do Grupo Leal é o Cliente, por isso além do preço, nos preocupamos com a qualidade do produto (combustível), de forma que o cliente ganhe no desempenho do carro e economize com a manutenção do motor..., em vista do cliente nos preocupamos para oferecer o melhor atendimento e o melhor serviço.

Diante da fala do Gestor é nítido que a empresa busca se destacar diante das demais através da satisfação do cliente. A empresa preza por esse aspecto por entender que seja a base para que uma organização cresça, e conseqüentemente, apresente melhores condições de atendimento, execução de estratégias que possam implementar as ações, afim de que as expectativas dos clientes sejam superadas.

Santos *et al.* (2017) afirmam que uma empresa alcança suas metas ao demonstrar que valoriza o consumidor. Hoje, os clientes esperam serem bem tratados na empresa, receber atenção devida e isso só é possível com o treinamento dos colaboradores. Além disso, a qualidade dos produtos como o gestor mencionou, resulta em benefícios para a empresa que é o retorno do cliente ao estabelecimento, o que é comumente chamado de fidelização.

É necessário que a gestão da empresa entenda que o cliente não deve ser tachado apenas de comprador, mas deve encarar a realidade de que o consumidor é a chave de conquista de novos clientes, pois hoje a marketing da empresa não ocorre apenas pelas mídias eletrônicas ou veículos comunicativos, mas também, parte do próprio cliente que indica os produtos ou serviços da empresa. Portanto, a organização deve investir sempre no atendimento diferenciado, com estratégias que visam beneficiar o cliente, como ofertas promocionais, garantias estendidas, os quais representará no final o crescimento da empresa que certamente obterá lucros (SANTOS *et al.*, 2017).

5 CONCLUSÃO

Popularmente conhecido como Grupo Leal os questionamentos que impulsionaram esta pesquisa foram se o Grupo utiliza os dados obtidos, as informações contábeis que dispõe o controle da produção de seus colaboradores, para definir quais princípios e critérios gerenciais utilizar para garantir um quadro de pessoal alinhado com os objetivos de expansão e crescimento.

O Gerenciamento de Recursos Humanos hoje está mais direcionado às pessoas, reconhecendo-os como elementos fundamentais para o crescimento de uma organização, mediante a concepção da Gestão Estratégica de Pessoas. Foi possível observar que a gestão do Grupo Leal tem cumprido grande parte dos requisitos, demonstrando valorizar seus colaboradores, investindo, capacitando-os, por ter a preocupação de satisfazer e dar condições de trabalho favoráveis, o que tem resultado em benefícios, tornando o que a empresa é hoje: competitiva e lucrativa.

Compreende-se que os profissionais responsáveis pelo setor de recursos humanos precisam estar atentos às mudanças no ambiente de trabalho, pois não se trata apenas de profissionais que tenham gosto de atuar como líderes ou por ter habilidade de lidar com pessoas, mas se trata de profissionais que tenham habilidades, conhecimentos práticos, profissionais que mantêm comunicação com os colaboradores e principalmente ter visão dos propósitos que a empresa possui e assim planejar e desenvolver um trabalho que seja adequado e realista.

Com base nos resultados que mostram o compromisso da gestão em cumprir os requisitos como plano de motivação, distribuição de cargos, funções e departamentalização, orientação, treinamento, realização de projetos sociais e outros, evidentemente, o gestor acumula pra si inúmeras responsabilidades administrativas a serem realizadas em um curto intervalo de tempo, isso pode de alguma forma afetar no desempenho e dificultar o comprometimento e principalmente no envolvimento dos funcionários.

Para a empresa continuar a manter o seu diferencial, precisa sempre buscar meios para se adaptar e manter seus esforços no atendimento prestado. O Gestor demonstra ter visão de crescimento, no entanto, pode-se observar que ainda persiste alguns métodos burocráticos e operacionais, afim de cumprir os regimentos internos da empresa ou por questões legislativos.

Devido a empresa ainda não ter feito nenhuma pesquisa de satisfação entre seus colaboradores, sugere-se que a mesma faça futuramente uma pesquisa qualitativa com os colaboradores para ver o que eles esperam que seja feito ou o que precisa, para que os colaboradores se sintam motivados e assim alcancem melhores resultados pessoais e profissionais em coletividade.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Mirtes. **A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados**. In: CARRAMENHA, Bruno *et al.* (Orgs.) *Comunicação com líderes e empregados*, vol. 3, São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/pos-graduacao/e-book-comunicacao-com-lideres-e-empregados-vol-3/>>. Acesso em: 5 de mar. 2020.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2011.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2015.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**, 2014. (artigo) XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 4 de mar. 2020.

BERGAMASCO, Eduarda Delinardi; ZIANI, Antonio Lia Rita; BEGNAMI, Patrícia dos Santos; CARVALHO, Lucas Silvestre de. **A influência e importância da ética organizacional: Ênfase em uma multinacional sob a perspectiva de gestores e de colaboradores**, 2017. *Revista Espacios*, vol. 38, nº 14, 2017.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BONFIM, Danilo Pereira; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela de. **A motivação em pequenas empresas**, 2015. (Artigo) XII SEGET Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/322230.pdf>>. Acesso em: 5 de mar. 2020.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, Eduardo da N.; SANTOS, Rita Maria G. dos. **As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN**, 2016. *Revista Foco*. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/165/139>>. Acesso em 6 de mar. 2020.

CARVALHO, Eduardo da N.; SANTOS, Rita Maria G. dos. **As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN**, 2016. *Revista Foco*. Disponível

em:<<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/165/139>>. Acesso em 6 de mar. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CORRÊA, Andreia da Silva; SILVA, Bruniele de Oliveira. **A importância da comunicação dos colaboradores com seus líderes**, 2014. (artigo) Faculdade Metropolitana São Carlos, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47920579.pdf>>. Acesso em: 4 de mar. 2020.

COSTA, Paulo Henrique Freitas da; MEIRIÑO, Marcelo Jasmim. **O papel do líder na gestão de qualidade de vida do trabalho**, 2016. Congresso nacional em Excelência de Gestão. Disponível em:<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_012.pdf>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

COSTA, Rodrigo Simão da. **CONTABILIDADE PARA INICIANTES EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CURSOS AFINS**. 4. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2013.

CREPALDI, Paola Guariso; STUANI, Luiz Henrique; RODRIGUES, Paulo Ricardo. **A importância da gestão de contabilidade de RH nas organizações**, 2013. Revista INERSUL. Disponível em:<https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol__1373923274.pdf>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FOGAÇA, Lucas Brisola Duarte; FAZAN, Eliza. **Ação Social das Empresas: uma Discussão Sobre o Impacto dos Custos das Ações Sociais nos Resultados**, 2002. IX Congresso Brasileiro de Custos – São Paulo, SP, Brasil, 13 a 15 de outubro de 2002. Disponível em:<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/articlo/viewFile/2682/2682>>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCISCHINI, Nadialice. **Importância do Código de Ética Empresarial**, 2019. **Revista Direito**. Disponível em:<<http://revistadireito.com/2019/01/28/importancia-do-codigo-de-etica-empresarial/>>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

GALÃO, Fabiano Palhares; CRESCITELLI, Edson. **Como e com quem você quer falar? Um estudo sobre os públicos envolvidos no processo da comunicação de marketing de grandes anunciantes**, 2012. XV SEMEAD – Seminários de Administração, 2012. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/565.pdf>>. Acesso em: 7 de mar. 2020.

GALINDO, Daniel dos Santos. **Teorias e estratégias de publicidade e propaganda**. In: KUNSCH, Margarida Maria. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Difusão Editora, 2008. Disponível em: <<http://www.danielgalindo.ppg.br/teorias%20e%20praticas%20da%20publicidade.pdf>>. Acesso em 6 de mar. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GIMENES, Antônia Maria. **O papel dos líderes nas organizações**, 2016. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_52_1512679666.pdf>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

GROSS, Marlon Felipe. **O nível de motivação dos colaboradores de uma empresa do Vale do Taquari**, 2017. (Monografia) Curso de Administração de Empresas. Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, novembro de 2017.

HAUSSMANN, Nilton. **Contabilidade gerencial em 10 aulas**. Florianópolis: Plus Saber, 2001

IMPERATORE, Simone Loureiro Brum. **Fundamentos da Contabilidade**. 1. ed. São Paulo: InterSaberes, 2017.

KUHN, Claudia Regina de Souza; PEREIRA, Ana Lúcia Bender. **Treinamento como ferramenta de gestão de pessoas em uma microempresa**, 2009. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/download/13/11>>. Acesso em: 4 de mar. 2020.

LUZ, Érico Eleutério da. **Teoria da Contabilidade**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

MACEDO, Jhonata de Azevedo. **Gestão de pessoas e produtividade benefícios para organização**, 2019. (Monografia) Bacharelado em Engenharia de Produção. Universidade Candido Mendes – Niterói, 2019.

MARCHORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/50916492/faces-da-cultura-e-da-comunicacao-organizacional>>. Acesso em: 4 de mar. 2020.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 1988.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MELLO, Mario Fernando de; MELLO, Arthur Zago de. **Uma análise das práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade como estratégias de empresas industriais do setor moveleiro: um estudo de caso**, 2018. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 81-93, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v25n1/0104-530X-gp-0104-530X1625-16.pdf>>. Acesso em: 7 de mar. 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NANNETTI, Marcos Alverni; MESQUITA, José Marcos Carvalho de; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes. **A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte**, 2015. (artigo) *R.Adm.*, São Paulo, v.50, n.1, p.56-72, jan./fev./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v50n1/0080-2107-rausp-50-01-0056.pdf>>. Acesso em 4 de mar. 2020.

NECYK, G. A.; FREZATTI, F. **A Contabilidade Gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu Necyk, G. A., & Frezatti, F.**, 2010.

NÓBREGA, Fernanda de Araújo. **Práticas de valorização humana e seus impactos no desenvolvimento das organizações: análise da produção científica em recursos humanos**. Paraíba: Dissertação de Mestrado, 2009. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacao.pdf>> Acesso em: 10 de abr. de 2016.

OLIVEIRA, Rosane de Souza; PASSOS, Elisete Silva. **O papel do Gestor na motivação dos seus colaboradores**, 2013 (artigo) Disponível em: <https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf>. Acesso em: 5 de mar. 2020.

PAIVA, Kely C M; FUJIHARA, Ricardo Ken; REIS, Jennifer Fernandes **Valores Organizacionais, Valores do Trabalho e Atitudes Retaliatórias: um Estudo com Jovens Aprendizes em uma Empresa Pública**, 2017. (artigo) *Teoria e Prática em Administração*, v. 7, nº. 1, 2017. Disponível em: <<https://www.researchgate.net>>

et/publication/318437257_Valores_Organizacionais_Valores_do_Trabalho_e_Atitudes_Retaliatorias_um_Estudo_com_Jovens_Aprendizes_em_uma_Empresa_Publica>. Acesso em: 4 de mar. 2020.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**, 2016. XII Congresso nacional de Excelência em Gestão & Inovarse – Responsabilidade Social aplicada. Disponível em:<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso em:<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PRESTES, Maria Luci Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2012.

RESENDE, Patrícia Carvalho de. **Gestão de recursos humanos no serviço público**, 2017. (Monografia) Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Cândido Mendes – AVM, Rio de Janeiro, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SANTOS, Mariana dos; TORRES, Kelly Aparecida. SILVA, Leonardo Henrique de Almeida e; BORBA, Erika Loureiro. **Satisfação de clientes: análise do atendimento prestado pelas empresas no comércio de São João Del Rei-MG**, 2017. VIX SEGET ética e Gestão, juntos por um crescimento sustentável. Disponível em:<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/542539.pdf>>. Acesso em: 7 de mar. 2020.

SCHULTZ, Felix. **Missão, visão e valores: como criar para a sua empresa**, 2019. Disponível em:<<https://bomcontrole.com.br/missao-visao-valores/>>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira, **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**, 2016. (artigo) XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. Disponível em:<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf>. Acesso em: 4 de mar. 2020.

STANGANELLI, Máira. **A Pesquisa de Satisfação realizada na Índia e que nos faz refletir sobre o Clima Organizacional nas empresas brasileiras**, 2019. Disponível em: <<https://www.lemeconsultoria.com.br/artigos/pesquisa-de-satisfacao/>>. Acesso em: 4 de mar. 2020.

TOIGO, Francisco Renato. **Fundamentos de Contabilidade e Escrituração**. Caxias do Sul: Educs, 2008.

VERGARA, Sylvia Costante, **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Altas, 1997.

APÊNDICE



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA-CESUPI
FACULDADE DE ITAITUBA-FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Este questionário tem como finalidade de contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado: **O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE ELEVÇÃO OU REDUÇÃO DE CUSTOS NAS EMPRESAS**: estudo referenciado no grupo Leal, Itaituba-PA.

Acadêmica: Michely Sousa Silveira

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento.

QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR DO SETOR RECURSOS HUMANOS

1. Perfil do gestor participante da pesquisa

Nome:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Tempo de atuação na empresa:

2. Como você avalia a comunicação entres os colaboradores e gestores dentro da organização?

3. A empresa faz você sentir-se importante no que faz?

4. A empresa realizou/realiza alguma pesquisa de satisfação entre seus colaboradores? Se sim, quais os resultados obtidos?

5. A empresa realiza algum plano de motivação profissional para colaboradores como forma de obtenção de resultado de trabalho?

6. Os colaboradores tem ampla liberdade de acesso aos gestores da empresa?

7. Como é realizada a distribuição de cargos, funções e departamentalização dentro da instituição?

8. Dentro dos recursos humanos, há algum tipo de orientação ou treinamento para os colaboradores manusear produtos inflamáveis?

9. A empresa possui ou planeja estabelecer um código de ética e conduta dentro da empresa? Se sim, comente sobre o código de ética e conduta dentro da empresa.

10. Você enquanto gestor(a) quais as qualidades de um bom líder?

11. Quais são os focos de sustentação da liderança?

12. De que maneira as informações contábeis são aplicadas na gestão de recursos humanos?

13. a gestão de recursos humanos utiliza de princípios e critérios gerenciais para garantir um quadro de pessoal afinado com os objetivos de expansão e crescimento?

14. O que você faz para tornar-se diferente dos concorrentes? Qual o seu diferencial?
