

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**ISIDORO LOPES**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARTICIPATIVA – PRÁTICAS PARA  
MELHORAR O ÍNDICE DE QUALIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS (IQGP)**

**CURITIBA**

**2012**

ISIDORO LOPES

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARTICIPATIVA – PRÁTICAS PARA  
MELHORAR O ÍNDICE DE QUALIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS (IQGP)

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito parcial, do  
MBA em Gestão Estratégica de  
Empresas, do Instituto Superior de  
Administração e Economia da Fundação  
Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA  
2012

Lopes, Isidoro

Gestão de Recursos Humanos Participativa – Práticas para melhorar o índice de qualidade na gestão de pessoas (IQGP) / Isidoro Lopes Júnior; orientador Augusto Dalla Vecchia – Curitiba: ISAE/ FGV, 2012.

Trabalho de conclusão de curso – Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2012.

1. Gestão de recursos humanos. 2. Gestão de pessoas.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Gestão de Recursos Humanos Participativa – Práticas para melhorar o índice de qualidade na gestão de pessoas (IQGP)”

elaborado por Isidoro Lopes Júnior

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 30 de Outubro de 2012

---

Antônio André Neto  
Coordenador

---

Augusto Dalla Vecchia  
Professor Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Isidoro Lopes Júnior, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 21/03/2011 a 30/10/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Gestão de Recursos Humanos Participativa – Práticas para melhorar o índice de qualidade na gestão de pessoas (IQGP)” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 30 de Outubro de 2012

---

Isidoro Lopes Júnior

A Thaís pela disciplina e foco nos estudos  
Ao Thales pela força de vontade e confiança  
A Lia pela dedicação e orientações

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família pela paciência e suporte durante esta jornada que gerou distanciamento e falta de tempo.

Aos meus amigos pelas constantes perturbações com questionamentos para obter informações relevantes e cruciais aos trabalhos e provas.

Ao meu amigo Andrei que me ajudou com a revisão do TCC, conseguiu muitas informações e pelo tempo de conversas e discussões sobre os temas apresentados.

A empresa que eu trabalho pelo investimento e suporte durante o MBA.

## RESUMO

O desenvolvimento deste trabalho foi baseado no direcionamento do Plano de Negócios do Empreendimento “FUNtastic”. A estratégia do negócio tem como vantagem competitiva o diferencial de comprometimento, motivação e principalmente o “perfeito” atendimento ao cliente por parte dos colaboradores da “FUNtastic”. Desta forma entendemos que seria necessário uma estratégia diferenciada na gestão de pessoas e por este motivo este artigo aborda este tema que está sendo muito discutido atualmente nas comunidades de recursos humanos das empresas. Em um mercado concorrido, onde os profissionais estão mais exigentes, as ofertas de trabalho estão mais abundantes os setores de Recursos Humanos investem em benefícios atraentes para tentar reter talentos, reduzir a rotatividade e melhorar o índice de qualidade na gestão de pessoas. Uma análise das práticas modernas, das 150 melhores empresas identificadas de acordo com o Guia Exame (As melhores Empresas para Você Trabalhar), para promover o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, um desafio cada vez maior para os profissionais de recursos humanos. O desafio de equilibrar funcionários estressados e sobrecarregados com as constantes necessidades de inovar a gestão de pessoas para atrair, reter e suceder funcionários num ambiente muito competitivo será analisado e pesquisado. Esta situação que reflete as características do mundo contemporâneo é o principal foco deste estudo, em que demanda e pressão no trabalho contradizem com a maturidade dos sistemas de gestão dos recursos humanos da maioria das empresas. Uma análise dos maiores desafios em gestão de pessoas – Carreira e Remuneração, Desenvolvimento, Estratégia, Cidadania e Liderança serão tabuladas e discutidas.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, recursos humanos, carreira, remuneração, desenvolvimento, estratégia, retenção e liderança.



## **ABSTRACT**

The development of this work was based on the direction of the Business Plan Enterprise "FUNtastic." The business strategy has the competitive advantage of the differential commitment, motivation and especially the "perfect" customer service by employees of "FUNtastic." Thus we understand that it would require a differentiated strategy in the management of people and therefore, this article approaches this topic that has being widely discussed today in communities of human resource around the companies. In a crowded marketplace, where professionals are more demanding, the job offers are more abundant, the sectors of Human Resources invest in attractive benefits to try to retain talent, reduce turnover, and improve the quality index in people management. An analysis of modern practices of the 150 best companies identified in accordance with the Guide Exame (Best Companies to Work), to promote a balance between work and personal life, a growing challenge for human resource professionals. The challenge of balancing stressed and overwhelmed workers with the constant need to innovate people management to attract, retain and succeed employees in a very competitive environment, will be examined and researched. This situation that reflects the characteristics of the contemporary world is the main focus of this study, in which demand and pressure at work contradict with the maturity of the management of human resources of most companies. An analysis of the major challenges in managing people - Careers and Compensation, Development, Strategy, Leadership and Citizenship will be tabulated and discussed.

**Keywords:** people management, human resources, career, compensation, development, strategy, retention and leadership.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Conceitos de Gestão de Pessoas.....	14
TABELA 2 – Conceitos de Auto-estima, Satisfação e Motivação.....	16
TABELA 3 – IQGP – Fonte : Revista Guia 2012, Você S/A.....	20
TABELA 4 – Práticas e Ações para Estratégia e Gestão.....	22
TABELA 5 – Práticas e Ações para Desenvolvimento.....	23
TABELA 6 – Práticas e Ações para Carreira.....	24
TABELA 7 – Práticas e Ações para Liderança.....	25
TABELA 8 – Práticas e Ações para Cidadania e Saúde.....	26
TABELA 9 – Práticas e Ações para Remuneração.....	27

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

IQGP – Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Referencial teórico .....</b>	<b>15</b>
2.1 Gestão de pessoas .....	15
2.2 Motivação e auto-estima .....	16
<b>3 Metodologia .....</b>	<b>18</b>
<b>4 Apresentação dos resultados .....</b>	<b>20</b>
<b>5 Análise dos resultados .....</b>	<b>28</b>
<b>6 Recomendações e conclusão .....</b>	<b>29</b>
<b>7 Considerações Finais .....</b>	<b>29</b>
<b>8 Referências bibliográficas.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho individual faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da Empresa *FUNtastic* e o tema escolhido foi levantado como uma necessidade fundamental para o sucesso do empreendimento devido as análises dos pontos fracos e fortes levantados. O objetivo geral do trabalho é o de analisar as principais iniciativas das empresas diferenciadas na gestão de pessoas com alto índice de qualidade nesta gestão de recursos humanos para visualizar a complexidade de implementação na *FUNtastic*. Os objetivos específicos são :

- 1 - tabular práticas inovadoras e modernas na gestão de pessoas;
- 2 - apresentar de forma objetiva e concreta as ações necessárias para alcançar esta excelência de gestão
- 3 - criar nos empreendedores da *FUNtastic* uma visão crítica em termos de dificuldades e necessidades de investimentos em recursos humanos para dar sustentabilidade ao negócio alinhando com as metas financeiras estabelecidas e projetadas.

A metodologia utilizada no trabalho foi de pesquisa e leitura de artigos referentes as práticas modernas de gestão de recursos humanos cruzando com as teorias e conceitos de motivação, autoestima e satisfação.

As práticas analisadas e apresentadas no artigo de “*Ursula Alonso Manso*” no Guia Exame das “Melhores Empresas para Você Trabalhar 2010”, nos trás um enriquecedor cenário para discussão e reflexão, das principais iniciativas corporativas para implementar práticas inovadoras e reconhecidas para melhorar os índices de qualidade na gestão de pessoas. As empresas que não implementam ou não estão na maturidade das melhores práticas para promover o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho tem muito trabalho a frente e devem estar enfrentando resultados frustrantes de absenteísmo e rotatividade. Desafios em gestão de pessoas – Carreira e Remuneração, Desenvolvimento, Estratégia, Avaliação de Desempenho, e Liderança estão entre os mais complexos quesitos a serem trabalhados e desenvolvidos. Se o mercado esta concorrido para os profissionais, as empresas também precisam oferecer condições, benefícios e vagas sedutoras. Quem acha que apenas salário competitivo é o suficiente para atrair, e principalmente manter

funcionários na companhia está bem enganado. Na disputa por profissionais qualificados e talentos potenciais, as empresas estão oferecendo diversos benefícios para se destacarem da concorrência.

Segundo uma pesquisa realizada em 2011 pela “Catho On-line” (site de currículos e vagas de emprego) a maioria dos profissionais avalia os benefícios e programas de retenção do emprego atual como melhores do que os recebidos no trabalho anterior. O estudo ainda aponta que “os colaboradores acreditam que os programas oferecidos por suas empresas estão abaixo da média do mercado, a exceção, porém, fica entre os empregados nas grandes companhias, que estão mais satisfeitos”.

Frente a este cenário, as empresas têm adotado pesquisas periódicas de mercado para avaliar se os salários e o benefícios estão alinhados aos praticados pela concorrência. Idéias sugeridas pelos empregados são levadas em conta, bem como a necessidade de pacotes de benefícios exclusivos para grupos de funcionários (operacionais, técnicos, executivos, etc..). Conhecer o conjunto de funcionários, os objetivos da empresa, o mercado de trabalho e a concorrência é vital para melhoria e manutenção dos programas, assim como, estar disputando, atraindo e retendo os melhores profissionais.

O conceito da área de recursos humanos deve estar presente e fazer parte da estratégia da empresa é relatada por Eduardo de Camargo Oliva em seu livro - Novo Controlador :

*“mudanças verificadas, como a maior participação das chefias nos problemas de recursos humanos e o maior envolvimento dessa área com os resultados da empresa, exigiram a adoção de políticas que dessem sustentação às estratégias de redução de custos ou de crescimento...” e completa “ Nesse novo contexto das relações de trabalho, a gestão de recursos humanos, que antes se caracterizava sobretudo por ações reativas às forças externas, passou a exigir uma postura mais proativa dos profissionais que atuam nessa área.”*

Aproveitando todos os dados e informações coletadas nas revistas especializadas e artigos e cruzando com as teorias e referências reconhecidas na gestão de pessoas foi possível através de uma análise crítica, criar e tabular de uma forma simples e objetiva as práticas mais comuns, além de sugerir e comentar algumas ações para implementação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Conceito de gestão de pessoas

O principal conceito a ser definido e que fundamenta todo o desenvolvimento do artigo é o da própria Gestão de pessoas em si. A Tabela 1 apresenta alguns destes conceitos:

Autor	Conceito de gestão de pessoas / Administração de Pessoas
Idalberto Chiavenato (1999)	Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.  A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados
Gildo Baraldi	É a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais.

Tabela 1 – Conceitos de gestão de pessoas

Outras referências foram analisadas como o livro de Dave Ulrich “Os Campeões de Recursos Humanos – Inovando para obter os melhores resultados”, podemos destacar o estudo de caso da Hewlett-Packard – setor de RH, onde o desafio foi “criar o ambiente” mediante o aumento de valor para a empresa, o fornecimento de serviços de melhor qualidade para os funcionários e a utilização mais eficiente dos recursos humanos. Quatro metas específicas foram definidas:

1. A equipe de RH deveria facilitar, mensurar e melhorar a qualidade da administração e do trabalho de equipe;
2. O RH deveria contribuir para a estratégia empresarial, identificar as implicações dos recursos humanos e facilitar a mudança em consonância com os valores básicos daquela empresa;
3. RH deveria acelerar o aprendizado individual e organizacional em toda a HP;
4. O RH deveria gerir processos associados a pessoal, ou seja, funções internas ao departamento de RH;

São vários os objetivos da Gestão de Pessoas. Segundo Chiavenato (1999), a administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia da empresa através dos seguintes meios :

1. Ajudar a organização a alcançar suas metas, objetivos e realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade à empresa;
3. Treinar e motivar as pessoas para a empresa;
4. Proporcionar a satisfação dos funcionários da empresa;
5. Desenvolver e manter a qualidade de vida do trabalho;
6. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;

## **2.2. Motivação , Auto-Estima e Satisfação**

Na revista Guia 2012 - Você S/A “As melhores empresas para você trabalhar” encontramos “Para mais da metade dos 136.381 funcionários que responderam à pesquisa, um excelente lugar para trabalhar é aquele onde eles sentem satisfação e motivação pelo trabalho que realizam.....Mas o que exatamente o conceito de satisfação e motivação significa?”.

Autor	Conceitos de Auto-estima / motivação e satisfação
Alfredo Pires de Castro, 1998	Auto-estima significa amar e valorizar a si mesmo, de verdade. Auto-estima significa que você se aceita como é e continua se esforçando para melhorar cada vez mais. É sentir um apreço saudável por si mesmo – suas



	melhores qualidades e grandes conquistas.
Krishnamurti	“Assim, começando a perceber cada vez melhor as complexidades do nosso pensar e das nossas reações e sentimentos, teremos uma compreensão mais clara, não só de nós mesmos, como dos outros com quem estamos em relação”
Tatiana Sendin	Motivação é a razão que leva uma pessoa a fazer algo. Estar motivado vai além de ter uma carreira de sucesso, aprender coisas novas ou manter uma boa relação com chefes e colegas.
Cecília W. Bergamini – FGV EAESP	Quando falamos em motivação, portanto estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios e punições oriundos do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior.

Tabela 2 – Conceitos de auto-estima, satisfação e motivação

### 3 METODOLOGIA

O trabalho de pesquisa iniciou-se a partir de vários artigos em revistas especializadas, principalmente na revista Você S/A (As melhores empresas para você trabalhar). A compilação dos dados das iniciativas e práticas implementadas pelas empresas foram completadas com outras encontradas e ajustadas de forma que pudéssemos tabular e estudá-las. Os comentários dos especialistas e profissionais da área de Recursos Humanos foram interpretados para definir ações práticas que podem e devem ser testadas na permanente busca da vantagem e do diferencial competitivo tão valorizado no mercado, desta vez na gestão de pessoas.

Empresas buscam constantemente o diferencial e a vantagem competitiva com produtos, serviços, posicionamento estratégico, inovação, etc. porém se esquecem que para alcançar e manter esta competitividade é necessário possuir colaboradores diferenciados, geração, retenção e uma cadeia de sucessão de talentos, muito comprometimento e pouca confusão organizacional.

A análise dos comentários, das metodologias e das práticas encontradas aliada a experiência tanto nacional quanto internacional, em diversas culturas, ambientes competitivos, níveis de amadurecimento da empresa, etc. propiciaram um rico conjunto de informações para serem refletidos pelos gestores e administradores de empresas.

O estudo dos livros “The Advantage” e “The five disfunctions of a Team” e a participação de um processo de discussão, entendimento, interiorização, implementação e divulgação destes conceitos e metodologias também somaram importantes contribuições para a modelagem deste trabalho.

Ainda no livro Novo Controlador de Eduardo de Camargo Oliva:

*“No futuro, o grande desafio das organizações será crescer mediante estratégias que interliguem as pessoas, os negócios e os sistemas, permitindo conquistar mercados e um bom posicionamento diante dos concorrentes. E tal desafio impõe o redesenho do modelo de gestão de RH...”*

Em resumo a metodologia do trabalho foi estruturada na captura de diversas opiniões, iniciativas e leitura de artigos especializados, focando-se nas práticas de gestão de pessoas diferenciadas e que podem levar a uma

vantagem competitiva, gerando a importância que o setor de RH joga no cenário corporativo, desta forma a gestão de pessoas tem que fazer parte do planejamento estratégico das empresas, e ser monitorada e acompanhada com objetivos estratégicos específicos dentro da perspectiva de sustentabilidade do negócio com o envolvimento de todos os gestores das organizações.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Podemos iniciar nossa análise de resultados verificando a evolução do IQGP – Índice de qualidade de Gestão de Pessoas apresentado na última revista GUIA Você S/A 2012 :

Índices	2010	2011	2012	Variação 2010 x 2012
<b>Estratégia e Gestão</b>	<b>64,39</b>	<b>74,14</b>	<b>77,11</b>	<b>19,8%</b>
Liderança	68,14	74,08	75,02	10,0%
Políticas e Práticas	63,49	67,95	69,36	9,2%
<b>Remuneração</b>	<b>64,69</b>	<b>69,32</b>	<b>67,12</b>	<b>3,7%</b>
Carreira	55,48	61,43	63,37	14,2%
Saúde	64,16	67,87	71,37	11,2%
Desenvolvimento	69,63	73,19	75,58	8,5%
Cidadania Empresarial	58,24	63,77	68,28	17,2%
<b>IQGP</b>	<b>63,55</b>	<b>69,58</b>	<b>71,83</b>	<b>13,0%</b>

Tabela 3 – IQGP - Fonte : Revista Guia 2012, Você S/A

Após a análise do IQGP podemos verificar uma lista de todas as práticas encontradas e mais utilizadas pelas empresas na sua constante busca da vantagem competitiva na gestão de pessoas :

- Maior preocupação das gerências com o treinamento inicial e a integração do funcionário (escolinhas, centros técnicos,)
- transparência nas relações interpessoais está se tornando um valor imprescindível;

- a área de recursos humanos começa a sair de seu isolamento ao descobrir que existem públicos que dependem de seu trabalho (os acionistas, os clientes, os gerentes e os funcionários);
- relações trabalhistas e sindicais – novas formas de relacionamento;
- Recrutamento e seleção – preocupação na identificação de talentos e atração de potenciais;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Programas de intercâmbio profissional;
- Administração da remuneração – fixa , variável e flexível;
- Aproximação da direção com todos os níveis da organização – estar por perto;
- Políticas de flexibilidade – entrar mais tarde, sair mais cedo, horários flexíveis;
- Gestão responsável do tempo;
- Gestão por competências- avaliação de desempenho;
- Assessoria psicológica e jurídica, planejamento financeiro e serviço social;
- Ouvidoria para Qualidade de vida;
- Plataforma online de cursos de aperfeiçoamento pessoal e profissional;

Abaixo apresentamos um quadro resumo das práticas e ações sugeridas. O quadro tem como fonte principal a Revista Guia Você S/A – 2010 e foi adaptado e complementado conforme a evolução da pesquisa, além de uma boa dose de experiência e coerência:

<b>Estratégia e Gestão</b>	
<b>Práticas</b>	<b>Ação objetiva</b>
Disseminar formalmente as estratégias de negócio	Plano estratégico de metas a longo e médio prazo elaborado com as equipes de cada área funcional
Ações para envolver o pessoal no cumprimento dos objetivos ligados a estratégia	Implementar BSC e monitorar
Programas formais de comunicação com a equipe	Reuniões periódicas, mural informativos, plano de comunicação
Construir uma Organização saudável - mínima politicagem e confusão, alta moral e produtividade e baixa rotatividade	1- Construir e manter um time de liderança coesivo 2 - Criar uma claridade organizacional 3 - Comunicar a claridade organizacional 4 - Reforçar a claridade através de sistema de gestão de pessoas
Ações para envolver o pessoal no cumprimento dos objetivos ligados a estratégia	Implementar BSC
Fazer reuniões e grupos de discussão permanentes para que os funcionários participem da formulação das estratégias	Planos estratégicos revisados frequentemente

Tabela 4 - Práticas e Ações para Estratégia e Gestão

<b>Desenvolvimento</b>	
<b>Práticas</b>	<b>Ação objetiva</b>
Parcerias com instituições de Ensino Superior que beneficiem todos os seus funcionários	Abrir as portas da empresa para parcerias de preferência com as instituições onde empregados estejam estudando
Sistemas formais de estímulo ao compartilhamento e à troca de experiências entre seus empregados	Apresentações específicas de cada empregado para os outros sobre sua responsabilidade, o que e como faz seu trabalho além de informar o que precisa para fazer melhor seu trabalho
Gestores se responsabilizam pelos processos de aprendizagem	Auditoria e participação periódica pelos gestores nos treinamentos e avaliação dos mesmos
Tecnologia está sendo aplicada à educação e ao desenvolvimento de pessoas	Plataforma online de cursos e aperfeiçoamento profissional
Maior participação das gerências no recrutamento, seleção, treinamento inicial e integração	Plano de recrutamento e seleção até a integração com participação da alta administração

Tabela 5 - Práticas e Ações para Desenvolvimento

<b>Carreira</b>	
<b>Práticas</b>	<b>Ação objetiva</b>
Avaliação da chefia imediata pelo funcionário	Avaliação de desempenho 360 graus
Avaliação de 360 graus	Avaliação de desempenho 360 graus
Cursos e eventos para planejamento de carreira para todos os empregados	Plano de palestras e eventos com executivos senior da empresa
Grupos de mentoria com profissionais mais experientes	Programa de mentoria
Preparação dos empregados para aposentadoria	Programa de preparação dos empregados para aposentadoria
Mecanismos para que os funcionários sejam informados sobre as possibilidades de carreira	Divulgar vagas e oportunidades assim como requisitos mínimos para os cargos mais valorizados como coordenação, gerência etc...
Programas formais de recrutamento interno	Política definida e divulgada de recrutamento interno com regras claras e disponíveis para todos

Tabela 6 - Práticas e Ações para Carreira



<b>Liderança</b>	
<b>Práticas</b>	<b>Ação objetiva</b>
Os líderes são instruídos a monitorar o clima de suas equipes	Pesquisa de clima por setor de forma simples
Pesquisas de clima periódicas com todos os funcionários com planos de ações de melhoria de clima	Pesquisa de clima anual externa
Atrelam a remuneração variável ao clima dos times de trabalho	Inclusão no programa de remuneração variável indicador de satisfação para cada gestor
As competências para lideranças estão bem definidas e o perfil de liderança é levado em consideração nos processos de avaliação de desempenho	Definição das competências para a liderança e fazer análise de gap nas avaliações de desempenho
Perfil de liderança é levado em consideração nos processos de remuneração e promoção	Incluir nas análises de promoção o perfil de liderança e resultado da pesquisa de clima
Identificação de potenciais lideranças nas equipes de trabalho e os líderes recebem treinamentos específicos voltados ao desenvolvimento de suas competências	Plano de sucessão com treinamento específico
Maior presença e envolvimento da alta administração - estar por perto	Fale com o Diretor, Varal do Diretor, "Walking and Talking - Shop Floor", participação ativa da alta direção nos eventos de bem estar, comemorações e nas atividades recreacionais, presença do RH na fábrica
Transparência na relação interpessoal	Treinamento para aumentar a confiança entre os membros da equipe

Tabela 7 – Práticas e Ações para Liderança

<b>Cidadania e Saúde</b>	
<b>Práticas</b>	<b>Ação objetiva</b>
Bons programas de investimento social	Programa menor aprendiz, aprendiz legal e inclusão portadores deficiência.
Políticas voltadas as mulheres : aconselhamento e suporte ao planejamento familiar, orientação da carreira da mulher	Plano de inclusão da mulher no ambiente profissional
Ações formais de prevenção de assédio moral ou sexual	Código de ética e conduta com comissão de ética confidencial
Práticas de separação do lixo	Programa de coleta seletiva e campanhas internas para preservação do meio ambiente
Programas de qualidade de vida - assessoria jurídica, psicológica, planejamento financeiro e serviço social	Programa de Ouvidoria para qualidade de vida
Horário flexível	Programa de home office, horário flexível de uma hora na entrada e saída cumprindo a jornada diária
Maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Política adequada de licença por motivos familiares, Controle de folgas, saída antecipada na sexta (1 hora antes), programa de férias integrais garantida, espaço para intervalo relaxante, participação da família na empresa - visita, eventos comunitários,..

Tabela 8 – Práticas e Ações para Cidadania e Saúde

<b>Remuneração</b>	
<b>Práticas</b>	<b>Ação objetiva</b>
Consulta salarial é uma prática adotada	Pesquisa salarial frequente na região, mercado e segmento de atuação
Programas de subsídio à especialização profissional dos empregados	Programa de bolsa estudo como parte de retenção
Subsídios para estudo de idiomas e suporte à educação dos filhos	Programa de bolsa estudo como parte de retenção
Programa de remuneração variável	Programa específico de remuneração variável por grupo de funcionários
Stock options	Programa Stock Options
Remuneração fléxivel	Planos de médio prazo de acordo com a evolução do Equity Value ou Cash Flow

Tabela 9 – Práticas e Ações para Remuneração

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise da evolução do Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) pode-se notar facilmente que a maior evolução nos últimos dois anos (2010 – 2012) foi percebida na área de Estratégia e Gestão (+19%), seguida bem de perto por Cidadania Empresarial (+17%). Das áreas de maiores desafios e baixa evolução se encontram como sempre Remuneração (+3,7%) e Desenvolvimento (+8,5%).

Como apontado pelo Professor André Fischer no artigo da Revista Guia em 2010 *“A questão salarial desponta como um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas, porque está relacionada ao sentimento de justiça.”*

Segundo ainda o Professor André Fischer “..qualquer que seja o quesito analisado, os pontos a melhorar costumam apontar para o não envolvimento dos funcionários nos processos de recursos humanos”, e isto pode ser ainda comprovado nos resultados de 2012 do IQGP e mantém a característica da empresa brasileira de não ser participativa.

Analisando o quadro resumo de práticas nota-se que inúmeras oportunidades existentes para melhoria da gestão de pessoas através de ações algumas simples e outras mais complexas e que podem ser adaptadas para empresas mais veteranas e novatas.

Nota-se também a tendência das práticas estarem direcionadas para um relacionamento de confiança e transparência entre empresa e empregados. Esta relação fica acentuada na própria elaboração da estratégia, comprometendo todos com os resultados e ao mesmo tempo entregando melhores oportunidades de desenvolvimento, envolvimento no negócio e principalmente sendo transparente na preocupação com o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

## **6 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO**

De forma geral podemos concluir que a gestão de pessoas deve ser imediatamente integrada no planejamento estratégico das empresas e ser incluída nas rotinas diárias dos gestores como parte fundamental da atividade gerencial e administrativa.

A evolução da gestão de pessoas está acontecendo “passando na nossa frente” e os olhos mais preparados estão enxergando esta evolução e adaptando suas estratégias.

O formato já está definido “GESTÃO PARTICIPATIVA” onde o próprio empregado vai entender as necessidades da empresa para se manter sustentável, como controle de custos e competitividade, e participará ativamente nas decisões sobre seus próprios benefícios, direitos e deveres.

A elaboração de um plano de gestão participativa de pessoas, similar ao apresentado nos resultados é a recomendação principal. Plano este que deverá ser elaborado e discutido quantas vezes forem necessárias até que esteja amplamente digerido, compreendido e concordado por todos.

A implementação de uma metodologia da organização saudável, buscando a redução de politicagem e confusão, reforçando a moral e produtividade, também fica como uma sugestão para incorporar nos planos de gestão e comunicação.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de recursos humanos do empreendimento FUNtastic deve estar atrelada e inserida dentro do planejamento estratégico desde o início de desenvolvimento do negócio. Esta necessidade ficou evidente após análise dos indicadores e das práticas modernas de gestão de pessoas. O negócio fundamental da FUNtastic é reter clientes, conquistar não somente para um evento e sim para sempre de forma a criar a massa crítica de clientes necessária para a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Esta retenção é baseada na excelência do serviço e relacionamento dos colaboradores da FUNtastic com seus clientes, por isso a necessidade fundamental de uma mão

de obra altamente selecionada dentro dos valores necessários para o negócio além da qualificação constante, auto-motivação, satisfação e um plano de retenção robusto de forma a garantir a qualidade permanente dos serviços.

O objetivo geral do trabalho esperado foi alcançado pois conseguimos identificar práticas simples e outras mais complexas que devem ser adotadas e quantificadas no plano de negócios. Os objetivos específicos também foram alcançados com uma riqueza de detalhes e principalmente objetividade para implementação. Os resultados alcançados com este trabalho não foram somente um guia de gestão com práticas avançadas de recursos humanos mas também a criação de uma visão estratégica de recursos humanos apoiada na gestão participativa de toda a empresa, desde a imagem no mercado, seleção, contratação até a entrevista de desligamento, tudo deve ser pensado pelos gestores de forma a compor uma organização saudável. Os empreendedores modernos devem considerar impreterivelmente nos seus planos de negócios a peça fundamental do negócio que são as pessoas, pois delas dependem a sustentabilidade e crescimento projetado. Uma simples análise das práticas de gestão de recursos humanos versus o crescimento projetado pode alertar e identificar necessidades básicas não consideradas no planejamento estratégico.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OLIVA, Eduardo de Camargo, **Novo Controlador?** – Práticas adotadas na gestão de pessoas, FGV Editora, 2003

ULRICH, Dave, **Os Campeões de Recursos Humanos**, - Inovando para obter os melhores resultados : Futura, 1998

CASTRO, Alfredo Pires de; MARIA, Valeria José - **Motivação** – Como desenvolver e Utilizar esta Energia: Editora Campus, 1998

DUTRA, Joel Souza. **Competências Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2011

LENCIONI, Patrick - **The advantage** : Why Organizational Health Trumps Everything - A Wiley Imprint – 2012

LENCIONI, Patrick – **The Five Dysfunctions of a Team** : A Leadership Fable – Jossey-Bass - 2002

GUIA 2012 – Você S/A – As melhores empresas para você trabalhar

GUIA 2010 – Você S/A – As melhores empresas para você trabalhar -