



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: MECANISMO PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMPETITIVO

Maria Cristina Silveira Araújo

Universidade Federal do Amazonas

cristinaferreira.adm@gmail.com

Roberta Monique da Silva Santos

Universidade Federal do Amazonas / Faculdade Salesiana Dom Bosco

robertamonicke@gmail.com

Álefe Lopes Viana

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

alefe.viana@ifam.edu.br

RESUMO: A seguinte pesquisa tem por finalidade descrever a importância da gestão de recursos humanos nas organizações como mecanismo para planejamento estratégico e competitivo. Consistiu no levantamento de informações sobre Recursos Humanos e a influência que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) exerce sobre a Estratégia organizacional tornando-se um fator de vantagem competitiva no mercado. Buscou-se ainda descrever conceitos sobre os itens do tema abordado: Planejamento Estratégico e Vantagem Competitiva, sendo assim possível um melhor entendimento do assunto em questão. Demonstraram-se a relação existente entre o Planejamento estratégico organizacional e o de Recursos Humanos, a fim de mostrar a correlação entre os mesmos para o alcance dos objetivos estipulados. Consequentemente foi possível citar medidas de como aplicar os métodos da GRH para que esta se torne parte imprescindível na estratégia organizacional. Embora seja um tema extremamente abordado, observou-se que a GRH não é uma ferramenta aplicada muitas das vezes, adequadamente dentro das organizações, seja por falta de visão ou conhecimento dos seus gestores, A GRH necessita de investimentos financeiros e mudanças de comportamento organizacional dos seus colaboradores e seus retornos nem sempre poderão ser mensurados financeiramente. O que pode estar relacionado a baixos investimentos em GRH, por algumas empresas. Recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas para que se possa aprofundar e obter melhor compreensão, além de ampliar o conhecimento neste assunto que é tão amplo e mutável.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Organizações. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT: The following research aims to describe the importance of human resource management in organizations as a mechanism for strategic and competitive planning. It consisted in the collection of information about Human Resources and the influence Human Resources Management (HRM) has on the Organizational Strategy, becoming a factor of competitive advantage in the market. It was also tried to describe concepts about the items of the topic approached: Strategic Planning and Competitive Advantage, thus being possible a better understanding of the subject in question. The relationship between Organizational Strategic Planning and Human Resources was demonstrated in order to show the correlation between them in order to reach the stipulated objectives. Consequently, it was possible to cite measures on how to apply HRM methods to make it an indispensable part of the organizational strategy. Although it is a highly addressed topic, it has been observed that HRM is not a tool applied many times, adequately within the organizations, or because of lack of vision or knowledge of its managers, HRM needs financial investments and organizational behavior

changes of the Its employees and their returns can not always be measured financially. What may be related to bad investments in HRM, by some companies. It is recommended that further research be conducted so that one can deepen and gain better understanding, as well as broaden the knowledge on this subject that is so broad and changeable.

Keywords: Strategic Management. Organizations. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

Ao se abordar o tema Gestão de Recursos Humanos, logo se recorda da Escola de Administração Clássica que foi idealizada pelo Engenheiro Henry Fayol, com ênfase na estrutura organizacional. Segundo Chiavenato (2004) é caracterizada pela visão do homem econômico que supõe que o empregado age motivado pelo interesse do ganho material e financeiro (ideia que teve início nos Estados Unidos, em meados do século XIX). Porém, com a evolução dos fundamentos da administração, o olhar para com os recursos humanos mudou e estes se tornaram partes imprescindíveis no progresso de desenvolvimento das organizações.

De acordo com Chiavenato (2014) a gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações de sucesso e pela contribuição de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação. Com isso, a maioria das empresas atualmente estão sempre buscando os melhores resultados, a melhor prestação de serviços e um bom atendimento, sempre visando os maiores lucros e melhores oportunidades.

A opção de verificar a gestão de pessoal nas empresas de engenharia hospitalar se dá justamente pela escassez de profissionais qualificados para trabalhar nesse ramo, como também os próprios funcionários da Gestão de Pessoas que não possuem o treinamento adequado para a devida formação desses funcionários.

A busca da mão de obra externa se dá ao fato da escassez de cursos técnicos e profissionalizantes para qualificação interna em Manaus. O principal motivo pelo qual as empresas buscam mão de obra externa nessa área, se dá ao fato da escassez de cursos especializados no que se diz respeito à engenharia e administração hospitalar.

Este artigo tem como objetivo geral identificar quais as formas de contribuição da Gestão de Recursos Humanos, quanto às técnicas de recrutamento e seleção, para a obtenção de melhores resultados no mercado de Saúde da cidade de Manaus. Os objetivos específicos são:



conhecer os métodos mais utilizados na Gestão de Recursos humanos em empresas de engenharia hospitalar na cidade de Manaus; apontar os resultados positivos e negativos dos métodos utilizados para obtenção de vantagem competitiva na área de recursos humanos.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como área de estudo duas empresas de Engenharia Hospitalar da cidade de Manaus que atuam na prestação de serviços técnicos em equipamentos hospitalares e comercialização. Esta pesquisa é classificada como quantitativa, qualitativa e de observação.

Quanto aos fins, pode ser caracterizada como descritiva segundo Matias-Pereira (2012) diz que este tipo de pesquisa é realizada na área das ciências sociais, e Vergara (2013) cita que a tal pesquisa expõe características de determinada população ou determinado fenômeno.

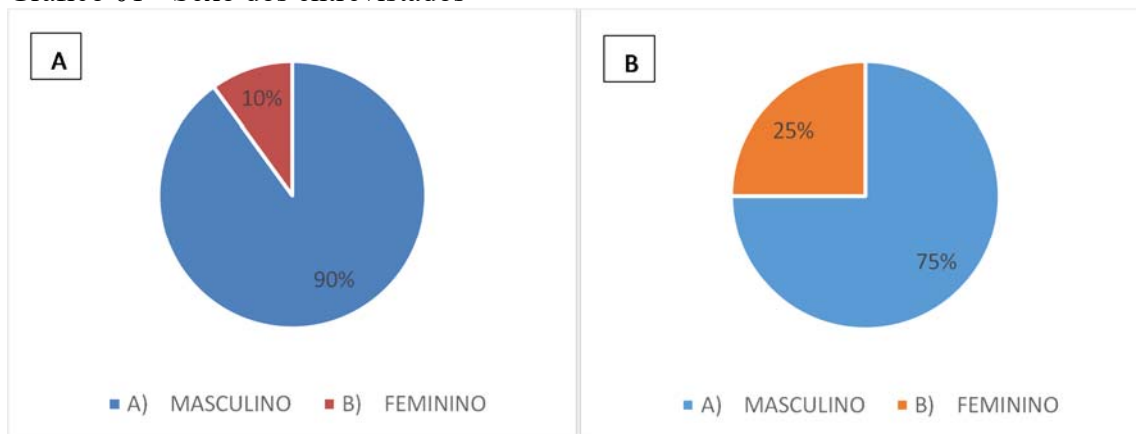
Quanto aos meios de investigação é bibliográfica, documental e estudo de caso (Vergara, 2013; Gil, 2010).

Quanto às técnicas de coleta de dados, utilizaram-se dados primários (formulários de Campo – com preenchimento de dados fornecidos pela empresas) e dados secundários (Livros, artigos, cartilhas). Os dados foram tabulados utilizando a planilha eletrônica Excel 2010.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao considerar os objetivos deste artigo em avaliar as contribuições por meio de análise de dados da pesquisa de campo realizada em 2015, onde foram aplicados 20 questionários na empresa A e 70 questionários na empresa B contendo perguntas fechadas aos colaboradores das duas empresas no setor administrativo e operacional.

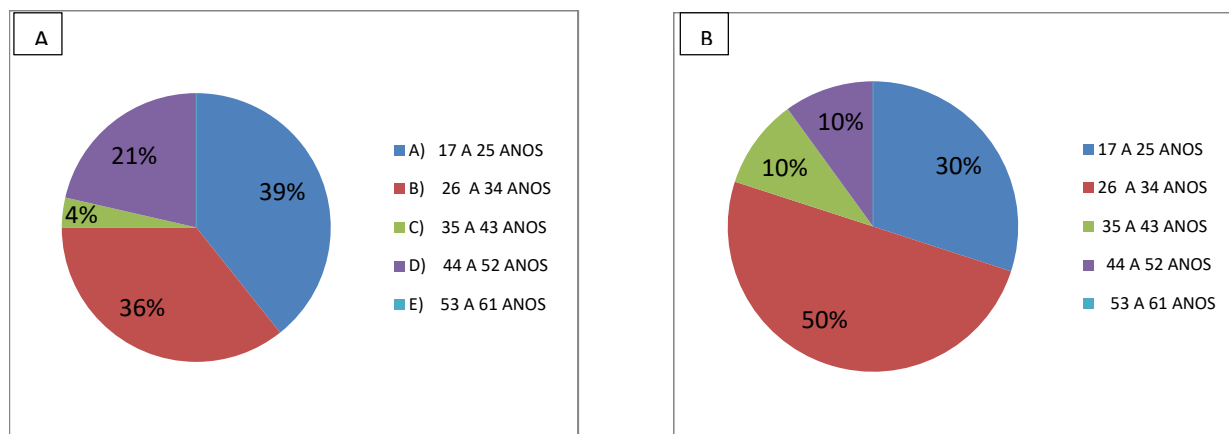
Gráfico 01 - Sexo dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo realizada nas empresas A e B em 2015.

A pesquisa realizada na empresa A teve predominância o sexo masculino com 75% e 25% sexo feminino; na empresa B a maioria corresponde ao sexo masculino com 90%. Diante disto, verifica-se que ambas as organizações em seu processo de recrutamento e seleção têm a preferência pela contratação do sexo masculino (Gráfico 1).

Gráfico 02 - Faixa etária dos Entrevistados



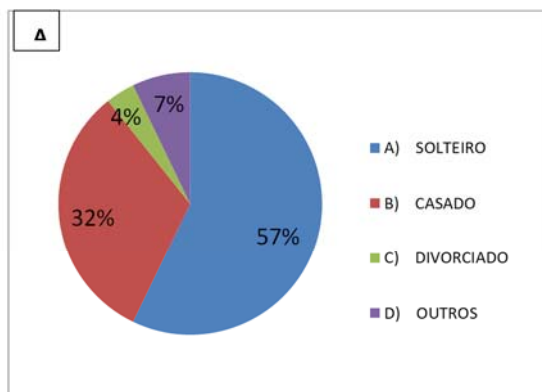
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.

Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

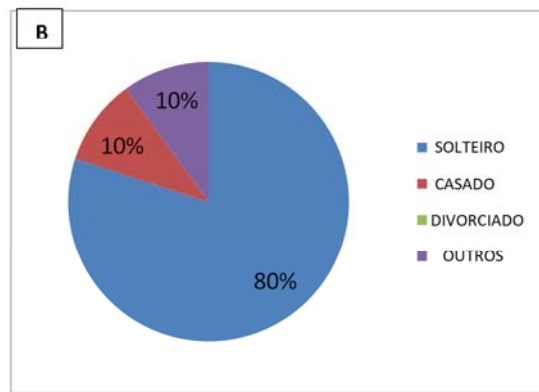
O Gráfico 2 traz representações das faixas etárias dos funcionários das empresas pesquisadas. Diante os dados obtidos, conclui-se que a maior faixa etária de idade na empresa A está entre 17 a 25 anos com 39% e na empresa B está entre 26 a 34 anos com 50%. Esses dados demonstram que a maioria das pessoas que exercem suas atividades profissionais nas

empresas estudadas são jovens entre 17 a 34 anos, que deve-se ao critério de seleção adotado pelas empresas em questão, que seleciona jovens para a primeira experiência empregatícia.

Gráfico 03 - Estado Civil



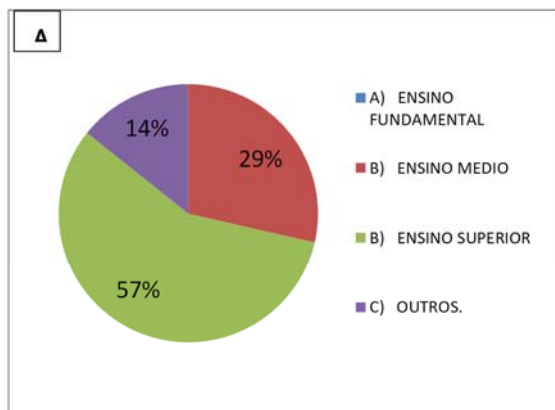
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa Dani em 2015.



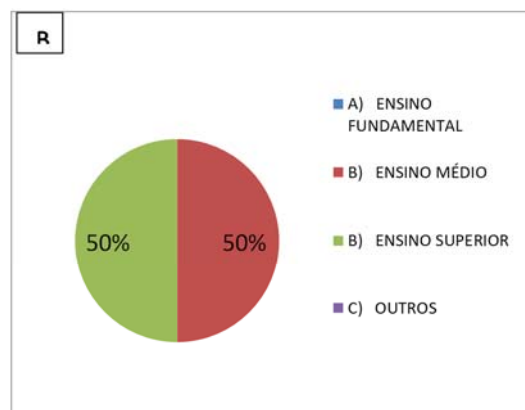
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Conforme dados apresentados no Gráfico 3, foi possível observar que os solteiros são maioria, em ambas as empresas.

Gráfico 04 - Escolaridade dos Entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.

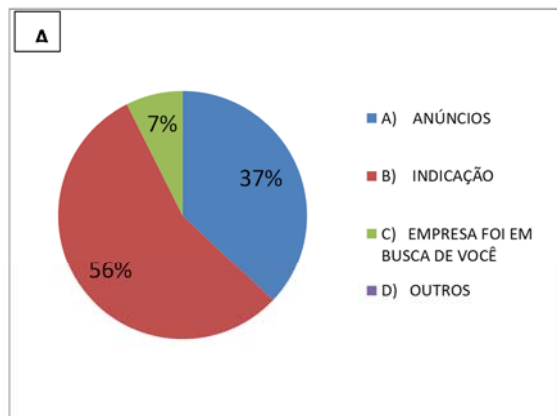


Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

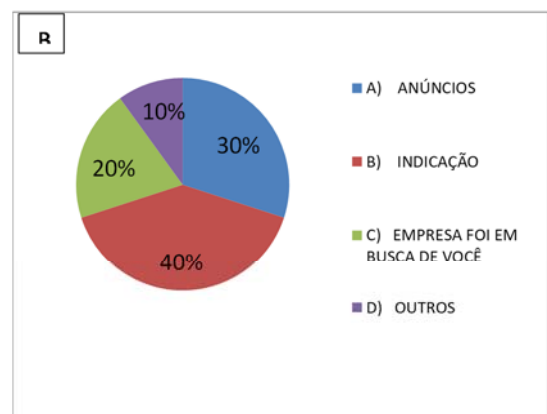
Conforme dados apresentados no Gráfico 4, o nível de escolaridade dos colaboradores está diretamente ligado ao cargo e serviços que ocupam nas empresas. Foi possível observar que na empresa A a maioria dos funcionários possuem Ensino Superior com 57% e 29% o ensino médio. A empresa B possui 50% dos seus colaboradores com ensino superior e 50% de ensino médio. Conforme a cultura organizacional das firmas, seus colaboradores necessitam

no ato da seleção apresentar comprovante de escolaridade tendo como requisito mínimo de estudo o ensino médio. O diferencial da empresa A é que ela influencia seus colaboradores a estudarem proporcionando um ajuda de custo.

Gráfico 05 - Divulgação da vaga



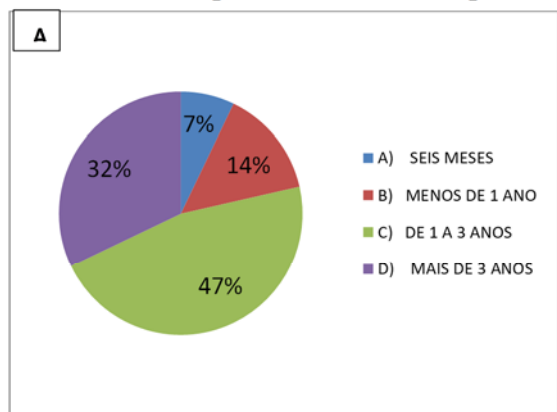
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.



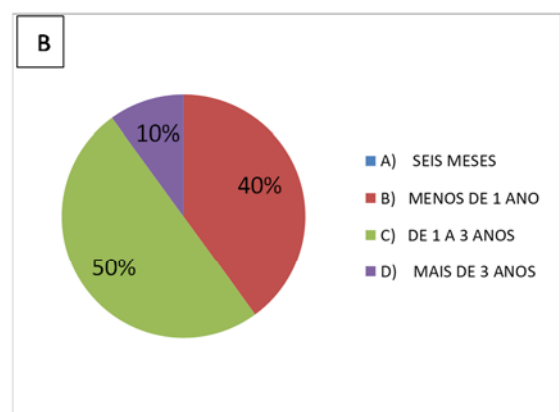
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Quanto à divulgação de vagas, constatou-se que em sua maioria é realizada através de indicações de colaboradores que atuam nas empresas. Na empresa A 56% das novas admissões foram realizadas através de indicação e na empresa B foi de 40% (Gráfico 5). De acordo com Araújo (2006) nenhum colaborador irá sugerir nomes para admissão, certamente, caso não conheça a competência, afinal, ninguém deseja correr o risco da má indicação.

Gráfico 06 - Tempo de serviço na empresa



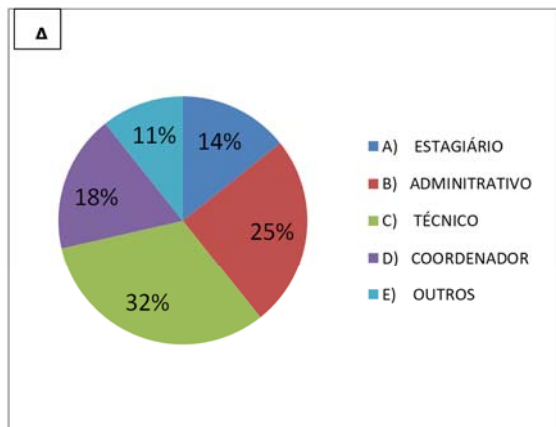
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.



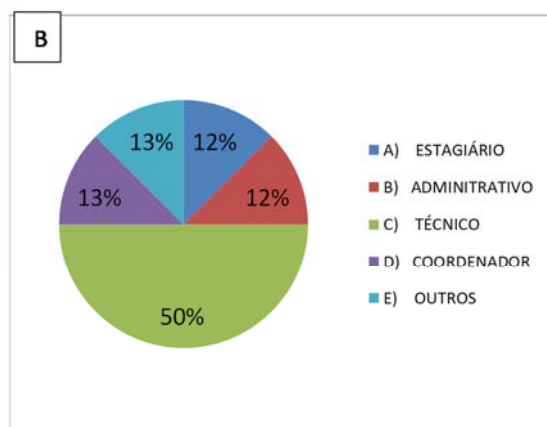
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Com base no Gráfico 6, observa-se que na empresa A somando os resultados a, b e c 68% dos colaboradores possuem menos de 3 anos na organização e que 32% está vinculado a empresa a mais de 3 anos. Na empresa B não é diferente pois 90% dos entrevistados afirmaram que estão na empresa há menos de 3 anos e que apenas 10% estão há mais de 3 anos.

Gráfico 07 -Cargo



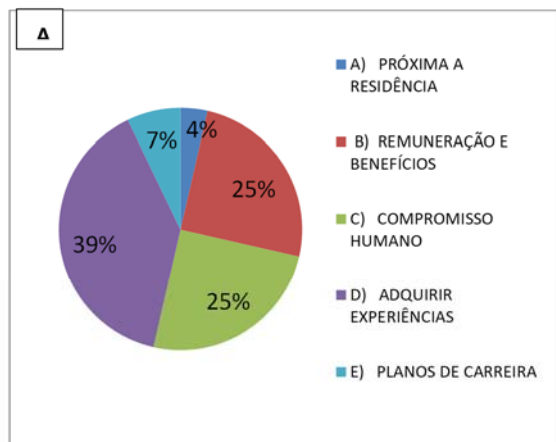
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.



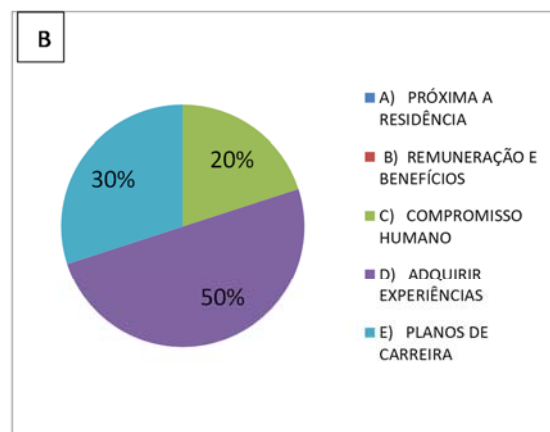
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Para Lacombe (2011) cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos que tem responsabilidades específicas. Nesse sentido, ao procurar identificar quais os cargos existentes nas empresas estudadas, verificou-se que na empresa A 32% são técnicos, 25% administrativos, 18% coordenadores, 14% estagiários e 11% outros cargos incluindo supervisor e diretor de engenharia clínica (Gráfico 7). Na empresa B 50% são técnicos, 13% coordenadores, 13% “outros”, 12% administrativos e 12% estagiários, este resultado mostra que o operacional e o setor maior dentro das duas organizações.

Gráfico 08 - Preferência pela empresa



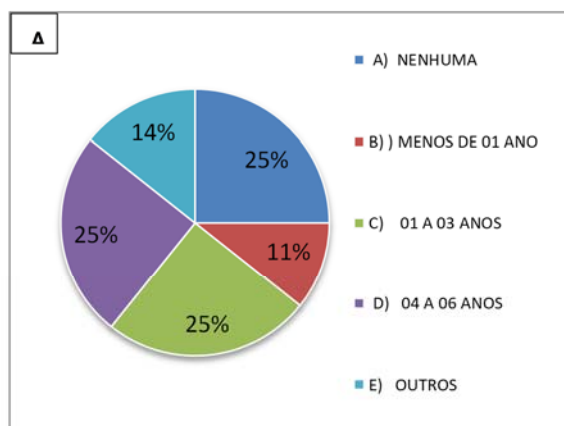
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.



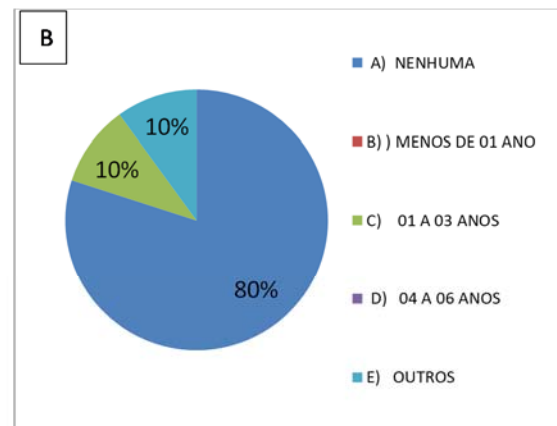
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Foi possível observar que na organização A 39% quer adquirir experiências, 25% remuneração e benefícios, 25% compromisso humano e 7% estão pelos planos de carreira oferecido aos colaboradores. Na Instituição B 50% querem adquirir experiência, 30% pelos planos de carreira e 20 pelo compromisso humano (Gráfico 8).

Gráfico 09 - Experiência na área



Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.

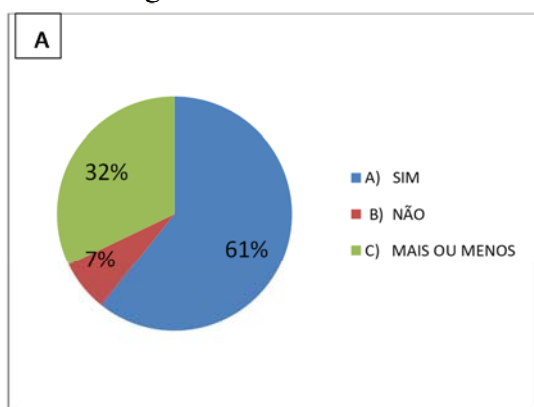


Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

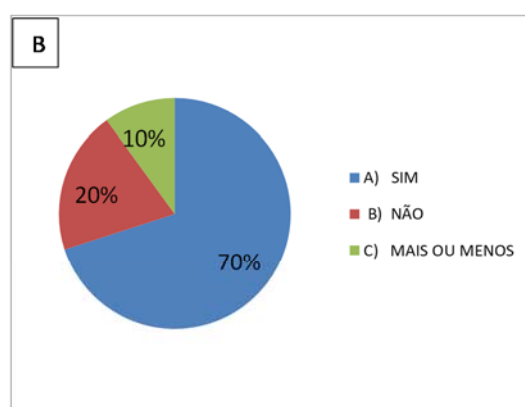
Quanto à experiência profissional, na empresa A 25% não possuía nenhuma experiência, 25% possuíam de 01 a 03 anos de experiência, 25% de 04 a 06 anos, 14% outros e 11% menos de 01 ano. Na empresa B 80% não possuía nenhuma experiência, 10% de 01 a 03

anos de experiência e 10% outros que estão inclusas acima de 6 anos de trabalho na área. Verifica-se, portanto, que as empresas possuem pouco tempo de mercado e que seus colaboradores refletem isso, estão em fase de aprendizagem e aperfeiçoamento e confirma o resultado do gráfico anterior que a empresa tem a preferência por contratação de colaboradores sem experiência (Gráfico 9).

Gráfico 10 – Conhecimento na seleção de quais eram as atividades que seriam desempenhadas ao assumir o cargo



Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa Dani em 2015.

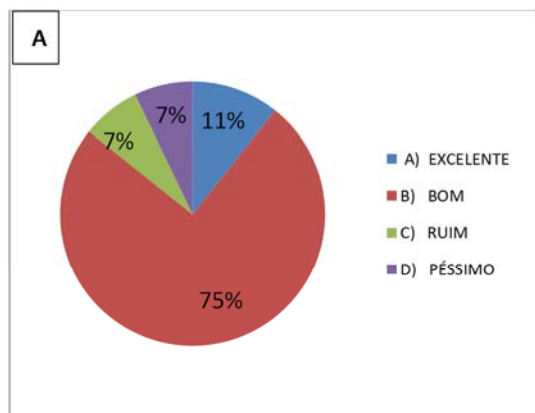


Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

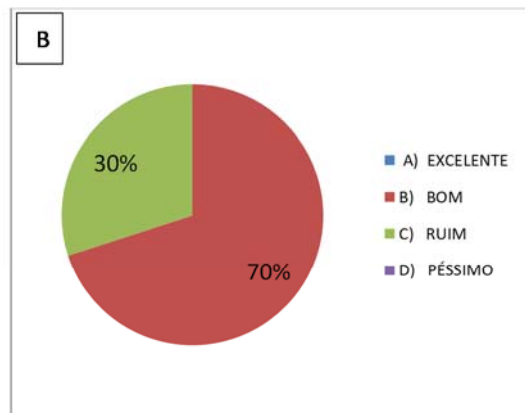
Em relação ao conhecimento no momento da seleção das atividades a serem desempenhadas ao assumir o cargo, a pesquisa mostrou que na empresa A 61% disseram que SIM, 32% disseram que Não e 7% informou que não tinham conhecimento no ato de sua admissão quais atividades que iria desempenhar.

Na empresa B 70% disseram que SIM, teve conhecimento prévio, 20% informaram que NÃO e 10% afirmaram saber “mais ou menos”. Percebe-se, através das análises, que há uma falta de esclarecimentos em relação à descrição de atividades desenvolvidas no ato da contratação de um novo colaborador pelas equipes de gestão de recursos humanos de ambas as organizações.

Gráfico 11 – Avaliação das etapas do processo de recrutamento e seleção



Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.

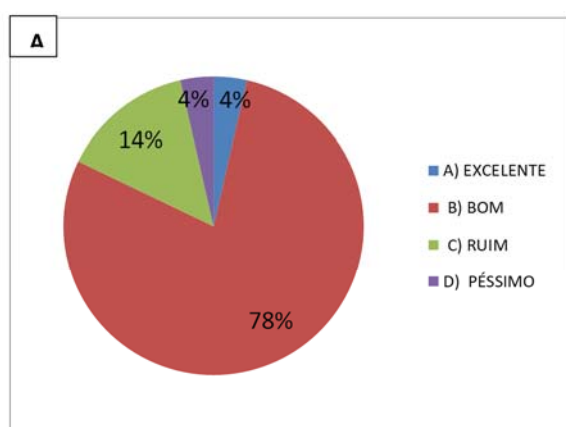


Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

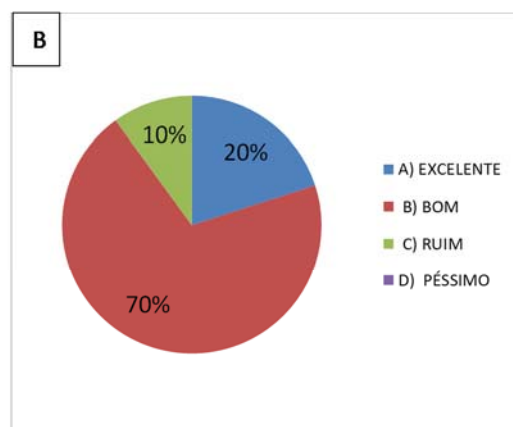
Conforme exposto no Gráfico 11, a pesquisa revelou que na organização Dani os colaboradores avaliaram as etapas de recrutamento e seleção com 75% bom, 11% excelente, 7% ruim e 7% péssimo. Na empresa ALB com 70% avaliaram como Bom e 30% como ruim.

Dados do Gráfico 11 indicam que a maioria dos entrevistados ficaram satisfeitos com o processo de recrutamento e seleção.

Gráfico 12 - Avaliação dos procedimentos de exames e integração



Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.



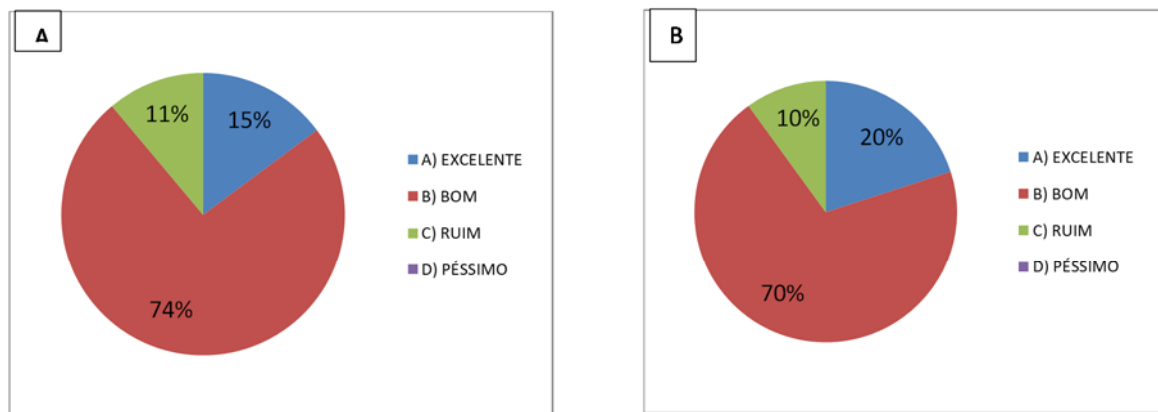
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

De acordo com o Gráfico 12, foi observado que na empresa A 78% avaliou como Bom e 14% avaliou como ruim. Na empresa B foram 70% considera Bom e 20% avaliou como

excelente. Um novo empregado necessita de tempo para se adaptar à nova filosofia da empresa, à cultura empresarial e às políticas de recursos humanos e é importante que a empresa busque estratégias para promover essa integração. Segundo Lacombe (2005) a integração consiste em informar ao novo colaborador informações sobre a empresa, como objetivos, horários, política e outros.

Nesse contexto, o período inicial do emprego é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa.

Gráfico 13 - Avaliação da Gestão de Pessoas da Empresa

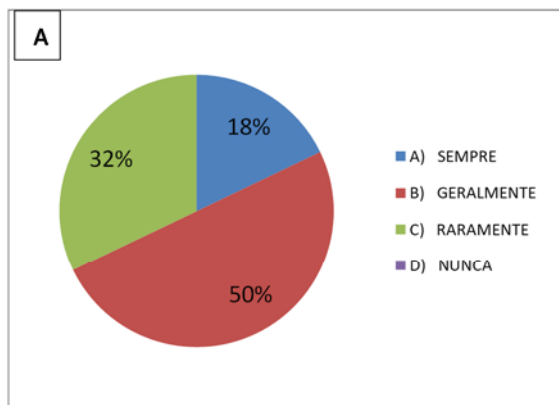


Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.

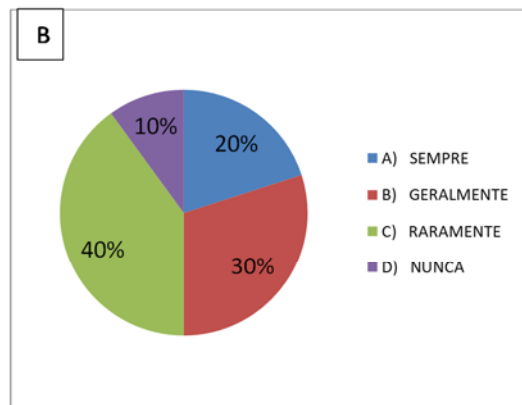
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Avaliou-se o departamento de Gestão de Pessoas na empresa A com 74% Bom, 15% excelente e 11% ruim. Na B 70% avaliaram como Bom, 20% excelente e 10% Ruim (Gráfico 13). Investir em novas práticas de RH é um modo de sinalizar para a empresa que essa área vale sua atenção e investimento. Também é uma maneira de assegurar que o setor de RH tenha acesso aos instrumentos, às informações e aos processos necessários para implementar a nova ordem. (ULRICH, 2003). Segundo Kangerski e Nodari (2015), uma das principais atribuições do setor de Recursos Humanos de uma organização é estimular a motivação e a satisfação no trabalho, para que todos os objetivos e metas possam ser alcançados.

Gráfico 14 - Investimentos em qualificação profissional de seus colaboradores



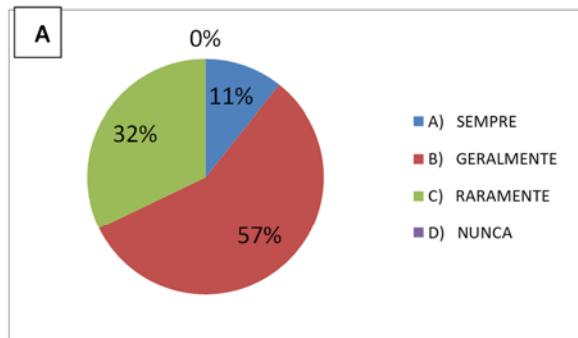
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.



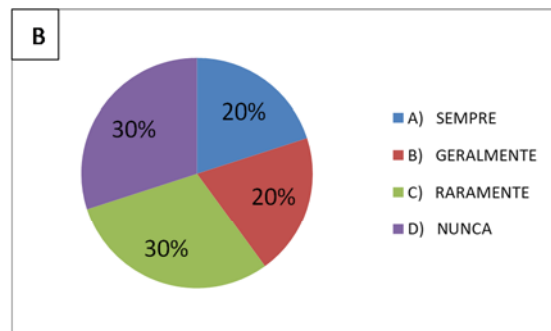
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Quanto à qualificação foi possível observar os seguintes resultados: na empresa A 50% afirmaram que geralmente é realizado algum investimento, 32% raramente e 18% sempre. Na empresa B 40% disseram que Raramente acontece algum investimento, 30% geralmente, 20% sempre e 10% nunca obtiveram nenhuma qualificação. Conforme Araújo (2006) o treinamento é a “educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo”. O treinamento funciona como o principal catalisador da mudança da gestão de pessoas nas organizações, confrontando o desempenho passado e atual com novos patamares que se pretende alcançar no futuro. Acapacitação contínua das pessoas para níveis cada vez mais elevados de desempenho deve ser incentivada, pois a busca da excelência e da perfeição deve ser uma jornada infinita, tanto das pessoas, quanto das organizações (Esculápio, 2003). Nesse sentido, o investimento em treinamento é importante pois auxilia na melhor execução das tarefas de um cargo.

Gráfico 15. Os programas de treinamento apresentado pela empresa atendem suas necessidades



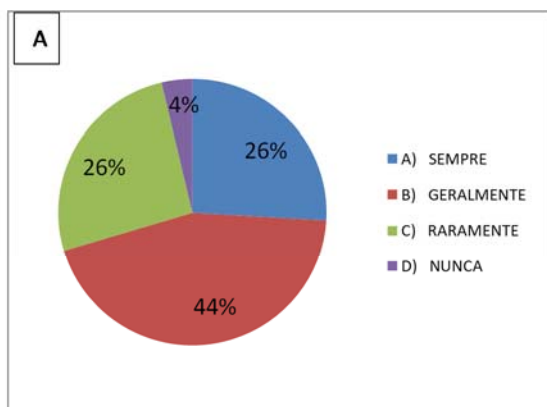
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.



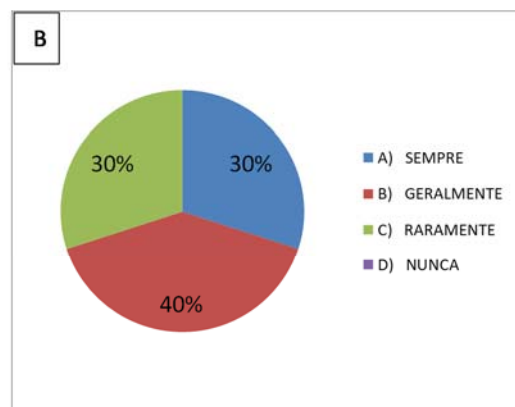
Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Quanto aos programas de treinamento que são realizados pelas empresas estudadas atenderem as necessidades dos funcionários, foi identificado que: Na empresa A, 57% geralmente atendem, 32% raramente e 11% sempre. Na empresa B foram os seguintes resultados bem equilibrados com 30% raramente atendem, 30% nunca, 20% sempre e 20% sempre (Gráfico 15).

Gráfico 16. Se as habilidades e qualificações são valorizadas pela empresa



Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa A em 2015.



Fonte: Pesquisa de campo realizada na empresa B em 2015.

Conforme exposto no Gráfico 16, relacionando à valorização da empresa pelos funcionários se observou na empresa A 44% geralmente são valorizados, 26% sempre, 26% raramente e 4% nunca. Na empresa B 40% geralmente são valorizados, 30% sempre, 30% raramente. A principal preocupação nesse momento das empresas estudadas deveria ser a



valorização e motivação dos colaboradores, levando em conta suas capacidades profissionais e seus engajamentos nas metas das empresas, pois, são eles quem coloca em prática e atingem os resultados esperados em prol dos clientes.

A vantagem competitiva por meio dos Recursos Humanos leva as empresas a obter um diferencial em relação às outras por utilizarem ferramentas de Gestão de RH que retêm as pessoas mais importantes para seu funcionamento, incentivando-as, motivando-as, e recompensando-as quando necessário.

Lacombe (2011) diz que para obter vantagem competitiva por meio de pessoas a organização deve priorizar a otimização das práticas de RH como: proporcionar aos colaboradores segurança no emprego, alta seletividade na admissão, remuneração elevada, treinar e desenvolver habilidades, privilegiar promoções internas e encontrar recolocação. Todas estas ferramentas buscam a máxima eficiência no funcionamento do setor, fazendo parte da gestão estratégica dos recursos humanos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como finalidade explicar sobre o tema Gestão de Recursos Humanos, obteve-se o entendimento da importância da mesma sobre as organizações. Independentemente do porte da empresa, a Gestão de Recursos Humanos se torna um dos fatores primordiais no processo de formulação do Planejamento Estratégico, alcançando os seus objetivos e agregando maior vantagem competitiva para as empresas.

Nenhuma organização é independente de pessoas, pois estas são necessárias para o seu funcionamento. Portanto este é motivo para que se invista em pessoas através de: remuneração, treinamento e desenvolvimento de habilidades, privilegiar promoções internas e contratação de recolocação; investimentos estes que refletirão na competitividade da organização como um todo.

Embora seja um tema extremamente abordado, observou-se que a GRH não é uma ferramenta aplicada muita das vezes, adequadamente dentro das organizações, seja por falta de visão ou conhecimento dos seus gestores, A GRH necessita de investimentos financeiros e mudanças de comportamento organizacional dos seus colaboradores e seus retornos nem sempre poderão ser mensurados financeiramente. O que pode estar relacionado a baixos investimentos em GRH, por algumas empresas



Recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas para que se possa aprofundar e obter melhor compreensão, além de ampliar o conhecimento neste assunto que é tão amplo e mutável.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9.ed. São Paulo: Campus, 2009.

ESCULÁPIO, R. P. Core Governance Competences e LNT: Construindo Um Instrumento Teórico Metodológico. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis, 2003. Acesso em 09/02/2017. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5623.pdf>

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas. 2010.

KANGERSKI, Kátia Cristiane Huther Bof; NODARI, Tânia Maria dos Santos Nodari. **RH estratégico: a importância nas organizações**. Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, v. 6, n. 1, p. 139-146, jan./jun. 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva. 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da pesquisa científica**. 3.ed.-São Paulo: Atlas, 2012.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.