

## **GESTÃO DE PESSOAS – DO TANGÍVEL AO INTANGÍVEL: O VALOR QUE ESTA GESTÃO PODE AGREGAR AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Juliana Luiza Moreira Del Fiacco<sup>1</sup>

Natália Pereira de Melo<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo é resultado de uma pesquisa realizada em uma indústria farmacêutica na cidade de Anápolis e foi monografia de conclusão do curso de Administração, considerada de excelente pertinência científica pela banca examinadora. Seu objetivo geral foi identificar os benefícios intangíveis que a Gestão de Pessoas pôde trazer a esta empresa. Os objetivos específicos da pesquisa foram: referenciar teoricamente os benefícios operacionais e estratégicos da Gestão de Pessoas oferecidos aos colaboradores das empresas, e as vantagens que eles podem trazer para o funcionamento das organizações; diagnosticar na empresa objeto de estudo, os benefícios visíveis oferecidos por ela aos seus colaboradores e analisar a realidade desta empresa utilizando referencial teórico de Administração Estratégica de Recursos Humanos e questionário de pesquisa focado para identificar os benefícios visíveis e invisíveis oferecidos pela organização aos colaboradores e como isso se transformou em benefícios intangíveis para a própria empresa. A Metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi descritiva e explicativa quanto aos fins, e bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo quanto aos meios. O universo da pesquisa foi a Novafarma Indústria Farmacêutica Ltda. e a amostra retirada de seus colaboradores. Os dados foram coletados por meio de entrevista com a gerente de Recursos Humanos da empresa e aplicação de questionário previamente elaborado aos demais colaboradores. O tratamento desses dados foi feito de forma qualitativa e quantitativa, por meio da análise do referencial teórico comparado ao resultado dos questionários, que foi tabulado utilizando-se a ferramenta Excel (Microsoft) em forma de gráficos de colunas. Concluiu-se que a gestão de pessoas coerente e eficiente pode realmente agregar valor ao desenvolvimento organizacional.

**PALAVRAS-CHAVES:** Desenvolvimento Organizacional, Administração Estratégica de Recursos Humanos, Capital Humano.

---

<sup>1</sup> Orientadora. Professora Mestre em Ciências da Educação Superior (Universidade de Havana, curso validado pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás), pós graduada em Gestão Empresarial e Docência do Ensino Superior (UNIANA, atual Universidade Estadual de Goiás), bacharel em Ciências da Administração (UNIANA, atual UEG e Comunicação Social/Jornalismo (UFG). Professora efetiva da Universidade Estadual de Goiás (cursos de Farmácia e Engenharia Civil e pós-graduações em gestão) também professora do curso de Administração da UniEvangélica – Centro Universitário e de suas pós-graduações nas áreas de gestão.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela UniEvangélica – Centro Universitário, bacharel em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Estadual de Goiás. Sócia-proprietária da empresa Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano Ltda.

## **PEOPLE MANAGEMENT - THE INTANGIBLE TANGIBLE TO: THE VALUE THAT THIS MAY ADD TO MANAGEMENT ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

Juliana Luiza Moreira Del Fiaco<sup>1</sup>

Natália Pereira de Melo<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

This article is the result of a survey in a pharmaceutical industry in the city of Anápolis (Brazil) and was a graduation thesis of Management. Its main objective was to identify the intangible benefits that the Personnel Management could bring to this company as specific objectives the research referenced in theory the operational and strategic benefits of Human Resource Management offered to employees of enterprises, and the benefits they can bring to the operation organizations; diagnosed in the studied company, the perceived benefits offered by it to its employees and considered the reality of this company using the theoretical framework of the Strategic Management of Human Resources and survey questionnaire focused to identify the visible and invisible benefits offered by the organization to employees and how this has turned into tangible benefits for the company. The methodology used to conduct the study was descriptive and explanatory as to the purposes and literature, case studies and field research on the means. The research was Novafarma Pharmaceutical Industries Ltd. and the sample collected from its employees. Data were collected through interviews with the Human Resources manager of the company and a questionnaire previously developed for other employees. The treatment of these data was done qualitatively and quantitatively, through the analysis of the theoretical results compared to the questionnaires, which were tabulated using the tool Excel (Microsoft) in order to column charts. It was concluded that the management of people efficiently and consistently can really add value to organizational development.

**KEYWORDS:** Organizational Development, Strategic Management of Human Resources, Human Capital.

---

<sup>1</sup>Master of Science in Higher Education (University of Havana, course validated by the Catholic University of Goiás), post graduate in Business Management and Teaching in Higher Education (Uniana, current Goiás State University), Bachelor of Science in Management (Uniana, Current UEG and Social Communication / Journalism (UFG). Professor effective from the State University of Goiás (courses in Pharmacy and Civil Engineering and Graduate Diploma in management) also teaches the course UniEvangélica Administration - University Center and their post-graduate management.

<sup>2</sup>Bachelor in Business Administration from UniEvangélica - University Center, BS in Architecture and Urbanism from the University of Goiás- owner of Partner Consulting Company Increase in Human Development Ltda.

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas não pode mais ser vista apenas como um centro de custos, com despesas que não se consegue cortar. Deve-se dar à gestão de pessoas a devida importância que ela tem. Os benefícios que ela oferece aos colaboradores são, em um primeiro momento, fáceis de perceber. Seriam, além daqueles obrigatórios por lei, como o transporte e a alimentação, outros que a empresa pode proporcionar como o plano de saúde, auxílio odontológico, plano de cargos e salários, para citar os mais usuais.

Existem alguns, porém, que não são tão fáceis de perceber, por serem intangíveis, como os treinamentos oferecidos aos colaboradores, que são interessantes para a empresa, e também para o empregado, que agrega a si um conhecimento diferenciado, além de passar a ter mais chances de crescer profissionalmente. Têm-se ainda as ações da gestão de pessoas que criam um ambiente de trabalho agradável, a área de lazer e descanso da empresa, entre outros. Os benefícios advindos desses investimentos para a organização e seu funcionamento são bem mais difíceis de perceber e, principalmente, de quantificar.

Com essas constatações, ficam alguns questionamentos: será que se percebe a importância que a gestão de pessoas tem dentro das organizações? Será que se percebe o impacto que a gestão de pessoas tem nos demais setores da empresa? Será que se observa que a gestão de pessoas pode trazer consequências positivas ou negativas para as organizações, dependendo de sua estruturação? Será que se percebe que é o diretor ou gerente de Recursos Humanos que tem as ferramentas e a qualificação para satisfazer os colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz? Estas questões fazem parte do problema científico da pesquisa.

Para buscar respostas a estes problemas, a pesquisa teve como objetivo geral identificar os benefícios intangíveis que a gestão de pessoas traz para uma empresa localizada em Anápolis-GO. Os objetivos específicos foram: referenciar teoricamente os benefícios operacionais e estratégicos da gestão de pessoas oferecidos aos colaboradores das empresas, e as vantagens que eles podem trazer para o funcionamento das organizações; elaborar e aplicar um questionário de pesquisa que foque a identificação dos benefícios invisíveis oferecidos pela a empresa aos seus colaboradores e como isto se traduz em benefícios para a própria empresa, por meio da ação da gestão de pessoas;

e diagnosticar na empresa objeto do estudo, os benefícios visíveis oferecidos por ela aos seus colaboradores.

A pesquisa justificou-se, por compreender que quanto maior é a concorrência entre as organizações, maior é a preocupação delas com sua eficiência e, conseqüentemente, com seus indicadores de produtividade, faturamento, alcance de mercado, e também a preocupação de seus gestores em cumprir metas e prazos. Mas em poucas organizações pode-se perceber o reflexo disso na preocupação com as pessoas que fazem parte delas. Isso porque nem sempre é percebido o impacto que a gestão de pessoas e suas ações tem no restante da organização e no sucesso ou fracasso de suas metas e objetivos.

Uma explicação para esse fato é que determinados benefícios que a gestão de pessoas pode trazer à organização são muito difíceis de perceber e mais difíceis ainda de quantificar. Quando os indicadores são bons, o sucesso é sempre atribuído à área de produção, marketing ou finanças. Já quando existem problemas, a gestão de pessoas é uma das primeiras a ser responsabilizada. Por isso é importante distinguir os benefícios, nem sempre visíveis em um primeiro momento, que uma gestão de pessoas bem estruturada e organizada pode trazer às organizações. Assim ela poderá ter seus méritos e requisitar investimentos, tanto quanto as demais áreas da organização. Daí a realização da pesquisa.

Para tanto, este artigo foi dividido em três partes. A primeira delas trata do Referencial Teórico que teve como tema principal a Gestão de Pessoas, buscando explicitar o valor que ela pode agregar ao desenvolvimento organizacional. Realizou-se primeiramente uma contraposição entre tangível e intangível e na sequência, tratou-se a respeito da Teoria das Relações Humanas e suas decorrências, por serem as relações humanas o principal foco desta pesquisa.

Foi desenvolvido também um item sobre a Teoria Comportamental e o Desenvolvimento Organizacional. Ao final, foi apontada a evolução da Administração de Recursos Humanos ao longo da história e da sua mudança de foco, do operacional para o estratégico, e as conseqüências da mudança dentro das organizações.

A segunda mostra a Metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Descreve-se o tipo de pesquisa utilizado, delimita o universo e a amostra. Identifica-se a área de Recursos Humanos da indústria farmacêutica Novafarma, e os seus colaboradores que se interessaram em participar da pesquisa, também os critérios éticos que foram adotados, bem como a maneira escolhida para a coleta e tratamento dos

dados e as dificuldades que foram encontradas no método escolhido. A coleta de dados realizou-se por meio de questionário, a fim de obter as informações relevantes sobre os benefícios que a gestão de pessoas pode trazer para o desenvolvimento organizacional.

A terceira parte apresenta os Resultados e Análise da pesquisa, onde são analisados os dados obtidos com a tabulação do questionário e confrontados com a teoria, para demonstrar os resultados obtidos. Após a terceira parte foram apresentadas as Conclusões e as Referências.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Tangível x Intangível

Faz-se necessário ter um diferencial para sair na frente, e este muitas vezes é intangível, por se tratar do capital intelectual da organização, suas marcas e patentes, concessões públicas, entre outros (PEREZ; FAMÁ, 2006). Relevante para esta pesquisa é o estudo do ativo intangível denominado capital intelectual.

A diferença entre tangível e intangível é que:

Os ativos intangíveis, chamados por alguns de ativos invisíveis, por outros de ativos intelectuais, dentre tantas outras denominações atuais, formam, de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), uma das áreas mais complexas e desafiadoras da contabilidade e, provavelmente, também das finanças empresariais. Parte dessa complexidade deve-se às dificuldades de identificação e definição desses ativos, mas certamente os maiores obstáculos estão nas incertezas quanto à mensuração de seus valores e à estimação de suas vidas úteis (PEREZ; FAMÁ, 2006, p.13).

No Direito, ao longo do tempo, surge um novo foco, que está vinculado diretamente às empresas: o direito intelectual, ou direito sobre os bens intelectuais, de natureza imaterial ou incorpórea (REQUIÃO, 2005). Percebe-se assim, a importância desses bens no contexto atual.

Na Contabilidade, tem-se a definição dos ativos tangíveis, também denominados corpóreos, como aqueles que têm uma substância concreta e podem ser palpados, tocados, citando como exemplos edifícios, equipamentos, terrenos, obras de arte, reservas minerais, entre outros. Já os ativos intangíveis, também denominados incorpóreos, são definidos como aqueles que não têm substância física e, portanto não podem ser tocados, palpados, mas podem ser comprovados. Como exemplos citam-se os fundos de comércio (consiste na reputação da empresa), pontos comerciais, direitos autorais, isenções ou licenças de exploração, patentes relativas a invenções, marcas de indústria e comércio (MARION, 2002).

Kaplan e Norton (2004 *apud* LACOMBE, 2005) identificaram como ativos intangíveis mais importantes: o capital humano (as habilidades, os conhecimentos, o talento que os empregados de uma empresa possuem), o capital da informação (suas informações e dados que estão armazenados em redes de computadores) e o capital da organização (a cultura da empresa, sua liderança, o alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos, a habilidade e a vontade do pessoal de partilhar informações e conhecimentos).

No Marketing, os serviços são considerados intangíveis, ao contrário dos produtos, pois não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos. E é por isso que devem ser tratados com atenção, a fim de que se possam perceber os serviços intangíveis transformados em benefícios concretos (KOTLER; KELLER, 2006).

Compreende-se que os ativos intelectuais da empresa são intangíveis e seus resultados concretos difíceis de ser mensurados, como afirma Ford (1997 *apud* LACOMBE, 2005, p. 16) “as duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem nos seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas”.

É perceptível que na era pós-industrial, o sucesso de uma empresa está mais em suas capacitações intelectuais e de sistemas que em seus ativos físicos. Portanto, a capacidade de gerenciar o intelecto humano, e de convertê-lo em produto e serviço útil, está se tornando a habilidade executiva fundamental do momento (ULRICH, 2000).

## **1.2 Teoria das Relações Humanas e suas Decorrências**

A Teoria das Relações Humanas, de acordo com Chiavenato (2001, p. 135), “surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores.”

A Experiência de Hawthorne foi uma série de estudos que aconteceu entre 1927 e 1932, que investigou o comportamento e as atitudes dos trabalhadores da fábrica de “Hawthorne Works of the Western Electric Company” (Chicago), a fim de julgar seu impacto no êxito dessas empresas (CERTO, 2003).

Chiavenato (2001), explica que foi verificado que a Administração se baseava em princípios inadequados ao estilo democrático de vida americano. Assim, a Teoria das Relações Humanas nasce da necessidade de corrigir a forte tendência à

desumanização do trabalho com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores tinham que se submeter.

Os estudos mostraram que “fatores sociais e psicológicos – a quantidade de atenção que os trabalhadores recebem, por exemplo – podem estar mais intimamente ligados à produtividade que as condições objetivas de trabalho” (DRUCKER, 2002b, p. 277).

Essa abordagem administrativa:

[...] visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho. Relações Humanas foi a primeira grande abordagem a enfatizar os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 53).

A Teoria das Relações Humanas, como salienta Chiavenato (2001), trouxe várias contribuições e teve também muitas críticas, mas o que não se pode negar é que abriu novos horizontes à teoria administrativa em duas orientações bem definidas. Uma delas é a “equação humana: o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade” (PFEFFER, 1998, *apud* CHIAVENATO, 2001, p.179).

Nessa mesma linha de pensamento Marras (2009, p. 23) coloca que:

[...] esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e respectivos custos. Follet, Mayo, Roethlisberger, Dickson, Leavitt, McGregor e outros fizeram dessa escola de administração o nascedouro do *Homo social* em substituição ao *Homo economicus* da Escola Científica.

Os estudos da Teoria das Relações Humanas “tornaram-se um estímulo para uma abordagem mais humana da administração e estabeleceram uma estrutura conceitual básica, isto é, o moral mais elevado dá como resultado um aumento da produtividade” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 51).

Drucker (2002b, p. 280) contribui com este pensamento quando diz que “as relações humanas reconhecem que o recurso humano é um recurso específico. E dão destaque a isso, contrariando a concepção mecanicista do ser humano.”

### 1.3 Teoria Comportamental

Devido às limitações e distorções que a Teoria das Relações Humanas apresentou, ela recebeu severas críticas, e precisou passar por uma reelaboração, que ocorreu a partir da Teoria Comportamental (CHIAVENATO, 2001). O autor salienta que ela surgiu no final da década de 1940, como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Representou uma nova tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional.

Para quem adota a teoria comportamental, o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados de pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo” (MAXIMIANO, 2006, p. 149 e 150).

Segundo Bateman e Snell (1998), a Teoria Comportamental é uma perspectiva revisada, após a percepção de que a produtividade do trabalhador e o sucesso organizacional são baseados em mais coisas do que somente na satisfação de necessidades econômicas e sociais.

A Teoria Comportamental assenta-se nas novas proposições acerca da motivação humana trazidas por autores behavioristas como McGregor, Maslow e Herberg, de que o administrador deve conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as organizações por meio das pessoas. Esta teoria enfatiza cada indivíduo como tomador de decisões, que são baseadas nas informações que recebe de seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes e opiniões. Para que os indivíduos tomem decisões convenientes para a organização, esta lança mão de uma série de artifícios para orientar as decisões (CHIAVENATO, 2002).

Outras contribuições dessa teoria seriam o estudo da relevância dos executivos no desempenho organizacional, a introdução da reflexão ética no comportamento das organizações, os estudos sobre os aspectos psicológicos do comportamento humano em situações de decisão, os estudos sobre o comportamento e a motivação humana no trabalho (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Mas, Chiavenato (2002, p. 168 e 169), alerta que “a escola comportamentalista incorreu no equívoco de padronizar suas proposições, não levando em consideração as diferenças individuais das pessoas.” Contudo, independentemente das críticas, “a Teoria Comportamental deu novos rumos e dimensões à Teoria Geral da Administração,

enriquecendo seu conteúdo e abordagem. Seus conceitos são os mais conhecidos e populares de toda a teoria administrativa” (CHIAVENATO, 2002, p. 169).

#### **1.4 Desenvolvimento Organizacional**

De acordo com Chiavenato (2002, p. 177), “a partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem dinâmica, democrática e participativa ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).”

Segundo Marras (2009), o DO desempenha importante missão na área da Administração Estratégica de Recursos Humanos por dizer respeito às responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento organizacional, no seu todo, ao longo do tempo, garantindo que os objetivos estrategicamente traçados mantenham-se no rumo.

O DO surgiu por volta do final da década de 1960, como uma tentativa de resposta de acadêmicos e consultores organizacionais às profundas modificações no ambiente mundial. Esta foi a era pós-industrial, com novas tecnologias nas diversas áreas do conhecimento, problemas sérios de desemprego, movimentos estudantis acirrados, conflitos sociais e raciais crescentes (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

O objetivo do DO, no seu início, foi o de conseguir implantar mudanças de uma forma eficaz. É uma estratégia educacional complexa, baseada na experiência, que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento e tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações para que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança. O DO é necessário sempre que as instituições concorrem e lutam pela sobrevivência sob condições de mudança crônica (LACOMBE, 2005).

É neste contexto que o DO valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos colaborativos e participativos e o espírito investigativo. Existe, assim, uma forte ênfase na colaboração. E os valores que embasam esse conceito seriam o respeito pelas pessoas, a confiança e o apoio, a equalização do poder, a confrontação dos problemas e a participação dos colaboradores (ROBBINS, 2005).

Já a cultura organizacional é o quadro de referências adotado por uma empresa que condiciona a condução da equipe e as ações realizadas pela empresa na busca de

resultados. Sabe-se que as prioridades de valores variam de uma empresa para outra, portanto a cultura organizacional é diferenciada para cada empresa (LACOMBE, 2005).

“O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa” (LACOMBE, 2005, p. 236) envolvendo “fatores estruturais como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais” (GILMES, 1971 *apud* CHIAVENATO, 2002, 183).

No enfoque comportamental, percebe-se que o sistema social das empresas é formado primariamente por pessoas, sentimentos, interesses e motivações e deve ser considerado e compreendido. Percebe-se que os funcionários se comportam nas empresas como pessoas e não como peças de máquinas, além de terem seus próprios interesses, portanto os administradores não devem negligenciar o lado social das organizações (MAXIMIANO, 2008). Tem-se então, a busca pela mudança de crenças, atitudes, valores e estrutura da organização, para que estas pudessem se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios impostos pelas mudanças correntes (BENNIS, 1972 *apud* CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

“Numa época em que a única certeza é a mudança, o DO volta a ter a importância que teve na ocasião em que surgiu” (LACOMBE, 2005, p. 329). A administração dos recursos humanos da empresa já não pode ser apenas operacional, mas sim estratégica, e preocupar-se com a preservação dos ativos intangíveis, são agora, o grande diferencial dela.

### **1.5 Administração de RH Operacional x Administração de RH Estratégica**

A Administração de Recursos Humanos foi evoluindo e ganhando espaço nas empresas, deixando de se preocupar apenas com procedimentos técnicos e legais, passando a se preocupar com o bem-estar do colaborador dentro da organização. Passa-se a ter então, a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), que é a fase que se vive atualmente, na qual o Gerente de Recursos Humanos deixa a sua posição, ainda em nível tático e passa a ser reconhecido em nível estratégico nas organizações (MARRAS, 2009).

A Administração de Recursos Humanos tem passado por muitas transformações ao longo dos anos, como mostram Bateman e Snell (1998, p. 277):

Na década de 70, o trabalho dos administradores de RH era manter suas empresas fora dos tribunais e estar de acordo com o número cada vez maior de regulamentações que governam o local de trabalho. Na década de 80 tiveram que resolver problemas de custos nos quadros de pessoal relacionados a fusões, aquisições e *downsizing* (também conhecidas como *rightsizing*). Na década de 90 caracteriza-se por questões econômicas relacionadas a um local de trabalho cada vez mais global e competitivo.

Nos dias de hoje, o conhecimento é a principal vantagem competitiva da organização, devido à velocidade com que as mudanças estão ocorrendo. Os sistemas de gestão têm que se adequar, é necessário saber administrar o conhecimento para obter êxito e mesmo para sobreviver. As riquezas físicas foram deixadas para trás, a riqueza agora é produto do conhecimento. A maneira mais segura de se conseguir vantagem competitiva é por meio da administração de recursos humanos, que são o capital intelectual da organização (LACOMBE, 2005).

Tose (1997 *apud* MARRAS 2009), nesse mesmo esteio, diz que a gestão de pessoal evoluiu do operacional ao estratégico passando por cinco fases. A primeira foi a fase contábil, antes de 1930, que se caracterizava pela preocupação com os custos da organização. A segunda fase foi a legal, de 1930 a 1950, na qual surge a função de chefe de pessoal, o profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas.

A terceira fase foi a tecnicista, de 1950 a 1965, quando o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoal e a função do RH passou ao status orgânico de gerência, e operacionalizava serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, benefícios e outros.

A quarta fase, de 1965 a 1985, na qual o movimento sindical denominado 'novo sindicalismo' foi forte no País, também ocorreu mudança na denominação e responsabilidade do até então gerente de relações industriais, que passou a ser chamado de gerente de recursos humanos. A mudança transferiu a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para as responsabilidades de ordem humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações.

A quinta fase é a estratégica, que se iniciou em 1985 e se estende aos dias atuais, que é demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento central das organizações. O cargo de Gerente de Recursos Humanos foi alavancado de posição gerencial, em nível ainda tático, para ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Atualmente, segundo Marras (2009), empresas de médio e pequeno porte procuram profissionais ditos de RH legalísticos, ou seja, com experiência voltada para a normatização, interpretação da legislação e especialização em questões legais. Ao contrário de empresas grandes, principalmente multinacionais, que exigem postura holística e estratégica dos ocupantes de seus cargos de RH. Existem registros de mudanças, sendo verificada em alguns organogramas de empresas nacionais a figura do RH estratégico em *staff*.

Percebe-se que os recursos humanos fundamentais não são os manuais, e sim os intelectuais. É preciso ir além da administração de recursos humanos, aprender a liderar as pessoas ao invés de tolhê-las. O período é de constante inovação e como tal deve ser tratado (DRUCKER, 2002b). É necessário verificar que:

Conhecimento é a empresa tanto quanto o cliente. Bens físicos ou serviços são somente o veículo para a troca do poder de compra do cliente por conhecimento da empresa. A empresa é uma organização humana, que depende da qualidade de seu pessoal (DRUCKER, 2003, p. 97).

Para tanto se deve visualizar que “uma organização está composta de duas grandes forças: o capital e o trabalho. Essas forças, juntas, compõem o vetor que alavanca a organização à frente, alcançando os rumos desejados” (MARRAS, 2009, p. 300).

## 2. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, teve-se como base o critério proposto por Vergara (2007), que a diferencia quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva por descrever conceitos, opiniões e idéias a respeito da Gestão de Pessoas e como ela vem sendo conduzida ao longo do tempo. Explicativa, por ter como principal objetivo tornar a Gestão de Pessoas inteligível, visando esclarecer os fatores que dentro dela contribuem de alguma forma, para o desenvolvimento organizacional.

Quanto aos meios, a pesquisa foi: bibliográfica por ser um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros e artigos sobre o tema RH. Estudo de Caso por estar circunscrita a uma empresa, Novafarma Indústria Farmacêutica Ltda., tendo caráter de profundidade e detalhamento. Também uma pesquisa de campo por ter se aplicado questionários junto aos colaboradores da empresa e com a Gerente de RH dela.

O universo da pesquisa foi a empresa Novafarma Indústria Farmacêutica Ltda, que tem atualmente 410 empregados. A amostra totalizou 9,51% dos colaboradores da empresa. Esta amostra foi probabilística escolhida de maneira aleatória simples, por se basear em procedimentos estatísticos e por cada elemento da população ter uma chance determinada de ter sido selecionado (VERGARA, 2007).

Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores da Novafarma Indústria Farmacêutica Ltda. que interessaram em participar dela. A gerente de RH foi entrevistada, fornecendo dados a respeito do histórico da empresa e sobre as políticas de gestão de pessoas. Os demais colaboradores foram de áreas diversas da empresa.

Os sujeitos incluídos na pesquisa foram todos aqueles que tiveram interesse em participar dela, respondendo ao questionário que foi elaborado. Não se importou com detalhes tais como: sexo, idade, cargo ou setor na empresa.

Os sujeitos excluídos da pesquisa foram todos aqueles que não se interessaram em participar e não quiseram responder ao questionário. Foram deixados 70 questionários com a gerência de RH, que os distribuiu entre alguns colaboradores da empresa. 39 foram respondidos e 31 foram devolvidos em branco, portanto automaticamente excluídos da pesquisa.

Quanto aos critérios éticos a pesquisa foi realizada com o consentimento informado dos participantes, por meio da autorização da empresa pesquisada e contribuição apenas dos sujeitos interessados, primando pela privacidade e pela confidencialidade dos dados coletados.

A coleta de dados deu-se por meio de consulta bibliográfica, também por meio de entrevista com a Gerência de Recursos Humanos da empresa, a fim de levantar as informações necessárias a respeito de sua política de Recursos Humanos. Posteriormente, foi aplicado o questionário pré-elaborado aos colaboradores que desejaram respondê-la. Este questionário buscou traçar o perfil dos colaboradores da empresa em relação à formação acadêmica, tempo de empresa, promoções e cursos realizados pela organização.

No segundo momento as questões foram concebidas em modelo Servqual (*Service Quality* – Ferramenta da Gestão de Qualidade para avaliar qualidade em serviços), buscando o conceito de cada colaborador para elas entre concordo totalmente e discordo totalmente em uma escala de 5 (cinco) graus. Foram 22 questões, que levantou os benefícios invisíveis que uma política de RH traz para o colaborador e conseqüentemente, como isso se traduz em benefícios para a empresa. O questionário

teve também 4 perguntas para definição do perfil dos pesquisados dentro da empresa. O questionário baseou-se no questionário desenvolvido pela Ampliar – Assessoria em Desenvolvimento Humano, em conjunto com a Novafarma Indústria Farmacêutica para aplicação na empresa anualmente para diagnóstico de clima organizacional.

O tratamento dos dados realizou-se de forma qualitativa ao analisar as informações e posteriormente a análise textual dos dados quantitativos seguidos de referencial teórico para o devido cruzamento de dados. O tratamento quantitativo foi feito por meio de gráficos de colunas e tabelas elaborados no Excel (Microsoft Office). Utilizou-se estatística de análise percentual simples.

Nesta pesquisa as dificuldades encontradas foram o acesso de livros sobre o assunto, artigos e demais fontes de pesquisa. Na área de Gestão de Pessoas o que se tem disponível é geralmente das mesmas fontes, tornando a pesquisa quase exploratória segundo seus fins.

Na pesquisa de campo, a dificuldade foi conseguir autorização para pesquisar dentro das empresas. Somente a terceira empresa procurada é que se dispôs a abrir as suas portas para a pesquisa. A dificuldade em fazer as pessoas responderem ao questionário foi a maior de todas.

### **3 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

#### **3.1 História da Novafarma<sup>1</sup>**

A Novafarma obteve seu registro de funcionamento em fevereiro de 1997. A então distribuidora, denominada Laboratório Caus, foi adquirida pelos sócios e teve alterada sua razão social e ramo de atividade. Passou a se chamar Novafarma Indústria Farmacêutica e a industrializar medicamentos. Ela iniciou suas atividades terceirizando a produção de empresas da região, produzindo medicamentos para essas empresas até obter o registro de sua linha própria de fármacos, quando começou a industrializar seus injetáveis e antibióticos e deixou de produzir para outras organizações. Atualmente a empresa continua industrializando injetáveis e antibióticos.

No início, ela tinha 20 colaboradores e hoje conta com 410. Sua estrutura organizacional tem o conselho, a presidência e 4 diretorias: a diretoria administrativo-

---

<sup>1</sup> O histórico da empresa e da área de RH da empresa foi obtido por meio de entrevista com a gerência de RH no dia 01 de setembro de 2010.

financeira, a diretoria técnica, a diretoria industrial e a diretoria comercial. Tem uma área total de terreno de 7.055 m<sup>2</sup>, sendo que 8.565 m<sup>2</sup> de área construída, distribuídos por vários pavimentos. A empresa também tem um terreno de 61.649.90 m<sup>2</sup> situado no Distrito Agroindustrial de Anápolis, onde sua nova unidade já se encontra em fase de construção.

A sede atual da empresa fica na avenida Brasil Norte, número 1255, Cidade Jardim, Anápolis-GO.

### **3.2 A Área de RH da Empresa**

No início do funcionamento da Novafarma, ela não possuía um setor específico de RH, este foi se desenvolvendo ao longo dos anos. Em 2002, a empresa buscou apoio de uma consultoria de RH que a ajudou a estruturar esta área, até 2008. Desde então coordena as ações de gestão de pessoas. No presente, a área de RH possui um gerente, um analista e supervisiona, também, a área de administração de pessoal com três colaboradores.

A política de Gestão de Pessoas da Novafarma conta com os seguintes itens:

**Política de Benefícios:** oferece aos colaboradores além dos benefícios legais, vale-transporte e alimentação na empresa, cesta básica e convênio com a rede farmacêutica e ACIA (Associação Comercial e Industrial e Anápolis), descontos aos colaboradores em consultas médicas, exames, medicamentos e em outras empresas conveniadas.

**Política de Treinamentos:** a área de RH faz o Levantamento Anual das Necessidades de Treinamento dos colaboradores e oferece a qualificação necessária a cada um deles.

**Política de Seleção Interna:** busca primeiro os talentos dentro da empresa para as vagas em aberto, valorizando o empregado e possibilitando que ele faça sua carreira dentro da organização.

**Recrutamento e Seleção Internos:** o processo de recrutamento e seleção é feito pelo próprio setor de RH da empresa.

**Política Salarial:** a empresa possui Manual de Cargos, com descrição de todos os cargos da empresa e sua avaliação, que estão enquadrados em estrutura salarial, para manter o equilíbrio salarial interno.

Pesquisa Salarial Anual: a área de RH da empresa faz pesquisa salarial anual para garantir equilíbrio externo dos salários.

Pesquisa de Clima Organizacional Anual: faz pesquisa anual do Clima Organizacional.

Para balizar suas ações e ter diretrizes coerentes para tomada de decisões a Novafarma tem definidos sua Visão, Missão e Valores:

Visão: “ser uma indústria farmacêutica de referência na produção e comercialização de medicamentos com excelência na gestão empresarial”.

Missão: “contribuir com a política nacional de medicamentos através do fornecimento de medicamentos de confiança, promovendo à população saúde, segurança e bem-estar”.

Valores: “confiança, compromisso, determinação, companheirismo, humildade, responsabilidade e criatividade.”

### **3.3 Aplicação dos Questionários**

Foram entregues os questionários à gerência de RH, que ficou com eles durante duas semanas. Ela os distribuiu entre os colaboradores da empresa e obteve os retornos que foram devolvidos para a pesquisadora. O número representou 9,51% dos colaboradores da empresa. A gerência de RH da empresa não permitiu que a pesquisadora participasse da aplicação dos questionários, ela mesma os aplicou. A pesquisadora teve receio por não saber em quais circunstâncias os questionários estavam sendo aplicados, o que poderia interferir nos resultados. Outro receio foi o constrangimento do incômodo de poder solicitar para que mais questionários fossem respondidos, para alcançar 10% dos colaboradores. Devido às dificuldades foi decidido concluir a pesquisa com os resultados já obtidos.

### **3.4 Análise da Pesquisa**

Em relação à escolaridade, a maioria dos pesquisados possui ensino médio completo, 25% possuem ensino superior completo (15%) ou cursando, 11% possuem pós-graduação completa (8%) ou cursando (3%), somente 3% possuem o ensino médio incompleto e nenhum dos entrevistados possui apenas o ensino fundamental. Percebeu-

se que a empresa valoriza a contratação de colaboradores com escolaridade superior ao ensino fundamental completo.

Quanto ao tempo de empresa, a maioria dos pesquisados possui entre 1 e 3 anos de empresa (33%), 23% estão na empresa entre 3 meses e 1 ano, 15% estão a menos de 3 meses na empresa, 18% estão na empresa entre 3 anos e 5 anos, e somente 10% estão na empresa há mais de 5 anos. Existe um número representativo de entrevistados com menos de 1 ano de casa (38%), demonstrando provável rotatividade na empresa.

Observou-se que a maioria dos entrevistados (62%) nunca foi promovida na empresa. Apenas 33% dos pesquisados já tiveram oportunidade de ser promovido e crescer internamente. Apesar da política de promoção interna da empresa buscar os talentos primeiro dentro da empresa, na prática, apenas a menor parte dos entrevistados teve essa oportunidade.

Quanto aos treinamentos, 46% dos pesquisados disseram já ter participado de treinamentos ou cursos pela Novafarma, e 53% não participaram. Dentre os cursos e treinamentos proporcionados pela Novafarma aos colaboradores tem-se: assistente administrativo, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), brigada de incêndio, operador de empilhadeira, operador de autoclave, MOPP (Movimentação Operacional de Produtos Perigosos), FAP (Fator Acidentário de Prevenção), NETP (Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário), primeiros socorros, validação de filtração, padrões de referência USP (*United States Pharmacopeia*), UPLC (*Ultra Performance Liquid Chromatography*), além de treinamentos nos procedimentos da empresa, BPF (boas práticas de fabricação) e semanas específicas de qualidade. Percebeu-se que a empresa busca realmente qualificar parte de seus colaboradores, para manter uma equipe mais eficiente.

Em relação à percepção dos colaboradores sobre o crescimento profissional dentro da empresa, 66% deles concordam totalmente. Portanto, a maior parte dos entrevistados vislumbra oportunidades para crescer profissionalmente na organização, o que aumenta a satisfação em trabalhar na empresa e empenho para conseguir esse crescimento pretendido. O desenvolvimento organizacional da empresa deve permitir que seus colaboradores formulem, programem mudanças e atinjam seu próprio crescimento profissional (CHIAVENATO, 1999).

Uma parte significativa dos colaboradores (75%) sente-se envolvida com o planejamento e implantação de melhorias, confirmando a questão anterior, em que os entrevistados enxergam oportunidade de crescimento na empresa. O que demonstra o

esforço da empresa em influenciar as atitudes, crenças, valores e conhecimentos de seus funcionários no cargo para atingir o desenvolvimento organizacional da empresa (BATEMAN; SNELL, 1998).

Em relação à rapidez e eficiência dos processos adotados para realização do trabalho, 72% dos pesquisados concordam totalmente (18%) ou em parte (54%) que os processos na empresa para realização do trabalho são rápidos e eficientes. Notou-se que a empresa necessita sobreviver no atual mercado de trabalho por meio do seu desenvolvimento organizacional (LACOMBE, 2000).

Quanto ao reconhecimento da empresa pelo empenho dos colaboradores em atingir metas, 72% o percebem totalmente (31%) ou parcialmente (41%). Eles percebem que é reconhecido pelo seu empenho em atingir metas, confirmando a visualização de oportunidades para crescer profissionalmente, sendo um incentivo para que o colaborador trabalhe com mais satisfação. Isso corrobora a idéia de que a empresa busca um desenvolvimento organizacional cada vez maior, pois este exige a colaboração das partes e traz também crescimento para ambos (ROBBINS, 2005).

Observou-se que 74% dos pesquisados estão totalmente (51%) ou parcialmente (23%) motivados a continuar trabalhando na Novafarma e fazer carreira na empresa. Grande parte dos entrevistados pretende fazer sua carreira na organização, confirmando que o desenvolvimento organizacional alavanca, além dos objetivos empresariais, também os individuais e grupais, contribuindo para o crescimento da empresa e a retenção de talentos (MARRAS, 2009).

Para 75% dos entrevistados a comunicação entre os setores da empresa é boa totalmente (31%) ou em parte (44%), o que demonstra que os canais de comunicação são eficazes e trazem os benefícios esperados. E também contribuem para o desenvolvimento organizacional na administração estratégica de pessoas que seria planejar e acompanhar o crescimento organizacional, garantindo que os objetivos traçados mantenham-se no rumo (MARRAS, 2009).

Quarenta e nove por cento dos entrevistados percebem totalmente (23%) ou em parte (26%) a preocupação da empresa com a qualificação deles por meio de treinamentos periódicos. A maioria dos entrevistados percebe a preocupação da empresa com treinamentos periódicos para que as atividades dela sejam cada vez mais interessantes, pois é perceptível que na era pós-industrial, o sucesso de uma empresa está mais em suas capacitações intelectuais e de sistemas que em seus ativos físicos (ULRICH, 2000).

Quanto à percepção dos colaboradores da valorização deles pela empresa por meio de seleções internas, 72% dos entrevistados percebem totalmente (31%) ou em parte (41%) essa valorização. A maioria percebe a valorização do colaborador por meio de promoções e seleções internas, incentivando o funcionário a fazer sua carreira na empresa, como 74% dos colaboradores pretendem. Notou-se que a empresa busca colaboração do funcionário e se desenvolve por meio do respeito pelas pessoas, confiança e apoio, procurando a participação dos colaboradores (ROBBINS, 2005). Até porque a empresa não pode esperar para encontrar pessoas competentes somente quando elas forem necessárias para preencher cargos específicos (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

A maioria dos entrevistados (71%) percebe que os treinamentos oferecidos pela Novafarma contribuem para seu crescimento profissional, fazendo com que queiram também contribuir para o crescimento da organização. “Numa época em que a única certeza é a mudança, o DO volta a ter a importância que teve na ocasião em que surgiu” (LACOMBE, 2005, p. 329).

Em relação à clareza e facilidade de entendimento dos procedimentos, 69% dos entrevistados percebem totalmente (23%) ou em parte (46%) essa clareza e facilidade. A maior parte percebe que os procedimentos são fáceis e claros, contribuindo para o bom desempenho da empresa e colaboradores. Demonstrando a busca de uma abordagem sistêmica de maneira progressiva e ordenada para resolver problemas concretos enfrentados pela organização, para que ela atinja seu desenvolvimento organizacional (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Sessenta e um por cento dos entrevistados concordam totalmente (10%) ou em parte (51%) que a Novafarma investe em treinamentos para o desenvolvimento de seus colaboradores. Eles percebem que a empresa investe neles por meio de treinamentos, o que faz com que fiquem mais confiantes. A empresa trabalha buscando o seu crescimento por meio do desenvolvimento de seus colaboradores, mostrando que é uma organização consciente de seus destinos e da orientação necessária para melhor atingi-los (LIKERT, 1971, *apud* CHIAVENATO, 2002).

Observou-se que um pouco menos da metade dos entrevistados (41%) considera que os benefícios oferecidos pela Novafarma atendem às suas necessidades, refletindo os poucos benefícios, além dos obrigatórios, que a empresa oferece e que são realmente percebidos pelos colaboradores. Isto pode deixar os colaboradores insatisfeitos, ao acreditarem que a empresa não oferece tudo o que eles necessitam.

É importante perceber que o ser humano é passível de ser desenvolvido e pode se tornar mais produtivo ou deixar de produzir (DRUCKER, 2002b). Como as pessoas são o principal ativo das organizações, estas devem estar conscientes e atentas aos seus funcionários, para conseguir a colaboração eficaz das pessoas (CHIAVENATO, 1999), não deixando que insatisfações contaminem o clima organizacional da empresa.

Um percentual de 67% de entrevistados concorda totalmente (26%) ou em parte (41%) que tem os treinamentos necessários para um bom desempenho de sua função. A maior parte percebe que tem os treinamentos necessários para o desempenho de suas funções, contribuindo para que o trabalho seja realizado com qualidade. Isto permite o bom planejamento e acompanhamento do crescimento organizacional, garantindo que os objetivos estrategicamente traçados mantenham-se no rumo e alcancem o desenvolvimento organizacional (MARRAS, 2009).

Em relação à comunicação entre os setores da empresa, 71% dos entrevistados concordam totalmente (38%) ou em parte (33%) que são bem atendidos quando precisam de informações de outras áreas para realização dos seus trabalhos. A maior parte se vê bem atendida quando precisa de informações de outras áreas para realização do seu trabalho, mostrando que a cooperação é satisfatória, entre os setores, o que coopera também, com o bom andamento da empresa. Demonstra-se a preocupação em repassar o conhecimento que é hoje a principal vantagem competitiva de uma empresa, pois as riquezas físicas foram deixadas para trás e a maior riqueza agora é produto do conhecimento (LACOMBE, 2005).

Quanto ao ambiente de trabalho, 51% dos entrevistados concordam totalmente (18%) ou em parte (33%) que ele é estimulante e motivador. Eles consideram isso e contribuem para a administração de recursos humanos, que busca concordância entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns (MARRAS, 2009). O que é refletido no bom andamento dos processos empresariais e corrobora as questões sobre cooperação e comunicação.

Observou-se que 72% dos entrevistados conhecem totalmente (44%) ou parcialmente (28%) as normas internas da Novafarma. O desenvolvimento organizacional é cada vez maior. Isto porque este é pautado na colaboração de todos dentro da empresa e sabe-se que o comportamento dos integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos organizacionais (MAXIMIANO, 2006).

A maioria dos entrevistados (67%) não trocaria seu emprego na Novafarma por outro em nova empresa se fossem mantidos os padrões de remuneração, o que

demonstra a retenção dos empregados na organização. Verifica-se que a empresa tem preocupações de longo prazo com seus colaboradores para alcançar seus objetivos estratégicos (MARRAS, 2009).

Sobre o espaço para descanso e lazer oferecido pela empresa, apenas 38% concordam totalmente (10%) ou em parte (28%) que o espaço atende às suas necessidades. Enquanto 47% discordam totalmente (26%) ou em parte (21%) que este espaço atenda às suas necessidades. O espaço oferecido para descanso e lazer ainda é um ponto de divergências. Atualmente o local deixa a desejar, podendo ser melhorado na empresa.

Sabe-se que o talento é a riqueza fundamental nos negócios (GUBMAN, 1999), e como tal deve ser tratado, para que permaneça nela e contribua com seu crescimento. Marras (2009) afirma que uma das ações da gestão de pessoas deve ser não desmotivar os trabalhadores com ambientes inadequados, reforçando a idéia de que o espaço para descanso e lazer da Novafarma deve ser melhorado para evitar descontentamentos e desmotivações.

O ambiente de trabalho é considerado agradável totalmente (36%) ou parcialmente (33%) por 69% dos entrevistados. A maioria percebe que a Novafarma tem um ambiente agradável para se trabalhar o que confirma outras questões como a permanência na empresa e vontade de fazer carreira nela. Sabe-se que “o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa” (LACOMBE, 2005, p. 236).

Noventa e três por cento dos entrevistados concordam totalmente (49%) ou em parte (44%) que têm um bom relacionamento com seus superiores. A maioria tem um bom relacionamento com seus superiores, o que contribui com o desenvolvimento organizacional na formação de equipes coesas e bem lideradas. Até porque, sistemas rígidos de controle por meio de supervisão já estão defasados e deve-se buscar a administração estratégica de recursos humanos como diferencial de competitividade, compartilhando o poder e as responsabilidades (MARRAS, 2009). Segundo Drucker (2002b) um administrador desenvolve pessoas e a qualidade do desenvolvimento dos subordinados depende diretamente do seu modo de administrar, dirigindo as pessoas e aproveitando o que cada uma tem de melhor.

Em relação aos momentos de descanso na Novafarma, 56% dos entrevistados consideram esses momentos bons totalmente, apesar, que um grande número dos entrevistados discorde totalmente da afirmativa. É importante perceber que esses

momentos contribuem para maior satisfação dos empregados e sua conseqüente retenção. As pessoas movem a empresa e a fazem realmente funcionar (RIBEIRO, 2005). Portanto elas devem estar satisfeitas para contribuir com o sucesso empresarial e conseqüentemente cada capital humano pertencente àquela organização.

## CONCLUSÃO

O tema desta pesquisa foi o valor que a gestão de pessoas pode agregar ao desenvolvimento organizacional, buscando ir além do tangível e visualizar aqueles benefícios intangíveis. O objetivo geral foi identificar os benefícios intangíveis que a gestão de pessoas traz para a empresa objeto de estudo. Este foi alcançado e a pesquisa realizada demonstrou resultados satisfatórios.

Em relação ao objetivo específico relacionado à construção de um referencial teórico, que buscou demonstrar os benefícios operacionais e estratégicos da área de recursos humanos oferecidos aos colaboradores das empresas e as vantagens que eles podem trazer para o funcionamento das organizações, os que foram abordados contribuíram substancialmente para o embasamento teórico da pesquisa.

Quanto ao objetivo específico de diagnosticar na organização o objeto de estudo, os benefícios visíveis oferecidos por ela aos seus colaboradores percebeu-se que a empresa tem além dos obrigatórios por lei, várias políticas e benefícios interessantes, porém que nem sempre percebidos pelos empregados, talvez pela falta de uma política mais agressiva ou eficiente de comunicação.

O objetivo específico de elaborar e aplicar um questionário de pesquisa que focasse na identificação dos benefícios invisíveis oferecidos aos colaboradores pela empresa e conseqüentemente os benefícios intangíveis trazidos por ela, pela ação da gestão de pessoas, revelou que a empresa oferece muitos benefícios intangíveis como: treinamentos, desenvolvimento pessoal, crescimento profissional, o que é percebido por grande parte dos colaboradores. Isso se reflete em outros benefícios intangíveis para a empresa, como: ambiente de trabalho agradável, estimulante e motivador, boa comunicação entre os setores, processos eficientes, o que gera satisfação e fidelização à empresa e conseqüente retenção dos melhores talentos, que se desenvolvem junto com a organização.

Pela pesquisa percebeu-se que a Novafarma trilha um caminho interessante, vem buscando se desenvolver e aos seus colaboradores, e isso é percebido por eles. Mas a empresa ainda tem alguns aspectos a considerar. Um desses pontos seriam os momentos e local de descanso que atualmente não satisfazem às necessidades dos colaboradores e os treinamentos que ainda não são tão reconhecidos, como um fator de desenvolvimento pessoal e profissional. Deve-se avaliar então, se realmente são necessários mais treinamentos, ou se as ações da área de pessoas não estão sendo valorizadas e divulgadas como deveriam.

É importante atentar também para os benefícios que a empresa oferece e como os divulga, pois muitos entrevistados ainda acreditam que ela deixa a desejar neste quesito. Então se verifica se os benefícios deveriam ser maiores ou mais bem divulgados, para que todos tenham consciência dos esforços despendidos pela empresa em prol do colaborador, para que o desenvolvimento dela seja cada dia maior.

O tema proposto neste trabalho é muito vasto e ainda pouco estudado, ficando aberto para novas pesquisas que possam contribuir com os resultados aqui obtidos.

## REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL Scott A. *Administração: construindo uma vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. *Administração: teoria e prática*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERTO, Samuel C. *Administração Moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. Volume I. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. Volume II. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.a
- \_\_\_\_\_. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.b
- \_\_\_\_\_. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GUBMAN, Edward. *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 2002.

- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.
- PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista de contabilidade e finanças da USP*. São Paulo, n. 40, p. 7 – 24, Jan./Abr. 2006. Disponível em: [http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad40/marcelo\\_rubens\\_pg7a24.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad40/marcelo_rubens_pg7a24.pdf), acesso em 05 maio 2010.
- REQUIÃO, Rubens. *Curso de direito comercial*. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ULRICH, David. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.
- <<<http://www.novafarma.com.br/quem-somos/estrutura-fisica/>>>, acesso em: 20 novembro 2010.