

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS
COMERCIAIS**

LUCIANE LAZARIN

Monografia apresentada ao
curso de Especialização em
Gestão Empresarial. Orientado
pelo Prof. Dr. Pedro Steiner.

CURITIBA - 2009

RESUMO

Este estudo visa apresentar a importância do planejamento estratégico nas organizações comerciais, sendo que para a elaboração do planejamento estratégico é recomendável que a empresa faça um detalhado diagnóstico das condições internas e externas do negócio, com base em algumas ferramentas consagradas e disponíveis para essa atividade. Assim sendo, qualquer que seja a empresa, ela necessita hoje, e continuará precisando no futuro, talentos em todas as funções e carreiras. Mas, dificilmente conseguiremos atingir esta meta sem líderes talentosos. Líderes são exemplos inspiradores. Não basta que existam equipes competentes. São necessários líderes que de fato obtenham resultados concretos, positivos e significativos por meio das pessoas. Líderes que reúnam competências técnicas, administrativas, interpessoais e políticas para alinhar todos os propósitos individuais de uma única direção, a da visão da empresa. Líderes que construam o clima organizacional típico das melhores empresas para se trabalhar, aquelas que são capazes de atrair, propiciar desenvolvimento e motivar a permanência dos talentos.

Palavra- Chave: Planejamento, estratégico, comercial.

ABSTRACT

This study aims to present the importance of strategic planning in business organizations, which for the preparation of strategic planning is recommended that the company made a detailed diagnosis of the internal and external business, based on set and some tools available for this activity. Thus, whatever the company, it needs today, and will need in future talent in all functions and careers. But difficult to reach this goal without talented leaders. Leaders are inspiring examples. That there are not enough competent teams. We need leaders that actually get results, positive and meaningful by the people. Leaders involving technical skills, administrative, interpersonal and policies to align all the individual purposes of a single direction, the vision of the company. Leaders to build the organizational climate typical of the best companies to work for those who are able to attract, motivate and encourage the development of talent retention.

Key-word: Planning, strategic, commercial.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 OBJETIVOS	08
1.1.1 Objetivo Geral	08
1.1.2 Objetivos Específicos	08
1.2 METODOLOGIA	08
1.3 JUSTIFICATIVA	09
CAPÍTULO 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	10
2.2 ANÁLISE DE SWOT	12
2.2.1 Oportunidades e ameaças para o negócio (análise externa)	12
2.2.1.1 Oportunidades	12
2.2.1.2 Ameaças	13
2.2.2 Pontos fortes (Forças) e fracos (fraquezas) da Organização (Análise Interna)	13
2.2.2.1 Forças	13
2.2.2.2 Fraquezas	13
2.3 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR	14
2.3.1 Análise das Atividades Secundárias ou de Apoio	15
2.3.1.1 Infra Estrutura da Organização	15
2.3.1.2 Gestão de Recursos Humanos	15
2.3.1.3 Pesquisa e Desenvolvimento	16
2.3.1.4 Gestão de Compras	16
2.3.2 Análise das Atividades Primárias	16
2.3.2.1 Logística de Entrada	16
2.3.2.2 Operações	17
2.3.2.3 Logística de Saída	17
2.3.2.4 Marketing e Vendas	17
2.3.2.5 Serviços	17

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	18
2.4.1 Tradução da Estratégia	18
2.4.2 Perspectiva Financeira	19
2.4.3 Perspectiva de Mercado ou Clientes	19
2.4.4 Perspectiva de Processos Internos	19
2.4.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (Capital Humano)	20
2.4.6 Mobilização da Liderança	20
2.4.7 Estratégia como Processo Contínuo	20
2.4.8 Estratégia como Tarefa de Todos	20
2.4.9 Alinhamento da Organização	21
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.6 RELAÇÕES TRABALHISTAS	25
2.7 SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO	28
2.8 REMUNERAÇÃO	29
2.8.1 Administração de Salários	30
2.9 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO	32
2.10 POLÍTICA SALARIAL	34
2.11 DECORRÊNCIAS DOS SALÁRIOS	35
2.12 BENEFÍCIOS SOCIAIS	36
CAPITULO 3- CONCEITOS E TÉCNICAS FUNDAMENTAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL, QUE VALORIZA O DESENVOLVIMENTO HUMANO	42
3.1 PLANEJAMENTO E MOTIVAÇÃO	45
CAPITULO 4- IMPORTANCIA DAS ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS COMERCIAIS	46
4.1 A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS COMERCIAIS	48
4.2 AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES	50
CONCLUSÃO	51
REFERENCIAS	54
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 50 anos nos deparamos com uma significativa evolução do “Pensamento Estratégico Empresarial”. De uma simples tarefa exclusivamente voltada para o “planejamento financeiro”, avança-se para a elaboração de um diversificado e complexo número de atividades. É diante deste novo contexto que se encontra um dos maiores desafios para as modernas organizações empresariais, isto é, a necessidade de se estabelecer uma adequada estratégia para o desenvolvimento de seus talentos.

A globalização, o nivelamento tecnológico de vários segmentos organizacionais, bem como a excessiva competitividade do mercado levou as empresas encontrarem no ser humano o elemento diferencial para sua sustentação. Desta forma, repensar as ferramentas de gestão estratégicas tendo como foco o desenvolvimento humano se tornou um hábito dentro das organizações. No entanto, a tarefa de capacitá-los na execução dos passos que necessariamente os levariam ao encontro dos demais objetivos estratégicos e de uma missão organizacional clara não é algo assim tão fácil de se executar.

Envolve uma constante atualização de conhecimentos e criatividade por parte daqueles que serão responsáveis pela sua elaboração ou aplicação. Desta forma a finalidade desta apresentação é expor algumas das inúmeras ferramentas que as organizações necessitariam adotar para otimizar o desenvolvimento desses talentos, de maneira que os mesmos colaborem efetiva e eficazmente com o aumento da competitividade das empresas em seus respectivos mercados.

OBJETIVO

1.1.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo de apresentar técnicas de desenvolvimento de talentos dentro do departamento comercial nas empresas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar aspectos estratégicos relacionados com a gestão de talentos.
- Estudar a importância do uso de estratégias no departamento comercial
- Compreender a importância do planejamento Estratégico dentro de uma organização
- Apresentar metodologia para desenvolvimento de um plano estratégico comercial;
- Abordar conceitos e técnicas fundamentais do planejamento estratégico comercial, que valorize o desenvolvimento humano.

1.1 METODOLOGIA

Para a construção do estudo é utilizado o método científico e dentro dele o modelo dedutivo, no qual, conforme Lakatos e Marconi (2004, p. 72), "... a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão".

No argumento dedutivo, para que a conclusão seja verdadeira todas as premissas também deverão sê-lo. Portanto, seu propósito é explicar o conteúdo

das premissas levantadas sem a ampliação do seu conteúdo para se atingir a certeza.

Assim, o presente trabalho monográfico é baseado na técnica de documentação indireta abrangendo a pesquisa documental e bibliográfica em livros, artigos de revistas, jornais e *web sites* que tratam do assunto em questão de modo a comprovar todas as premissas apontadas no seu tramitar.

1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se que este estudo é de grande relevância por tratar-se de apresentar a importância do planejamento estratégico empresarial, pois as empresas precisam ter em mente que as ameaças não vêm só da concorrência externa. Elas costumam vir também dos descuidos e das negligências internas. A época de tolerância à ineficácia e aos desperdícios estão acabando. Gestão apenas eficiente não garante sucesso e sobrevivência de organizações que disputam mercado.

CAPÍTULO 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Em meados da década de 80 e em 90 observamos rápido crescimento do processo de globalização da economia, ou seja, as fronteiras comerciais entre as nações foram expandidas em grandes proporções e velocidade. Esse período corresponde ao que chamamos de final da Guerra Fria, ou abertura econômica e política dos países do leste Europeu e parte da Ásia. O Globo Terrestre tornou-se a referência e a fronteira comercial entre as nações. Esse fenômeno proporcionou a muitos países e empresas, oportunidades ímpares para atingirem índices de desenvolvimento e crescimento econômico, cultural e social muito expressivos. Em contraste, outros países e empresas, principalmente os menos desenvolvidos, isto é, aqueles com menores acessos aos recursos naturais, ao capital e possuidores de mão de obra menos qualificada, viram-se obrigados a agir rapidamente na mesma direção, mas nem sempre os movimentos empregados lograram êxitos. Assim, os efeitos da globalização foram benéficos para alguns países e empresas, e maléficos para outros. A má distribuição de renda e de riquezas ficou ainda mais evidenciada entre os povos e comunidades como consequência da globalização.

Nesse sentido, cada vez mais fica evidente que as organizações, neste caso trataremos das empresas, têm que estabelecer sólidos planejamentos estratégicos, visando o crescimento sustentável e a competitividade, com foco global, para manterem-se na arena de competição.

O planejamento estratégico requer pensamentos e práticas estratégicas, isto é, soluções inovadoras, posicionamento diferenciado e com vistas à obtenção de resultados financeiros acima do esperado pelos acionistas, com

responsabilidade social, como mencionado neste trabalho. A essa forma de competir dá-se o nome de Gestão Estratégica.

Na elaboração do planejamento estratégico é recomendável que a empresa faça um detalhado diagnóstico das condições internas e externas do negócio, com base em algumas ferramentas consagradas e disponíveis para essa atividade.

Para realizar o diagnóstico de uma empresa recomendamos adotar 2 ferramentas: Análise de SWOT, desenvolvida por volta dos anos 70, cuja essência consiste em se fazer a análise interna (Forças- Strengths e Fraquezas – Weaknesses) e externa (Oportunidades - Opportunities e Ameaças - Threats)¹ e Análise da Cadeia de Valor, desenvolvida em meados da década de 80, que consiste na análise interna a empresa, com vistas a adicionar ou agregar valor ao cliente². Para alinhar estas 2 formas de análise recomendamos adotar o Modelo do Ambiente Interno³.

¹ KOTLER, Philip, **Administração de marketing: a edição do novo milênio**, São Paulo, Prentice Hall, 2000, pág 98.

² PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva : criando e sustentando um desempenho superior**, Editora Campus, 19 edição, Rio de Janeiro, 1989.pág 31.

³ Estratégia de Empresas, 2.ed. revista, **FGV Management**, Editora FGV, 2003, pág 60.

2.2 ANÁLISE DE SWOT

	Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Forças (<i>Strengths</i>)	1 – <i>Capacidade de Ação Ofensiva</i>	2 – <i>Capacidade de Ação Defensiva</i>
Fraquezas (<i>Weakness</i>)	3 – <i>Debilidades</i>	4 – <i>Vulnerabilidades</i>

2.2.1. Oportunidades e ameaças para o negócio (análise externa)

A análise do ambiente externo de uma empresa é fundamental do ponto de vista estratégico visto que a competição ocorre fora da organização, no mercado, e não internamente. Internamente, segundo Drucker “tudo dentro de uma organização é um centro de custos”.⁴

Tais premissas levam os gestores a terem a certeza de que o sucesso de uma organização está primeiramente no seu ambiente externo.

2.2.1.1 Oportunidades

Para ser bem sucedida a organização deve identificar todas as oportunidades existentes no mercado e encontrar uma forma rentável de aproveitá-la, agindo na frente de seus concorrentes. Liderança pressupõe visão e velocidade.

⁴ DRUCKER, Peter F., O Melhor de Peter Drucker, Nobel, S.Paulo, 2002.pág.289.

2.2.1.2 Ameaças

Da mesma forma que as oportunidades, as ameaças a uma empresa estão no mercado, ou seja, são observadas no ambiente externo da arena de competição e elas podem ser notadas pela ação proativa e inovadora das concorrentes. Quando um concorrente ágil observa uma fraqueza em um de suas concorrentes ela age rapidamente no sentido de aproveitar a oportunidade constatada.

2.2.2 Pontos fortes (Forças) e fracos (fraquezas) da Organização (Análise Interna).

2.2.2.1 Forças

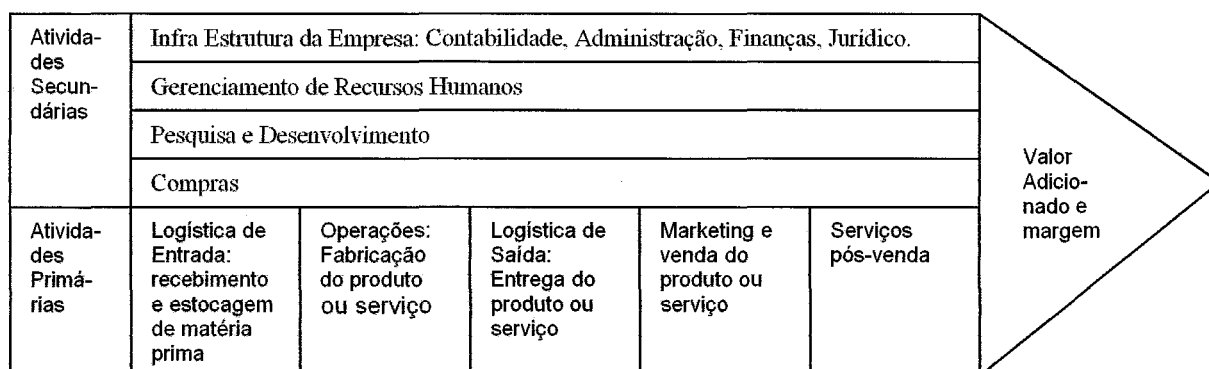
As forças são as melhores competências que uma empresa possui, domina e as dissemina internamente. Estas competências devem ser transformadas em competências essenciais, ou seja, as competências que fazem da empresa uma líder em seu segmento de mercado. As forças devem ser sempre melhoradas na organização.

2.2.2.2. Fraquezas

As fraquezas são as competências em que a empresa é deficitária e precisa ser melhorada. A busca das melhores práticas no mercado é uma das ferramentas disponíveis para que uma empresa melhore sua performance e se fortaleça no segmento de mercado.

2.3 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

Configuração da Cadeia de Valor



Fonte: ⁵

A Cadeia de Valor

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

O método de análise da cadeia de valor é interessante de ser aplicado para análise de uma unidade estratégica de negócio – UEN. Essa análise mostra como a unidade de negócio faz sua história, sua estratégia, sua forma de implementar a estratégia e sua estrutura econômica básica. Nessa análise é possível identificar as vantagens competitivas da unidade em estudo, pois cada organização age de forma diferente; têm valores e traços culturais que não se assemelham com outras.

Ainda que subdivida por meio da cadeia de valor, as atividades de uma empresa ou organização estão totalmente relacionadas e são as fontes de criação de valor para os clientes.

⁵ DRUCKER, Peter F., O Melhor de Peter Drucker, Nobel, S.Paulo, 2002.pág.289.

Valor, em termos competitivos, é o quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo bem ou serviço ou serviço produzido. É o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.

O quando o cliente está disposto a pagar e a quantidade vendida de um produto deve gerar receita superior aos custos de produção e gerar uma margem de lucro.

Na cadeia de valor, as atividades primárias estão diretamente relacionadas com a produção e venda do bem ou serviço. As atividades secundárias estão relacionadas diretamente com o apoio dado às atividades primárias e não estão diretamente relacionadas com a produção e venda.

2.3.1. Análise das Atividades Secundárias ou de Apoio

2.3.1.1. Infra Estrutura da Organização

A administração da empresa deve ser enxuta. No quadro próprio devem ser alocados somente gestores de processos, ou seja, no quadro próprio está a gestão e o conhecimento estratégico do negócio. Todas as atividades operacionais podem ser terceirizadas.

As atividades estratégicas de relacionamento com os “*Stakeholders*” devem ser muito bem conduzidas internamente, para facilitar o entendimento da estratégia da empresa.

2.3.1.2. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de Recursos Humanos envolve na empresa deve ser moderna e fazer uso de todas as ferramentas de gestão de pessoas hoje disponíveis no mercado, como veremos neste trabalho. Deve possuir adequado processo de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos talentos. A empresa

deve remunerar adequadamente seus empregados e parceiros. Precisa proporcionar aos empregados oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. A Saúde e Segurança do Trabalho, tanto dos empregados quanto dos fornecedores parceiros, precisa ser muito valorizada.

2.3.1.3. Pesquisa e Desenvolvimento

A empresa deve investir fortemente em P&D, não só dos produtos, mas também na tecnologia de suporte às atividades. Os melhores resultados organizacionais são obtidos quando a empresa é inovadora e empreendedora.

2.3.1.4. Gestão de Compras

A gestão de compras de bens e serviços refere-se à gestão da cadeia de suprimentos à montante dos processos. É uma preciosa fonte de redução de custos, fato que proporciona à empresa muita competitividade no mercado. A relação com os fornecedores deve, sempre que possível, ocorrer por meio de parcerias firmadas com importantes fornecedores de bens e serviços. O principal foco da gestão de compras de bens e serviços deve ser baseada na melhor relação custo/benefício.

2.3.2. Análise das Atividades Primárias

2.3.2.1. Logística de Entrada

Diz respeito ao recebimento, incluindo devolução ao fornecedor, armazenamento e distribuição de insumos à produção e manuseio de material, controle de estoque e programação da frota. Importante é a empresa manter em seus estoques somente o volume suficiente para atendimento da demanda em determinado espaço de tempo, que pode ser de horas, dias, semanas, meses ou ano, dependendo do ramo de negócio da empresa. O foco é sempre deter o mínimo de estoques necessários.

2.3.2.2. Operações

Está relacionada à transformação dos insumos em novos produtos. Envolve trabalho, operação e manutenção de máquinas e equipamentos, testes e operações de produção geral.

2.3.2.3. Logística de Saída

Envolve as atividades de coleta, armazenamento e distribuição física dos produtos ou serviços acabados aos consumidores. Inclui processamento de pedidos, manuseio de produtos, operação da frota e programações de atendimentos de demandas.

Em termos de estoques, o principal objetivo da empresa deve ser o de manter o mínimo possível, em pontos estratégicos, de modo a não haver falta e tampouco excesso de oferta. Os estoques devem ser justos ou adequados à demanda.

2.3.2.4. Marketing e Vendas

Estas atividades estão relacionadas com o oferecimento de meios pelos quais os consumidores poderão comprar o produto e serem induzidos a fazê-lo, por meio de propagandas, promoções, forças de vendas cotação, seleção de canais e fixação de preços.

Importante destacar que os preços são fixados ou estabelecidos pelo mercado, e não pelo fabricante.

2.3.2.5. Serviços

Estas atividades estão relacionadas ao fornecimento de serviços com o objetivo de manter ou intensificar o valor do produto no mercado. Envolve

consertos, ajustes, treinamentos de consumidores e reposição de peças ou componentes.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DO *BALANCED SCORECARD*.

Há, disponível no mercado, muitas ferramentas para as empresas desenvolverem e implementarem seu planejamento estratégico. Entretanto, estudos mostram que a implementação da estratégia é o principal desafio das empresas.

Kaplan e Norton⁶, preconizam os cinco princípios gerenciais para uma empresa tornar-se uma organização orientada para a estratégia, base da ferramenta *Balanced Scorecard*:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

2.4.1 Tradução da Estratégia

Esta atividade consiste na criação da estratégia de gestão da empresa. A estratégia de uma empresa deve ser traduzida à todos os “*stakeholders*” por meio dos Mapas Estratégicos.

⁶ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus,, 2004 prefácio, IX, p.9.

Os Mapas devem conter todos os objetivos estratégicos da empresa distribuídos em 4 perspectivas distintas: Financeira, Mercado ou Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (Pessoas).

Todo objetivo estratégico deve possuir indicadores e metas claras, mensuráveis em um determinado período estabelecido, e criar valor a empresa, maximizando os resultados. Estes indicadores e metas servirão de balizador para a organização implementar sua estratégia e atingir os resultados definidos.

Todos os objetivos estratégicos, os indicadores e metas devem fazer sentido aos *stakeholders* e estarem relacionados à Visão, Missão e Valores da Organização.

2.4.2 Perspectiva Financeira

Estes objetivos estratégicos devem traduzir os objetivos financeiros da organização e os indicadores e metas destes objetivos expressarão os resultados esperados num determinado período.

A perspectiva financeira deve responder à pergunta “Se formos bem-sucedidos, como seremos percebidos pelos nossos acionistas?”

2.4.3 Perspectiva de Mercado ou Clientes

A perspectiva do mercado foca as ações da empresa na melhor forma de atender às necessidades dos clientes, gerando valor ao mesmo. Em linguagem prática seria o mesmo que adequar a empresa para suprir a demanda do cliente, gerando valor.

A perspectiva do mercado deve responder à pergunta: “Para realizar nossa Visão, como deveremos cuidar de nossos clientes?”

2.4.4 Perspectiva de Processos Internos

Esta perspectiva deve responder à pergunta: “Para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes?”

2.4.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (Capital Humano)

Esta perspectiva é a mais importante para o ponto de vista deste trabalho e todas técnicas e modelos de gestão relevantes e inerentes à mesma serão abordados ao longo do trabalho.

Segundo Kaplan, *et all*, ela deve responder à seguinte pergunta: “Para realizar nossa Visão, como a organização deve aprender a melhorar”? ⁷

2.4.6 Mobilização da Liderança

As lideranças da organização, seja ela qual for, independente de sua posição, devem criar condições para que os membros de suas equipes motivem-se para mudar, tornando o processo de mudança e aperfeiçoamento contínuo e natural. A liderança precisa ensinar as pessoas a aprenderem a aprender e a mudarem sempre.

As grandes mudanças nas organizações não precisam ser apenas produtos do medo. Líderes eficazes também são capazes de motivar a mudança por meio da inspiração quanto ao futuro.

2.4.7 Estratégia como Processo Contínuo

A estratégia não é um processo gerencial isolado. É uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração

⁷ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus,, 2004 prefácio, IX, p.9.

da missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados na linha de frente e de suporte.

2.4.8 Estratégia como Tarefa de Todos

A estratégia de uma organização não é tarefa exclusiva de nenhum de seus membros. É, todavia, tarefa de cada um que nela trabalha, independente de sua origem, posição, salário etc. É, enfim, tarefa de todos, pois todos devem contribuir para a sua consecução.

Os Mapas Estratégicos, com seus indicadores e metas, são a ferramenta para a comunicação da estratégia a todos da organização. Todos devem ver onde suas ações refletem no Mapa e como elas alavancam a estratégia da empresa. Todos precisam ter consciência de que o Mapa Estratégico é um processo de causa e efeito, como demonstrado no modelo anexo.

Ainda Segundo Kaplan, os empregados são as pessoas que efetivamente implementarão a estratégia.

2.4.9 Alinhamento da Organização

Para Kaplan, toda organização deve estar alinhada à estratégia da empresa e todos devem “caminhar” na mesma direção, focando os objetivos estratégicos, seus indicadores e metas. Os objetivos, indicadores e metas são um alvo a ser atingido, mas os caminhos para atingi-los serão os membros da organização que escolherão. A estratégia cria sinergia entre as áreas da empresa e entre seus membros.⁸

⁸ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus,, 2004 prefácio, IX, p.8

A organização que não inovar e empreender na arena de competição estará fadada ao insucesso e as melhores práticas de gestão são obtidas pelas empresas que usam com eficiência o *Balanced Scorecard*.⁹

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos fenômenos mais interessantes que podemos verificar nas organizações é a cultura.

Na visão de Motta e Caldas¹⁰, “cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nesta idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.”¹¹

A definição de cultura pode variar de um autor para outro, mas em todas as definições existe a idéia de adaptação.

Segundo Morgan, cultura se refere:

“...ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. (...) O conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. Ela é uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações”.¹²

⁹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus,, 2004 prefácio, IX, p.8.

¹⁰ MOTTA, Fernando Caldas, Miguel F. e Motta, Fernando C. Prestes (org.), **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo:Atlas, 1997.pág. 16.

¹¹ Ob. Cit.p.17.

¹² MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**, São Paulo: Atlas, , 2002, p. 137.

Dessa maneira, entendemos que as organizações reproduzem fenômenos culturais e, assim como acontece nas sociedades, as organizações se diferenciam por meio de suas culturas. Este aspecto é bastante evidenciado quando verificamos as diferenças existentes em empresas do mesmo grupo, instaladas em estados e países distintos. Uma vez que a cultura é um fenômeno local, a gestão das pessoas que trabalham nas organizações deve levar em consideração as diferenças existentes.

Morgan cita alguns aspectos que influenciam a cultura de uma empresa, como os valores, o estilo de liderança, o sexo de seus dirigentes, raça, língua, existência de grupos religiosos, nível socioeconômico, entre outros. Percebemos que o alinhamento das políticas de gestão de pessoas à cultura organizacional é um grande fator de sucesso das organizações. Trabalhar as diferenças torna-se primordial.¹³

As organizações de sucesso entendem que seus funcionários precisam sentir-se conectados a algo mais permanente e dignificante do que o logotipo da empresa ou um título profissional. E é aqui que podemos perceber a importância de se entender a cultura organizacional e de se alinhar as práticas de gestão de pessoas a ela.

De acordo com Harris e Brannick os funcionários se conectam profissionalmente em três níveis principais: conexão com a empresa, com o cargo e pessoal.¹⁴

¹⁴ HARRIS, Jim e Brannick, Joan. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo. Makron Books, ,2001.p.139.

Conexão com a empresa

Está ligada ao sentimento de pertencer a uma organização. Fusões e aquisições, quando não são bem administradas, geram incerteza e instabilidade nas pessoas, que sentem medo de perder seus empregos.

Outro fator que pode gerar a desconexão com a empresa é a mudança no enfoque corporativo, que ocorre quando a organização tende a seguir modismos e se perde em seu enfoque. Os funcionários, neste caso, tornam-se céticos e passam a questionar a credibilidade da gerência.

Conexão com o cargo

Muitas organizações adotam mapeamento de cargos, levando em consideração as competências necessárias para cada um. Por outro lado, mudanças constantes dos cargos, posições, descrições e responsabilidades fazem com que os funcionários se sintam sem direcionamento. Cada vez mais conhecimentos e habilidades são acrescentados a estes cargos e, muitas vezes, causam a obsolescência de profissionais que não souberam acompanhar as mudanças.

Conexão Pessoal

É a conexão com o local de trabalho. As pessoas buscam uma conexão maior com suas empresas. A busca pela satisfação pessoal está cada vez maior. A vida pessoal, o lazer, a família estão sendo colocados em primeiro plano.

Destacam-se alguns pontos necessários para manter a conexão das pessoas com as organizações:

- Formar uma organização que preserve fervorosamente sua ideologia central de maneiras específicas e concretas,

- Uma forte cultura capacita as pessoas a se sentirem melhor a respeito do que fazem,
- As duas principais razões para as pessoas se unirem a uma empresa são a oportunidade de crescimento pessoal e a cultura,
- As duas razões para a maioria das pessoas deixarem uma empresa são a chefia imediata e a cultura, pois é a cultura que orienta o relacionamento com a chefia,
- A cultura deve orientar os sistemas de contratação e retenção,
- A relação com os funcionários e a cultura da empresa são suas maiores vantagens competitivas.

As empresas alinhadas rompem os ciclos das desconexões, encontrando e mantendo talentos de primeira categoria por meio de um enfoque preciso em sua cultura central.

2.6 RELAÇÕES TRABALHISTAS

Relações de trabalho abrange o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações entre capital e trabalho em diversas dimensões na complexa formação social e econômica, cuja totalidade está determinada pelo modo de produção das mercadorias, isto é, pela contradição entre o desenvolvimento das forças produtivas tecnológicas e do trabalho e as relações sociais de produção. Por estar no campo das relações sociais, as relações de trabalho são influenciadas por costumes, tradições, ideologias, culturas e, em especial pelos valores atribuídos à categoria de trabalho, originários das sociedades que ingressam de forma particular no capitalismo universal.¹⁵

¹⁵ FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.p.41.

As relações de trabalho não se restringem à noção de relações trabalhistas definida em textos de lei ou legislação trabalhista e social, assunto do advogado e do direito social e do trabalho.

Três pressupostos são essenciais para atualização do conceito de relações de trabalho como relações entre forças sociais contraditórias:

- As relações entre proprietários e não proprietários dos meios de produção continuam a prevalecer mesmo com o advento da informação, do conhecimento e da imaterialidade nos processos organizacionais e empresariais;
- o trabalhador assalariado é livre para vender sua força de trabalho, realidade contraditória incontestável porque, caso não consiga vender sua força de trabalho, deixa de ser livre para viver;
- a produção de bens e serviços, apesar de coletiva e social, marcada pela interdependência complexa e internacional dos setores de produção material e imaterial, as chamadas cadeias produtivas, continua determinada em última instância, em contrapartida, pela apropriação privada dos resultados e concentrada em pequenos grupos proprietários e gestores.

As relações de trabalho, como arranjos formais e informais entre capital e trabalho, tem uma dinâmica determinada pelos conflitos oriundos da estruturação da sociedade capitalista, cuja visualização e entendimento são dados através de um recorte das dimensões micro, meso, macro e hipermacro sociais. Introduzir a problemática da gestão estratégica das relações de trabalho e informar sobre as competências essenciais para lidar com esse campo tem como requisito básico o conhecimento dessas dimensões, de acordo com a particularidade das sociedades e economias nacionais, nas quais variam as dimensões que são mais ou menos determinantes na configuração das relações de trabalho. ¹⁶

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Como Reter Talentos na Organização**. São Paulo: Atlas, 2003.p.89.

A dimensão microssocial abrange o local de trabalho, o processo de trabalho, a empresa ou a organização, nas quais se estabelecem políticas de recursos humanos e gerenciais baseadas em filosofia e culturas organizacionais.

Consideram-se também, nessa dimensão, as novas relações de trabalho estabelecidas com as organizações formais, desde a subcontratação, a terceirização, o trabalho parcial e temporário até o trabalho informal.

A dimensão mesossocial abrange principalmente as agências de mediação dos trabalhadores e dos empresários, tais como sindicatos, associações, federações, os setores empresariais e as cadeias produtivas.

É o espaço dos arranjos sociais e institucionais que ultrapassa os limites da empresa ou organização e exige da gestão uma visão setorial e estratégica que articule tanto o ambiente interno quanto o externo.

A dimensão macrossocial abrange os arranjos do Estado, as políticas públicas e sociais, a legislação social e trabalhista, o Parlamento e as relações entre forças políticas, que representam campos de força cujas decisões interferem na sociedade e na economia como um todo, em particular no mercado de trabalho, na distribuição de renda, no custo da força de trabalho, na regulamentação das condições gerais de trabalho etc. Exige da gestão uma visão macroestratégica capaz de abranger cenários sociais, políticos e institucionais complexos.

Uma quarta dimensão poderia ser introduzida como hipermacrossocial global devido à globalização das economias, à atuação das empresas transnacionais, aos arranjos dos blocos internacionais, como União Europeia, Mercosul, Alca, e ao papel cada vez mais relevantes das agências internacionais, como OIT, ONU, FMI e OMC.¹⁷

Questões conflituosas das relações de trabalho, tem mostrado sinais de que problemas corporativos, setoriais e regionais estão sendo encaminhados e decididos de forma global, ou seja, nas matrizes das empresas. O caso da Mutibrás, no primeiro semestre de 2001, e o caso da Volkswagen, no segundo semestre do mesmo ano, ambos envolvendo o sindicato dos metalúrgicos do ABC, são exemplos relevantes.

A palavra chave na gestão das relações de trabalho é controle. Para administrar o processo organizacional e as relações de trabalho, após a separação do planejamento e da execução do trabalho, o foco é a recompensa material e salarial oferecida pela organização formal. O pressuposto da identidade de interesses entre empresa e empregado reforça o ideal de eliminação do conflito; a ênfase desloca-se para a dimensão social, na qual o trabalhador é reconhecido como pessoa com necessidades sociais, como estabelecer relações informais integradoras, sentir-se bem no grupo, envolvimento e reconhecimento social; significa buscar o caminho da integralidade do ser humano, tendo-se em vista a qualidade de vida e a realização do ser que trabalha.¹⁸

A função de recursos humanos evoluiu, e muito, dentro do processo de mudanças: desde a antiga função de pessoal, passando pela formação do departamento de recursos humanos, até assumir posição sistêmica e estratégica na empresa, habilitando-se de forma crescente a lidar com a gestão das relações de trabalho. A abrangência dos assuntos internos de recursos humanos no fundo pretende estabelecer controle total e sistêmico sobre a força de trabalho no nível da empresa, o que também significa uma estrutura de alto custo.

2.7 SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO

A dinâmica dos sistemas de relações de trabalho é em geral definida por questões como negociação, acordo, contrato, reivindicação de salário, condição de trabalho, jornada de trabalho, benefício, introdução de novas tecnologias, políticas de qualificação e de demissão, garantia de representação e participação sindical entre outras. Cada país, entretanto, estabelece seu sistema de regras de acordo com suas realidades e com as práticas e o jogo de forças entre os agentes privados e públicos.

A negociação e a contratação coletivas podem ser consideradas as características mais gerais dos sistemas de relações de trabalho. Em um sistema negocial, mais descentralizado, as partes sociais em disputa, ou seja, os antagonistas sociais – trabalho e capital – estabelecem com maior autonomia e independência as regras do sistema, criando uma herança, uma cultura, uma tradição e um acúmulo de experiências e ajustes e conflitos e das contradições no âmbito da empresa ou estabelecimento.

A gestão das relações de trabalho no contexto capitalista não deve recorrer à idéia da eliminação do conflito, determinado que está pela dialética e contradição entre capital e trabalho. O máximo atingível é a cooperação instável por algum tempo, dependendo das habilidades e competências dos agentes envolvidos nas dimensões micro, meso e macrossocial e, cada vez mais, global.

2.8 REMUNERAÇÃO

Uma forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração. A remuneração está relacionada ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa. A forma de diferenciar as pessoas é em função do quanto elas agregam de valor

para a empresa. A remuneração fixa traduz o status da pessoa dentro da empresa e do mercado.¹⁹

Manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades das pessoas, além de um bom relacionamento com os sindicatos.

Remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis, são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua movimentação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.8.1 Administração de Salários

O parceiro mais próximo da organização é o empregado. Boa parte da riqueza gerada pela organização passa aos empregados sob formas de salários, benefícios sociais e demais encargos deles decorrentes.

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados.

¹⁹ DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.p.182.

Cada empregado transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta ou indireta.

A remuneração direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente.

Remuneração indireta inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (Periculosidade, insalubridade, adicional noturno, adicional por tempo de serviço), participação nos resultados, horas extraordinárias e os benefícios sociais oferecidos pela organização (alimentação, transporte, seguro de vida em grupo etc). A remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir direta ou indiretamente como consequência do trabalho que ele desenvolve em uma organização. Assim, a remuneração é gênero e salário é espécie²⁰. A remuneração indireta é complementar à remuneração direta e visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em sua relação com a organização.²¹

A manutenção de um programa de salários deve possibilitar a maximização da eficiência e das vendas, proporcionar aos acionistas um retorno adequado de seus investimentos e, ao mesmo tempo, estimular o ingresso e a permanência de bons empregados.

O custo de salários para a organização é um elemento importante do orçamento de pagamentos. Certas técnicas contribuem para uma política de

²⁰ DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.p.182.

²¹ DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.p.182.

administração de salários. As principais delas são a avaliação de cargos, a avaliação do desempenho, as políticas de progressão de carreira etc.²²

Segundo Chiavenato, “a administração de salários é um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização”²³. Essas estruturas de salários deverão ser eqüitativas e justas com relação:

1. Aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se , pois, ao equilíbrio interno desses salários; e
2. Salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários.

Com o estabelecimento e/ou manutenção de estruturas de salários equilibradas, a Administração de Salários propõe-se a atingir os seguintes objetivos:

1. remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa;
2. recompensá-lo adequadamente por seu desempenho e dedicação;
3. atrair e reter os melhores candidatos para os cargos;
4. ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e encarecimento;
5. obter dos empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados;
6. manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e sua política de relações com os empregados; e
7. facilitar o processamento da folha de pagamento.

²² HOLANDA, Fátima. **Liderança para Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.p.32.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. **Como Reter Talentos na Organização**. São Paulo: Atlas, 2003, p.51,

2.9 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

A – Planos Individuais

Os planos individuais visam à remuneração de cada pessoa em função do cargo ocupado e do desempenho individual, tendo em vista critérios e objetivos que servem como padrão de referência. Onde a tarefa seja independente e autônoma, os planos individuais são os mais indicados.²⁴

1. Salário por tempo de trabalho;
2. Incentivo por tempo de casa;
3. Incentivo de mérito;
4. Prêmio de produção;
5. Comissões;
6. Curvas de maturidade, é um plano de remuneração destinado a proporcionar um incentivo ao pessoal técnico da empresa – principalmente o pessoal que trabalha em atividades em que o conhecimento tecnológico é fundamental e exige prática e atualização constante. É o caso de engenheiros, cientistas, pessoal de pesquisa e desenvolvimento, de laboratórios etc. Para cada caso a empresa desenvolve curvas de maturidade específicas. Nessas curvas, o tempo de experiência profissional e a produtividade resultante são relacionadas em uma curva de aceleração descendente.

B – Planos Grupais

São planos que oferecem premiações baseada no desempenho do grupo, relacionando-o com atingimento de objetivos organizacionais ou com programas de aumento da produtividade. As recompensas são distribuídas igualmente para os membros do grupo, tendo em vista os resultados alcançados pelo grupo. Os principais tipos de planos grupais são:

²⁴ DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.p.182.

- 1- planos de incentivo a produção.
- 2- planos de participação nos ganhos de produtividade.
- 3- planos de participação nos lucros.
- 4- Planos grupais assentados em comissões de empregados.

C – Novas idéias em recompensas

Duas noções relativamente novas de administração de recompensas tem influenciado recentemente: os planos de remuneração variável ou flexível e os planos de avaliação de habilidades. A idéia é associar remuneração ao desempenho individual ou grupal através de um efetivo investimento para aumentar a eficácia da organização e manter os custos de remuneração sob controle.²⁵

1-Planos de remuneração flexível: é uma maneira de adequar o pacote de recompensas com as necessidades individuais de cada pessoa. Este tipo de plano oferece a cada pessoa um pacote total de remuneração – direta e indireta – em que ela deve escolher como colocar ou gastar seu dinheiro. Esse tipo de sistema é desenhado para assegurar que a pessoa esteja trabalhando para receber recompensas que ela realmente quer receber.

2-Plano de avaliação de habilidades: visa remunerar as pessoas pelas habilidade que conseguiram adquirir e não pelo trabalho que atualmente fazem. Esse sistema encoraja as pessoas a aprender constantemente novas habilidades e tarefas. Para tanto, elas são estimuladas e recompensadas para se disporem a aprender cada vez mais novas habilidades e tarefas. Com isso, o sistema promove maior variedade nos cargos e permite que as pessoas possam substituir seus colegas de trabalho em suas ausências.

²⁵ RESENDE, Enio. **A Força e o Poder das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.22.

Todos esses diferentes tipos de programa de remuneração enfatizam um ponto: o pagamento pode ser – e é - um método eficaz de motivação organizacional dos participantes.

A avaliação do desempenho deve ser bem construída e a recompensa deve ser distribuída a unidade adequada, seja ela o indivíduo, seja o grupo.

2.10 POLÍTICA SALARIAL

Política Salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados. A política salarial não é estática, pelo contrário, é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se com sua aplicação ante situações que modificam com rapidez.²⁶

Uma política salarial deve ter como conteúdo:

1. estrutura de cargos e salários: classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos.
2. salários de admissão: limite inferior da classe salarial (10 % a 20%), devendo ser ajustado para esse valor após o período experimental, se o ocupante corresponder às expectativas.
3. previsão de reajustes salariais: seja, por determinação legal ou espontaneamente. Os reajustes salariais podem ser:
 - a. reajustes coletivos: visam estabelecer o valor real dos salários, em face das alterações na conjuntura econômica do país.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Como Reter Talentos na Organização**. São Paulo: Atlas, 2003, p.61.

b. Reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar em: reajustes por promoção ; reajustes por enquadramento (a empresa procura pagar salários compatíveis com os salários pagos no mercado de trabalho); reajustes por mérito (são concedidos aos empregados que devem ser recompensados por seu desempenho acima do normal).

2.11 DECORRÊNCIAS DOS SALÁRIOS

Os salários geram encargos sociais que são obrigações fiscais e trabalhistas que a empresa tem quando emprega uma pessoa. Os encargos envolvem obrigações sociais, tempo não trabalhado pelo empregado. Encargos sociais no Brasil são os maiores do mundo. Observe o quadro em anexos:

2.12 BENEFÍCIOS SOCIAIS

Benefícios Sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Do lado da empresa, os benefícios sociais são analisados sob o ponto de vista da relação com os custos da remuneração total, custos proporcionais dos benefícios, oferta de mercado (o que as outras empresas oferecem a seus empregados) e seu papel em atrair, reter e motivar talentos na organização. Do lado dos empregados, os benefícios são analisados em termos de equidade

(distribuição justa e balanceada) e adequação a suas necessidades pessoais. Esses são os dois parâmetros principais no planejamento de benefícios.²⁷

Os benefícios sociais constituem um importante aspecto do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são:

1. Transporte do pessoal : A empresa pode oferecer diferentes padrões de carro de acordo com o nível hierárquico de cada funcionário. Ocasionalmente, incluem-se manutenção, combustível e seguro contra roubo, incêndio e colisão pagos integralmente pela empresa. Para o nível de direção, o motorista também é incluído no pacote. Para os funcionários e pessoal de operações, o transporte pode ser oferecido na forma de linha de ônibus especialmente fretados pela empresa para atender à distribuição geográfica do pessoal. O custo do transporte pode ser totalmente assumido pela empresa o parcialmente repassado ao pessoal, através de preços subsidiados e descontados em folha. Outra alternativa mais simples e econômica é a concessão de vales-transporte.

2. Alimentação: O programa de alimentação ao pessoal pode variar extensamente. Pode incluir a instalação de refeitórios e cozinhas industriais. O pacote pode também envolver a oferta de lanches, cafezinho, bar, cafeterias etc. dentro da própria empresa ou ainda oferecimento de desjejum gratuito no início do expediente. Muitas empresas fazem a concessão de vales-refeições para que o funcionário os utilize em qualquer restaurante nas imediações do trabalho

²⁷ PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva : criando e sustentando um desempenho superior**, Editora Campus, 19 edição, Rio de Janeiro, 1989.p.66.

3. Assistência Médico-Hospitalar: Pode assumir diferentes padrões de serviços com respectivos custos, à opção de cada empregado. Quase sempre há uma partilha dos custos entre empresa e empregado em proporções que variam conforme a empresa.

4. Assistência odontológica: Pode ser oferecida por um consultório dentário na própria empresa com equipe própria ou contratado através de convênios com entidades especializadas externas, com custeio total ou parcial pela empresa.

5. Seguro de vida em grupo: O plano de seguro de vida em grupo é mais barato do que o plano individual. Pode ser custeado total ou parcialmente pela empresa. Ocasionalmente, envolve seguro de vida complementar para cobrir as indenizações decorrentes de salários mais elevados.

6. Planos de empréstimos pessoais: Os planos de empréstimos pessoais constituem uma espécie de assistência financeira da empresa a seu pessoal.

7. Serviços Social: O serviço social é um benefício extremamente comum nas empresas e é oferecido a todo pessoal, especialmente ao mais humilde, através de assistentes sociais. Pode envolver assistência social através da solução de casos e problemas individuais à medida em que vão-se apresentando, ou através de pesquisas sociais mais abrangentes que detectam e localizam as causas dos problemas sociais e buscam a antecipação de sua solução pela remoção das causas mais freqüentes dos problemas sociais encontrados; ou ainda de soluções mais amplas, que afetam e envolvem a própria comunidade social onde se localiza a empresa.

8. Assistência Jurídica : a assistência jurídica ou legal constitui uma oferta de assessoria jurídica através do corpo de advogados da própria empresa

para o atendimento a problemas legais enfrentados pelo pessoal. Quase sempre é oferecida gratuitamente.

9. Planos de seguridade social ou de complementação de aposentadoria: São planos destinados a assegurar uma vida mais segura para as pessoas a partir do momento de seu desligamento da empresa por motivo de aposentadoria. Os planos de seguridade social pode incluir ou não seguro de vida do titular, extensão de pensão vitalícia para a viúva no caso de o titular falecer antes ou depois da concessão do benefício, assistência médico-hospitalar para o aposentado e esposa etc.

10. Grêmios ou clubes: Constitui uma forma de recreação ou de divertimento. O projeto pode envolver salas de jogos, salas de leituras, salas de esportes etc. Pode também envolver lazer recreativo, esportivo e cultural.

Os benefícios sociais estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização. As origens e o crescimento acelerado dos planos de benefícios sociais devem-se aos seguintes fatores:

1. exigências dos empregados;
2. exigências dos sindicatos e das negociações coletivas;
3. legislação trabalhista e previdenciária;
4. competição entre as organizações na disputa pelos recursos humanos disponíveis, seja para atraí-los ou para mantê-los;

O aparecimento dos benefícios sociais foi inicialmente orientado para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada pela preocupação de reter mão-de-obra e baixar rotação de pessoal.

Hoje os benefícios sociais além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, constituem-se em atividades da organização voltadas para a preservação das condições físicas e mentais de seus empregados. Além da saúde, as atitudes dos empregados são os principais objetivos desses planos.

Os planos podem ser classificados em legais ou espontâneos, conforme sua exigibilidade.

a) benefícios legais: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre os sindicatos, tais como:

- 13º salário;
- férias;
- aposentadoria;
- seguro de acidentes do trabalho;
- auxílio-doença;
- salário-família;
- salário-maternidade;
- horas extras;
- adicional por trabalho noturno;
- vale transporte;
- etc.

Alguns são pagos pela empresa, outros são pagos pelos órgãos previdenciários;

b) benefícios espontâneos: são os benefícios concedidos por liberdade das organizações, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva.

- gratificações;
- seguro de vida em grupo;

- refeições;
- transporte;
- empréstimos;
- assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convenio;
- complementação de aposentadoria;
- etc.

Os planos de benefícios sociais estão geralmente apontados para certos objetivos. Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazos da organização em relação aos resultados dos planos. Quase sempre, os objetivos básicos dos planos de benefícios sociais são:

1. melhoria da qualidade de vida dos empregados;
2. melhoria do clima organizacional;
3. redução da rotação de pessoal e do absenteísmo;
4. facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos;
5. aumento da produtividade em geral.

“Embora os planos de benefícios se refiram geralmente a benefícios concedidos aos empregados, é necessário que a organização também se beneficie. A organização necessita de planos de benefícios em certas ocasiões, no sentido de recrutar e especialmente de reter empregados competentes.”²⁸

Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado. Ver tabela em anexos:

²⁸ ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.p.51.

CAPITULO 3- CONCEITOS E TÉCNICAS FUNDAMENTAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL, QUE VALORIZA O DESENVOLVIMENTO HUMANO.

O futuro chega cada vez mais rapidamente. Novas tendências que afetam os negócios surgem a cada dia. Tornam-se cada vez mais imprescindíveis pessoas capazes e motivadas para assegurar a competitividade da empresa. São os talentos que precisamos atrair, desenvolver e reter para a organização. Esta necessidade tem tirado o sono da alta direção das empresas. Nos planos estratégicos tem aparecido como um dos objetivos mais importantes. Um primeiro passo para que possamos agir e suprir esta necessidade é um entendimento comum de quem são, de fato, os talentos para a empresa.²⁹

Mas não é tão simples como possa parecer, separar dentro de um grupo de pessoas, quem qualificamos como talentos. O motivo é muito simples. Todas as pessoas são talentos. O que as diferenciam é a forma da manifestação de seus talentos.

Todos são talentos. Mas somente quando a manifestação do talento individual está alinhada com os valores, missão, a visão e as necessidades presentes e futuras da empresa podemos dizer que estamos frente a uma pessoa com talento desejado. Por este motivo é fundamental que as diferentes intensidades de manifestação dos talentos sejam avaliadas quanto a estes alinhamentos. Somente desta forma poderemos avaliar sistematicamente se estamos caminhando na realização do grande objetivo no que diz respeito aos talentos: identificar os talentos essenciais, aqueles que contribuem para a formação das competências essenciais da empresa e, portanto, para a geração e preservação de resultados diferenciados.

²⁹ ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.p.52.

Todas as pessoas podem ter a oportunidade de manifestar seus talentos e contribuir para o sucesso dos negócios da empresa. Entretanto, serão vistos como possuidores de maior talento aqueles que sabem mais sobre as coisas que contribuem para o sucesso da empresa e aplicam mais o que sabem no dia a dia porque uma grande força interna os motiva. Aqueles que têm os conhecimentos necessários à empresa compartilham seus conhecimentos e participam do aprendizado coletivo.

Vejam alguns dos itens mais importantes para desenvolver e manter talentos na empresa:

- Selecionar profissionais adequados ao perfil da empresa.
- Criar ambiente motivador mantendo a ambição dos funcionários.
- Valorizar atitudes empreendedoras.
- Atentar-se ao surgimento de novos talentos.
- Proporcionar agradável ambiente de trabalho.
- Desenvolver sistema rigoroso de avaliação de desempenho.
- Manter diálogo individual constante.
- Oportunizar crescimento dentro da empresa.
- Desenvolver treinamentos.
- Criar sistema de premiação.

Qualquer que seja a empresa, ela necessita hoje, e continuará precisando no futuro, talentos em todas as funções e carreiras. Mas, dificilmente conseguiremos atingir esta meta sem líderes talentosos. Líderes são exemplos inspiradores. Não basta que existam equipes competentes. São necessários líderes que de fato obtenham resultados concretos, positivos e significativos por meio das pessoas. Líderes que reúnam competências técnicas, administrativas, interpessoais e políticas para alinhar todos os propósitos individuais de uma única direção, a da visão da empresa. Líderes que construam o clima organizacional típico das melhores empresas para se trabalhar, aquelas que são capazes de

atrair, propiciar desenvolvimento e motivar a permanência dos talentos. Estudos comprovam que o clima organizacional, edificado com liderança e comunicação adequadas, impacta até 30% o resultado das empresas e que a adequação situacional aos estilos de liderança afeta em até 70% o resultado do clima.

O termo competência está ficando rapidamente em evidência, pois na sua concepção mais moderna carrega um forte sentido de resultado e de êxito. Num mundo cada vez mais competitivo, pessoas e organizações precisam mostrar melhores qualificações e resultados. Precisam portanto desenvolver suas competências.

As organizações sociais e as pessoas sempre precisaram ter e principalmente, mostrar competência. Como começa a ficar mais evidente agora, trata-se de um requisito fundamental para o bom desempenho de pessoas e organizações.

A competência já era buscada e valorizada, antes as empresas o fizessem, onde havia competição. Principalmente nos esportes. Mas foi nas empresas que ela despontou com grande força. Por consequência do advento de um conjunto de grandes fenômenos que estão impactando a sociedade e as organizações: a globalização, o rápido desenvolvimento das tecnologias e, de modo especial, o aumento de competitividade.³⁰

A palavra de ordem agora é ser competente. Ou melhor: policompetente.

O movimento de Gestão de competências surgiu e tem crescido, portanto como um revigorado e aperfeiçoado modelo de gestão, ou de nova solução gerencial e organizacional, objetivando melhorar de forma mais forte e decisiva o desempenho e o resultado das empresas.

³⁰ ADIZES, Ichak. **Gerenciando o Ciclo de Vida das Organizações**. Pearson Education do Brasil Ltda, 2004.p.61.

Competência só se é efetiva, tanto no âmbito pessoal como no organizacional, se for aplicada. Só se é competente com obtenção de resultados finais concretos e positivos.

Ter os requisitos e não aplicá-los ou não aplicá-los bem não é ser devidamente competente. Pode se dizer que, com essas condições, se tem o potencial para ser competente. As empresas podem dispor de recursos tecnológicos, de bons planos e sistemas organizacionais e operacionais etc, mas será necessário que sejam bem geridos.

3.1 PLANEJAMENTO E MOTIVAÇÃO

Qualquer que seja a empresa, ela necessita hoje, e continuará precisando no futuro, talentos em todas as funções e carreiras. Mas, dificilmente conseguiremos atingir esta meta sem líderes talentosos. Líderes são exemplos inspiradores. Não basta que existam equipes competentes. São necessários líderes que de fato obtenham resultados concretos, positivos e significativos por meio das pessoas.³¹

A efetivação da competência requer ter e saber aplicar conhecimentos e habilidades.

O planejamento estratégico nas organizações tem um papel fundamental para a garantia de sua competitividade no mercado. Grandes empresas são formadas por grandes talentos e a gestão destes talentos requer a utilização de práticas e instrumentos eficazes. Talentos são as pessoas que buscam constantemente o desenvolvimento, a automotivação e, conseqüentemente, a valorização de seu trabalho. Talentos buscam empresas de ponta.

³¹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, **Mapas Estratégicos**, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CAPITULO 4- IMPORTANCIA DAS ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS COMERCIAIS

Como estudado, hoje, a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produto.

O planejamento estratégico na empresa comercial, exige ações em três áreas-chave: a primeira é gerenciar os negócios da empresa com uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um dos seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no setor de seus objetivo, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos.³²

O gerente de marketing é o colaborador mais importante no processo de planejamento estratégico, com papéis de liderança na definição da missão do negócio, na análise das situações ambiental, competitiva e de negócios, no desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias e na definição de planos de produtos, de mercado de distribuição e de qualidade para a implantação das estratégias.

A maioria das empresas opera vários negócios e freqüentemente os definem em termos de produtos: no entanto, definir um negócio pelo mercado em que ele atua é melhor que defini-lo pelos seus produtos. "Um negócio precisa ser

³² FLEURY, Maria Tereza Leme . **As pessoas na Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos." (Kotler, 2000)

Assim que a estratégia for determinada, ela deve ser implantada, ou seja, incorporada às operações cotidianas da organização. Mesmo a estratégia mais sofisticada e criativa não irá beneficiar a organização, a menos que seja implementada com eficácia. Quer seja ou não registrada em um plano estratégico formal e detalhado, a estratégia deve ser traduzida em planos operacionais apropriados.

Convém lembrar que a estratégia se preocupa com "o que fazer" para alcançar os objetivos empresariais; o planejamento estratégico preocupa-se com o "como" fazer, considerando dois elementos vitais: "o que há no ambiente" (demanda) e "o que há na empresa" (recursos).

O aumento do nível de incerteza eleva a necessidade de planejar estrategicamente, como forma de trazer um pouco de coerência ao ambiente incerto e tumultuado.

O diagnóstico da situação da empresa e a identificação das ameaças ou oportunidades ambientais poderão constituir o ponto de partida para o estabelecimento dos objetivos empresariais (primeira etapa do planejamento estratégico).

A elaboração do planejamento estratégico deve começar com a abertura ampla e contínua dos canais de comunicação em todo níveis. As informações operacionais e gerenciais são preciosas para o nível estratégico por apresentarem uma visão fiel da realidade empresarial.

O processo de elaboração do planejamento deve contar a ampla e irrestrita participação e o comprometimento de todos os níveis organizacionais, ou seja, deve ser sempre resultante do trabalho conjunto da organização.

O planejamento estratégico deve ainda considerar um conjunto de fatores que, integradamente, deverão constituir o comportamento da empresa.

Em empresas comerciais, a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades.

4.1 A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS COMERCIAIS

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é a fonte segura de vantagem competitiva. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes multiplicam e os produtos se tornam obsoletos, quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, os disseminam profusamente por toda organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos.

Muitas empresas que fracassam em suas iniciativas de gestão do conhecimento não reconhecem a diferença entre informação e conhecimento. (SVEIBY, 2000).

Para Sveiby (2000), o gerenciamento do conhecimento está dividido em duas partes: gerenciamento da informação e gerenciamento das pessoas. Os programas de qualidade primeiro baseiam-se no desenvolvimento de sistemas informáticos para o gerenciamento da informação: é o que mais evolui no presente momento. O segundo, o gerenciamento de pessoas, lida com o lado sociológico, filosófico e humano da informação, o capital intelectual, que ainda não está devidamente trabalhado pelas empresas.

A propriedade intelectual do lado dos ativos é possível graças ao Capital Intelectual. Sveiby (1998) coloca que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

Stewart (1994), revê os argumentos que o valor de mercado de uma empresa mostra o valor do Capital Intelectual como o excesso ao seu valor contábil. Isso não explica, conforme o mesmo autor, que flutuações no valor das ações tenham correspondência na flutuação do valor do Capital Intelectual.

Propõe uso de medidas mais adequadas, entre elas o *q de Tobin*, que compara o valor de mercado de um ativo ao seu custo de reposição, ou um conceito chamado de valor intangível calculado: o valor de ativos intangíveis - VIC é igual à capacidade de uma empresa de superar o desempenho de um concorrente médio que possui ativos tangíveis semelhantes. Exemplifica com um cálculo para a Merck & Co, que resulta no significativo valor de US\$ 11 bilhões para o VIC.

Na era pós-industrial, o êxito das empresas se situa mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos.

4.2 AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

As empresas efetuam grandes investimentos em treinamentos aos seus funcionários. Mas, esses treinamentos nem sempre são eficientes em termos de mudanças comportamentais, ou mudanças organizacionais efetivas objetivando alcançar um alinhamento que beneficie o negócio, traga harmonia organizacional e desempenho empresarial sustentável. Projetos demorados e que ao longo não vão de encontro aos objetivos iniciais podem ser atribuídos aos problemas relacionados com a quantidade de informação (excesso ou mesmo sonegação) e a qualidade, tanto pessoal quanto organizacional.³³

A era da informação mudou as relações pessoais. Na era industrial as relações pessoais eram fundamentais e davam significadas as vidas pessoais.

A comunicação era face para face (*person to person*). Os círculos de amizade e familiares eram pequenos. O conhecimento era próximo, quase consangüíneo, ao conhecimento de outros, pois a convivência era íntima e quase que diária.

A tecnologia trouxe grandes mudanças inibindo os grupos sociais pela diminuição de distâncias e fazendo com que as inovações fossem rápidas e constantes. Ficou possível entregar informações com precisão em tempo real (*real time*). O mundo tornou-se uma grande aldeia global, pois se pode enviar informação para qualquer lugar do planeta, mas não se pode ter segurança quanto à verdade contida nessa ou aquela informação.

³³ FLEURY, Maria Tereza Leme . **As pessoas na Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico nas organizações comerciais tem um papel fundamental para a garantia de sua competitividade no mercado. Grandes empresas são formadas por grandes talentos e a gestão destes talentos requer a utilização de práticas e instrumentos eficazes. Talentos são as pessoas que buscam constantemente o desenvolvimento, a automotivação e, conseqüentemente, a valorização de seu trabalho. Talentos buscam empresas de ponta.

Neste estudo mencionamos a importância de se alinhar as estratégias das organizações comerciais às diversas práticas adotadas na gestão das pessoas. As empresas visionárias, que lideram seus segmentos, são justamente aquelas que reconhecem a importância de se desenvolver e valorizar seu material humano, por meio de recompensas materiais e não materiais. Dessa maneira, para atrair e reter os melhores profissionais do mercado, as empresas devem buscar constantemente formas inovadoras e agressivas de remuneração, oferecer pacotes atraentes de benefícios e criar condições que favoreçam o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos seus talentos. Talentos também buscam empresas responsáveis e éticas.

As organizações devem buscar seu constante aperfeiçoamento, seguindo as tendências mundiais de gestão. Devem estar abertas a receber e manter profissionais atualizados e receptivos às mudanças. Também precisam valorizar o bom relacionamento com seus *stakeholders*. Somente agindo dessa maneira é que as modernas organizações conseguirão atingir a excelência e sobreviver no mercado globalizado e gerar riquezas a seus acionistas e à sociedade em geral.

REFERENCIAS

- ADIZES, Ichak. Gerenciando o Ciclo de Vida das Organizações.** Pearson Education do Brasil Ltda, 2004.
- ALMEIDA, Walnice. Captação e Seleção de Talentos.** São Paulo: Atlas, 2004.
- BOLGAR, Paulo Henrique. Artigos do site RH Central – Desenvolvendo e retendo talentos de uma organização.**
- CHIAVENATO, Idalberto. Como Reter Talentos na Organização.** São Paulo: Atlas, 2003
- DRUCKER, Peter F. O Melhor de Peter Drucker, Nobel,** S.Paulo, 2002.
- DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil.** São Paulo: Gente, 2004.
- EMPRESAS: Responsabilidade Social. A Contribuição das Universidades. v. II.** São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme . As pessoas na Organização.** São Paulo: Atlas, 2002.
- GUEDES, Rita de Cássia. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: Conceitos Estratégicos para as Empresas face à Globalização.** São Paulo: 2000. Dissertação de mestrado em administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- HOLANDA, Fátima. Liderança para Competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, Mapas Estratégicos,** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MAUSBACH, Artur. Artigos do site RH Central – Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos.**
- MORGAN, Gareth. Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, São Paulo, 2002.
- MOURA, Ana Rita de Macedo e CARVALHO, Maria do Carmo N. Libere sua Competência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

POTTS, Tom e SYKES Arnold. **Talento Executivo - Como Identificar e Desenvolver os Melhores**. São Paulo: Pioneira, 1994.

PRESS, Mauro. **Artigos do site RH.com.br. É preciso gerir os talentos**, 2007.

RESENDE, Enio. **A Força e o Poder das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____. **O Livro das Competências**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark 2003.

REVISTA Management – **HSM** – Edição maio/junho de 2004 .

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva : criando e sustentando um desempenho superior**, Editora Campus, 19 edição, Rio de Janeiro, 1989.

ANEXOS

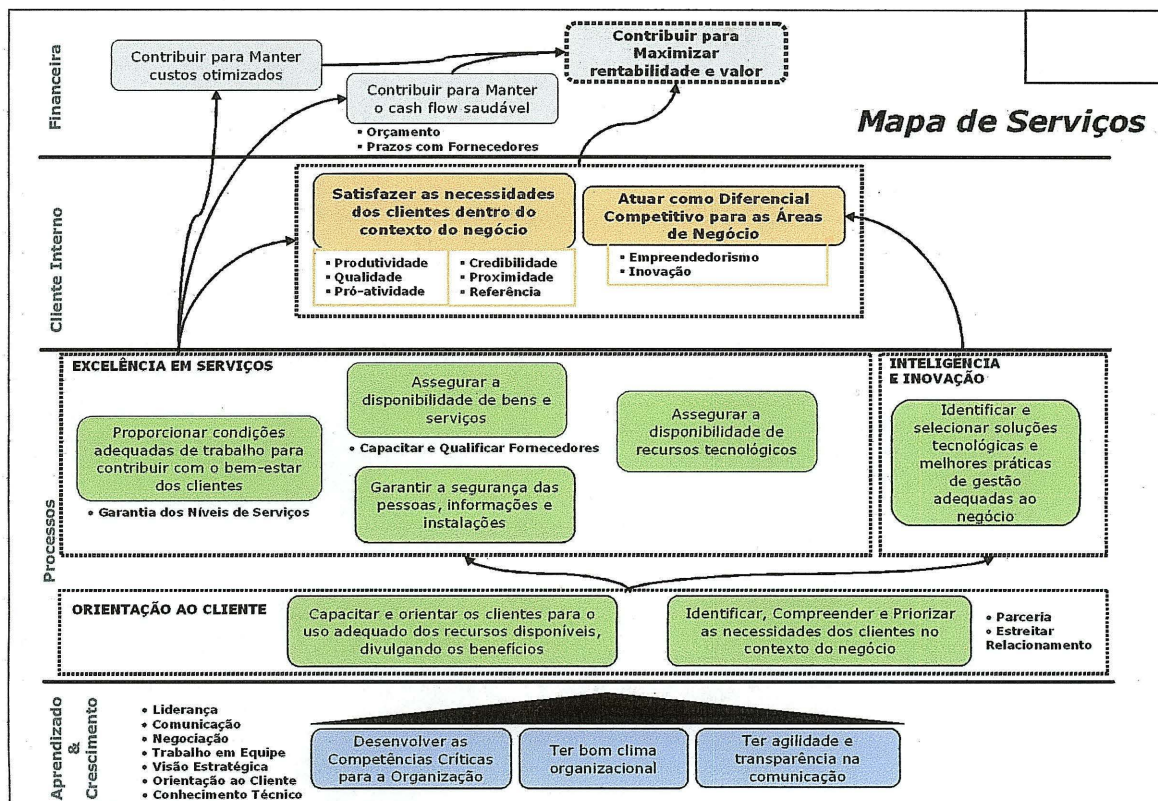
ANEXO I

Gráfico tradutório dos principais aspectos para que uma empresa seja uma Organização orientada para a Estratégia.



ANEXO II

Modelo de Mapa Estratégico

Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* - Mapa Estratégico de Serviços da Duke Energy International, Brasil.

Fonte: Duke Energy International, Brasil, Outubro de 2004.