

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO DAS AÇÕES DE RECURSOS
HUMANOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL DO CIEE-RS NO, ÂMBITO DA
REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.**

THIANA BULHÕES GARCIA GUIMARÃES

Porto Alegre, Outubro de 2006.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO DAS AÇÕES DE RECURSOS
HUMANOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL DO CIEE-RS, NO ÂMBITO DA
REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.**

THIANA BULHÕES GARCIA GUIMARÃES

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, outubro de 2006.

RESUMO

O presente estudo trata da análise do alinhamento das ações de Recursos Humanos ao planejamento estratégico da empresa, com foco na avaliação dessas, no âmbito da reestruturação da força de vendas. Este estudo vem ao encontro do debate acerca das constantes mudanças sofridas pelas organizações que querem manter-se no mercado extremamente competitivo, e como estas se adaptam e se desenvolvem nesse contexto. Organizada como estudo de caso, a pesquisa demonstrou que as ações realizadas pela área de Recursos Humanos estão alinhadas com o planejamento estratégico da Organização. Os dados encontrados permitem observar que o planejamento estratégico da empresa deve ser mais disseminado em toda a Organização, pois muitos colaboradores não têm conhecimento do mesmo. Outro fato importante a destacar é que alguns dos supervisores executivos não acompanham os indicadores do planejamento estratégico. O estudo permite concluir que devem ser desenvolvidas ações para uma melhor disseminação dessas informações.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO TEMA	7
2.1 A QUESTÃO DA PESQUISA.....	7
2.2 O OBJETIVO DA PESQUISA	7
2.2.1 Objetivo Principal.....	7
2.2.2 Objetivos Específicos.....	7
3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	8
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
4.1 RECURSOS HUMANOS	9
4.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	11
4.3 RECURSOS HUMANOS COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO.....	12
4.4 ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS.....	20
4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	29
5.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO CIEE-RS	29
5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CIEE-RS	31
5.2.1 Objetivo do Diagnostico Estratégico Organizacional.....	31
5.2.2 Metodologia do Diagnostico	32
5.2.3 Síntese dos resultados do Diagnóstico	33
5.2.3.1 Pontos Fortes	34
5.2.3.2 Pontos Fracos	35
5.2.3.3 Oportunidades	36
5.2.3.4 Ameaças.....	37
5.3 RECURSOS HUMANOS	38
6. MÉTODO DA PESQUISA	42
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	61

1. INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos em um mundo globalizado, no qual novas tecnologias invadem as empresas e reconfiguram o mercado; os postos de trabalho diminuem e observa-se um crescente nível de exigências em relação às organizações. Em meio a esse contexto as empresas estão lidando com inúmeros desafios. Diante de um cenário competitivo e extremamente acirrado, as empresas estão adotando estratégias, para superar obstáculos e criar medidas que sustentem sua permanência nesse ambiente de negócio.

As alterações no mercado, as instabilidades, as crises mundiais e avanços tecnológicos são algumas dessas incertezas que podem desestruturar o ambiente organizacional e, se as empresas não estiverem preparadas para anteciparem-se às situações desfavoráveis, ficarão à mercê dessas conjunturas.

É impossível prever o que acontecerá no futuro, mas é viável planejar ações que evitem ao máximo as surpresas e que racionalizem o processo de tomada de decisões para que a posição da empresa seja garantida de forma efetiva.

Nesse sentido, diversas ferramentas são colocadas à disposição dos administradores. Fazer uso delas, adaptando-as a cada caso, certamente é recomendável para a sobrevivência das organizações.

O CIEE-RS, por várias décadas, foi à única Organização atuante em sua área. Atualmente, inúmeras empresas estão na busca desta importante área, no mercado de serviços. Atento a esta nova concorrência, o CIEE-RS buscou reavaliar-se como estrutura funcional e, dentro deste processo, implementar um planejamento estratégico.

O objetivo principal deste estudo de caso é analisar o alinhamento das ações de Recursos Humanos com o Planejamento Estratégico do CIEE-RS, a partir da avaliação de ações desenvolvidas em relação à reestruturação da força de vendas.

Para tal foi realizado, primeiramente, um levantamento do referencial bibliográfico, abordando temas de relevância tais como: os recursos humanos, planejamento estratégico, planejamento estratégico de recursos humanos e alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais, entre outros relevantes para o entendimento deste trabalho.

A seguir, desenvolveu-se um questionário, pelo qual se buscou o conhecimento dos colaboradores sobre as práticas de Recursos Humanos, e como as ações realizadas por esta área contribuem para a reestruturação da força de vendas. A aplicação do questionário foi realizada com os gerentes da área comercial, assessor de marketing, supervisores executivos e coordenador da área comercial.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO TEMA:

2.1. A questão da pesquisa

As ações de Recursos Humanos do CIEE-RS estão alinhadas à estratégia da Organização, no âmbito da reestruturação da força de vendas?

2.2. O objetivo da pesquisa

2.2.1. Objetivo Principal

Analisar se as ações de Recursos Humanos do CIEE-RS estão alinhadas à estratégia da Organização, no âmbito da reestruturação da força de vendas.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar como o projeto de gestão por competências serve de suporte para os gestores do setor comercial.
- Identificar se os treinamentos realizados, em 2006, contribuíram para a capacitação técnica da equipe comercial.

3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha desse tema surge da observação dos constantes desafios que as organizações estão enfrentando no ambiente competitivo do mundo atual. Estas circunstâncias estão exigindo mudanças na forma de decisão e planejamento, para poder, assim, garantir, de forma efetiva, o futuro das organizações.

Nesse contexto, a área de Recursos Humanos, vem assumindo um importante papel dentro das organizações, não mais com um mero papel burocrático, mas como ferramenta de implantação de mudanças nas estruturas.

Trabalhando na área de Recursos Humanos do CIEE-RS, pôde-se acompanhar o processo de sua implementação (recente, na Organização) e as ações estabelecidas no planejamento estratégico.

Com a competitividade crescente do mercado, o CIEE-RS investe na reestruturação da força de vendas, buscando ampliar sua liderança no Rio Grande do Sul, mantendo-se como referência nacional na colocação de jovens no mercado de trabalho.

A reestruturação da força de vendas se evidenciou, na organização do planejamento estratégico, como um ponto crucial. Várias atividades da área Recursos Humanos foram empreendidas em relação a este setor.

Pensando nestas questões propõe-se a análise do alinhamento das ações de Recursos Humanos ao planejamento estratégico do CIEE-RS, focado no desenvolvimento da força de vendas.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para servir de base à análise dos dados empíricos apresentados mais adiante, buscou-se desenvolver, neste capítulo, teorizações sobre Recursos Humanos, Alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais e Planejamento Estratégico.

4.1. Recursos Humanos

Conforme Marras (2000), a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) pode ser compreendida como a gestão que privilegia, por meio de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

É clara a diferença que a proposta da Administração Estratégica de Recursos Humanos apresenta: enquanto a Administração de Recursos Humanos tático-operacional, em linha, fundamentalmente tem atuado, até o momento, como prestadora de serviços e, portanto, geradora de despesas, a Administração Estratégica de Recursos Humanos tem como objetivo participar e assessorar na formação das macrodiretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização. (MARRAS, 2000, p. 254)

Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que os gerentes de recursos humanos devem compreender a estratégia da empresa para, então, poder desenvolver e sustentar uma posição vantajosa no mercado. Em seguida, precisam captar as implicações da estratégia em termos de Recursos Humanos (RH). Em síntese, devem evoluir de uma perspectiva 'de baixo para cima' (ênfatizando a

conformidade e as funções de pessoal tradicionais), para uma perspectiva 'de cima para baixo' (ênfase na implementação da estratégia).

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997) os objetivos de RH devem estar interligados com os propósitos centrais da empresa como um todo, buscando:

- a) Conquistar e consolidar posição no mercado consumidor;
- b) gerar inovações tecnológicas por meio da implantação de novos métodos e técnicas de produção de bens e serviços;
- c) aumentar efetivamente a produtividade do trabalho;
- d) rentabilizar ao máximo os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis e,
- e) Treinar e atualizar os funcionários em todos os níveis da Organização.

A razão básica para que qualquer função exista é a de agregar valor. Isso é inequívoco. Ninguém abre um departamento simplesmente para desperdiçar dinheiro. O primeiro objetivo do Recursos Humanos deve ser o de demonstrar que ele pode fazer um trabalho melhor, mais rápido e barato que qualquer outro departamento. Se ele não conseguir essas realizações, abandone-o. (FITZ-ENZ, 2001, p.170)

Segundo Motta (2002), pela antiga perspectiva, recursos humanos eram vistos como um ônus e não com um fator estratégico de produção; considerava-se tudo em torno do empregado como um custo a ser reduzido ou eliminado: salário, treinamento e benefícios. Anteriormente, não só os dirigentes, mas também os gerentes de pessoal, estavam despreparados para pensar sobre os recursos humanos e, por isso, também, os viam de outra forma. A estratégia de recursos humanos seguia o seu curso de política subsidiária ou decorrente e, assim, concorria para reforçar o tradicionalismo das divisões de pessoal.

O termo gestão de recursos humanos é demasiadamente amplo, na concepção de Motta (2002): abrange desde a gestão interna e técnica das relações de trabalho, como admissão, manutenção, retribuição e desligamento, até toda uma filosofia, princípios e ideologias sobre como tratar as pessoas. Envolve desde preocupações legais de contrato até atenção à personalidade, inter-relacionamento,

criatividade e qualquer coisa que direta ou indiretamente tenha a ver com o ser humano, no trabalho.

4.2. Planejamento de Recursos Humanos

Inúmeras áreas tiveram mudanças, no decorrer dos últimos anos, mas poucas tiveram transformações tão profundas nas empresas quanto a de Recursos Humanos. Por esta razão, o planejamento de recursos humanos tornou-se tão necessário para atingir seus objetivos organizacionais. Chiavenato (1999b, p. 25) simplifica: “Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura”.

Conforme Chiavenato (1999b), o problema de antecipar a quantidade e qualidade necessárias à Organização, embora nem sempre o planejamento de recursos humanos seja feito pelo órgão de administração desse departamento da empresa: “...o planejamento de RH é elaborado por critérios de racionalidade estritamente técnica e de abordagem meramente quantitativa...”.

O autor citado acima expõe diferenças quanto aos modelos de planejamento de Recursos Humanos; alguns podem ser específicos e para determinados setores da Organização, como também podem ser genéricos e abranger toda a empresa. Na sua visão, há 5 tipos de modelos.

Primeiro, o modelo baseado na procura estimada do produto, da qual as necessidades de RH são dependentes da procura estimada do produto e, conforme Chiavenato (1999b, p. 26) “...o aumento da produtividade sobre as necessidades de RH dependerá tanto da magnitude desse aumento como da elasticidade do preço do produto no mercado”.

O segundo é o modelo baseado em segmentos de cargos, voltando-se mais para o nível operacional da Organização.

Em terceiro, o modelo de substituição de postos-chave, onde há uma representação visual de quem será o substituto de quem, numa possível eventualidade de haver alguma vaga futura na Organização.

Já o quarto é o modelo baseado no fluxo do pessoal. Procura caracterizar o fluxo de pessoas para dentro, através e para fora da Organização.

E por último, o modelo de planejamento integrado, que é sistêmico e abrangente, levando em conta quatro variáveis como o volume de produção planejado, mudanças tecnológicas, dentro da Organização, condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela e também planejamento de carreira dentro da Organização.

Geralmente, o planejamento de Recursos Humanos é realizado somente em curto prazo e em nível operacional, enquanto um planejamento estratégico e tático conduziria a horizontes mais amplos.

4.3. Recursos Humanos como parceiro estratégico

Becker, Huselid e Ulrich (2001) alertam que aprender a atuar como parceiros estratégicos não é apenas um meio para que os profissionais de Recursos Humanos justifiquem sua existência ou defendam suas funções.

Também tem implicações para sua própria sobrevivência e para a sobrevivência da empresa como um todo. Se a função de Recursos Humanos for incapaz de demonstrar o seu valor, corre o risco de ser terceirizada.

Segundo Motta (2002), as decisões sobre recursos humanos são estratégicas porque:

- a) Estabelecem as relações fundamentais das pessoas com o serviço;
- b) tendem a ser de grande escopo e alcance;

c) envolvem preocupação central com tecnologia, habilidades e competências.

De acordo com Orlickas (1999), cabe à área Recursos Humanos agregar valor, sendo proativo, antecipando-se ao novo perfil dos profissionais. O gestor de RH deverá avaliar, ouvir, aceitar críticas e sugestões, expandir informações e conhecimentos. Principalmente, ele precisa conquistar seu espaço junto à alta direção, para que o negócio de RH seja vantajoso e competitivo por meio das pessoas.

Agregar valor na função de Recursos Humanos é ter participação efetiva na estratégia, não só no discurso, mas também na ação, por meio do comportamento e da postura. Para ser um agente de negócio e transformações é necessário quebrar paradigmas com uma postura onde os profissionais busquem o autodesenvolvimento e sejam empreendedores, que tomem decisões, juntamente com a direção. (COSTA, 2000).

Orlickas (1999) propõe como uma nova abordagem à consultoria interna de Recursos Humanos, que apresenta os seguintes aspectos:

- Concepção sobre as pessoas: valorização das competências e do capital intelectual.
- Ação de RH: orientada para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa.
- Políticas de RH: explícitas, formalizadas e diretamente relacionadas aos resultados estratégicos.
- Modelo: consultoria interna de recursos humanos.

Sistemas: sofisticados, articulados com a obtenção dos resultados estratégicos da empresa.

Segundo Ulrich (2000), os profissionais de Recursos Humanos desempenham um grande papel na criação de uma unidade estratégica. Ao agirem como parceiros estratégicos, planejam as práticas táticas que podem e devem ser utilizadas para

criar a clareza estratégica e implementá-la. Os funcionários devem fortalecer os valores e os objetivos da empresa. Os sistemas de pagamento devem ser criados visando a levar os funcionários a se comportarem de maneira coerente com a estratégia. Programas de treinamento e desenvolvimento bem como sistemas de gerenciamento devem oferecer habilidades para a realização dessa estratégia.

De acordo com Ulrich (1998), para que as mudanças aconteçam, é necessário que os profissionais de Recursos Humanos desempenhem quatro papéis, a saber:

Figura 01 - Definição dos Papéis de RH

Papel /Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de RH	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias empresariais: “Diagnóstico organizacional”
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: “Serviços em comum”
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir os funcionários e responder-lhe: “Prover recursos aos funcionários”
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: “Assegurar capacidade para mudança”

(Fonte: Ulrich, 1998, p. 41)

O modelo de múltiplos papéis, para a administração de Recursos Humanos, ilustrado no quadro acima por Ulrich (1998), mostra a importância de ampliar o escopo do estratégico ao operacional, da administração de processos à administração de pessoal, segundo os quatro papéis:

Administração das estratégias de RH: ajustando-se as estratégias e práticas de RH à estratégia empresarial, o profissional de RH torna-se um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de suas empresas atingirem seus objetivos;

Infra-estrutura organizacional: esse tem sido um papel tradicional de RH que exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e, além disso, gerir o fluxo de funcionários na Organização. Embora esse papel tenha sido minimizado e até repudiado com a passagem para um foco estratégico, sua realização bem sucedida continua a adicionar valor para a empresa.

Administração da contribuição dos funcionários: os profissionais de RH se envolvem nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos empregados, como seus ativos defensores compreendendo suas necessidades e garantindo que elas sejam atendidas.

Administração da transformação e da mudança: os profissionais de RH podem adicionar valor à empresa e gerir a transformação e a mudança. Transformação acarreta modificações na cultura; os profissionais de RH que a administram tornam-se guardiões e catalisadores culturais. Mudança refere-se à capacidade de uma Organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo de todas as atividades organizacionais; como agentes da mudança, os executivos de RH ajudam as organizações a identificarem um processo para administrá-la.

Na visão de Becker, Huselid e Ulrich (2001), os profissionais de recursos humanos agregam valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio. Apenas conhecendo os recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais da empresa, os profissionais de RH serão capazes de desempenhar um papel importante em qualquer discussão estratégica. Aqueles com forte domínio sobre relações industriais, empregatícias e humanas, mas que ainda não compreenderam plenamente a essência do negócio da empresa, podem ser extremamente competentes em sua disciplina, mas não estão aptos a exercer o papel de parceiros estratégicos.

Uma sentença que se espera estar enterrada, continha a afirmação de, que se alguém não alcança sucesso em outras áreas da empresa, acabará em Recursos Humanos.

Essa percepção de recursos humanos desaparecerá para sempre apenas quando os gerentes de RH começarem a 'fazer a diferença' nas suas respectivas organizações. A transformação do papel de recursos humanos relaciona-se intimamente com a transformação de RH como profissão. (BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001)

A gestão dos recursos humanos deve ser uma responsabilidade básica de todos os gerentes, de acordo com Motta (2002), sobretudo no desenvolvimento e na atualização profissional, bem como no fomento da interdependência entre as pessoas, os grupos e as equipes. Embora a Organização tenha outros recursos materiais e de capital, os recursos humanos são os únicos capazes de transformar o trabalho e de lhe imprimir um novo sentido valorativo e estratégico.

Bartlett e Ghoshal (2000) salientam que os gestores devem trabalhar o propósito da Organização. Isso significa criar uma Organização com a qual seus integrantes podem se identificar, na qual compartilham um sentimento de orgulho e com a qual estão dispostos a se comprometer. Neste sentido, amplia-se a atuação do gestor de RH no sentido de capturar a atenção e o interesse dos funcionários, envolver a organização, construir valores essenciais e transmitir a mensagem, comprometendo as pessoas com os objetivos organizacionais. Em contrapartida, deve-se considerar que este é um caminho de mão dupla, na qual os gestores devem reconhecer a contribuição dos funcionários e tratá-los como ativos valiosos. Isto pode ser realizado pelo do reconhecimento das realizações pessoais, do comprometimento com o desenvolvimento dos funcionários e incentivando as iniciativas individuais.

Bartlett e Ghoshal (2000) explicam, ainda, que as empresas são, atualmente, importantes instituições da sociedade moderna. Uma empresa é mais que apenas um negócio. Como importantes depósitos de recursos e conhecimentos, empresas carregam uma enorme responsabilidade de gerar riqueza por meio da melhoria contínua de sua produtividade e competitividade. Além disso, sua responsabilidade, pela definição, criação e distribuição de valor faz das empresas os principais agentes

da sociedade para a mudança social. As empresas são, no mínimo, fóruns importantes de interação social e realização pessoal.

O modo como a organização conduz o seu processo de gestão de pessoas é, em última análise, o principal elemento que pode contribuir para o desenvolvimento de sua estratégia. (SILVA, 2001).

Conforme Daft (1999), o departamento de recursos humanos deve ser parte da estratégia competitiva da Organização, implementando procedimentos para atender à legislação e às tendências da sociedade. O papel da gestão estratégica de recursos humanos assenta-se sobre três metas – atrair, manter e desenvolver uma força de trabalho efetiva – no sentido de preparar corretamente o empregado para implantar a estratégia da Organização.

Na gestão estratégica de uma Organização, segundo Pacheco Jr. (2000), a tomada de decisões pode ser vista por dois focos principais - estratégias de mercado e estratégias internas – ambas, interdependentes. As estratégias de mercado traçam políticas e ações quanto ao ambiente externo, sua relação com os clientes, fornecedores, liderança de mercado, vantagens, renovação de produtos e outros mais. As estratégias internas referem-se às ações que irão refletir na infra-estrutura da Organização, na sua estruturação, no comportamento das pessoas, sendo que nos processos, normalmente enfocam-se lideranças internas, medidas de avaliação, criatividade, competências organizacionais, bem como transformações e revitalização interna.

Silva (2001) propõe um conjunto de dez dimensões que ajudam a analisar as tendências atuais em recursos humanos estratégicos, levando-se em conta o /contexto de mudanças por eles enfrentado e a necessidade de se desenvolver um foco integrado em torno da estratégia organizacional. São elas:

- A preocupação com as pessoas, como sendo o elemento central da filosofia gerencial da organização;
- a ênfase no trabalho em equipe;
- a necessidade de se balancear a preservação do conhecimento e da memória organizacional com a renovação, por meio de uma política

que valorize de forma equitativa a contratação de novos profissionais com a promoção e o recrutamento interno;

- a construção de sistemas estratégicos de carreira, de maneira a viabilizar a formação de uma organização capaz de promover, simultaneamente, o pleno compartilhamento de conhecimentos e as expectativas pessoais de crescimento;
- a formação de um elevado nível de abertura e compartilhamento de informações;
- a descentralização e delegação de autoridade, o desenvolvimento do verdadeiro empowerment;
- o reconhecimento e a recompensa para altos desempenhos;
- um sistema de remuneração que valorize a busca pelo desenvolvimento das habilidades e competências individuais e coletivas;
- o treinamento e desenvolvimento dos empregados sob uma ótica estratégica de incentivo ao autodesenvolvimento;
- a existência de um foco de longo prazo às decisões de recursos humanos.

Desenvolver o comprometimento das pessoas passou a ser uma expectativa dos dirigentes para lograr maiores êxitos e eficiência nas suas ações, segundo Motta (2002). Por meio de exercícios educacionais de definir e disseminar a missão, os valores ou as filosofias organizacionais, procura-se construir uma cultura organizacional mais forte, com ênfase na lealdade, no empenho e no comprometimento.

Para Marras (2000), um campo da gestão estratégica de Recursos Humanos é formar 'espelhos' ou os denominados 'talentos organizacionais'. Ser um referencial comparativo para o grupo, e o mesmo tempo um importante multiplicador no que diz respeito ao sistema de valores e crenças da empresa.

De acordo com Costa (2000), em uma atuação voltada para o futuro, o papel do profissional de recursos humanos será o de agente de mudanças, preparando organizações e pessoas. Ser proativo e ágil, buscando a excelência e qualidade em sua área, para agregar valor ao produto, numa visão de Recursos Humanos como centro de resultados.

Ulrich (1998) argumenta que criar líderes para o futuro é um desafio dos profissionais de Recursos Humanos, o qual será diferente do que é praticado hoje. A liderança será distribuída por toda a Organização, a liderança individual será substituída pela da equipe, levantará mais questões do que dará respostas, terá comportamentos e pensamentos globais, o foco será direcionado à integração do analítico ao efetivo, será menos inclinado a adotar soluções e sim a identificar e conviver com paradoxos - o interesse está voltado a soluções e respostas.

Implementar formas criativas para que os funcionários verbalizem opiniões e tenham domínio sobre elas ajuda a manter o contrato psicológico entre o funcionário e a empresa. Quando os funcionários são competentes e dedicados, o capital intelectual deles torna-se um importante ativo mensurável, capaz de, em uma empresa, transformar e atender expectativas do consumidor, refletindo nos resultados financeiros da empresa. (ULRICH,1998)

A área de Recursos Humanos nunca foi tão necessária quanto o é agora nas organizações, em um novo papel que focaliza os resultados da empresa - aumenta o valor para os clientes, investidores e funcionários. O principal responsável para que essas mudanças ocorram, segundo Ulrich (1998), é o diretor-presidente, seguido dos gerentes que trabalham em recursos humanos e, a partir destes, de todos os outros gestores.

A área de Recursos Humanos parece estar despertando para sua posição estratégica e para seu papel de agregar valor ao negócio. A atenção dessa área do resultado deve ser permanente e o mais importante é conseguir avaliar o quanto conseguiu influenciar neste resultado. O correto entendimento proporcionará condições para aumentar a sua participação no negócio e agregar maior valor ao resultado futuro, bem como franqueza, capacidade de trabalhar em equipe, empenho em tratar todas as pessoas com respeito, zelo pelo processo de apuração

de fatos, e insistência nos mais altos níveis de desempenho pelos próprios executivos de recursos humanos e respectivas equipes.

Se os profissionais de recursos humanos não viverem esses valores no trabalho, dificilmente desfrutarão de muita credibilidade na organização. (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001, p. 189)

De acordo, ainda com esses autores, a gestão de RH exige habilidades muito diferentes das necessárias aos gestores de ativos tangíveis. Em especial, os benefícios de recursos humanos como ativo nem sempre são visíveis - eles vêm a lume apenas quando o papel de RH alinha-se habilmente a outro ativo intangível: o sistema de implementação da estratégia da Organização.

4.4. Alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais

De acordo com Labovitz e Rosansky (1997), um dos maiores desafios com relação às organizações, hoje, diz respeito ao alinhamento, ou seja, fazer com que todos estejam comprometidos a se mover na mesma direção, da qual uma compreensão clara auxilia as pessoas a se direcionarem em todos os níveis e cargos.

Para que a estratégia se torne, de fato, significativa para os empregados, as metas e objetivos pessoais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais. Na percepção de Green (2000), as organizações tentam se alinhar de várias maneiras. Algumas são eficazes e outras, não. Uma abordagem efetiva é auxiliar os indivíduos a ver como seus objetivos pessoais se complementam aos objetivos da Organização. Isso é alinhamento pessoal e é conseguido por meio de participação e discussão aberta.

As missões das organizações são o conjunto das missões das pessoas. O processo de encaixar as missões dos indivíduos e da organização, normalmente, faz a diferença entre uma empresa de alta performance e uma que está apenas sobrevivendo. Quando as pessoas encontram uma empresa que é um veículo para sua missão pessoal, sua energia e entusiasmo se multiplicam. (SCOTT, JAFFE e TOBE, 1998, p. 62)

De acordo com Kaplan & Norton (2000), nas empresas de sucesso, há uma cultura, na qual as pessoas compreendem e internalizam a missão, a visão e os valores centrais necessários para executar a estratégia da empresa. São empresas que buscam a excelência na liderança em todos os níveis, uma liderança que possa mobilizá-las rumo a sua estratégia. Buscam, ainda, um alinhamento claro entre os objetivos estratégicos da empresa, por um lado, e metas e incentivos individuais, de equipes e de departamentos, por outro. Por fim, essas empresas promovem o trabalho em equipe, em especial a transmissão de informações estratégicas por toda a Organização.

A avaliação da prontidão cultural de uma empresa se baseia na sondagem de seus funcionários. Mas, ao preparar essa sondagem, a empresa precisa fazer a distinção nítida entre valores partilhados por todo o pessoal — a cultura básica da empresa — e a imagem que os funcionários fazem do sistema já existente — o clima da empresa.

Um executivo deve se empenhar para que haja consenso quanto a valores que permeiam toda a empresa, como integridade, respeito, consideração com os colegas e compromisso com a satisfação do cliente.

Uma Organização está alinhada quando, todo o pessoal tem um propósito comum e uma visão única e entende como seu papel individual apóia a estratégia geral. Uma Organização alinhada incentiva a inovação e a tomada de riscos, pois os atos de cada um são voltados a objetivos de alto nível. Já numa Organização sem alinhamento, incentivar o pessoal a tomar a iniciativa gera caos, pois aqueles que inovam e assumem riscos acabam lançando a empresa em rumos contraditórios.

O processo que leva ao alinhamento tem dois estágios. No primeiro, a gerência divulga os objetivos estratégicos maiores, de forma inteligível, para todos os funcionários. Para tanto, recorre a uma ampla gama de mecanismos de comunicação: folhetos, boletins, assembleias gerais, programas de orientação e treinamento, palestras de executivos, intranets da empresa e quadros de avisos. O objetivo desse estágio é criar uma motivação intrínseca — inspirar o pessoal a internalizar valores e objetivos da empresa para que sintam o desejo de contribuir para o sucesso da Organização. O próximo passo usa motivações extrínsecas. A

empresa pede aos funcionários que definam metas explícitas, pessoais e de equipe, alinhadas à estratégia geral, e cria incentivos para recompensar os que atingem as metas pessoais, do departamento, da divisão e da empresa.

Nakayama (2005) descreve que muitos profissionais não sabem, na prática, o que é desempenhar o papel estratégico e conseqüentemente têm dificuldades para perceber se o processo em que atuam está alinhado às estratégias organizacionais. O papel estratégico é desempenhado na medida em que o profissional participa de todo o processo de planejamento estratégico. Participa do processo de análise do ambiente interno e externo da empresa, conhece os pontos fortes e fracos dela, participa da decisão sobre os objetivos que deverão ser alcançados, considerando os variados aspectos da análise que desencadeou o planejamento estratégico e contribui com informações, compartilha das reflexões e análise sobre os resultados esperados e decisões organizacionais. A falta de oportunidade para desempenhar o papel estratégico impede, em parte, a possibilidade de aprender a perceber o alinhamento ou a falta dele.

Ainda segundo a autora, a falta de alinhamento resulta em recrutamento e seleção de pessoas com perfil inadequado, investimento arriscado, incorreto e perdido em qualificação de pessoas, expectativas desajustadas em desempenhos gerando conflitos, problemas na plataforma motivacional e decisões erradas nas táticas de remuneração, entre outros. Para que o profissional de Recursos Humanos possa desempenhar, bem o seu papel de parceiro estratégico precisa ter conhecimento sobre:

Como é o sistema de atividades e do negócio da empresa: não é possível conseguir resultados se o profissional não conhece todo esse sistema.

- quais os processos que estão envolvidos nele: o conhecimento dos processos qualifica o profissional quanto ao negócio da empresa;
- quais são as estratégias organizacionais: conhecer e de preferência participar dessas decisões levará o profissional a compreender aspectos importantes a serem considerados nas decisões de rotina, por exemplo, por que investir mais na contratação de um determinado tipo de profissional e porque certas características são extremamente importantes para determinado processo;

- qual é a origem das estratégias e o resultado esperado de cada uma delas: compreender com quem a empresa está concorrendo, como é o mercado onde ela atua e as possibilidades e oportunidades desse contexto;
- quais os critérios e indicadores utilizados para mensurar os resultados: para poder definir planos de ação, acompanhar os resultados, corrigir inadequações, manter informadas as áreas estratégicas, colaborar com mais eficiência nos resultados;
- qual é a relação das estratégias organizacionais com os processos operacionais que irão requerer eficiências especiais (profissionais difíceis no mercado, qualificação a logo prazo ou remuneração diferenciada) em determinados setores: conseguir resultados proativos, ou seja, planejar e agir em tempo hábil na contratação, qualificação e manutenção dos profissionais necessários;
- quais são as diferenças básicas competitivas que a empresa está definindo como vantagem, com relação ao concorrente: poder assegurar os diferenciais nos processos de qualificação e no desempenho, de modo que os empregados, os clientes, os fornecedores, os sócios, os acionistas possam perceber e sentir. Esses resultados deverão aparecer nos produtos, nos serviços e na imagem interna e externa da empresa.

Para Sveiby (1998), 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.

4.5. Planejamento Estratégico

Para Sanvicente e Santos (2000), planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente

Tradicionalmente, a preocupação das organizações tem-se concentrado na medição de seus resultados financeiros, traduzidos por vários indicadores, tais como: retorno sobre o investimento, crescimento da receita, aumento de margens, giro de estoques, venda por metro quadrado de loja, entre outros. Entretanto, para Heskett apud Barcellos (2002), estes são os resultados finais de processo que inicia com a estratégia de recursos humanos da empresa em que a filosofia e políticas dessa área funcional envolvem decisões diversas, como, por exemplo, a qualidade do ambiente de trabalho, métodos de recrutamento, seleção e admissão de recursos humanos, sistemas de reconhecimento e premiação, treinamento e oportunidades de carreira, entre outras. Em decorrência, as organizações contam com distintos níveis de satisfação de seus recursos humanos, - resultando, por exemplo, em maior ou menor rotatividade da mão-de-obra e produtividade. É importante notar que, em particular, para empregados inseridos em processos de trabalho onde haja interação com clientes - envolvidos com o 'momento da verdade' - o comportamento dos primeiros, decorrente do nível de satisfação em que se encontram, traduz-se em maior ou menor percepção de valor pelos últimos, resultando para estes, também, em maior ou menor nível de satisfação, indispensável à sua fidelização. Clientes fiéis ou leais à empresa é o que buscam todas as organizações, pois as conseqüências diretas da lealdade do cliente são representadas por sua retenção, repetição de compras e recomendações a terceiros - os três 'Rs' do sucesso empresarial - comportamento imprescindível ao crescimento da receita, aumento da lucratividade e melhor desempenho econômico-financeiro (Reichheld apud Barcellos, 2002).

Gerir a visão estratégica das organizações – traduzida por objetivos de empregados, colaboradores, clientes e investidores – não constitui prática regular de grande parte das organizações seja através do Planejamento Estratégico ou de qualquer outro instrumento (Lingle apud Barcellos, 2002).

O processo de gestão estratégica das organizações deveria principiar com a estratégia de recursos humanos que, por sua vez, afetaria a qualidade da empresa a qual, de outra parte, repercutiria grandemente em sua estratégia de marketing. Esta, finalmente, teria impacto na estratégia financeira acarretando, o processo como um todo, no desempenho empresarial. A dificuldade existente é, por ótica e hábito, a inexistência de gestão estratégica do processo antes descrito. Efetivamente as organizações, em sua grande maioria, não são geridas

estrategicamente. Em geral, cingem-se a indicadores financeiros ao término do processo, gravitando em torno do efeito, sem consideração da causa, e limitando-se a simples atividade de verificação final - como, figurativamente, o controle da qualidade no fim da linha de montagem, caso em que, quando problemas são constatados, o desperdício de insumos materiais e mão-de-obra já ocorreu.

O planejamento estratégico é a ferramenta que permite o estabelecimento da missão, das políticas e das diretrizes que nortearão as atividades da Organização a médio e longo prazo.

Planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro. (PAGNONCELLI E VASCONCELLOS, 1992, p. 30)

De acordo com Deal e Kennedy (1997), se os empregados sabem o que sua empresa defende, se eles conhecem os padrões que devem apoiar, então é provável que tomem decisões que reforcem estes padrões. Também é mais provável que sintam que são parte importante na Organização. Eles ficam motivados, porque a vida da empresa tem significado para eles, como sendo parte das suas próprias vidas.

Oliveira (1995) pondera que uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa, cujo nível geral de eficiência seja apenas médio.

A elaboração de estratégia baseia-se sobre “o como” – como atingir as metas de desempenho, como superar os rivais, como atingir vantagem competitiva sustentável, como reforçar a posição de longo prazo no negócio da empresa, como transformar em realidade a visão estratégica da gerência para a empresa. Ela é inerentemente orientada pela ação; ela trata do que fazer, quando fazer, e quem deve ser envolvido no esforço.

Para a empresa manter-se no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva. Se esta não for oriunda de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida, em muitos casos, por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que, com certeza, não traz bons resultados.

Conforme Kaplan & Norton (2000), deve-se ter a(s) estratégia(s) difundida(s) por meio de toda a Organização, fazendo entender aos seus membros como o seu trabalho e desempenho são importantes para o alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais.

Segundo esses autores, os executivos devem usar, na implementação da nova estratégia, ferramentas semelhantes às adotadas no lançamento de novos produtos. O processo deve começar com a educação (criação da consciência estratégica), passando pelo teste de que os empregados, de fato, compreenderam a mensagem (participação da estratégia na mente dos empregados), a verificação de que os empregados acreditam na efetiva execução da estratégia (fidelidade à estratégia) e, finalmente, a apuração de quantas pessoas estão pregando a estratégia (formação de missionários da estratégia).

Ainda Kaplan & Norton (2000) complementam que as organizações mais complexas compartilham a estratégia e os resultados almejados, permitindo que cada indivíduo e equipe definam objetivos pessoais, sob sua influência, capazes de impactar os objetivos da Organização.

Na concepção de Oliveira (1995), os planos de ação ou planos operacionais são a formalização (por meio de documentos escritos) e o desdobramento prático das diretrizes que nortearão a Organização.

Quanto às ações propriamente ditas, três pontos devem ser considerados na formulação do Plano de Ação, de acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992):

O primeiro é em relação ao tempo: uma ação pode ser permanente (sem prazo de término), enquanto outras são temporárias (com início e fim definidos).

O segundo se refere às ações já em curso na empresa: devem ser incluídas no plano de ação para que sua efetivação seja melhor coordenada.

O terceiro ponto é a relevância: devem-se selecionar as ações mais relevantes, isto é, as que produzam maior impacto para atingir o objetivo. O famoso teorema de Pareto pode ajudar na escolha das ações. Segundo ele, “de tudo o que acontece nas empresas, 10% das ações são responsáveis por 90% dos resultados. Dos outros 90% das ações serão colhidos 10% dos resultados”.

Na percepção de Oliveira (1995), o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Mais do que planejar estrategicamente, é fundamental administrar estrategicamente e, ambos dependem da capacidade de pensar estrategicamente.

Para o sucesso do planejamento estratégico, segundo Zajdzenjder (1995), devem ser considerados os seguintes pontos:

Participação: ponto fundamental na formação do plano, a participação representa o envolvimento e a mobilização de todas as pessoas que trabalham na Organização e o seu comprometimento com os destinos da Instituição, sem o que sua aplicação poderá ficar comprometida.

Valorização do potencial humano: é importante que o gerente seja capaz de perceber e explorar o potencial de cada indivíduo. A valorização do potencial humano deve ser enfatizada para que as pessoas possam desenvolver seu lado intuitivo e criativo, contribuindo, assim, para o progresso da Instituição e seu próprio crescimento. Uma equipe incentivada e habituada a propor e a colocar em prática as soluções vindas do próprio grupo é uma equipe inovadora e realizadora, capaz de atingir um alto nível de produtividade.

Conscientização do indivíduo: é necessário que o indivíduo sinta-se útil e esteja consciente da sua importância como agente de mudança. Motivá-lo com incentivos e reconhecimento pelo seu trabalho, irá contribuir para a integração da equipe.

Vencer a resistência e a acomodação: é preciso estimular criativamente a motivação natural humana e, assim, combater a acomodação e a resistência às mudanças no ambiente do trabalho. A acomodação às rotinas confortáveis do dia-a-dia é, na maioria das vezes, responsável por sabotagem de projetos, com o objetivo de desacreditar ou minar o trabalho daqueles que buscam a inovação.

Construção de rede de comunicação: a comunicação é fator importante para o sucesso do planejamento estratégico que deve tornar-se um fórum permanente de discussão a respeito dos rumos da Instituição. A Organização deve estar preparada

para rever seus objetivos estratégicos em virtude das constantes mudanças e dos desafios inesperados, abrindo espaço para as estratégias emergentes e flexíveis, importantes ao desenvolvimento estratégico.

Visão sistêmica da Organização: É importante que a pessoa conheça a estrutura da Instituição da qual faz parte e esteja atenta às mudanças ocorridas no âmbito interno da Organização, tendo em vista que tudo está interligado e qualquer mudança em qualquer ponto, poderá afetar as pessoas e seu trabalho, de forma, muitas vezes, inesperada.

5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

5.1. Histórico e caracterização do CIEE-RS

O Centro de Integração Empresa-Escola do Rio Grande do Sul - CIEE-RS foi criado em 29 de Abril de 1969, por educadores, empresários, representantes de entidades de classe, profissionais liberais e especialistas em treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos.

O CIEE-RS foi o pioneiro no Estado em inserir estudantes de nível médio e superior em regime de estágio nas empresas, sempre norteando suas ações por caráter educativo, cultural e técnico - científico, sendo fator fundamental na formação de milhares de jovens.

O CIEE-RS é uma instituição filantrópica e não governamental, atuando no Terceiro Setor, há 36 anos, reconhecida como de utilidade pública municipal, estadual e federal, comprometida com sua responsabilidade social na área de integração ao mercado de trabalho, atendendo tanto empresas privadas como organizações públicas.

Seu quadro funcional: é formado por aproximadamente 450 colaboradores sendo eles funcionários ou estagiários está distribuído em 102 unidades de atendimento, em todo o RS. Desta forma, para fins fiscais e tributários, embora sendo filantrópica, é classificada como uma Organização de grande porte. Caracteriza-se por apresentar diversidade no que se refere à escolaridade do seu capital humano..

Antigamente existia apenas a Lei 6.494/77 pela qual era regulamentada. Então os agentes de integração tateavam na maneira de executá-la, pois existiam

dúvidas a seu respeito; hoje já se tem o Decreto Lei 87.497/82 e mais recentemente a Lei de Diretrizes e Bases 9.393/96 pela qual é regulamentada o estágio para estudantes.

Em 1977 é criada a Lei 6.494/77, reconhecida mais tarde pelos agentes de integração, como inconsistente para definir seguramente as condições nas quais esse estágio poderia ser realizado, sem que acarretasse vínculo empregatício. Essa foi a primeira lei específica nesse sentido. Mais tarde, pelo decreto Lei 87.497/82 e, mais recentemente pela Lei de Diretrizes de Bases 9.393/96, foram sanadas as deficiências da legislação anterior.

O estágio necessita da presença da escola; esta obrigatoriedade é estabelecida pela legislação, mas a escola objetiva que seus alunos realizem seus estágios o mais próximo da realidade profissional possível. Para isto necessita do agente de integração, o qual tem maior facilidade de chegar até o setor produtivo.

Missão: desenvolver ações de capacitação profissional, em cooperação com instituições de ensino e empresas, visando à inserção de estudantes no mercado de trabalho, com pioneirismo e responsabilidade social.

Visão 2008: Ampliar a liderança, no Rio Grande do Sul, e ser referência nacional na capacitação e inserção de jovens no mercado de trabalho.

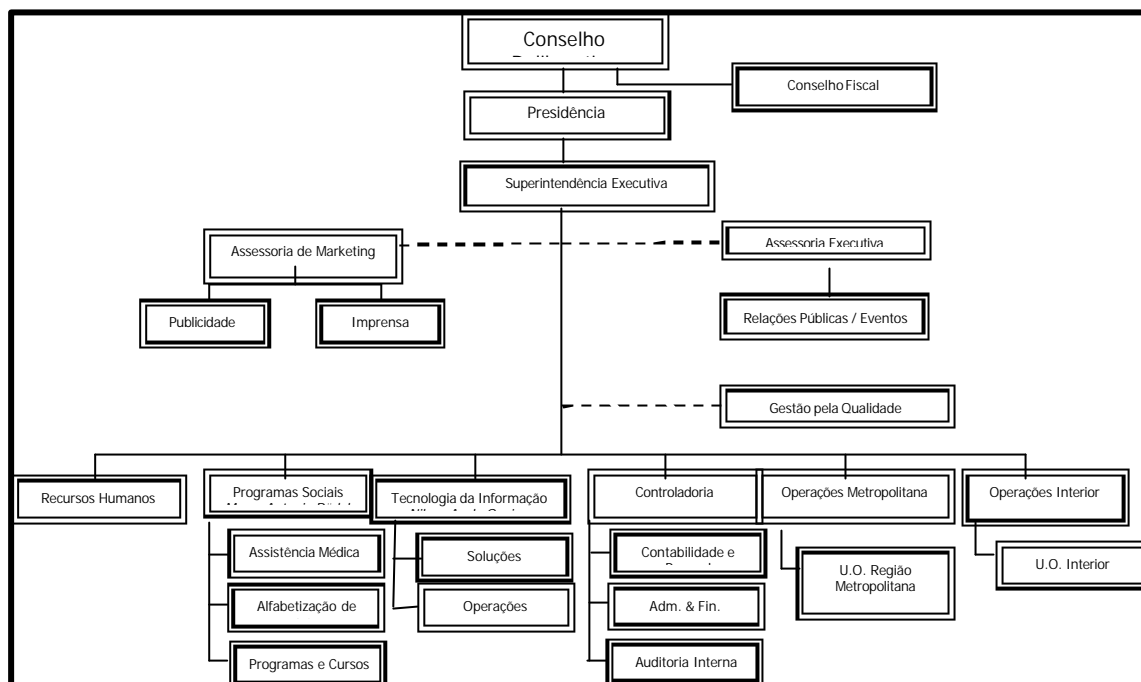
Princípios e valores:

Postura ética; Geram - se confiança e credibilidade em todos os relacionamentos, atuando com transparência e imparcialidade.

Pessoas como razão do trabalho; Reconhecemos os talentos internos, valorizando o comprometimento, a iniciativa e a cooperação, promovendo um clima de bem - estar para as pessoas.

Auto-sustentabilidade; Orientamos nossas ações para resultados, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade com programas sociais que garantam nosso compromisso como organização cidadã.

Figura 02- Organograma



(Fonte: Balanço Social do CIEE-RS, 2006!)

5.2. Planejamento Estratégico do CIEE-RS

Diante de um cenário de mudanças, e concorrência, cada dia mais acirrada, as organizações estabelecem alterações; o CIEE-RS contratou uma consultoria para dar suporte tecnológico de gestão para criar um programa de reposicionamento estratégico e organizacional, culminando com a implementação de um programa profundo de Gestão Estratégica que conduza a um PEI - Plano Estratégico Integrado. O relatório seguinte mostra a primeira etapa do diagnóstico estratégico-Organizacional.

5.2.1. Objetivos do Diagnóstico Estratégico-Organizacional

Examinar junto à administração do CIEE-RS, bem como junto a uma amostra representativa de seu quadro de colaboradores operacionais, a qualidade do seu processo de gerenciamento do negócio.

Essa qualidade do processo de gerenciamento do negócio foi avaliada segundo a opinião que os dois grupos acima citados têm a respeito dos seguintes aspectos:

- Visão do negócio e estratégia organizacional;
- cultura organizacional e valores compartilhados;
- mercado de atuação;
- satisfação dos clientes;
- postura e estilo da liderança;
- estrutura organizacional;
- imagem institucional e mercadológica;
- auditoria de posição econômico-financeira;
- sistema de informações gerenciais de marketing;
- inovação administrativa e tecnológica;
- qualificação da equipe gerencial.

5.2.2. Metodologia do Diagnóstico

A base conceitual utilizada no Diagnóstico situou-se nas melhores práticas sugeridas pelos requisitos dos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.

Foram realizadas entrevistas individuais junto aos 20 membros da administração que, na época, integravam a Equipe de Planejamento, com a finalidade de discutir suas observações aos quesitos constantes no questionário encaminhado, anteriormente, pela consultoria, com uma média de 45 minutos de duração em cada entrevista. Essas entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2004, nas dependências da Organização. Foi também realizada entrevista individual com o Presidente.

Esta reflexão junto à administração contemplou um conjunto de questionamentos sobre:

- As estratégias organizacionais;
- a gestão de processos de trabalho;
- a gestão de pessoas.
- Sob este tripé formou-se o arcabouço lógico para o roteiro do Diagnóstico.

Complementarmente às entrevistas, foi efetuada em um Seminário de diagnose da Cultura Organizacional, uma profunda reflexão com uma amostra de 41 colaboradores em cargo de supervisão e operacional, representativa de toda a organização, com o uso de questionários mais dirigidos, em. Em encontro de 16 horas, o grupo de colaboradores validou suas opiniões, usando os seguintes instrumentos:

- Análise da Organização, segundo Peter Drucker,
- análise da Organização segundo, o referencial de uma Organização saudável,
- motivograma com a hierarquia das necessidades de Maslow.
- exame de identificação com a cultura organizacional,
- exame da cultura organizacional segundo, o Tavistock Institute,
- levantamento de atitudes e opiniões gerenciais e
- matriz de Definição da Macroestratégia .

A comparação da visão dos gestores com a visão da base operacional propiciou um posicionamento mais abrangente e adequado sobre o estágio atual da Organização, em relação ao seu modelo de gestão e posicionamento no mercado.

5.2.3. Síntese dos Resultados do Diagnóstico

O diagnóstico foi apresentado em quatro dimensões:

5.2.3.1. Pontos Fortes:

- Consciência dos líderes quanto à necessidade de reposicionar a organização;
- bons salários e horário flexível;
- valorização do pessoal interno, em situações de recrutamento e seleção;
- foco bem definido da Organização: integração de jovens estudantes, via programa de estágio, no mercado de trabalho;
- comprometimento da equipe com a Organização;
- Estrutura organizacional orientada para processos;
- know-how na área de estágio;
- situação financeira de curto prazo, com gestão eficaz do caixa;
- evolução em tecnologia da informação alcançada pela Organização, ao longo dos últimos quatro anos;
- início de um processo de mudança com foco no planejamento estratégico;
- sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO-9001:2000.

5.2.3.2. Pontos Fracos:

- Processo de tomada de decisões estratégicas centralizado e dependente do feeling da Presidência e da Superintendência;
- ausência de um processo formal de planejamento e avaliação de desempenho para feedback às pessoas e áreas;

- ausência de um plano de marketing e de um profissional experiente para gerenciar esta área, inclusive com orientação direta da assessoria de imprensa e da agência de publicidade;
- ausência de um processo de comunicação que informe, integre e motive os colaboradores rumo ao atingimento dos objetivos gerais da Organização;
- problemas de relacionamento entre áreas e internamente em algumas áreas, inclusive com jogos de poder velados;
- ausência de um plano formal de cargos, salários e carreiras;
- carência de um sistema de informações e de reuniões periódicas, sistematizadas, para análise crítica do desempenho global e das áreas;
- educação, treinamento e desenvolvimento de pessoal mal-planejados e aproveitados, inclusive sem treinamento dos estagiários;
- incerteza, ansiedade e ceticismo do quadro funcional em relação à efetividade das mudanças advindas deste trabalho;
- ausência de definições estratégicas da Superintendência para a área de tecnologia da informação;
- ausência de um sistema de ERP com tecnologia de banco de dados para gestão integrada do negócio, eliminação de controles paralelos e a utilização de um sistema de BI (Business Intelligence);
- ausência de um sistema de gestão da Organização que seja integrado e sistematizado, contemplando as melhores práticas e os conceitos fundamentais da moderna gestão organizacional;
- gestão deficiente dos custos, por falta de análise, e melhoria de processos e de levantamento de custos por atividades-chave nas áreas;
- inexistência de pesquisas sistemáticas com os clientes e de mercado;

- inexistência de políticas de recursos humanos, sem uma área que cuide da gestão de pessoas;
- gestão empírica dos líderes, sem o uso de métodos gerenciais e cuidados com a gestão de pessoas, evidenciando falta de profissionalismo (metodológico);
- cultura de layout dos escritórios antiga e desatualizada e instalações físicas inadequadas e desorganizadas;
- ausência de sistemas de orçamento, desempenho orçamentário e custos que possibilitem a autonomia e a avaliação do desempenho dos responsáveis por cada área, com mecanismos de alçada para garantir a realização dos planos setoriais;
- superposição e duplicação de funções e áreas;
- ausência de uma área de Controladoria para coordenar todas as atividades contábeis e financeiras, inclusive sob a ótica gerencial.

5.2.3.3. Oportunidades:

- Desenvolver novos mecanismos de disputa do mercado atual e de novos mercados;
- ampliar a imagem de pioneirismo, seriedade, honestidade e ética no mercado;
- explorar mais a boa imagem da qualidade do produto;
- bom relacionamento com os clientes;
- lobby do CIEE nacional junto ao governo;
- explorar mais a rede de escritórios regionais já montada;
- crescimento da economia, com maior abertura de vagas para estágios, tanto por parte das universidades, quanto por parte das empresas;

- programas especiais oferecidos para apoio e capacitação dos estudantes, como diferencial competitivo e que servem, ainda, para a manutenção da filantropia, com destaque para o “Cidadania.com”;
- liderança de mercado;
- isenção de impostos, decorrente do reconhecimento como ONG (filantropia);
- marca CIEE;
- desenvolvimento de novos produtos: recrutamento e seleção, Universidade CIEE, cursos técnicos e profissionalizantes, programas de intercâmbio para estágio no exterior e empreendedorismo para jovens;
- criação de novos postos avançados de atendimento em escolas e universidades.

5.2.3.4. Ameaças:

- Perda de competitividade no mercado por, gestão interna deficiente;
- conhecimento superficial dos produtos, tecnologia de gestão e ações dos concorrentes;
- aumento da concorrência que compete com baixos preços;
- dependência comercial de um único produto;
- falta de caracterização da situação de líder de mercado pela tímida atuação na comunicação e relacionamento institucional;
- perda da condição de ONG, com isenção de tributos;
- mudanças na legislação do estágio, com redução da carga horária;
- postura estratégica indefinida;

- necessidade de flexibilização da taxa de serviços inflexível, para a adoção de preços mais competitivos;
- baixa qualificação dos estudantes em relação às necessidades das empresas clientes;
- cadastro de estudantes incompleto e desatualizado.

5.3. Recursos Humanos do CIEE-RS

Dentro do planejamento estratégico, foi sugerida a criação de uma área de Recursos Humanos, tendo à frente um gestor capaz de participar estrategicamente, desenvolvendo ações para a concretização do novo modelo de gestão empresarial que está sendo implantado no CIEE-RS.

Dentro da revisão do planejamento estratégico, foram estabelecidas 30 macro-ações do Planejamento Estratégico do CIEE-RS 2006/ 2007 dentre as quais seguem, abaixo, as ações estabelecidas pelo departamento de recursos humanos.

Figura 3 – Macro - ações do Planejamento Estratégico

PLANO DE AÇÃO RH 2006

PRODUTOS / PROCESSOS DE RH

1. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES
1.1. ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM – AS CINCO DISCIPLINAS
1.2. GESTÃO POR PROCESSOS
1.3. BALANCED SCORECARD
1.4. GESTÃO DE PROJETOS
1.5. GESTÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK
1.6. CONTABILIDADE GERENCIAL
1.7. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA
1.8 PLANEJAMENTO PESSOAL E GESTÃO DO TEMPO
2. SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS
SISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRA E DESEMPENHO
PLANO FORMAL DE CARGOS, SALÁRIOS E CARREIRAS
PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK
PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
2.1. CONSTRUÇÃO DOS MAPAS DE EXCELÊNCIA (CARGOS/COMPETÊNCIAS)

2.2. IMPLANTAÇÃO DAS AVALIAÇÕES
2.3. ORGANIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS
2.3.1. ANÁLISE DA REMUNERAÇÃO
2.3.2. RANKING
2.3.3. CUSTEIO E SIMULAÇÕES
2.3.4. DESENHO DAS ESTRUTURAS DE CARREIRAS
3. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS
3.1. ESTABELECIMENTO DAS POLÍTICAS DO SISTEMA
3.2. VALIDAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DE TODOS OS SISTEMAS
4. GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
4.1. PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
4.2. DESENVOLVIMENTO DE IDENTIDADE VISUAL/ FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO
4.3. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA
4.4. APLICAÇÃO DA PESQUISA
4.5. PROCESSAMENTO E TABULAÇÃO DOS DADOS PESQUISADOS
4.6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS
4.7. MONTAGEM DO PLANO DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
5. TREINAMENTO BÁSICO DE INTEGRAÇÃO – TBI
5.1. ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA
5.2. ELABORAÇÃO DE NOVO MATERIAL
5.3. EXPANSÃO PARA TODAS AS UNIDADES
6. FILOSOFIA INSTITUCIONAL
6.1. CONFECÇÃO DOS QUADROS PARA TODAS AS UNIDADES
6.2. SUSTENTAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E ACULTURAÇÃO
7. REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS
7.1. PRÉ-DIAGNÓSTICO E DEFINIÇÕES C/ GERENTES OPERACIONAIS E MKT
7.2. CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA
7.3. ESTRUTURAÇÃO DA CONVENÇÃO DE VENDAS
7.4. ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÕES

(Fonte: Planejamento estratégico 2006)

A área de Recursos Humanos atua de forma estratégica, apoiando a empresa no desenvolvimento de seus processos, e está estruturada da seguinte forma:

- 1 Gerente de RH
- 1 Analistas de RH
- 1 estagiário

Esse time trabalha unido em todos os processos de:

- Treinamento e Desenvolvimento: De acordo com a demanda, a equipe acompanha a realização dos treinamentos, monitora os resultados e efetua

ações de melhoria quando necessário; acompanha os processos de gestão de performance.

- TBI – Treinamento Básico de Integração: O setor de Recursos Humanos, juntamente com a Gestão pela Qualidade, e com a colaboração do Marketing do CIEE-RS, elaborou uma nova forma de apresentação para o Treinamento Básico de Integração, dinamizando a integração dos novos colaboradores. A partir de fevereiro, passou a ser elaborada essa nova forma. A adoção da nova identidade visual, a atualização do logotipo do TBI e a revisão do conteúdo apresentado, são algumas das mudanças, adotadas a partir de março deste ano.

- Recrutamento e Seleção: O CIEE-RS recruta e seleciona profissionais para vagas estratégicas, com potencial para trabalhar na empresa. O processo de Recrutamento e Seleção tem, como política, o aproveitamento dos talentos internos e pelo processo de Recrutamento Interno e a seleção de profissionais qualificados que estejam no mercado busca-se uma constante oxigenação.

- MultiplicCIEE é o nome desse projeto e tem por objetivo formar um grupo de profissionais do CIEE-RS, capacitando-os a serem instrutores internos e multiplicadores de conhecimento e tecnologia para os demais colaboradores da Instituição. Em conjunto com algumas áreas, foi elaborado um projeto de aporte e multiplicação de conhecimentos entre os colaboradores da organização, para garantir a manutenção e melhoria da qualidade nas operações do dia-a-dia. Recursos Humanos com apoio das seguintes áreas: Tecnologia da Informação, Gerência Operacional da Região Metropolitana e Interior, que, em conjunto com os Supervisores Executivos identificou e convidou um colaborador de cada Unidade Operacional para receber a formação como multiplicador e ser preparado para ministrar os treinamentos e instruções para os demais colaboradores da respectiva Unidade.

- ExcelenCIEE- Sistema de gestão por competências é um sistema gerencial de acompanhamento e direcionamento de carreira, baseado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências, conciliando as necessidades estratégicas da

Instituição ao desenvolvimento profissional de cada colaborador. O sistema começou pela construção do mapa de excelência, identificando as competências de cada cargo que servirá de base para os processos da Administração de RH como Recrutamento e Seleção, Gestão do Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Evolução Profissional.

- **Estar Bem CIEE - Gestão de Clima:** monitora, por meio de pesquisa a satisfação dos funcionários. A primeira pesquisa foi realizada este ano, e sua ocorrência será anual; permite a empresa conhecer a percepção dos funcionários em relação às práticas organizacionais e realizar ações que busquem a satisfação e melhoria no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, maior produtividade. Conforme o Planejamento Estratégico de 2006, foi implantado, pela área de Recursos Humanos, um processo de Gestão de Clima Organizacional, que proporcionou aos colaboradores a oportunidade de expor os fatores que afetam a motivação na Organização. Esse processo começou pela aplicação da primeira Pesquisa de Clima Organizacional, abrangendo todos os colaboradores do CIEE-RS, no início do mês de julho. Para a realização desse trabalho, foi contratada a consultoria Resolution Soluções de Valor.

6. MÉTODO DA PESQUISA

O presente trabalho constitui-se em um estudo de caso. Em geral, segundo Yin (2001), os estudos de caso representam à estratégia preferida, quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos, em algum contexto da vida real.

A unidade de análise foi composta por dois gerentes de operações, um assessor de Marketing, um coordenador de relações empresariais, e quatorze supervisores executivos do CIEE-RS.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, com dez questões, enviados, por e-mail, a cada funcionário pesquisado, respondidos por escrito e reenviado para o pesquisador. O questionário foi organizado, envolvendo questões fechadas e abertas, para obter uma visão mais ampla das questões.

As respostas das entrevistas foram analisadas, buscando verificar a questão levantada no plano de trabalho e os objetivos definidos. No capítulo final é feita a análise desses dados.

Figura 4 – Tabela Objetivo específico / Perguntas questionário

Objetivo Específico:	Perguntas questionário:
1. Identificar como o projeto de gestão por competências serve de suporte para os gestores do setor comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Como você considera a relevância da ação gestão por competência no seu trabalho? <p>Muito relevante / relevante/ irrelevante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Você considera que o

	<p>mapeamento de competências realizado na sua equipe auxiliou-o a conhecer melhor as responsabilidades e as competências técnicas e comportamentais de sua equipe?</p> <p>Sim / Não</p>
<p>2. Identificar se os treinamentos realizados, em 2006, contribuíram para a capacitação técnica da equipe comercial</p>	<ul style="list-style-type: none">• Os treinamentos ocorridos, em 2006, para a força de vendas, contribuíram para uma melhora na capacitação técnica de sua equipe ?

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as informações obtidas no questionário, possibilitando uma análise dos dados encontrados em relação aos objetivos propostos neste trabalho. Para se alcançar uma melhor visualização dos resultados, optou-se por apresentá-los de acordo com a ordem das questões do questionário.

O objetivo principal foi analisar se as ações de Recursos Humanos do CIEE-RS estão alinhadas à estratégia da Organização, no âmbito da reestruturação da força de vendas. O alcance desse objetivo pode ser avaliado no conjunto total da maioria das questões.

Os objetivos específicos deste trabalho foram: Identificar como o projeto de gestão por competências serve de suporte para os gestores do setor comercial, e identificar se os treinamentos realizados, em 2006, contribuíram para a capacitação técnica da equipe comercial.

Questão 1: Você conhece as ações estabelecidas no planejamento estratégico, para Recursos Humanos ?

Os dados mostraram que dezesseis dos colaboradores conhecem as ações estabelecidas no planejamento estratégico e dois não conhecem.

Por outro lado o departamento de Recursos Humanos do CIEE-RS busca o alinhamento das suas ações ao planejamento estratégia, da empresa para poder desenvolver e sustentar uma posição vantajosa no mercado, procurando captar as implicações da estratégia da empresa em termos de recursos humanos.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997) os objetivos de RH devem estar interligados com os propósitos centrais da empresa como um todo, buscando:

conquistar e consolidar posição no mercado consumidor; gerar inovações tecnológicas por meio da implantação de novos métodos e técnicas de produção de bens e serviços, aumentar efetivamente a produtividade do trabalho, rentabilizar os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis e, treinar e atualizar os funcionários em todos os níveis da Organização.

Como mostram as respostas obtidas nas entrevistas, as ações de recursos humanos são percebidas em sua interligação com os propósitos centrais da empresa. Compreendendo a estratégia da empresa e procurando atuar como parceiro estratégico, estabeleceram-se ações na reestruturação da força de vendas.

Na visão de Becker, Huselid e Ulrich (2001), os profissionais de Recursos Humanos agregam valor à Organização quando compreendem o funcionamento do negócio. Apenas conhecendo os recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais da empresa, os profissionais de RH serão capazes de desempenhar um papel importante em qualquer discussão estratégica. Aqueles com forte domínio sobre relações industriais, empregatícias e humanas, mas que ainda não compreenderam plenamente a essência do negócio da empresa, podem ser competentes em sua disciplina, mas não estão aptos a exercer o papel de parceiros estratégicos.

Segundo Ulrich (2000), os profissionais de Recursos Humanos desempenham um grande papel na criação de uma unidade estratégica. Ao agirem como parceiros estratégicos, planejam as práticas táticas que podem e devem ser utilizadas para criar a clareza estratégica e implementá-la. Os funcionários devem fortalecer os valores e os objetivos da empresa. Os sistemas de pagamento devem ser criados visando a levar os funcionários a se comportarem de maneira coerente com a estratégia, para cuja realização programas de treinamento e desenvolvimento bem com sistemas de gerenciamento devem oferecer habilidades.

Essas ações que estão sendo desenvolvidas pelo Recursos Humanos no CIEE estão sendo percebidas pelos integrantes da força de vendas.

Questão 2: Como você considera a relevância da ação gestão por competência, no seu trabalho ?

O resultados apontaram que dezessete entrevistados consideraram relevante a gestão por competência no seu trabalho e um profissional considera relevante esta ação.

Procurando adequar as competências - técnicas e comportamentais - dos colaboradores para o estabelecimento de suas responsabilidades, buscou-se a criação do EscelelenCIEE (sistema de gestão por competências) que é um sistema gerencial de acompanhamento e direcionamento de carreira, baseado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências, conciliando as necessidades estratégicas da Instituição ao desenvolvimento profissional de cada colaborador. O sistema começou pela construção do mapa de excelência, identificando as competências de cada cargo da Instituição que servirá de base para os processos da Administração de RH como Recrutamento e Seleção, Gestão do Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Evolução Profissional.

O fato de os entrevistados, em sua grande maioria, perceberem a relevância das ações da área de Recursos Humanos demonstra que as mesmas estão devidamente direcionadas e se evidenciando para o setor de força de vendas.

Questão 3: Os treinamentos ocorridos em 2006 para a força de vendas contribuíram para uma melhora na capacitação técnica de sua equipe?

Foi possível verificar que todos os colaboradores responderam que os treinamentos ocorridos, em 2006, contribuíram para uma melhora na capacitação técnica de sua equipe.

Em 2006, foram realizados alguns treinamentos para a qualificação da equipe comercial. Em abril de 2006, em Porto Alegre, ocorreu a primeira convenção comercial do CIEE-RS. Nesse encontro reuniram-se todos os colaboradores da área comercial de todo o estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de trabalhar questão de comunicação e abordagem ao cliente. De acordo com a avaliação realizada o encontro foi bastante rico para a troca de experiência e para a motivação desta área. No mês de julho, foi realizado um treinamento de três dias com a mesma equipe de abril quando foram trabalhadas questões referentes a técnicas de vendas. Em agosto, foi realizado outro treinamento, dessa vez somente com os supervisores executivos e os gerentes da área comercial, sendo aprofundadas as questões

referentes à técnica de venda o modelo de trabalhar com sua equipe. Ao logo deste ano foram realizados treinamentos locais de preparação da equipe nas unidades espalhadas pelo Rio Grande do Sul.

As respostas desta questão demonstraram que as ações do departamento de Recursos Humanos, nos treinamentos, estão sendo percebidas e valorizadas pelo setor de força de vendas. Isso mostra que não está sendo uma ação meramente formal, mas está repercutindo positivamente no setor.

Questão 4: Você considera que o mapeamento de competências realizado na sua equipe auxiliou-o a conhecer melhor as responsabilidades e as competências técnicas e comportamentais de sua equipe?

De acordo com as entrevistas, dezessete dos participantes considera que o mapeamento realizado com a equipe comercial auxiliou para o melhor conhecimento das responsabilidades e as competências técnicas e comportamentais da equipe.

É importante lembrar que no diagnóstico da consultoria para implantação do planejamento estratégico foram colocados como pontos fracos, a ausência de um plano formal de cargos, salários e carreira, educação, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal mal planejados e aproveitados, inclusive sem treinamentos dos estagiários, a inexistência de políticas de recursos humanos, sem uma área que cuide da gestão de pessoas e a superposição e duplicação de funções e áreas.

Dentre as atividades previstas no planejamento estratégico do CIEE-RS, em meio às ações de Recursos Humanos para 2006 estava a elaboração e implantação de um sistema de Gestão de Pessoas que pudesse motivar e valorizar os seus colaboradores. O modelo escolhido para atendimento desta demanda era baseado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências. O projeto foi conduzido pela área de Recursos Humanos, com a participação fundamental dos gestores do CIEE-RS e apoio técnico da Resolution Soluções de Valor, no período de fevereiro de 2006 a outubro de 2006. Como resultado da Modelagem do ExcelênCIEE (nome com que o projeto foi batizado), ficaram estabelecidas as políticas, diretrizes e regras de funcionamento do sistema, que agora se transformou na metodologia oficial de gestão de pessoas da CIEE-RS.

O ExcelenCIEE é um instrumento gerencial de acompanhamento e direcionamento de carreira, onde são combinadas as necessidades estratégicas da empresa ao desenvolvimento profissional de cada colaborador. O modelo traça os perfis desejados para os cargos da Empresa, auxilia na captação e retenção de recursos humanos, serve de fonte definidora das necessidades de treinamento e desenvolvimento e desenha padrões de desempenho para seus colaboradores.

Dessa forma, o CIEE-RS tem uma oportunidade de repensar o modelo gestão de pessoas e, com este novo Sistema de Gestão, utilizá-lo de maneira integrada conectando os diversos processos da Administração de Recursos Humanos.

O Sistema Integrado é representado pela seguinte figura:

Figura 5 – Sistema integrado



(Fonte: Resolution soluções de Valores 2006)

Como fica evidenciado na figura acima, o modelo de Gestão por Competências implementado por este projeto tem um enfoque sistêmico, evitando o estabelecimento de um modelo fragmentado de Recursos Humanos.

Além disso, esta nova concepção de gestão enfoca o crescimento e o desenvolvimento do colaborador do CIEE-RS, por meio da avaliação de sua performance em relação às suas competências. Esta performance refere-se à qualificação do indivíduo para o perfil do cargo que ocupa e contempla os seguintes itens: responsabilidades, competências comportamentais e competências técnicas.

O objetivo deste modelo é avaliar como o colaborador age hoje e traçar metas e perspectivas para o futuro, aliando o crescimento individual ao crescimento da empresa.

A política CIEE-RS estabelece que seja possível identificar e valorizar os seus talentos. Este reconhecimento, no entanto, não deve ser feito de maneira genérica e padronizada para todos os cargos. O reconhecimento deve se dar com base na contratação de responsabilidades e desafios específicos de cada cargo.

Esta nova concepção enfoca o desenvolvimento do funcionário pela sua prontidão em relação às necessidades da Empresa, distinguindo-o pelo que ele é hoje e suas perspectivas para o futuro. Esta prontidão refere-se à qualificação do indivíduo para o cargo, ou seja, seu nível de desenvolvimento nos blocos de competências comportamentais, competências técnicas e formação.

O sistema de gestão por competências prevê a integração entre todos os processos de Recursos Humanos e a interligação com a estratégia da organização.

Quando solicitados a exemplificar como o conhecimento das responsabilidades e das competências técnicas e comportamentais auxiliou a ter um conhecimento melhor da equipe, os colaboradores responderam: atribuir atividades mais adequadas aos colaboradores; ajudar na adequação da equipe à nova sede e deixar mais claras as atribuições dos supervisores. Afirmaram também, que adequação das atividades de cada colaborador facilitou o ajuste custo x atitude x perfil; que formalizou o que até então não era padronizado e a relação informal. Com isso houve uma maior adequação de cargo e perfil, o que auxilia na definição de cargos, de acordo como o perfil e conhecimento bem como qualifica a seleção

De acordo com as respostas observou-se que esta ação está auxiliando os colaboradores a terem um melhor conhecimento de suas responsabilidades e

conseqüentemente está contribuindo para a estratégia da Organização, pois desenvolve a competência das pessoas, que passam a lograr mais êxito e eficiência nas suas ações, conhecendo sua contribuição para a Organização e com isso, gerando comprometimento. Outro aspecto importante é que sabendo-se as competências e as responsabilidades, podem-se estabelecer programas de treinamento e desenvolvimento o que auxilia, também a seleção de novos colaboradores.

Pelas respostas obtidas evidencia-se a coerência entre as ações de Recursos Humanos e o planejamento estratégico da empresa.

Questão 5: Você acredita que a ação de melhoria na remuneração dos estagiários (contato empresarial) contribui para redução da rotatividade?

Quinze dos entrevistados considerou que a ação de melhoria na remuneração dos estagiários contribuiu para redução da rotatividade e três consideram que esta ação não contribuiu.

Esta ação teve como objetivo reduzir a rotatividade da equipe comercial e outro aspecto importante desta ação é que muitas vezes treina-se o estagiário e esse acaba indo trabalhar na concorrente ou em outra empresa por remunerações mais atrativas. Assim criou-se uma perspectiva de melhorar as remunerações.

Entre as respostas dos entrevistados, destacou-se as seguintes: Os alunos de administração, só queriam laboratório; agora; com a nova remuneração já se consegue chamar atenção dos estudantes. Há mais satisfação pela valorização, comparativamente ao mercado. Gera-se, assim, mais satisfação, motivação e valorização para a equipe. Percebem que se consegue manter bons profissionais; antes, acabados os treinamentos, normalmente eles iam embora ou para concorrência. Isso facilita a retenção de talentos em um setor estratégico.

De acordo com as respostas dos colaboradores pode-se inferir que essa ação está contribuindo para uma retenção e satisfação dos estagiários da área comercial. Assim, o objetivo proposto para essa ação está sendo atingido.

Questão 6: Você acredita que a ação de aumentar o número de CLT (Consolidação das leis do trabalho) na área comercial, contribui para o crescimento da Organização ?

Foi possível verificar que todos os colaboradores responderam que acreditam que a ação de aumentar o número de CLT na área comercial contribui para o crescimento da Organização.

Esta ação esteve associada à melhoria da remuneração dos estagiários da área comercial; com o mesmo intuito de retê-los ampliou-se o número de CLT da área comercial.

Quando solicitados a exemplificar obtiveram-se algumas respostas interessantes. Observaram que passa haver ter pessoas preparadas e com um comprometimento em relação ao trabalho. A ação facilita a retenção de talentos, diminui a rotatividade, a rotina de trabalho, o conhecimento do produto e da empresa, com isso estimula-se a permanência na empresa de bons colaboradores, profissionais com experiência em fechar negócios. Anteriormente treinava-se e orientava-se o estagiário que depois de preparado ia para a concorrência. Com a diminuição da rotatividade, reduziu-se a saída para a concorrência, mantendo a equipe mais qualificada e estável.

Questão 7: Você acredita que a ação de adequar o tamanho do quadro de vendas, de acordo com a Região, contribui para um maior resultado operacional da Organização?

Observou-se que dezesseis dos colaboradores acreditam que a ação de adequar o tamanho do quadro de vendas de acordo com a Região contribui para um maior resultado operacional e dois não acreditam.

Quando solicitados a exemplificar, os colaboradores responderam que o número de contatos não é necessariamente relevante e sim a qualificação e experiência do profissional. Acreditam que ter pessoas qualificadas, independente do número dessas, é melhor ter um contato de que ter vários médios. Comentaram sobre a necessidade da adequação do quadro à necessidade e ao potencial da Região. Com isso se torna possível uma maior exploração do mercado, com melhor

atendimento das demandas, possibilitando otimizar recursos, aumentando o número de colocados, de acordo com o potencial da Região. Se houve um contato para cada P.A (posto de atendimento), respeitadas as características de cada Região, o investimento passa à ser proporcional a capacidade de retorno.

Questão 8: Existem indicadores que mostrem os resultados alcançados com essa ação ?

Os dados mostraram que treze dos colaboradores indicam a existência de indicadores que mostrem os resultados alcançados com ação de adequar o tamanho do quadro de vendas de acordo com a Região.

Analisando as respostas do questionário, observam-se as seguintes respostas: número de vagas abertas, contratos ativos, horas de treinamento do colaborador, crescimento em vendas e aproveitamento da carteira de clientes. É importante de salientar que dez colaboradores escreveram indicadores aproveitamento da carteira de clientes. De acordo com as respostas pode-se inferir que a maioria dos entrevistados sabem dos resultados que a ação adequação do tamanho do quadro de vendas de acordo com a Região contribui para o resultado operacional da organização.

Confirma-se pelo relato dos entrevistados que as ações na força de vendas estão auxiliando a organização. O departamento de Recursos Humanos estabeleceu suas ações procurando atuar como parceiro estratégico na reestruturação da força de vendas e os resultados estão sendo percebidos pela equipe.

Questão 9 : Em sua opinião, o planejamento estratégico do CIEE-RS é disseminado em toda a empresa ?

Os dados mostraram que nove conhecem o planejamento estratégico e nove não o conhecem.

Conforme o resultado da questão nove, pode –se inferir que existem pessoas que não têm conhecimento do planejamento estratégico do CIEE-RS. Este fato mostra que algumas ações devem ser tomadas para que todos os colaboradores do CIEE-RS tenham conhecimento desse planejamento estratégico.

De acordo com Deal e Kennedy (1997), se os empregados sabem o que sua empresa defende, se eles conhecem os padrões que devem apoiar, então é muito mais provável que tomem decisões que reforcem esses padrões. Também é mais provável que sintam que são parte importante na Organização. Eles ficam motivados, porque a vida da empresa tem significado para eles, como sendo parte das suas próprias vidas.

Conforme Kaplan & Norton (2000), devemos ter a(s) estratégia(s) difundida(s) por toda a Organização, fazendo entender aos seus membros como o seu trabalho e desempenho são importantes para o alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais.

Segundo os mesmos autores, os executivos devem usar, na implementação da nova estratégia, ferramentas semelhantes às adotadas no lançamento de novos produtos. O processo deve começar com a educação (criação da consciência estratégica), passando pelo teste de que os empregados de fato compreenderam a mensagem (participação da estratégia na mente dos empregados), verificando se de que os empregados acreditam na efetiva execução da estratégia (fidelidade à estratégia) e, finalmente realizando a apuração de quantas pessoas estão pregando a estratégia (formação de missionários da estratégia).

Vale observar que esta foi a questão que apresentou menor índice de respostas afirmativas, evidenciando-se como um ponto crítico no projeto de ação do departamento de Recursos Humanos.

Questão 10 : Você acompanha os indicadores do planejamento estratégico da Organização?

Foi possível verificar que dez dos colaboradores acompanham os indicadores do planejamento estratégico e oito acompanham em partes.

Quando solicitados a informar como acompanham os indicadores do planejamento estratégico da Organização, os colaboradores responderam: Ainda não estão totalmente disponíveis, por meio de relatórios, Bsc, treinamento, indicadores, novas metas, reorganização da empresa, pela análise de indicadores, analisando e fazendo planos de ações para conseguir otimizar a meta proposta, na reunião de ACDG, pelo relatório de PE (anual) e será mais próximo pelo BSC, por meio BI e reunião, reunião ACDT Internet (BI), pelos dos e-mails, e documentos encaminhados e pela de análise das reuniões Gerop.

As respostas desta questão mostraram que alguns dos entrevistados acompanham os indicadores do planejamento estratégico, interessados em participar das mudanças em desenvolvimento. Observa-se a importância do estabelecimento de algumas medidas para incrementar o acompanhamento dos colaboradores aos indicadores do planejamento estratégico.

A partir desta análise dos resultados das entrevistas é possível afirmar que os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados. Identifica-se como o projeto de gestão por competências serve de suporte para os gestores do setor comercial, e também, que os treinamentos realizados, em 2006, contribuíram para a capacitação técnica da equipe comercial.

De acordo com as respostas analisadas no questionário pode-se inferir que o projeto gestão por competências (Objetivo específico 1) serve de suporte para os gestores do setor comercial; este projeto está auxiliando a melhorar o conhecimento das responsabilidades dos colaboradores, contribuindo para a estratégia da Organização. Por outro lado, os treinamentos ocorridos, em 2006, (objetivo específico 2) também estão auxiliando na capacitação da equipe comercial pois estes passam a ter ferramentas para realizarem seus trabalhos contribuindo também para o crescimento da Organização.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar se as ações de RH do CIEE-RS estão alinhadas ao planejamento estratégico organizacional no âmbito da reestruturação da força de vendas.

Os resultados do questionário demonstraram que as ações de recursos humanos estão alinhadas com a estratégia da Organização. Percebeu-se que as ações de mapeamento das competências, treinamentos para força de vendas, melhoria da remuneração dos estagiários da área comercial, aumento do número de contratados CLT e adequação do quadro de vendas de acordo com a Região, contribuíram para a estratégia da Organização. Mas por outro lado é clara a necessidade de ações que possibilitem aos colaboradores terem mais conhecimento sobre o planejamento estratégico organizacional e os indicadores do mesmo.

Por esse trabalho abranger a área comercial, não é possível afirmar que todas as ações de recursos humanos estão alinhadas com o planejamento estratégico, pois não foi o objetivo deste estudo de caso. Neste ponto, sugere-se que esta pesquisa possa ser ampliada. Pode-se inferir que ela contribuiu para a área analisada e deu oportunidade de proporcionar uma análise das ações de Recursos Humanos, mas, para isso, entende-se que a empresa deve ter mecanismos que possibilitem que todos os colaboradores tenham conhecimento do planejamento estratégico. Percebe-se, pelo estudo realizado, a oportunidade de a empresa criar procedimentos que sirvam para a disseminação desse planejamento estratégico. Entende-se que canais como reuniões departamentais, reuniões gerenciais, intranet entre outras ferramentas podem ser utilizadas para essa disseminação. Entende-se também que a alta Direção, com apoio da área de Recursos Humanos e marketing,

pode analisar e implementar ações que possibilitem maior conhecimento do planejamento estratégico da Organização

É importante ressaltar que as ações de recursos humanos devem estar alinhadas ao planejamento estratégico, pois esse alinhamento irá contribuir para o resultado da Organização.

Outro ponto relevante encontrado na pesquisa é a importância das ações realizadas, pelo departamento de Recursos Humanos, em relação à reestruturação da força de vendas o que está auxiliando a empresa a manter-se no mercado cada vez mais competitivo.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados conhece as ações estabelecidas no planejamento estratégico. Entende-se que é de importância que os colaboradores tenham conhecimento das ações estabelecidas no planejamento estratégico de Recursos Humanos, pois para agregar valor para a Organização é importante que todos estejam cientes das ações e contribuam para o resultado efetivo das mesmas. Ter conhecimento das ações faz com que os colaboradores integrem o processo, queiram contribuir para a efetivação das ações e sejam responsáveis pelas mesmas.

O Recursos Humanos do CIEE-RS procura ser um agente de negócio, buscando soluções junto com a Direção da empresa, sendo parte da estratégia competitiva da Organização, implementando procedimentos para atender à legislação e atender às tendências da sociedade. As ações estabelecidas no planejamento do Recursos Humanos, para a força de vendas tiveram como objetivo, atrair , reter e desenvolver uma força de trabalho efetiva, no sentido de preparar corretamente o empregado para implantar a estratégia da organização. O CIEE-RS estabeleceu seu planejamento estratégico junto com a alta Direção e as ações o do departamento de Recursos Humanos, em 2006, foram estabelecidas com esta mesma Direção

Os resultados apresentados neste trabalho podem servir como indicadores para mostrar ao departamento de Recursos Humanos do CIEE-RS, que suas ações estão alinhadas ao planejamento estratégico.

Concluindo, com este trabalho identificou-se o alinhamento das ações do departamento de Recursos Humanos ao planejamento estratégico do CIEE-RS por meio dos resultados de suas ações, no setor de força de vendas. Entende-se que a amostra pesquisada é pequena e sugere-se que, havendo interesse de parte da empresa, a pesquisa seja ampliada para proporcionar maior entendimento dessa contribuição. O presente projeto pode servir como importante impulsionador para que o departamento de Recursos Humanos, caso desejar, avalie o alinhamento de todas suas ações, potencializando as mesmas, para geração de resultados efetivos para a Organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. Organizado por Paulo Schmidt.

BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Mudando o Papel da Alta Gerência**: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, Dave.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégias e performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de Recursos Humanos. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Tarcísio Diniz. **Qual o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000.

DAFT, Richard. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEAL, Terence e KENNEDY, Alan. **As Culturas das Organizações Brasileiras na Era da Globalização**. São Paulo, Atlas, 1997.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LABOVITZ, G. e ROSANSKY, V. **The Power of Alignment:** How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things. New York: John Wiley e Sons Inc., 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOTTA, Paulo R. Planejamento e Gestão Estratégica de RH. **III Fórum Nacional de Dirigentes do SIPEC.** Fortaleza, abril de 2002. Disponível em <http://aplicativos.planejamento.gov.br/ForumSipec/IIIForum/Palestras/ReflexaoDimensaoEstrategica.doc>. Acesso em 20/12/2004.

NAKAYAMA, Marina Kenko. Artigo em Construção: **Os Seus Processos de Recursos Humanos estão Alinhados aos Resultados Estratégicos Organizacionais?** Porto Alegre, Escola de Administração da UFRGS, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos:** conceitos, cases e estratégias. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PACHECO JUNIOR, Waldemar. **Gestão da Segurança e Higiene do Trabalho.** São Paulo: Atlas, 2000.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SANVICENTE, Antonio Z., SANTOS, COSTA, Celso da. **Orçamento na Administração de Empresas:** planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

SCOTT, Cynthia D. JAFFE, Dennis T. e TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional:** construindo a organização do futuro. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, Lisiane Vasconcellos. Qualidade de Vida do Trabalhador: uma questão cada vez mais atual. In: MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. et al. **Tendências em Recursos Humanos.** Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. Tradução: Cid Knipel.

ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000. Tradução: Cristina Bãzan.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Gerência Pública e Pensamento Estratégico em Situações de Alto Risco. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.29, n.1, p.78-87, jan-mar de 1995.

ANEXOS

**ESTA PESQUISA FAZ PARTE DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO MBA EM
GESTÃO DE PESSOAS**

Gostaria de contar com sua opinião para enriquecer esse trabalho.

Quando finalizado, disponibilizarei as informações com o retorno dos dados levantados e das conclusões alcançadas.

Nome: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____ anos Data: _____

1. Você conhece as ações estabelecidas no planejamento de estratégias, para o departamento de Recursos Humanos? () sim () não

2. Como você considera a relevância da ação gestão por competência no seu trabalho?
() Muito relevante () Relevante () Irrelevante

3. Os treinamentos ocorridos, em 2006, para a força de vendas contribuíram para uma melhora na capacitação técnica de sua equipe?

4. Você considera que o mapeamento de competências realizado na sua equipe auxiliou-o a conhecer melhor as responsabilidades e as competências técnicas e comportamentais de sua equipe? () Sim () Não

Exemplifique:

5. Você acredita que a ação de melhoria na remuneração dos estagiários (contatos empresarias) contribui para redução da rotatividade? () Sim () Não

Como?

6. Você acredita que a ação de aumentar o número de CLT na área comercial, contribui para o crescimento da organização? () Sim () Não

Exemplifique

7. Você acredita que a ação de adequar o tamanho do quadro de vendas de acordo com a Região contribui para um maior resultado operacional da Organização? () Sim () Não

Exemplifique

8. Existem indicadores que mostrem os resultados alcançados com esta ação? () Sim () Não

Quais?

9. Em sua opinião, o planejamento Estratégico do CIEE-RS é disseminado em toda a empresa?
() sim () não

10. Você acompanha os indicadores do Planejamento Estratégico da Organização?
() sim () não () em parte

Como?

