

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
CEADE – CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**DESAFIOS ORGANIZACIONAIS, RELAÇÕES HUMANAS E CRIAÇÃO DE
VALOR**

RINALDO SEVERIANO DE SOUZA

São Paulo

2013

RINALDO SEVERIANO DE SOUZA

**DESAFIOS ORGANIZACIONAIS, RELAÇÕES HUMANAS E CRIAÇÃO DE
VALOR**

Monografia apresentada como pré-requisito para
obtenção do título de especialista em
Administração de Empresas da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo, orientada
pelo Professor Dr. Álvaro Pequeno da Silva.

São Paulo – SP

2013

FOLHA DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR.....

ΕΠΙΓΡΑΦΕ

DEDICATÓRIAS

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a minha família pela
fé e confiança demonstrada

Aos meus amigos pelo apoio incondicional

Aos professores pelo simples fato de estarem
dispostos a ensinar

Ao orientador pela paciência demonstrada no
decorrer do trabalho

Enfim a todos que de alguma forma tornaram
este caminho mais fácil de ser percorrido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de estar realizando este trabalho

A minha família, pelo incentivo e colaboração, principalmente nos momentos de dificuldade.

Ao meu orientador Professor Dr. Álvaro Pequeno da Silva, por estar disposto a ajudar sempre.

Agradeço aos meus colegas pelas palavras amigas nas horas difíceis, pelo auxílio nos trabalhos e dificuldades e principalmente por estarem comigo nesta caminhada tornando-a mais fácil e agradável.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – PROBLEMA DE PESQUISA	13
1. 1. INTRODUÇÃO: DESAFIOS ORGANIZACIONAIS, RELAÇÕES HUMANAS E CRIAÇÃO DE VALOR.	13
1.2. PROBLEMA	20
1.3. HIPOTESE	20
1.4. DELIMITAÇÃO	20
1.5. JUSTIFICATIVA	20
1.6. OBJETIVO	21
1.7. REFERENCIAL TEÓRICO	21
GESTÃO DE PESSOAS	21
STAKEHOLDERS	22
A ESTTURURA ORGANIZACIONAL.....	224
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	224
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	224
CONFLITOS.....	22
4	
DESENHO ORGANIZACIONAL.....	225
HABILIDADE TÉCNICA, RELACIONAL, INTELLECTUAL E CONCEITUAL.....	224
CRIAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL	26
VANTAGEM COMPETITIVA	26
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	26
CAPITAL INTELLECTUAL	27
TECNOLOGIA	27
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	27
GESTÃO DE PESSOAS	27
STAKEHOLDERS.....	29
STAKEHOLDERS INTERNOS E EXTERNOS	32
CRIAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL	33
VANTAGEM COMPETITIVA.....	35
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA	37
CAPÍTULO IV – PESQUISA DE CAMPO	40
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	48

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 522

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Os Três Grupos de *Stakeholders*..... 31

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Evolução da Cultura Organizacional	19
Quadro 02 – Stakeholders	22
Quadro 03 : Cinco principais <i>stakeholders</i>	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Qual a importância do governo para o exercício de suas funções?.....	42
Gráfico 02 – Qual a importância dos superiores para o exercício de suas funções?.....	432
Gráfico 03 - Qual a importância dos subordinados para o exercício de suas funções?.....	43
Gráfico 04 - Qual a importância de seus pares para suas funções?.....	44
Gráfico 05 - Qual a importância dos concorrentes para suas funções?.....	44
Gráfico 06 - Qual a importância dos clientes para suas funções?	45
Gráfico 07 - A contribuição dos subordinados para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância.	46
Gráfico 08 - A contribuição dos superiores para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância.....	47
Gráfico 09 - A contribuição da tecnologia para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância.....	47

RESUMO

O objetivo deste estudo foi demonstrar que as pessoas ocupam um papel importante e de destaque dentro das organizações e a relação de seus *stakeholders* internos com a criação de valor organizacional e que apesar de toda tecnologia, as pessoas ainda são consideradas a principal estrutura das organizações na visão de seus proprietários e de todo nível gerencial das organizações. Buscou-se também apontar que as experiências vividas pelos colaboradores internos nas organizações devem ser valorizadas e aproveitadas pelas organizações. A partir de uma vasta pesquisa bibliográfica, pretendeu-se identificar os *stakeholders* internos, as inteligências competitivas e a relação existente para se criar valor organizacional. A metodologia utilizada durante a elaboração deste estudo foi abordagem qualitativa, com o intuito de tornar o assunto mais claro e conciso. Noutra fase utilizou-se a pesquisa de campo, que contribuiu para conhecer o que as organizações entendem sobre os *stakeholders* internos e qual a sua relevância dentro das organizações. Este estudo procurou demonstrar a importância dos *Stakeholders* para as organizações e como sua participação auxilia na criação de valor organizacional.

Palavras-chave: *stakeholder*, gestão de pessoas, valor organizacional.

ABSTRACT

The goal of this study was to demonstrate that the people inside occupy an important paper and of prominence of the organizations and the Internal relation of its stakeholders with the creation of organizational value and that although all technology, the people still are considered the main structure of the organizations in the vision of its proprietors and all management level of the organizations. Searched to point that the experiences lived for the internal collaborators in the organizations must be valued and be used to advantage by the organizations. From a vast bibliographical research, it was intended to identify the competitive Stakeholders Internal, intelligences and the existing relation to create organizational value. The methodology used during the elaboration of this study was qualitative boarding, with intention to become the subject and more clearly concise. In another phase it was used field research, that contributed to know what the organizations understand on the Stakeholders internal and which its relevance inside of the organizations. This study it looked for to demonstrate the importance of the Stakeholders for the organizations and as its participation assists in the creation of organizational value.

Keywords: stakeholder, management of people, organizational value.

CAPÍTULO I – Problema de Pesquisa

1. 1. INTRODUÇÃO: DESAFIOS ORGANIZACIONAIS, RELAÇÕES HUMANAS E CRIAÇÃO DE VALOR.

O presente estudo pretende identificar, a partir de uma breve análise, as origens e repercussões da preocupação com as pessoas dentro das organizações e para isso se faz necessário contextualizá-la historicamente.

A história laboral do homem começa desde que Adão contrariou o Criador, mas é a partir da Revolução Industrial que nasce o atual conceito de trabalho.

O século XX caracterizou-se pelas mudanças e transformações que marcaram as organizações, sua administração e seu comportamento, alterando forma de se gerir as pessoas. Houve intenso processo de reconfiguração em toda a estrutura das empresas, na forma de lidar com as pessoas.

Identificam-se três grandes momentos, também denominados “Eras”: industrialização clássica, neoclássica e Era da informação.

Ainda no século XIX a primeira fase descrita como a fase contábil ou ainda pré-histórica, que teve como um olhar determinante para custo. Todos os funcionários de uma empresa eram vistos somente como despesas, que eram pagas e contabilizadas por um contador que era seu papel na sociedade, o chamado de guardador de livros a anos atrás. Naquela época não existia um modelo de gestão de pessoas, os funcionários eram nada mais do que simplesmente funcionários contratados, trabalhavam e, eram pagos pelo que faziam e dispensados. Não eram vistos como hoje que é mais relevante onde se paga pelo capital intelectual “O homem era entendido apenas a partir de suas habilidades, sem qualquer preocupação com os problemas humanos que poderiam existir. A satisfação das necessidades humanas era resumida ao salário.” Somente na

primeira década do século XX foram surgindo algumas leis que começaram a beneficiar os trabalhadores.

A segunda fase, a partir de 1900 até 1950, é denominada fase legal (ou jurídico-trabalhista), que possui este nome porque a gestão de pessoas passou a focar no cumprimento da legislação trabalhista. Nesta fase houve uma intensificação e desenvolvimento das leis que defendiam os direitos dos trabalhadores, época em que também surgiu o Ministério do Trabalho (1930).

Fonte: <http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos30-37/PoliticaSocial/MinisterioTrabalho>

Surge também nesta fase a criação do departamento de pessoal, administrado pelo “chefe de pessoal”, profissional encarregado em garantir a aplicação das leis e também responsável pela folha de pagamento, bem como pelo recolhimento de todos os encargos previstos, que na época eram crescentes. Ainda neste momento, a partir de 1937 o Estado passa a adotar uma postura paternalista nas relações de trabalho criando a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) em 1943, a Justiça do Trabalho e o imposto sindical.

“O contador foi substituído pelo ‘chefe de pessoal’”. A preocupação, que era com o custo da mão de obra apenas, passou a se localizar na cuidadosa aplicação das numerosas leis trabalhistas. O maior desafio do chefe de pessoal era evitar multas e reclamações à Justiça do Trabalho. Teve início nessa fase a mudança do poder sobre os subordinados dos chefes de linha para o ‘chefe de pessoal’, a quem as empresas passaram a responsabilizar pela admissão das pessoas, bem como pelo acompanhamento sistemático das exigências referentes a horário, remuneração, condições de trabalho, punição ou demissão. (TOSE 1997, p.10).

De acordo com Tose (1997), a terceira fase, denominada tecnicista, ou tecnológica, iniciada em 1950 (até 1965) é caracterizada pela entrada das multinacionais que trouxeram técnicas de administração pessoal ao Brasil, introduzindo novas dimensões ao gerenciamento de recursos humanos, como descrição de cargos, avaliação de desempenho, pesquisa salarial, entre outras. Como a gestão de pessoas no País estava atrasada em comparação aos países de origem das multinacionais, o Brasil vivenciou uma grande mudança nessa área, tornando-se mais organizado e formalizado. Atualmente as organizações, já têm grande consciência, que possuem no seu quadro de funcionários um bom profissional de executivo, que pode definir ações específicas e personalizadas em relação a cada stakeholders com maior chance de sucesso, conhecendo suas necessidades e principais atores podem estabelecer as medidas possíveis e como proceder para concretizá-las.

Para tanto, o executivo deve estar comprometido com a organização e com seus objetivos pessoais e não ter receio de assumir novas responsabilidades que venham a ser delegadas, pois isto proporcionará não apenas crescimento profissional, como também o crescimento pessoal.

Os executivos realizam o seu trabalho por meio de outras pessoas. Eles tomam grandes decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de todos os outros funcionários com grande prazer e intuito de atingir determinados objetivos. Os executivos trabalham nas organizações, as quais podem ser definidas como uma unidade coordenada, composta de varias pessoas.

Toda organização busca de atingir suas metas, e o melhor para defini-las este são os *stakeholders* executivos; sua função é fazer o planejamento, ser responsável pela elaboração da estrutura organizacional, além de outras determinadas tarefas que devem

ser realizadas. Os executivos devem ser dotados de habilidades e competências como: Habilidade técnica, humanas e conceituais.

Na Era da industrialização clássica (1900-1950), as pessoas eram vistas como máquinas e como todas deveriam ser padronizadas, seus cargos eram fixos e tinham que se adaptar às condições oferecidas.

Já na industrialização neoclássica (1950-1990), iniciam-se grandes mudanças no modo em que se administravam as pessoas, que nesse período, passa a se chamar Administração de Recursos Humanos (ARH). O comportamento tanto das organizações quanto das pessoas passa a sofrer influências da tecnologia.

A Era da Informação (Após 1990), traz uma mudança de paradigma no mundo organizacional. Trata-se de um momento diferenciado, no qual as pessoas com seus conhecimentos e habilidades tornam-se o ponto principal dentro das organizações. O departamento de ARH passou a chamar-se Gestão de Pessoas. As pessoas deixam de ser vistas como máquinas e são tratadas como seres capazes de utilizar seu cérebro, com inteligência, personalidade, conhecimento, habilidade, destreza, aspiração e percepção individuais e tornam-se assim parceiros de suas organizações.

Na Era da Informação, há alterações paradigmáticas, já que lidar com pessoas deixa de ser um problema e é observada como uma vantagem competitiva para as organizações.

A ARH ajusta-se rapidamente a este novo contexto, transformando-se em Gestão de Pessoas (GP). A GP, por sua vez, dentro da organização torna-se mais aberta, amigável, compartilhada e descentralizada.

Outro enfoque da pesquisa é o papel das pessoas dentro das organizações, pois, as pessoas se reúnem em organizações para alcançar objetivos comuns e vencer suas limitações individuais e na medida em que o tempo vai passando essas organizações crescem ou sobrevivem. Caso cresçam, necessitarão de mais pessoas para executar as

suas atividades. As pessoas que atualmente ingressam na organização buscam alcançar objetivos individuais, diferentemente daquelas que formaram originalmente a organização. Desta dicotomia é que surge a distância entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Portanto para entender melhor sobre o tema “as pessoas nas organizações” é preciso entrar em outras áreas do conhecimento. A psicologia é uma delas, onde há várias teorias que auxiliam na compreensão mais adequada do comportamento humano como a Teoria das Necessidades, de Maslow, a Teoria da Dissonância Cognitiva e a Complexa Natureza dos Dois Fatores, de Herzberg.

Numa organização, o comportamento do homem depende de dois fatores: o interno e o externo.

O fator interno advém das características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, entre outros. Já fator externo origina-se das características organizacionais, como sistema de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc. Ampliando o conceito de ambiente externo, incluem-se os assédios morais, as influências dos colegas de trabalho, as mudanças na tecnologia utilizada pelas organizações, às demandas e pressões da família, os programas de treinamento e desenvolvimento empregados pelas organizações e as condições ambientais.

Esta nova realidade traz outras denominações e conceituações no universo organizacional. Atualmente, os empregados são chamados de colaboradores, ou *Stakeholders* internos e a gestão de pessoas estão ligadas ao crescimento destes dentro das organizações. Vieira e Carvalho definem *stakeholders* da seguinte maneira:

Stakeholders: Defender o cumprimento das metas do planejamento empresariais e dos interesses dos acionistas e dos empregados. (2003, p.235).

Neste contexto, o colaborador “empurra” a organização para frente, atuando nas diversas áreas. As organizações estão investindo cada vez mais nestas pessoas, já elas que passam a maior parte de suas vidas se dedicando ao seu trabalho local, considerando-o seu segundo lar.

Ao analisar o papel das pessoas nos dias de hoje, verifica-se que elas assumiram outro perfil, ou seja, participação maior nas decisões das organizações, sendo mais valorizadas por seu capital intelectual e inteligência competitiva.

Em contrapartida, as respostas das organizações vêm na forma de incentivos, “insuflando” no funcionário desejo de adquirir ou melhorar seu conhecimento e contribuir cada vez mais para que juntos alcancem os objetivos organizacionais.

Um fator importante é a motivação, que influencia o comportamento das pessoas dentro das organizações.

Destaque-se que surge um elemento importante nesta relação *stakeholders* internos e a empresa: criação de valor.

Os *stakeholders* internos colaboram cada vez mais para a criação de valor das organizações. Ao mesmo tempo, estas mesmas organizações já identificaram o real valor destas pessoas, em virtude disto procuram investir muito mais e buscam lapidar o diamante interno.

Espera-se contribuir para que as pessoas percebam sua importância dentro das organizações e assim busquem seu crescimento pessoal e intelectual e que possam crescer junto com a organização.

Eras:	Eras da industrialização	Eras da industrialização neoclássica	Era da informação
Período:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional Predominante	Burocracia, funcional piramidal, centralizadora, rígida e inflexível.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou unidades estratégicas de serviços.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores, Ênfase na manutenção do status quo. Valorização da tradição e da experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos	Pessoas como seres humanos como proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para

		organizacionais para dirigir as pessoas	motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Quadro 01 – Evolução da Cultura Organizacional

Fonte: Chiavenato (1999, p.27)

1.2. PROBLEMA

Qual o principal mecanismo para definir a relação entre uma empresa e seus respectivos *stakeholders* executivos.

1.3. HIPOTESE

Os subordinados têm pouca relevância no sucesso das funções do *stakeholders* executivos.

1.4. DELIMITAÇÃO

Este estudo delimita-se em pesquisar o papel dos *stakeholders* Internos nas organizações da capital de São Paulo, na posição hierárquica de executivo.

1.5. JUSTIFICATIVA

Nos dias de hoje a concorrência está presente em todos os momentos da vida das pessoas. Dentro das organizações, a concorrência não só vem apenas das pessoas que trabalham lado a lado, mas também da inovação tecnológica do mundo globalizado.

Esta tecnologia que auxilia e torna o trabalho mais rápido é a mesma que acaba tomando o lugar de muitas pessoas, e, para que isso não aconteça, às pessoas estão procurando cada vez mais mostrar o que sabem e identificaram outro valor. Percebeu-se que se não mostrarem todo o seu potencial dentro das organizações e estiverem sempre

em busca do novo, aprendendo sempre, desenvolvendo outras competências, poderão aumentar as estatísticas de desempregados no País.

O intuito deste estudo é demonstrar a importância das pessoas nas organizações e ao mesmo tempo, apontar que oportunidades e potencialidades dos profissionais estão diretamente relacionadas com o alcance de seus objetivos pessoais e profissionais. Cabe para os profissionais interessados no seu crescimento e para o desenvolvimento de carreira pessoal, no aprimoramento das relações organizacionais e nas novas mudanças de mentalidades dos gestores e dos novos *stakeholders* executivos que tenham compromisso de melhor, continuamente, sua postura, habilidade, práticas e atributos na gestão de carreira aplicada e, especialmente nas novas oportunidades de desenhos de carreira e queda da postura formal e rígida anteriormente observada no mercado de trabalho.

1.6. OBJETIVO

Identificar todos os *stakeholders* internos de uma organização, as inteligências competitivas e as relações existentes para a criação de valor organizacional e, analisar continuamente a participação dos novos executivos de modo ativo na construção da própria carreira, para alcançar o seu acesso aos melhores níveis de remuneração e equiparação salarial dentro das organizações.

1.7. REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Bertelli (2004, p.19), gestão de pessoas relaciona-se com “enxergar” as pessoas como parceiras, para que todos auxiliem a organização a alcançar suas metas.

Para Chiavenato (2003, p.80-81), a gestão de pessoas, nos dias atuais, é uma área que se preocupa em tratar as pessoas como pessoas e não simplesmente como máquinas, que

estão ali apenas para servir como um meio de produção para as organizações. A partir desta premissa, as organizações perceberam que ao ouvir e ao investir em pessoas passam a vencer seus desafios, uma vez que as pessoas são à base de toda organização.

Quadro 02 – Stakeholders

STAKEHOLDERS	STAKEHOLDERS
EXTERNOS	INTERNOS
Comunidade	Acionistas
Concorrentes	Funcionários
Clientes	Sócios
Fornecedores	
Governo	
Sindicato	

Fonte: Elaborado pelo Autor

STAKEHOLDERS

Stakeholders são as pessoas físicas ou jurídicas que, em algumas vezes não se pode notar sua influência dentro das organizações, mas que têm poder sobre as decisões desta mesma organização, tanto externa quanto internamente, definem Sousa e Almeida (2006, p.20).

Já Lucas (2007, p.17), conceitua os *Stakeholders* como pessoas que convivem em um ambiente social e que ligam suas vidas de alguma maneira à organização. Suas opiniões têm grande valor para o êxito ou fracasso da organização.

STAKEHOLDERS INTERNOS E EXTERNOS

Para Vieira e Carvalho (2003, p.235), os *stakeholders* internos são as pessoas que agem diretamente nas organizações. Não são apenas os empregados, acionistas, entre eles estão ainda os gerentes e diretores. Os externos podem ser entendidos como as pessoas que de alguma maneira influenciam a organização “de fora”, ou seja, não a integram efetivamente, como fornecedores, consumidores, governo, sindicatos e o público em geral.

Na visão de Mansur (2007, p.15), os *stakeholders* internos podem ser vistos como pessoas que estão presentes nas organizações e vivem o dia-a-dia desta, podemos identificá-los como os funcionários, acionistas e sócios. Necessitam da organização para viver, assim como a organização precisa do seu trabalho para seguir em frente, há, portanto, uma relação de dependência. Já os *stakeholders* externos são aquelas pessoas que influenciam a organização, mas não vivem seu dia-a-dia, como por exemplo, os fornecedores, clientes, governo e outras organizações.

Geralmente todos os *stakeholders* internos e externos são motivados para participarem de uma organização com o intuito de receber seus incentivos, benefícios que excedem o valor de suas contribuições.

A mudança faz parte da organização, tanto quanto os membros, os clientes, o mercado em que se insere, pois na medida em que o ambiente muda, a organização se adapta, não necessariamente com mudanças drásticas, mas para sobreviver num ambiente complexo, ao menos deve acompanhar as demandas e expectativas que se criam a cada momento, seja ela através de mudanças estrutural, de produto ou serviços, de estilo gerencial ou de estratégia.

O cenário abaixo aponta para o futuro das organizações, salientando as tendências cada vez mais evidentes de alianças, fusões, criação de joint ventures, cluster, rede, para as quais são previstos também novos padrões de gestão.

A estrutura organizacional

A organização é o mecanismo que toma a estratégia, no contexto do ambiente, recursos e história e, a transforma em produto. A organização é vista como sendo formada por quatro elementos-chaves, e a dinâmica crítica é a adequação desses elementos entre si, ou seja, grau de coincidir. (Nadler e Tushman (1993, p. 41)).

Clima organizacional

Gerenciar o clima pressupõe duas preocupações, uma de natureza social e outra econômica. A primeira remete-nos aos cuidados com a qualidade de vida no trabalho e a segunda, visa melhorar a produtividade das organizações, com o aumento do engajamento, do comprometimento, da motivação de seus empregados. Luz (2009, p. 140).

Com isso os autores tentam explicar que as diferenças entre as organizações dependem da adequação dos elementos de seu projeto organizacional.

Cultura organizacional

Para se ter uma ideia da evolução da cultura dessas organizações, Chiavenato (1999, p. 27) traça o seguinte quadro, que resume as mudanças e transformações pelos quais passaram as diferenças abordagem sobre lidar com pessoas dentro das organizações no século XX.

Segundo Robbins (2002, p.500) o fato de se reconhecer que a cultura organizacional possui propriedades comuns não significa, entretanto, que não possa haver subculturas

dentro das organizações. Ainda segundo o autor, a maioria das organizações possui uma cultura dominante e vários nichos de subculturas.

Conflitos

Neste quesito organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processo de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processo de mudanças, planejamento do trabalho e estresse no trabalho. Segundo Robbins(2002, p.7).

Desenho organizacional

Robbins (2002, p.23), apresenta uma variável no nível do sistema organizacional, onde assim como os grupos representam algo mais do que a simples soma de seus membros individuais, a organização também deve ser considerada mais do que a soma dos grupos que a compõe. O desenho da organização formal, os processos do trabalho e as funções, as políticas e práticas de recursos humanos da organização, ou seja, processo de seleção, programas de treinamento, métodos de avaliação de desempenho e a cultura interna, tudo isso tem sobre as variáveis dependentes.

Habilidade técnica, relacional, intelectual e conceitual.

Todos os *Stakeholders* devem ter grande habilidade para satisfazer às necessidades das organizações para atingir seus objetivos, para competir com outras organizações. E, da mesma forma a organização também tem que ter habilidade para satisfazer os seus *stakeholders*.

Fonte: <http://www.batebyte.pr.gov.br/>

Criação de valor organizacional

Para César e Coda (2004, p.01), a competitividade nada mais é do que o próprio ciclo da vida, o surgimento do começo, meio e fim. Toda organização tem por objetivo atingir uma posição de lucratividade sustentável. Os autores esclarecem que as atividades primárias e de apoio nas organizações são fatores principais na criação de valor, principalmente na área de recursos humanos.

Tamayo e Porto (2005, p.62-72), entendem o valor organizacional tem início com o próprio criador da organização, já que é ele que leva a organização seus primeiros valores, valores estes, motivadores de sua criação. São os valores que mostram o caminho que as pessoas devem seguir.

Vantagem competitiva

A vantagem competitiva, de acordo com Meireles (2004, p.28), é tudo aquilo que os clientes possam identificar como diferencial em um produto ou serviço. São todos os elementos que a empresa oferece para chamar a atenção dos clientes.

Nosé Júnior (2004, p.219), define a vantagem competitiva como o diferencial que tanto um país quanto uma empresa possui. Este diferencial é facilmente copiado pelos concorrentes, ou pelo menos para ser copiado levará certo tempo.

Inteligência competitiva

Siqueira (2005, p.88), conceitua inteligência competitiva como sendo as maneiras de se conseguir, de forma legal e ética, informações sobre os concorrentes e o ambiente em que vive. Obedecem-se as regras existentes para que a organização consiga atingir suas metas.

Com outras palavras, Daher Júnior (2006, p.122), considera que inteligência competitiva são as ações éticas para coleta de informações do ambiente externo, a fim de proteger a organização de futuros impactos que a prejudiquem.

Capital intelectual

Para Chiavenato (2006, p.53), o capital intelectual de uma organização é a junção dos capitais interno externo e humano, ou seja, as estruturas internas, externas e principalmente dos talentos e conhecimentos das pessoas que nela trabalham e agem.

Sousa e Almeida (2006, p.28), ampliam o conceito ao estabelecer que capital intelectual são todas as habilidades, conhecimentos e esforços humanos, utilizados num processo que agregam maior valor ativo para as organizações.

Tecnologia

A tecnologia da informação vem contribuindo para a mudança dos cenários organizacionais, mais notadamente no que se refere ao aumento da capacidade de processamento, da estrutura e dos fluxos de informação, uma vez que as organizações estão percebendo como os computadores, as redes, a inteligência artificial, e outras tecnologias da informação podem capacita-la a se destacar naqueles mercados cada vez mais competitivos e globais.

Segundo Pochmann (2003, p. 93-129), não sem motivos, o avanço da fronteira tecnologia transforma-se recorrentemente na forma de potencializar o processo de acumulação de capital e de eliminação dos concorrentes.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Gestão de Pessoas

Para Gil (2008, p.17), gestão de pessoas é uma função de gerência que une as pessoas à organização para que juntos possam realizar algo, alcançar objetivos e atingir metas organizacionais.

Ricardo e Mundin (2004, p.18-19), relacionam a gestão de pessoas relaciona-se diretamente à utilização do conhecimento, das habilidades, das ideias das pessoas para o

crescimento e o desenvolvimento da organização, além de apropriar-se de sistemas de recompensas e benefícios que consigam reter os funcionários pensando na aprendizagem organizacional. Este processo inicia-se no processo de recrutamento dos profissionais.

Segundo Fleury *et al.* (2002, p. 13), a gestão de pessoas tem a missão de encontrar e identificar nas pessoas o comportamento ideal, a partir das necessidades da organização. Na visão de Marras (2008, p.165), o principal fator dentre os três mais importantes do sistema de RH e seus subsistemas é a área de recursos humanos. Destaca ainda que, toda e qualquer organização é uma entidade jurídica, que não produz e não está apta a se desenvolver sem a totalidade do capital humano.

Marras esclarece ainda, que o fator capital humano é tão importante quanto à continuidade dos negócios, os resultados quantitativos e qualitativos para representar as organizações jurídicas. Afirma que, ao lado de outros fatores como recursos financeiros e físicos, o fator humano é um acessório que forma uma organização jurídica.

Na visão de Ribeiro (2005) a gestão de pessoas tem a função mais complexa dentro das organizações, administrar as relações entre os parceiros (organização/pessoa). É este profissional o responsável por toda avaliação de pessoal, além de ser capaz de conhecer e saber as diferenças existentes entre as pessoas dentro de sua organização.

Ainda segundo o autor, a gestão de pessoas é a área que mais modificações vêm sofrendo e ainda pode sofrer mais, uma vez que com a globalização está surgindo outra tendência, a administrar com pessoas e não mais às pessoas.

Na concepção de Voltolini (2004, p.101), o sistema de gestão de pessoas deve ter como foco o aprimoramento e o planejamento de ações de desenvolvimento dos funcionários, fundamentado nas necessidades básicas das organizações, assim como desenvolver ações de aperfeiçoamento contínuo das pessoas. Neste processo incluem-se a educação,

o treinamento e desenvolvimento, este último se caracteriza por ser um dos mais importantes processos de uma gestão de pessoas eficiente.

Este modelo de gestão de pessoas, para Helal, Garcia e Honório (2008, p.9), está mudando o foco das organizações, com o intuito de transformá-las em organizações mais democráticas, onde os colaboradores internos possam cada vez mais encontrar o apoio que necessitarem junto à organização e alcançarem juntos seus objetivos.

Neri (2005, p.14-15) destaca que o modelo de gestão de pessoas, utilizado nos dias atuais, busca o entrosamento entre as pessoas e as organizações. Esse novo modelo faz com que as pessoas ajam de maneira a alcançar o resultado esperado pela organização e em troca a organização lhes oferece oportunidades. Entretanto, para que este resultado possa ser alcançado à organização necessita ser clara em relação ao resultado esperado. São esses resultados que permitirão que as pessoas recebam sua gratificação. A Gestão de Pessoas, nos dias atuais, não é uma estrutura estanque, solta na organização, ela se relaciona interesses diferentes, mas que se completam.

Stakeholders

Os indivíduos com poder para influenciar nas decisões das organizações e que ao mesmo tempo são influenciados por ela durante a prática de suas atividades e durante o exercício de suas atividades são denominados, de acordo com Sousa e Almeida (2006, p. 144-152), *stakeholders*.

Tanto Figueiredo (2005, p.252-253), quanto Teixeira (2008, p. 168-169) afirmam que os *stakeholders* têm suas ações relacionadas ao objetivo-fim da organização. O primeiro autor define-os como todos aqueles indivíduos conhecidos ou não na organização que estão interessados que esta organização alcance o sucesso e o segundo, como aqueles nos quais as empresas se baseiam para poder crescer, criar relações no mercado,

conseguindo assim, os recursos necessários para a manutenção de certa vantagem competitiva.

Na visão de Friedman e Miles (2006, p.13), a classificação mais usual para conceituar os *stakeholders* é a de que são grupos de pessoas que possuem algum tipo de relação com as organizações. Uma questão levantada pelos autores é se os *stakeholders* são realmente capazes de tomar decisões organizacionais ou se eles apenas são afetados pelas decisões tomadas.

Guerra (2006, p.111) traz outro olhar, pois, denomina *stakeholders* ou atores, todos aqueles que agem dentro de uma organização. Afirma que analisá-los é importante para saber o quanto influenciam as organizações e o quanto são afetados por elas. Na definição de atores consideram-se todas as pessoas que se estão envolvidas nas tomadas de decisões de forma direta ou indiretamente.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)

“os stakeholders são indivíduos ou grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa”, (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2002, p.28-29)

Stakeholders – Pessoas que são influenciadas pelo desempenho de uma empresa e que possuem reivindicações sobre o desempenho desta.

Stakeholders no Mercado de Capitais
 .acionistas
 . principais fontes de capitais (por exemplo, bancos)

Stakeholders no Mercado do Produto
 .clientes primários
 .fornecedores
 .comunidades anfitriãs
 .sindicatos

Stakeholders no Setor Organizacional
 .empregados
 .gerentes
 .não-gerentes

Figura 01 - Os Três Grupos de *Stakeholders*

Fonte: Administração Estratégica: competitividade e globalização. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland e Robert E. Hoskisson.p.28, 2003

Conforme os autores existem três tipos de stakeholders, ou seja, stakeholders no mercado de capitais, no mercado de produto e no setor organizacional, por este motivo as organizações não dependem igualmente de todos os tipos de stakeholders. Há alguns deles que ocupam papéis essenciais na tomada de decisões e ações das organizações e por isso seu grau de influência é maior. O que cada grupo de *stakeholder* tem em comum é a esperança de que as decisões estratégicas dos líderes organizacionais os guiem para o alcance dos objetivos propostos.

***Stakeholders* internos e externos**

Para Guerra (2006, p.111), *stakeholders* internos são aqueles a quem a organização presta maior atenção, também conhecidos como público alvo. São para eles que as organizações dirigem seus projetos. Já os *stakeholders* externos também conhecidos como secundários são aqueles que funcionam como apoio às organizações, são exemplos destes, empresários e clientes.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.216), os *stakeholders* externos podem ser classificados em três modalidades: ambiente de mercado, ambiente social/político e ambiente tecnológico, assim definido a partir do tipo de influência nas organizações. Esta influência afeta o sucesso ou o fracasso da estratégia adotada. Cada uma destas modalidades tem sua importância de acordo com o momento. Já os *stakeholders* internos podem se associar aos externos para influenciar as estratégias organizacionais.

Conforme Pinto e Oliveira *apud Hill e Jones* (2004, p.141-142), os *stakeholders* internos e externos são todos aqueles que contribuem para a sobrevivência da organização. Há uma relação de contrapartida, onde cada *stakeholder* espera algo em troca por sua contribuição, ou seja, esperam um retorno pelo tempo gasto naquela organização. Como um exemplo de stakeholder interno pode-se citar os acionistas e os empregados, os primeiros investem capital na organização e almejam a um curto prazo de tempo um retorno, o segundo investem seu capital intelectual, seu trabalho na organização e procurando no final receber em troca seu salário e condições para realizar suas tarefas. Em contraposição, como *stakeholder* externo aparecem os clientes que em troca de produtos de qualidade em que possam confiar, proporcionam lucro à organização, os governos que entram com a criação de leis e regras que em

contrapartida esperam que as organizações as sigam, além dos sindicatos e dos fornecedores, todos eles buscam algo em troca dos serviços oferecidos.

Criação de Valor Organizacional

Rodrigues (2005, p.27), afirma que a industrialização ocorrida no século passado, entre XV e XVIII, vem se alastrando até meados dos anos 1980, em virtude disto, observa-se que as empresas assumiram como objetivo focalizar suas ações na concorrência e produção, procurando sempre a eficiência e maximizando seus resultados. Neste período, as empresas se detiveram sempre o capital. O interesse visava sempre o benefício dos proprietários. Esse modo de atuação sempre direcionado ao acionista deu origem à grande produção em massa, às ações voltadas ao progresso e ao padrão de vida tanto educacional como cultural. Além disso, houve uma debilidade nas alianças sociais de confiança.

Davenport (2001, p.38), no comprometimento da organização, classifica ainda que o empenho e as tomadas de providências são uma argola provocada pela emoção ligada à inteligência do ser humano a organização. Toda obrigação implica no aceite das metas e direção da organização, a vontade de tomar parte efetivamente da concordância oculta em não aprovar outras opções de investimentos.

Segundo Cavalcante (2008, p.21), o ato ou efeito da postura estrategista das organizações finda uma análise evolucionista sob uma aparência mais nítida pelo contexto da evolução histórica que pode ser detectado pelos fatos que causam a sensação mais determinante nas mudanças do ambiente produtivo.

Destaca ainda, que é mais importante atender a zona de produtividade em ser bem estruturado de forma que guardem o conjunto de sistemas necessário para uma boa visualização.

Sob a forma de consolidação do conhecimento, toda organização manifesta-se através do conhecimento oculto de todos os indivíduos criativos no conhecimento, claro de que, toda organização possa fazer crescer e desenvolver novos produtos e inovações. Todo conhecimento claro é dividido em partes e manifestado em uma conversa semelhante a seu ponto analógico. Os conceitos novos são criados, analisados conforme o propósito de toda a organização. Toda organização possui dois tipos de conhecimento: tácito, experiência do indivíduo e grupos; o conhecimento explícito, codificado nas normas, rotinas e procedimento da organização e cultura, expresso nas crenças normas e pressuposto de valor e importância de novos conhecimentos a informação tudo isso agregando ao valor da organização. (CHOO, 2003)

Para Robbins (2005) os valores organizacionais são criados a partir da junção das diferentes culturas dentro das organizações, onde as pessoas interagem diariamente com ela. As organizações podem ter funcionários muito mais satisfeitos, se houver dentro da organização em seu local de trabalho, pessoas com os mesmos valores.

Da mesma forma que cada geração tem seu valor individual, cuja origem é a forma com que os indivíduos são criados, as organizações criam valores que com o passar do tempo também podem ser alterados.

Do ponto de vista de Tamayo e Porto (2005, p.168, 169), os valores organizacionais surgem da mesma estrutura que os valores pessoais. São introduzidos nas organizações pelas pessoas que dela passam a fazer parte. Esse processo tem início com o próprio fundador da empresa e é transmitido a todos os grupos, desde os mais influentes até os trabalhadores de níveis inferiores. Todos os envoltivos carregam consigo seus valores pessoais e, portanto, têm bem definido o que é bom para ele próprio e para os que os cercam.

Ainda segundo os autores, esses valores podem se alterar de acordo com as exigências tanto externas quanto internas da própria organização.

Vantagem Competitiva

Fleury *et al* (2002, p.26) consideram vantagem competitiva como o valor que a organização consegue transmitir a seus clientes, sem pensar no custo utilizado por ela. A vantagem competitiva é capaz de agregar valor à organização e está presente em todas as etapas da organização, da produção até a entrega de um produto. Não pode ser medida matematicamente, pois é um ativo intangível.

Para Siqueira (2005, p.15), a vantagem competitiva é a arma utilizada pelas organizações para o enfrentamento do mundo globalizado. É considerada uma vantagem competitiva na medida em que seus concorrentes não tenham conhecimento ou utilizem o mesmo processo, e quando isto acontece, as organizações vão à procura de uma nova vantagem tentando mais uma vez ter algo novo frente aos seus concorrentes.

De acordo com Kotler (2003, p. 221),

As Empresas são capazes de construir vantagem competitiva com base em muitas fontes, como qualidade, velocidade, segurança, projeto e confiabilidade, além de baixo custo, baixo preço e assim por diante. Quase sempre, a vantagem competitiva é uma combinação singular desses fatores, em vez de única bala de prata.
(Kotler, 2003, 221)

Para o autor a vantagem competitiva de uma empresa não depende apenas de um único fator e sim de diversos fatores do ambiente em que vive. Uma organização não deve ver a vantagem competitiva como o último recurso para obter o sucesso, mas sim como um recurso que deve estar sempre em mudança uma vez que a globalização exige que as

organizações que queiram estar sempre à frente de seus concorrentes devem estar em alerta para possíveis novos entrantes que possam ocupar o seu lugar.

Moraes *et al.* (2006, p.157-158) menciona que, a vantagem competitiva classifica o lugar de uma organização dentro da indústria.

Há vários fatores que comprovam a existência na vantagem competitiva em uma organização, dentre os quais: custos, quantidade que se adquire; produto, aquilo que é produzido resultado da sua produção; e técnica de mercado, conjunto de processo de uma arte. Através da mídia, atualmente foi separado a técnica do mercado como a sua criação de valor.

Segundo Porter (2002), vantagem competitiva é o conjunto de estratégias desenvolvidas pelas organizações. São vários os elementos que podem ser identificados como vantagem competitiva, dentre eles estão: localização, preço e o quanto os *stakeholders* externos percebem seu produto frente às outras organizações. A vantagem competitiva pode levar uma organização a ser líder em seu mercado alvo.

Simon (2003, 129) aponta a vantagem competitiva como algo superior de uma organização em relação a outras. Relaciona-se ao olhar do cliente. Esta vantagem pode ser observada no quanto o cliente percebe essa organização, o quanto ela é importante para esse cliente e o quanto se preocupa com a sustentabilidade do mundo em que vive.

Ainda, de acordo com autor, para que uma organização sobreviva é necessário que ela tenha pelo menos uma das vantagens competitivas citadas, além de conhecer os princípios envolvidos numa vantagem competitiva. O princípio da sobrevivência, da oportunidade, da consistência e o da percepção é alguns deles.

Tavares *apud* Porter (2003, p.30-31) a vantagem competitiva tem caráter estratégico. Entende-se que se origina no momento em que uma organização decide agir, antecipando as ações de seus concorrentes e tem que fazer a escolha de qual será esta

vantagem. Sob esta perspectiva, é através desta vantagem, que a organização vai mexer para que possa colocar em prática a estratégia, e para isto todos os setores da organização precisam estar “focados”.

Capital Humano

Para Gorz (2005), o capital humano é o capital imaterial, ou seja, o capital onde as pessoas são valorizadas por sua inteligência, seu conhecimento. A ciência não é tão importante quanto à imaginação e a inteligência que juntas com o saber formam o capital humano. Nas organizações, o capital humano é considerado um recurso gratuito, já que elas captam e utilizam essa capacidade voltada para a produção.

De acordo com Castro, Yomura e Neumann (2008, p.43), o capital humano é na economia uma força muito importante, através da utilização de seu conhecimento, inteligência e perspicácia agregar valor às organizações.

CAPÍTULO III – Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa deste trabalho divide-se em dois momentos: pesquisa teórica e de campo.

Adotou-se como metodologia uma abordagem qualitativa, baseando-se em pesquisas teóricas, sempre se fundamentada em pesquisa bibliográfica. Através dos trabalhos e livros já publicados é possível se ter uma base mais ampla para prosseguir o estudo, ampliando-se, assim, a discussão sobre os temas.

O estudo iniciou-se com um levantamento dos principais tópicos relacionados ao tema escolhido. Em seguida, foi feita uma seleção do referencial teórico a ser descrito no trabalho, de forma que se tornasse mais objetivo. Após a leitura de vários livros de diferentes autores, cada assunto torna-se mais claro e conciso. Os textos utilizados serviram como subsídios para a análise dos tópicos apresentados e, conseqüente, nas conclusões apontadas.

Todos os livros aqui elencados no desenvolvimento constam na referência, além de outros livros que apesar de consultados não foram utilizados, por serem mais técnicos ou não estarem de acordo com a pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p.157), pesquisa é um procedimento, no qual se usa a reflexão para conhecer um assunto mais profundamente.

Fachin (2003, p.125) considera que a pesquisa bibliográfica é importante, para que o leitor se aproprie dos diversos assuntos. Através das informações levantadas sejam capazes de produzir suas próprias pesquisas.

Ainda, segundo a autora, ao se realizar uma pesquisa bibliográfica é necessário ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos relacionados à pesquisa em andamento.

Para Martins (2000, p.28), uma pesquisa bibliográfica tem o objetivo de selecionar, colher, fazer análise de textos já existentes, e transferir o que se entendeu para o papel.

Rampazzo (2002, p. 53), relata que este tipo de atividade é feito com a finalidade de explicar um problema de pesquisa, a partir da utilização de referências publicadas, como livros, teses e revistas. A pesquisa bibliográfica fundamenta qualquer tipo de pesquisa teórica.

Durante o trabalho, foram utilizados artigos científicos de revistas eletrônicas, como a RAE, o que auxiliou no esclarecimento de alguns dos temas. Notou-se, no decorrer da pesquisa, a dificuldade em encontrar livros traduzidos ou publicados sobre o tema *stakeholders*, que dentro deste estudo é muito importante.

Os temas abordados no estudo e na revisão bibliográfica referem-se à participação das pessoas (*stakeholders executivos*) dentro das organizações, o quanto elas são importantes para a sobrevivência das organizações, e para isso os temas gestão de pessoas, criação de valor organizacional, inteligência competitiva e capital intelectual foram alguns dos temas relacionados ao assunto que serão tratados.

Na segunda parte deste estudo, realizou-se pesquisa de campo. Considerada relevante, uma vez que, após levantamentos e esgotamento da base teórica, é preciso observar o que ocorre na prática, no dia-a-dia das pessoas.

Fachin (2006, p.143-144), define a pesquisa de campo como aquela utilizada com seres humanos, por serem seres racionais. Esse tipo de pesquisa parte de uma hipótese, sem a qual não seria possível desenvolvê-la.

Ainda segundo a autora, *“a pesquisa de campo se apoia em métodos, técnicas, instrumentos e outros procedimentos, a fim de fornecer resultados pertinentes que venham ao encontro dos objetivos pesquisados.”*

Na realização da pesquisa de campo, optou-se pela aplicação de questionários, enviados as pessoas da rede de contatos, alguns, através da utilização da internet (e-mails), outros, entregues pessoalmente.

O instrumento obedeceu aos princípios estabelecidos por Fachin (2006, p.158), para o qual, o questionário é constituído de várias perguntas que seguem certa ordem e que auxiliam o pesquisador a levantar os dados de sua pesquisa, utilizando as respostas de seu público-alvo.

Neste estudo, o questionário é composto de dez questões. Algumas são fechadas e noutras, o entrevistado tinha a oportunidade de indicar em ordem decrescente os cinco principais *stakeholders*.

Para Fachin (2006, p.163 e 165), questões fechadas são aquelas em que o entrevistado responde a um questionário que já contém alternativas previamente elaboradas e não pode expressar sua opinião. Já as questões abertas, o entrevistado é livre para expressar sua opinião.

CAPÍTULO IV – Pesquisa de Campo

O texto a seguir apresenta o resultado da pesquisa de campo feita com pessoas que representam organizações, trabalham em diferentes ramos de negócios e se propuseram a fazer parte deste estudo.

Analisando as respostas das organizações à pesquisa de campo, pode-se concluir que 100% (cem por cento) dos que se dispusera a responder ao questionário possuem nível universitário completo e atuam em diferentes segmentos.

Nota-se que para a maioria das organizações os *stakeholders* são pessoas ou grupos de investidores internos e externos que tem interesse nas atividades ou ações das empresas. Um dos entrevistados opta por dizer que os *stakeholders* são quaisquer pessoas ou entidades que afetam ou são afetadas pelas atividades de uma empresa.

No quesito prioridade dos *stakeholders*, verifica-se que cada um tem sua opinião sobre seu grau de importância. Enquanto para dois deles, os mais importantes são os colaboradores, para os outros são os clientes, os sindicatos e os sócios/acionistas.

Comparando com o que foi apresentado no referencial bibliográfico, pode-se dizer que cada entrevistado tem uma visão sobre o sentido da palavra *stakeholder* e que as pessoas ainda ocupam um papel importante para as organizações na contribuição de valor, com sua capacidade mental. Apesar das melhorias promovidas pela tecnologia, as pessoas não podem ser esquecidas já que são elas que movem as máquinas e levam as organizações a alcançar o reconhecimento esperado.

Abaixo as análises gráficas referentes à pesquisa de campo realizada com os *stakeholders*.

QUESTÕES	Antônio	Izaete	Rosângela	Rubens	Túlio
a	Sindicato	Donos	Clientes	Empregados	Empregados
b	Governo	Empregados	Empregados	Donos	Donos
c	ONG's	Governo	Acionistas	Acionistas	Acionistas
d	Concorrentes	Sindicato	Fornecedores	Fornecedores	Fornecedores
e	Fornecedores	Concorrentes	Concorrentes	Sindicatos	Governo

Quadro 03 : Cinco principais *stakeholders*

Tratando-se de grau de importância, a maioria dos entrevistados concorda que os *stakeholders* são de máxima importância para suas organizações e também concordam que os funcionários e acionistas são os *stakeholders* internos.

A contribuição dos subordinados para o atingimento das metas da área tem um grau de importância, é outro ponto comum entre os entrevistados. Para a maioria deles, a participação dos *stakeholders* internos é maior, pois, além das experiências vividas, inclui-se ainda, as metas propostas atingidas pelas organizações, a realização de suas tarefas sempre da melhor maneira e a manutenção do ambiente de trabalho ideal.

Qual a importância do governo para o exercício das suas funções?

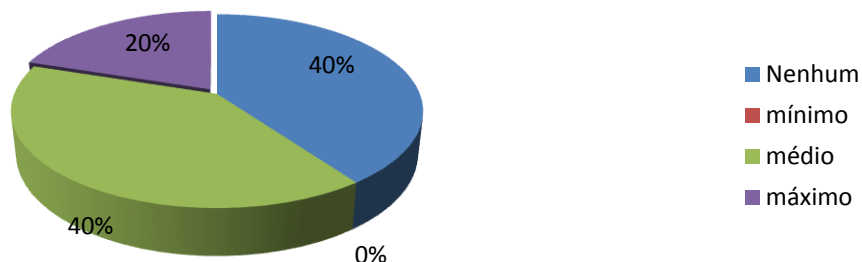


Gráfico 01 – Qual a importância do governo para o exercício de suas funções?

Nota-se que em relação de importância do governo para o exercício das suas funções, 20% dos entrevistados respondeu que é de suma importância para o exercício de suas funções, enquanto que 40% acreditam que há importância média para o exercício de suas funções e, 40% consideram não ter importância para as suas funções.

Qual a importância dos superiores para o exercício de suas funções?

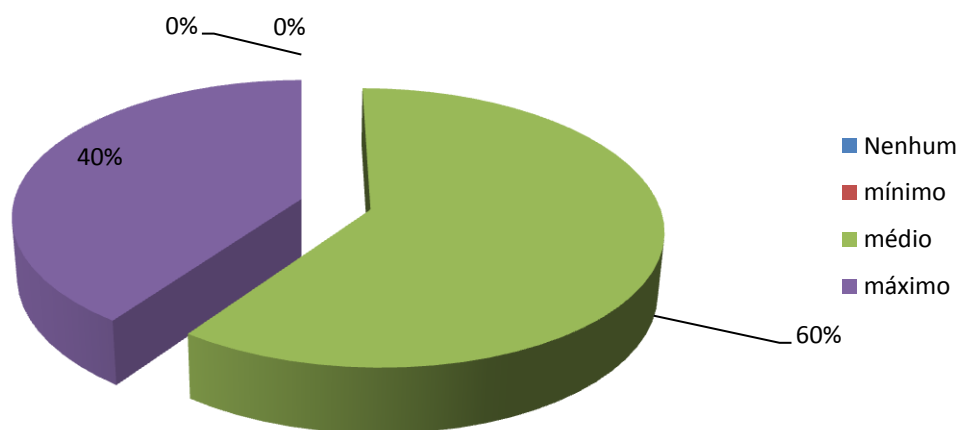


Gráfico 02 – Qual a importância dos superiores para o exercício de suas funções?

Tratando-se importância dos superiores para o exercício de suas funções observa-se que para os entrevistados, 40% considera ter grande importância para o exercício de suas funções e 60% consideram ter importância média.

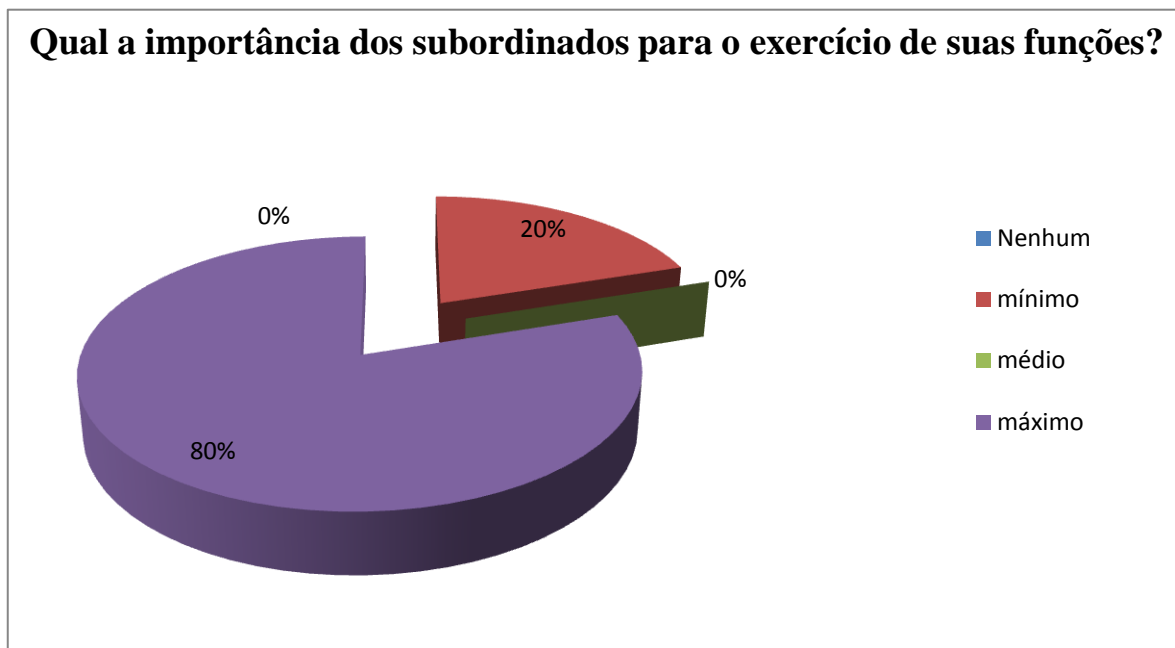


Gráfico 03 - Qual a importância dos subordinados para o exercício de suas funções?

No gráfico acima, 80% dos entrevistados consideram seus subordinados com um grau de importância muito grande para o exercício de suas funções e, um deles acha que seus subordinados têm importância mínima.

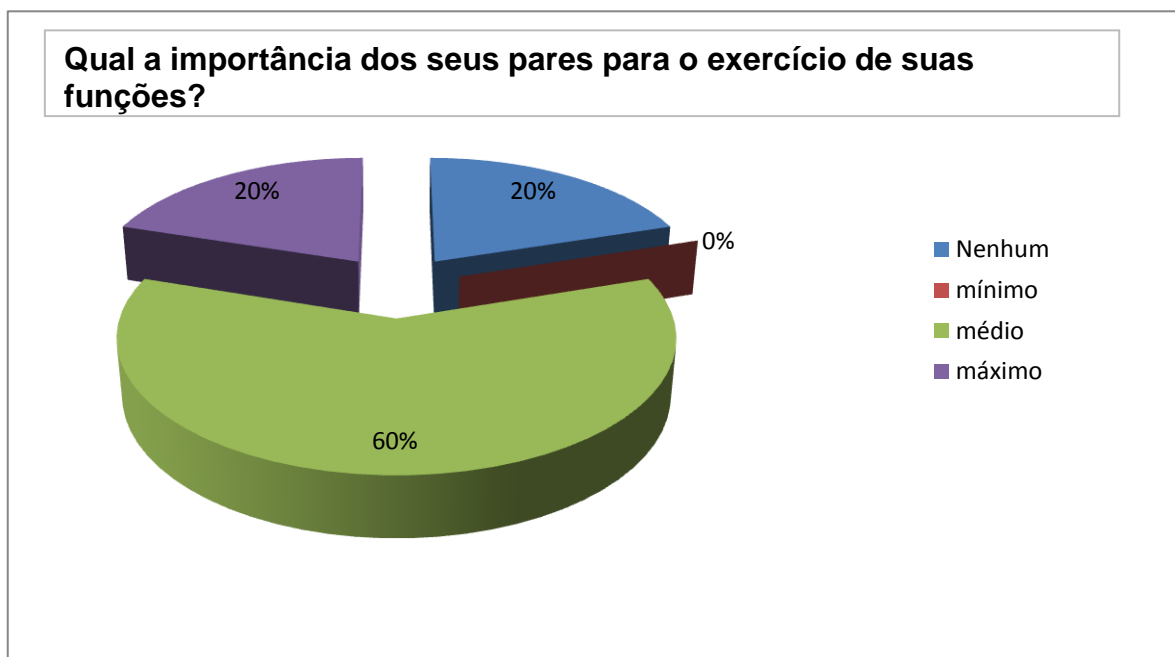


Gráfico 04 - Qual a importância de seus pares para suas funções?

O gráfico acima apresenta que 20% dos entrevistados os seus pares são grandes aliados para a suas funções, 60% têm importância média e 20% não considera um grande aliado para as suas funções.

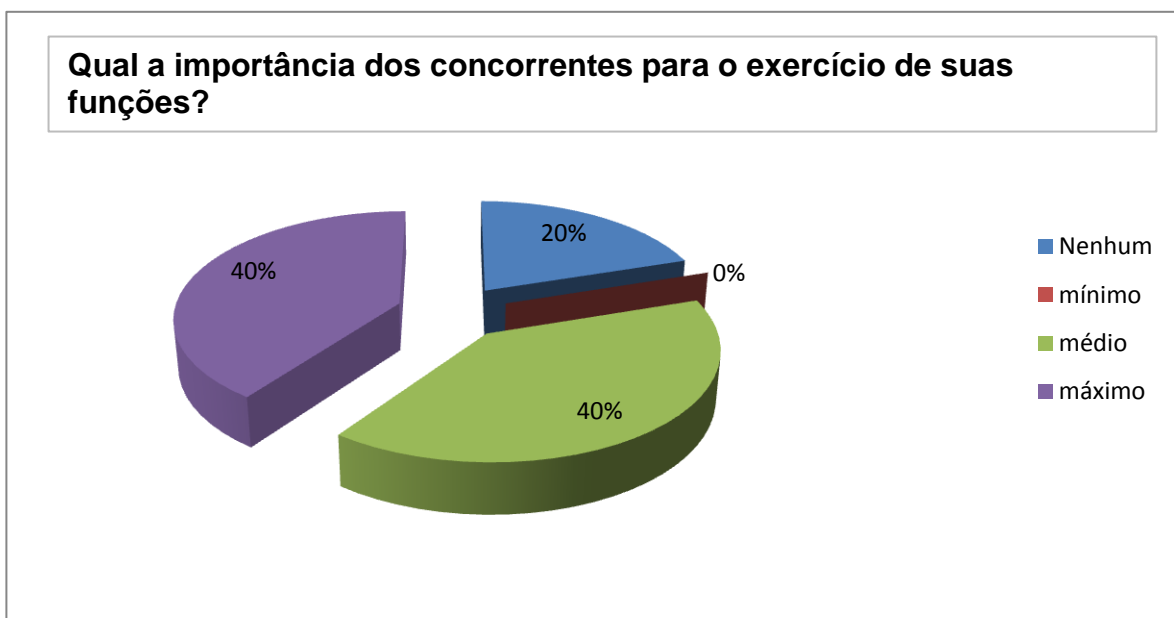


Gráfico 05 - Qual a importância dos concorrentes para suas funções?

No gráfico acima, 40% dos entrevistados consideram classificar a importância dos concorrentes como um grau de importância máxima, 40% consideram de média importância e 20% nenhuma importância.

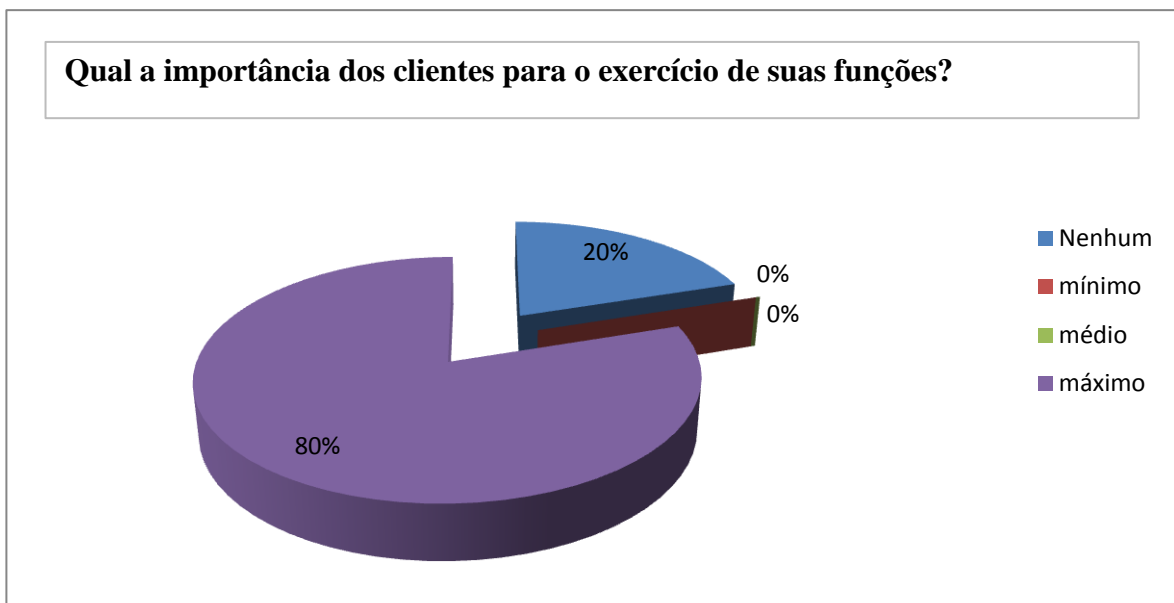


Gráfico 06 - Qual a importância dos clientes para suas funções?

O gráfico acima apresenta que 80% dos entrevistados consideram que os clientes têm máxima importância para suas funções, enquanto que 20% responderam que não têm importância.

A contribuição dos subordinados para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância tem o grau de importância.

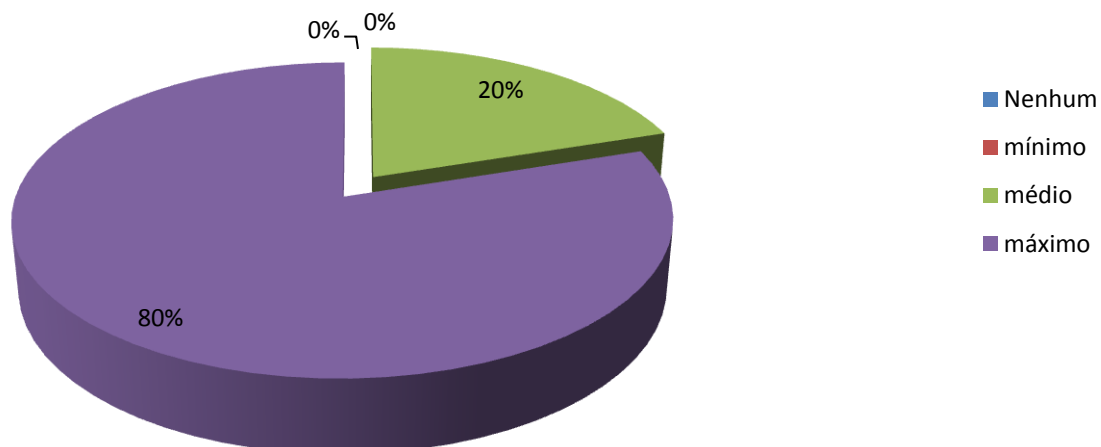


Gráfico 07 - A contribuição dos subordinados para o atingimento das metas da área que você gerencia em termos de grau de importância.

O gráfico acima apresenta que a contribuição dos subordinados tem uma importância máxima de 80% e o restante dos entrevistados responderam que consideram sua importância de grau média.

A contribuição dos superiores para o atingimento das metas da área que você gerencia em termos de importância.

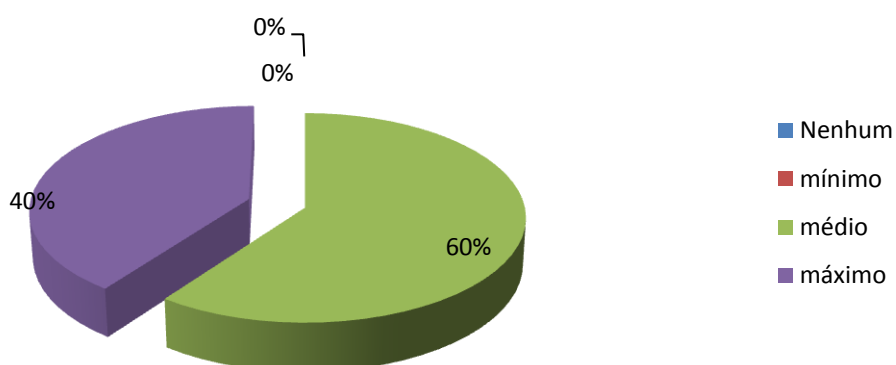


Gráfico 08 - A contribuição dos superiores para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância.

Tratando-se da contribuição dos superiores, observa-se que 40% dos entrevistados concordam que a participação dos superiores tem um atingimento das metas da área um grau muito importante e 60% acreditam ter média importância.

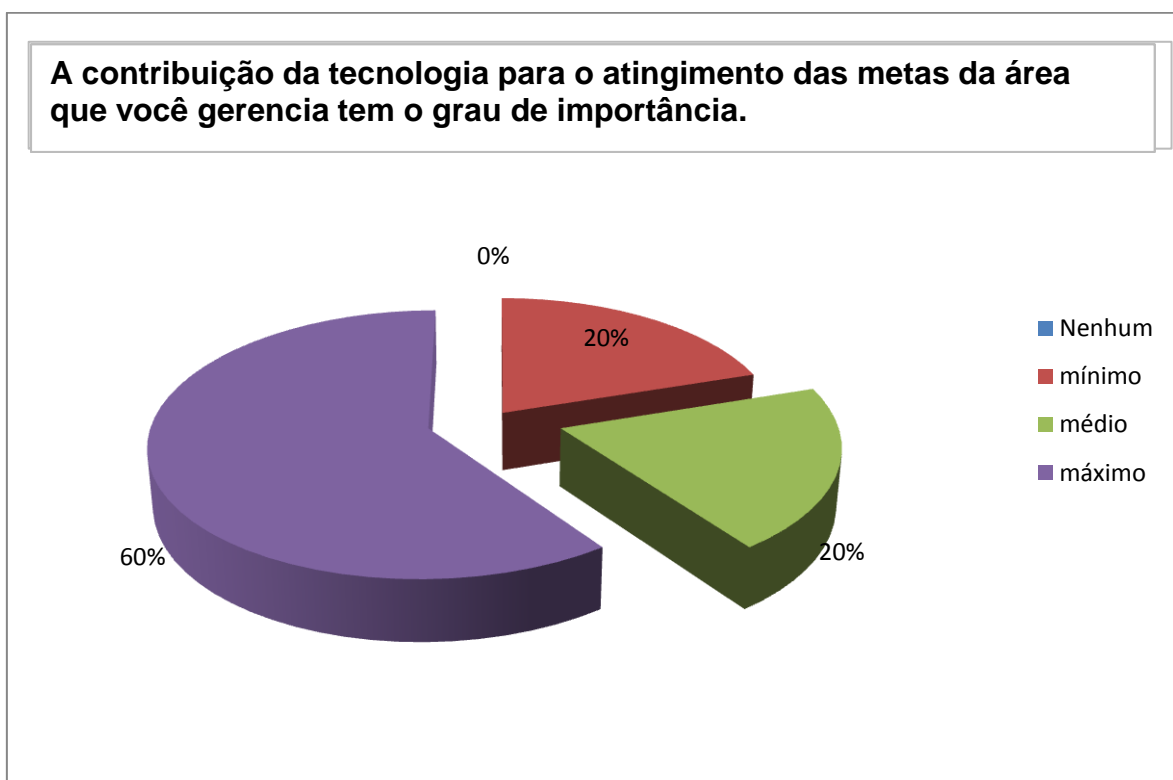


Gráfico 09 - A contribuição da tecnologia para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância.

Tratando-se da contribuição da tecnologia, observa-se que 60% dos entrevistados concordam que a participação da tecnologia tem um atingimento das metas da área um grau muito importante, 20% médio e 20% acham que é mínima.

CAPÍTULO V – Considerações Finais

Percebe a importância de se estudar a carreira dos stakeholders executivos nas organizações de maneira a aperfeiçoar o acompanhamento das transformações, tais como eles devem buscar o seu crescimento de sua carreira através de trocas de informações com todos os avanços tecnológicos, mudança de estilo de gerências a sua gestão, destes impactos destaca-se a importância do planejamento na gestão e pessoas, colocando-se como uma ferramenta útil para a gestão de pessoas e tecnológicos.

Após tantas mudanças e transformações, ocorridas desde 1900, à área de recursos humanos, passou a ser mais conhecida como Gestão de Pessoas. Mudou-se o paradigma e as atenções voltou-se para o que as pessoas podiam oferecer para a organização.

As organizações buscaram contar cada vez mais com a participação dos stakeholders executivos que dela fazem parte, para alcançar o tão desejado reconhecimento e sucesso.

A tecnologia é outro ponto que ocupa uma função essencial nas organizações modernas. Esta ferramenta faz com que as pessoas sintam-se receosas em perder seu trabalho.

Com a atenção por parte das organizações, as pessoas começaram a perceber que estavam ocupando um papel de destaque e que suas experiências vividas são úteis dentro da organização.

Os executivos passaram a ser chamadas de colaboradores e assim um termo apareceu, os *stakeholders*. Esse termo teve origem na década de 1980, com o objetivo de encontrar um conceito que abrangesse os mais diversos tipos de agentes dentro e fora das organizações.

Espera-se que a análise do ambiente interno político-institucional e técnico tenha fornecido elementos para melhor entendimento das grandes dimensões dessas mudanças.

Nesse trabalho, o estudo sobre os *stakeholders* executivos internos foi resolutivo para que se alcancem os objetivos do trabalho, já que se percebe um “*gap*” nas organizações no que se refere ao tema.

A forma de abordagem e o levantamento tornaram possível identificar a importância nas aparências que poderão subsidiar a organizações, para que possa desenvolver ações ou mesmo proceder a um alinhamento de suas atividades, em função do atual ambiente competitivo. Sob este aspecto, há um novo paradigma, está se precedendo às novas culturas, refletida na capacidade que tiveram os seus *stakeholders* de expressá-la. Eles poderão expor suas influências e formação de opinião acerca do assunto.

Os perfis dos *stakeholders* demonstram que eles representam diferentes esferas na organização, desde os interesses de todo órgão regulador até aqueles relativos ao destino da empresa como grandes criadores de desenvolvimento.

No que tange à identificação dos *stakeholders* executivos internos e a relação destes quanto à criação de valor organizacional, pode-se identificar que, *stakeholders* são pessoas ou grupos de investidores internos ou externos que tem interesse nas atividades ou ações das empresas. Os principais stakeholders internos encontrados nesta pesquisa são os funcionários, os donos e os acionistas.

Dentre os pontos abordados, citam as vantagens competitivas apresentadas pelas organizações, que podem não ser tão significativas, quando comparadas com as novas exigências do ambiente. Muito teria ainda a ser dito quanto ao conjunto de dados levantado e que merece maior aprofundamento.

Pode-se concluir que a relação existente entre a participação dos stakeholders na criação de valor organizacional ainda é muito grande, uma vez que as organizações ainda percebem que as pessoas contribuem para a criação de valor organizacional, levando para dentro da organização toda a sua experiência anterior.

Apesar de todo o processo tecnológico nos dias atuais, são os colaboradores internos que agregam valor às organizações.

Pesquisa realizada para elaboração da monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de especialista em curso de pós-graduação em administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com o tema *Desafios organizacionais, relações humanas e criação de valor*.

Função ou **cargo** **atual** **que** **você** **exerce**

Quanto **tempo** **você** **trabalha** **na** **sua** **função**
atual?.....
Número **de** **funcionários**
subordinados?.....

O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Alguns exemplos possíveis de *stakeholders* de uma empresa são:

Internos: *acionistas – donos – investidores – empregados*

Externos: *fornecedores – sindicatos – governo – ONGs – concorrentes*

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

Para as questões a seguir favor indicar o grau, de importância conforme a seguinte graduação:

0 = nenhum 1 = mínimo 2 = médio 3 = máximo

- 2) Qual a importância do governo para o exercício das suas funções? Grau
- 3) Qual a importância dos superiores para o exercício de suas funções? Grau
- 4) Qual a importância dos subordinados para o exercício de suas funções? Grau
- 5) Qual a importância dos seus pares para o exercício de suas funções? Grau
- 6) Qual a importância dos concorrentes para o exercício de suas funções? Grau
- 7) Qual a importância dos clientes para o exercício de suas funções? Grau
- 8) A contribuição dos subordinados para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância
- 9) A contribuição dos superiores para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância
- 10) A contribuição da tecnologia para o atingimento das metas da área que você gerencia tem o grau de importância

Trata-se de uma enquete para fins exclusivamente acadêmicos, cujos dados e resultado não serão divulgados em hipótese alguma, nem utilizados em quaisquer outros trabalhos.
 Obrigado pela sua colaboração.
 São Paulo, 28 de outubro de 2013
 Rinaldo Severiano de Souza

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. Como Liderar com eficiência – **Um Manual de Autodesenvolvimento**. São Paulo: Nobel, 1989.

ARNOSTI, José Carlos M.; YOMURA, Nobuya; NEUMANN, Regina A.; OLIVEIRA, Elizabeth C. M. **Capital Intelectual**: reconhecimento e mensuração. Curitiba: Juruá, 2008.

BERTELLI, Sandra B.(coordenadora). **O idoso não quer pijama!** – Aprenda a conhecer e como tratar esse novo cliente. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BRAGA, Fabiane; GOMES Elisabeth. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.; tradução de José Henrique Lamendorf. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 5ª reimpr. da 1. ed. de 1992. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CABRAL, Álvaro; NICK, Eva. **Dicionário Técnico de Psicologia**. 14ª ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

CAVALCANTI, Francisco A. **Planejamento Estratégico Participativo**: concepção, implementação e controle de estratégias. São Paulo: SENAC São Paulo, 2008.

CESAR, Ana Maria R. V. C.; CODA, Roberto. **Falar da dor, esvaziar o peito, ancorar o coração**: uma metodologia para gestão de pessoas em situações de mudanças organizacionais. São Paulo: FEA/USP, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

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

_____. **Teoria Geral de Administração**: volume I. 6ª ed.rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8ªed. 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

CHOO, Chun W. **A Organização do Conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

DAHER JUNIOR, Elias. **DiGestão de Competências:** uma dieta saudável para sua carreira. 1ªed. São Paulo: Vetor, 2006.

DAVENPORT, Thomas O . **Capital Humano:** o que é e por que as pessoas ainda investem nele. Tradução Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVIS, Keith,; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho:** uma abordagem psicológica. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; revisão técnica Reinaldo O da Silva. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ERVILHA, Antonio de J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados.** 2ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Nobel, 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia.** 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003._____. 5ªed. (rev.). São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do Conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Maria T. L. (*et al*) **As Pessoas na Organização.** 2ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCINI, William S. **A Gestão do Conhecimento**: conectando estratégia e valor para sua empresa. Artigo: RAE-eletrônica, volume 1, número 2, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, jul. – dez./2002.

GASGON, Bruna. **O Vendedor Imbatível de idéias, projetos e produtos**. São Paulo: Prestígio, 2005.

GDIKIAN, Elizabeth A.; SILVA, Moisés C. da. **Educação Estratégica nas Organizações**: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. Coleção Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIGLIO, Ernesto M. **O comportamento do consumidor**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORZ, André. **O Imaterial**: conhecimento, valor e capital. Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005.

GOULART, Ísis B. (organizadora) **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GUERRA, Isabel C. **Participação e acção colectiva**: interesses, conflitos e consensos. 1ª ed. Estoril: Princípia, 2006.

HELAL, Diogo H.; GARCIA, Fernando C.; HONÓRIO, Luis C.(coordenadores) **Gestão de Pessoas e Competência**: teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá, 2008.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira. 3ª ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HEMAIS, Carlos A.; Neumann, Robert W. **O desafio dos mercados externos**: Teoria e Prática na internacionalização da firma. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

HILAL, Adriana V. G. de **Dimensões e Clusters de Cultura Organizacional**: de uma empresa brasileira com atuação internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: Competitividade e Globalização, tradução da 7ª edição norte-americana de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael, 1ª reimpr. da 1ª ed. de 2002. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INGHAM, Gavin. **Você sabe motivar as pessoas?**: Extraia o melhor de si mesmo e dos outros. Tradução Renata Lúcia Bottini. São Paulo: SENAC São Paulo, 2008.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa**: Textos e Casos. 7ª ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 2007.

JOIA, Luiz A . **Medindo o Capital Intelectual**. RAE – Revista de Administração de Empresas. p. 54-63, v.41 nº. 2, Abril/ Junho, 2001.

KLEIN, David A . **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 Conceitos que todos profissionais precisam saber; tradução de Afonso Celso Cunha Serra. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUCAS, Luciane (organizadora). **Media Training** – Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a Imprensa. São Paulo: Summus, 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 4 ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003 – Reimpressão 2009.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas de Informação**. 2ª ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

MANSUR, Ricardo. **Implementando um Escritório de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARCIAL, Elaine C.; GRUMBACH, Raul J. dos S. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor.** 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARTINS, Gilberto de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean P. **Capital Trabalho: o desafio da Gestão Estratégica de Pessoas no século XXI.** São Paulo: Fortuna, 2008.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas de Informação.** 2ª ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

MILES, Samantha; FRIEDMAN, Andrew L. *Stakeholders Theory and Practice*, 1ª ed. Oxford UK, 2006.

MORAES, Denis de (organizador). **Sociedade Midiatizada.** Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender novas arquitetura.** In: NADLER, D. A. et. All.

(ORG). **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** RIO de Janeiro: Campus, 1993.

NERI, Aguinaldo (org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** 2ª ed. rev. e atual. Campinas- SP: Papyrus, 2005

NOSÉ JÚNIOR, Amadeu. **Marketing Internacional – Uma estratégia Empresarial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Joel M.; BEUREN, Ilse M. **O Tratamento contábil do Capital Intelectual em Empresas com Valor de Mercado Superior ao Valor Contábil**, artigo Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo: USP n°32, p.81-98, maio/agosto 2003.

PINTO, Murilo S. L; Oliveira, Rezilda R., **Estratégias Competitivas no setor elétrico brasileiro**: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. RAC- Revista de Administração Contemporânea, vol.8, número especial, Curitiba, 2004.

POCHMANN, M. **As possibilidades do trabalho e a nova economia no Brasil**. In: RUBEN, G.; WAINER, J. ; DWYER, T. (Org.) Informática, organizações e sociedade no Brasil. São Paulo.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital Humano**. Curitiba: Juruá, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 26ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 1ª ed. São Paulo: Loyola, 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICARDO, Eleonora J.; MUNDIM, Ana Paula F. (organizadoras) **Educação Corporativa**: Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephens P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Maria Cecília P. **Ação Social das Empresas Privadas**: Como avaliar os resultados?: a metodologia EP ASE Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RODRIGUES, Martius V. R. ; LOUREIRO, Juliano M.; VIEIRA, Rita. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**: Compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RYBACK, David. **Emoção no Local de Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Cultrix, 1998.

SILVEIRA, Cláudio. **Inteligência nos Negócios**: Como usar a Inteligência Competitiva para tomar decisões e construir um futuro de sucesso. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas**: Estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. 1ª ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 2003.

SIQUEIRA, Marcelo C. **Gestão Estratégia da Informação**: como transformar o conteúdo informacional em conhecimento valioso. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional** – o Impacto das emoções. Tradução técnica Jean Pierre Marras. 1ª reimpr. Da 1ª ed. de 2002. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUSA, Almir F. De; ALMEIDA, Ricardo J. de. **Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos Stakeholders**. São Paulo: RAUSP, 2003.

_____. **O valor das Empresas e a influência dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva 2006.

STEWART, Thomas A . **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, Álvaro; Porto, Juliana B. (orgs) **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAVARES, Fred. **Gestão da Marca: estratégia e marketing**. Rio de Janeiro: E-papers serviços editoriais ltda, 2003.

TEIXEIRA, Maria Luiza M. **Valores Humanos e Gestão**: novas perspectivas. 1ª ed. São Paulo: SENAC, 2008.

TOSE M.G.L.S. **Relações no Trabalho: visão histórica**. São Paulo: CEADE-COGAE-PUC-SP, s.d. Apostila.

TOSE M.G.L.S. **A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**. Trecho de Dissertação de Mestrado, 1997. São Paulo CEADE-COGAE-PUC-SP, s.d., Apostila.

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

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo M. F. CARVALHO, Cristina A. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: FGV, 2003. WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

VOLTOLINI, Ricardo (organizador). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**, 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2002.

SITE:

<http://www.batebyte.pr.gov.br/> Acesso em 02 Setembro 2013

<http://www.canalrh.com.br/acessado>. Acesso em 02 Setembro maio 2013

<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos30->

[37/PoliticaSocial/MinisterioTrabalho](http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos30-37/PoliticaSocial/MinisterioTrabalho). Acesso em 05 Outubro 2013