



**DEPARTAMENTO DE ENSINO, INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO EM CIÊNCIAS
ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

GLEIBYS ESPERANÇA WANGA DA SILVA

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CONSULTORIA EM CAPITAL
HUMANO NAS EMPRESAS PRIVADAS, EM PARTICULAR NA
EMPRESA BARBOSSOMA TRANSPORTE – LDA DO CUITO / BIÉ**

PFC: INOVAÇÃO

GLEIBYS ESPERANÇA WANGA DA SILVA

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CONSULTORIA EM CAPITAL
HUMANO NAS EMPRESAS PRIVADAS, EM PARTICULAR NA
EMPRESA BARBOSSOMA TRANSPORTE – LDA DO CUITO / BIÉ**

Trabalho de conclusão do Curso, apresentado para
obtenção de grau de Licenciatura no curso de
Gestão de Recursos Humanos do Instituto
Politécnico da Caála.

Orientador: José Alves Casaco, MSc.

Dedico este trabalho a todos que directas ou indirectamente apoiaram-me para a concretização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e saúde e aos meus familiares que acreditaram em mim.

PENSAMENTO

“ Onde Não houver respeito pela vida e pela integridade física e moral do ser humano, onde as condições mínimas para uma existência digna não forem asseguradas, onde não houver limitação de poder, enfim, onde a liberdade e a autonomia, a igualdade e os direitos fundamentais não forem reconhecidos e minimamente assegurados, não haverá espaço para dignidade humana e a pessoa não passará de mero objecto de arbítrio e injustiças”.

INGO SARLET

RESUMO

O capital humano é um factor importante na conquista de um diferencial competitivo logo, a empresa precisa capacitar, remunerar e consequentemente motivar seus colaboradores, para que possibilite um diferencial no mercado. A Administração de Recursos Humanos (ARH) evolui de acordo com os factos históricos, políticos, económicos e sociais de cada época. Actualmente, quando se fala em processamento de salário dentro das organizações ou empresas, não se pode simplesmente pensar em pagar um salário ao colaborador, deve-se lembrar que a remuneração deve ir de encontro aos objectivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como, aos profissionais que se quer reter ou aproximar ao mercado. O objectivo do trabalho é avaliar por meio de uma consultoria o processamento de salário como instrumento de satisfação do capital humano no município da Cuito / Bié. Quanto aos métodos utilizados, constam tanto os de nível teórico quanto os de nível empírico e outros instrumentos que permitiram a recolha de informações. O género feminino teve a maior representatividade dos entrevistados na empresa com 80 % e a menor representatividade correspondeu ao género masculino com 20 %, 55 % dos entrevistados claramente estão parcialmente satisfeitos com os seus salários e com os serviços que a empresa Barbossoma Transporte Lda do Cuito presta, 54 % dos entrevistados consideram eficiente a qualidade de serviço e poderá ajudar no crescimento e desenvolvimento da empresa bem como a implementação da consultoria em capital humano. A faixa etária foi de 26 a 33 anos de idade que corresponde a 30 %, em relação ao grau de satisfação dos serviços prestados, 61,2 % manifestaram-se em estar totalmente satisfeitos.

Palavras – Chave: Capital Humano, processamento de salário e satisfação.

ABSTRACT

Human capital is an important factor in achieving a competitive differential so the company needs to train, remunerate and consequently motivate its employees, so that it enables a differential in the market. Human Resources Management (HRM) has evolved according to the historical, political, economic and social facts of each era. Nowadays, when talking about salary processing within organizations or companies, one cannot simply think of paying a salary to the employee, one must remember that compensation must go against the objectives, needs, priorities and values of the company, as well as the professionals who want to retain or approach the market. The aim of this study was to evaluate, by means of consultancy in salary processing as an instrument of human capital satisfaction in the company Barbossoma Transportes - Lda in the municipality of Cuito / Bié. As for the methods used, there are both theoretical and empirical methods and other instruments that allowed the collection of information. The female gender had the highest representation of the interviewees in the company with 80% and the lowest representation corresponded to the male gender with 20%, 55% of the interviewees are clearly partially satisfied with their salaries and with the services that the company Barbossoma Transport, 54% of the interviewees consider efficient quality of service and could help in the growth and development of the company as well as the implementation of the consultancy in salary processing, the age group was 26 to 33 years old corresponded the 30%, regarding the degree of satisfaction with the services provided, 61,2% expressed to be totally satisfied.

Words – Key: Human Capital, salary processing and satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1. Distribuição da amostra relativo ao género das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié -----	48
Gráfico 2. Faixa etária das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié -----	49
Gráfico 3. Grau de satisfação com relação ao salário e ao serviço prestado aos clientes -----	50
Gráfico 4. Grau de satisfação dos entrevistados com relação aos serviços prestados - -----	51
Gráfico 5. Conhecimento dos entrevistados sobre os objectivos/missão/visão da consultoria em processamento de salário para a empresa Barbossoma Transporte – Lda -----	52
Gráfico 6. Qualidade de serviço na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié, com a implementação da consultoria em processamento de salário -----	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição da amostra relativo ao género das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié -----	48
Tabela 2. Faixa etária das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié -----	49
Tabela 3. Grau de satisfação com relação ao salário e serviço prestado aos clientes - -----	50
Tabela 4. Grau de satisfação das pessoas entrevistadas com relação aos serviços prestados -----	51
Tabela 5. Conhecimento dos entrevistados sobre os objectivos/missão/visão da consultoria em processamento de salário para a empresa Barbossoma Transporte – Lda -----	52
Tabela 6. Qualidade dos serviços na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié, com a implementação da consultoria em processamento de salário -----	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SP – Satisfação Profissional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

PS – Processamento de Salário

GRH - Gestão de Recursos Humanos

CH – Capital Humano

ARH - Administração de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	15
1.2	OBJECTIVOS	16
1.2.1	Geral:	16
1.2.2	Específicos:	16
1.3	IDEIA A DEFENDER.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA	16
1.5	CONTRIBUTO TEÓRICO.....	17
1.6	CONTRIBUTO PRÁTICO.....	17
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DA CONSULTORIA	20
2.1.1	Período da Evolução de Recursos Humanos: 1900 a 1950	21
2.1.2	Período da Evolução de Recursos Humanos: 1950 a 1990	21
2.1.3	Período da Evolução de Recursos Humanos: 1990 até a Actualidade	22
2.2	O CAPITAL HUMANO E O SEU IMPACTO NA EMPRESA	22
2.3	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL	24
2.4	PRINCIPAIS INDICADORES ABSOLUTOS DO CAPITAL HUMANO.....	26
2.5	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	26
2.6	FACTORES QUE INCIDIREM SOBRE A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	27
2.7	AS CONDIÇÕES NO TRABALHO.....	28
2.8	O ENRIQUECIMENTO DO TRABALHO	30
2.9	CLIMA SOCIOPSICOLÓGICO PROFISSIONAL.....	32
2.10	A LIDERANÇA RESSONANTE E A GESTÃO DAS EMOÇÕES	33
2.11	ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DO SALÁRIO EMOCIONAL	34
2.12	A TECNOLOGIA NA GESTÃO DO RECURSO HUMANO.....	35
2.13	CONSULTORIA NAS EMPRESAS E EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
2.13.1	Papel Estratégico	36
2.14	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	38
3	MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E FRUSTRAÇÃO.....	40
3.1	MOTIVAÇÃO.....	40
3.2	ENFOQUE TEÓRICO INTEGRADOR SOBRE A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	41
3.3	SATISFAÇÃO PROFISSIONAL (SP) E FRUSTRAÇÃO	42

3.4	FACTORES DO LOCAL DE TRABALHO RELEVANTES PARA A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	43
3.5	SATISFAÇÃO E CONDUTA ORGANIZACIONAL	45
3.6	SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E RENDIMENTO:	45
3.7	SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ABSENTISMO LABORAL:.....	45
3.8	SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ROTATIVIDADE NO EMPREGO:.....	45
3.9	TIPOS DE CONSULTORIA.....	46
3.10	PAPEL DO CONSULTOR.....	48
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
4.1	MÉTODOS DO NÍVEL TEÓRICO	50
4.2	MÉTODOS DO NÍVEL EMPÍRICO	51
5	RESULTADOS DISCUSSÃO.....	53
5.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA DOS ENTREVISTADOS.....	53
5.2	ASPECTOS RELACIONADOS À SATISFAÇÃO NO TRABALHO E PELO SERVIÇO PRESTADO AOS CLIENTES	55
5.3	CONHECIMENTO DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS OBJECTIVOS/MISSÃO/VISÃO DA CONSULTORIA EM PROCESSAMENTO DE SALÁRIO NAS EMPRESAS PRIVADAS	57
6	CONCLUSÕES	61
7	LIMITAÇÕES.....	62
7.1	SUGESTÕES	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
	ANEXO	68
	ANEXO I: ENTREVISTA	69

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial desenvolveu-se num ritmo acelerado e contínuo ao longo dos anos, necessitando da constante inserção de novas tecnologias e globalização nos negócios. Esse facto tornou o ambiente organizacional mais atractivo, eficiente e competitivo de tal forma que, o conhecimento, a experiência e características individuais das pessoas passaram a ser consideradas parte patrimonial das organizações por estes elementos serem importantes e essenciais na produção e crescimento das empresas.

Um plano de consultoria em capital humano nas empresas pode abranger várias áreas e aspectos relacionados à gestão de pessoas. Alguns exemplos de um plano geral que pode ser adaptado às necessidades específicas de cada empresa são: 1- Diagnóstico e análise: que consiste em realizar uma avaliação abrangente das práticas actuais de gestão de pessoas na empresa, identificar os pontos fortes e áreas de melhoria e analisar a cultura organizacional e o alinhamento com os objectivos estratégicos; 2- Recrutamento e selecção: que consiste em identificar métodos eficazes para atrair, avaliar e seleccionar talentos e desenvolvendo estratégias para melhorar a eficiência e a qualidade do recrutamento; 3- Gestão de desempenho: que consiste em rever os processos de avaliação de desempenho existente, definir critérios claros e objectivos para avaliar o desempenho dos colaboradores; 4- Retenção e engajamento: Consiste em identificar factores que influenciam a satisfação e engajamento dos colaboradores e desenvolver estratégias para promover um ambiente de trabalho positivo. Lembrando que cada empresa é única, é importante adaptar esse plano de consultoria às necessidades específicas, objectivos estratégicos e cultura organizacional de cada organização.

Um consultor em capital humano pode auxiliar no desenvolvimento e implementação desse plano, oferecendo orientações personalizadas para impulsionar o sucesso da empresa.

Daí que, como autora do presente trabalho, acredito que a implementação de um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas em particular na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié pode ter um impacto significativo. Passarei a mencionar alguns dos possíveis impactos positivos que podem ser alcançados: 1- Melhoria do desempenho: este, pode ajudar a identificar e abordar lacunas de desempenho nas áreas de recrutamento, selecção e qualidade do trabalho realizado pela equipe; 2- Atracção e retenção de talentos: este pode ajudar a desenvolver estratégias de recrutamento e selecção mais eficazes, criar programas de desenvolvimento de talentos e promover uma cultura de

trabalho positiva; 3- Melhoria da cultura organizacional: um plano de consultoria em capital humano pode ajudar a promover uma cultura organizacional saudável e positiva que valoriza o trabalho em equipa, a colaboração, a inovação e o respeito mútuo. Isso pode resultar em um ambiente de trabalho mais motivador e engajador para os colaboradores; 4- Aumento da satisfação dos colaboradores: Ao investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores, oferecer oportunidades de crescimento e reconhecimento, bem como promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, as empresas podem aumentar a satisfação dos colaboradores. Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos, engajados e leais a empresa; 5- Fortalecimento da liderança: um plano de consultoria em capital humano pode incluir o desenvolvimento de habilidades de liderança para os gestores e líderes da empresa. Isso pode resultar em líderes mais eficazes, capazes de inspirar e motivar suas equipas, tomar decisões estratégicas e lidar com desafios complexos.

Com o dito acima, as empresas devem buscar maneiras e ferramentas para se adequarem a essas mudanças, que envolvam não somente a gestão da organização, mas todos colaboradores, para que as propostas de mudanças reflitam a realidade interna da empresa. Portanto, uma política de valorização e retenção da mão-de-obra, torna-se um diferencial valioso para empresa, onde uma administração de remuneração adequada a realidade e os colaboradores por sua vez, podem trazer inúmeros benefícios para empresa.

Com profundas transformações no meio empresarial, a consultoria em capital humano pode ser uma estratégia eficaz para as empresas conduzirem com precisão e eficácia a gestão dos seus negócios, com a valorização e motivação do seu capital humano, por este ser peça fundamental para o desenvolvimento da empresa. Logo, a gestão baseada no seu desempenho permite que seus colaboradores tenham motivação para o alcance das metas, podendo ainda dessa forma atrair e manter pessoas com bom desempenho obtendo benefícios individuais e organizacionais.

Nesta senda, o bom desempenho profissional objectiva-se no aumento da produtividade e consequentemente do lucro. O capital humano é um factor importante na conquista de um diferencial competitivo e portanto a empresa precisa capacitar, remunerar e consequentemente motivar seus colaboradores, para que possibilite um diferencial no mercado.

Como autora da presente investigação reforço que é importante entender que a motivação ou satisfação é algo essencial e distinto, interno ao indivíduo, mas não se pode chegar ao extremo de dizer que as pessoas que trabalham não devem ser remuneradas. Mais

do que isso, deve-se levar em conta que a remuneração não é, somente, um factor de custo (monetário), mas, também, é uma questão de motivação ou satisfação e aumento de competitividade para a empresa.

Nesse sentido, um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas, em particular na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié pode contribuir para melhorar o desempenho da empresa e aumentar a satisfação do capital humano. Esse plano de consultoria em capital humano e em processamento de salário são poderosos instrumentos para alcançar metas e objectivos, incentivando a identificação de oportunidades e o desenvolvimento dos negócios.

1.1 Situação problemática

Com base ao estudo feito de forma abrangente, o tema em estudo carece de investigação teórica e empírica, dada a sua relevância aos vários estudos realizados. A definição e sua escolha merecem destaque, pois permitirá saber acerca da importância do plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas, em particular na empresa Barbossoma Transporte – Lda, como instrumento de satisfação do capital humano no município do Cuito / Bié.

A escassez de políticas de consultoria em processamento de salário nas empresas privadas, tem gerado grandes desconfortos e insatisfação aos trabalhadores, que muitas das vezes buscam novas oportunidades de emprego. Por outro lado, nas empresas tem-se registado um desajuste salarial e diferenças nos benefícios dentro das funções que deviam ser remuneradas de forma igual e portanto, a empresa não apresenta um plano de remuneração bem implementado e políticas devidamente estruturadas.

Diante do exposto, tanto no que se referem às novas abordagens da remuneração, quanto da consultoria em capital humano e processamento de salário nas empresas privadas, algumas questões se tornam evidentes. Nesse sentido, apresenta-se o seguinte **problema científico**: Qual é o impacto da consultoria nas empresas privadas em particular na empresa Barbossoma Transporte - Lda na satisfação do capital humano no município do Cuito / Bié?

Com base a problemática acima levantada, a presente investigação tem como: **Objecto de estudo**: Plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas.

Campo de acção: Plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas, em particular na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié.

1.2 Objectivos

1.2.1 Geral:

Propor um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas do Cuito / Bié.

1.2.2 Específicos:

- a) Demonstrar os fundamentos de um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas, em particular na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié.
- b) Diagnosticar o estado actual da remuneração como factor estratégico na motivação dos colaboradores na empresa Barbossoma Transporte - Lda do município do Cuito / Bié.
- c) Elaborar um plano de consultoria em processamento de salário na empresa Barbossoma Transporte - Lda como instrumento de satisfação do capital humano no município do Cuito / Bié.

1.3 Ideia a Defender

Se se elaborar e implementar um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas, em particular na empresa Barbossoma Transporte – Lda, ajudaria a aumentar o nível de satisfação do capital humano no município do Cuito / Bié.

1.4 Justificativa

O tema em estudo foi escolhido por motivos de querer aprofundar os conhecimentos no que se refere a consultoria em processamento de salário nas empresas privadas em especial a empresa Barbossoma Transporte - Lda como instrumento de satisfação do capital humano no município do Cuito / Bié e por ter-nos despertado um interesse.

A presente pesquisa é relevante, pois, a consultoria em processamento de salário nas empresas privadas além de servir de base para o desenvolvimento e satisfação do capital humano, deverá auxiliar para que a empresa de facto consiga reter talentos, reduzir a ociosidade e promover realmente o desenvolvimento e integração do profissional na mesma.

Corroborando com o autor, Gil (2012) quando destaca que o plano de remuneração é vantajoso, uma vez que garante maior satisfação e envolvimento pessoal, gerando como consequência, maior produtividade.

Esta pesquisa possui originalidade pelo facto de grande parte das empresa não possuírem um plano de consultoria e remuneração formal, estruturado, que atenda as mínimas demandadas de seus colaboradores, o que a deixa em desvantagem perante o mercado e seus concorrentes, pelo facto de não conseguir reter mão - de - obra, gerando assim custos com rescisões e novas contratações, além de gerar descontentamento dos colaboradores, por não se sentirem valorizados dentro de seu cargo / função.

A implementação de um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas, em particular na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié, pode trazer inúmeros benefícios para as empresas, pois poderá determinar a melhor forma de equilibrar e situar o colaborador em seu salário, cargo / função.

1.5 Contributo Teórico

Com a presente pesquisa as empresas terão um suporte científico que vai trazer um impacto forte nas suas acções, pois irão adquirir conhecimentos necessários acerca da consultoria em capital humano e em processamento de salário nas empresas privadas como instrumento de satisfação do capital humano no município do Cuito / Bié, bem como despertar as empresas e dar resposta a certos problemas que surgem nelas. Ainda, o presente trabalho servirá de base de consulta para os interessados em aprofundar o tema sobre a consultoria em capital humano e em processamento de salário nas empresas privadas do Cuito.

1.6 Contributo Prático

A presente pesquisa, além de trazer um resgate para este académico tema de consultoria em processamento de salário na empresa Barbossoma Transporte - Lda, pode contribuir para futuros estudos na área, oportunizando que mais empresas que ainda não possuam uma política de consultoria em processamento de salário estruturada, conheçam esta ferramenta que pode trazer inúmeros benefícios para as mesmas.

Esta investigação foi viabilizada pelo facto de estar relacionada aos problemas que as empresas enfrentam e assim vivenciar todos os problemas causados pela falta de consultoria em processamento de salário, também por possuir acesso às informações necessárias para a execução da mesma, bem como a sua importância para a satisfação do capital humano.

1.7 Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se dividido da seguinte forma:

Na Introdução, serão apresentados os antecedentes do problema, a questão de pesquisa, os objectivos; gerais e específicos, ideia a defender, justificativa, contributo prático e a metodologia apresentada da pesquisa.

No capítulo II, será exposto o referencial teórico, abordando sobre a consultoria em capital humano e em processamento de salário nas empresas privadas em especial na empresa Barbossoma Transporte - Lda sedeadada no município do Cuito, como um instrumento de satisfação do capital humano.

No capítulo III, será apresentado os procedimentos metodológicos da pesquisa, abordando desde o início da captação dos dados até a formulação dos mesmos. Já no capítulo IV, é reservado a análise e discussão dos resultados da pesquisa que serviram como base para as questões evidenciadas. No capítulo V, consta a proposta de solução e, finalmente, o trabalho dispõe de conclusões da pesquisa, tendo como base a confrontação da literatura e da consultoria em processamento de salário na empresa Barbossoma Transporte - Lda como um instrumento de satisfação do capital humano, bem como, a apresentação de algumas recomendações que podem ser de grande utilidade para as futuras estratégias de melhoria organizacional e referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo abordou-se evolução histórica dos recursos humanos e da consultoria fazendo ênfase na análise de factos desde o ano 1900 até a actualidade bem como o papel estratégico e organizacional.

Atkinson (1984, citado por Rivas, et al., 2013), defendeu que o capital humano é a chave para o desenvolvimento nas empresas. O paradigma da competitividade que se demarcou no início século XX forçou as empresas a desenvolverem o departamento de Administração de Pessoal, com o objectivo de controlar a força de trabalho, onde os recursos humanos passaram a ser assumidos como o factor básico de competitividade das mesmas. Após a segunda guerra mundial (década de 50), a Administração de Pessoal passou a incidir nas áreas de formação básica das pessoas, participação e aconselhamento da administração da empresa, e, na negociação e contratação de pessoas. Todos os procedimentos limitavam-se a dar respostas a problemas concretos e imediatos descorando a natureza estratégica. De um modo geral, os trabalhadores eram admitidos sem critérios de selecção, sendo valorizada a disciplina e eficiência nas funções que lhes eram atribuídas.

Dez anos depois, a crescente legislação sobre a discriminação no trabalho resultou no desenvolvimento do departamento de Gestão de pessoal e consequentemente na administração de políticas e práticas referentes à gestão dos recursos humanos da empresa. Foram criados programas de formação, sistemas recompensas, avaliação de desempenho e planeamento de necessidades futuras dos trabalhadores. Na década de 80 a globalização e as rápidas mudanças do mercado, principalmente a nível tecnológico, obrigou as empresas a optarem pelo planeamento estratégico com o propósito de manterem-se sustentáveis. A par desta mudança, a Gestão de Recursos Humanos passa a considerar a estratégia como competência fulcral, assente no processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento de objectivos de todos os departamentos da organização. Esta nova perspectiva, reflectiu-se na percepção dos recursos humanos como investimento organizacional e não como um custo. Estes, passaram a ser considerados agentes de suporte das empresas, na obtenção dos seus principais objectivos, enfocando-se a relação entre a empresa e o colaborador (Lawler, 2001).

Enquanto a Gestão de Pessoal apresentava-se orientada meramente para os trabalhadores da empresa, a Gestão de recursos Humanos está direccionada para a gestão de toda a empresa (Torrington et al., 1995).

No final do século XX, surge a Gestão Estratégica de Recursos Humanos originada pela pressão da cultura contratual e empenho dos trabalhadores provenientes de um contexto de insegurança no emprego e fins de carreira. De modo a atender a estas instabilidades de emprego, a GRH agregou-se à estratégia de gestão operacional em prol dos objectivos organizacionais. Esta acção permitiu contornar problemas psicológicos dos trabalhadores, gerir de melhor forma a flexibilidade da empresa, a comunidade e parceria, e, a adaptação aos mercados.

No que tange a consultoria, desde a antiguidade já se praticava a consultoria, porém de maneira informal. Na antiga Grécia, os sacerdotes que são pessoas que possuíam autoridade, detentores de conhecimento davam conselhos a pessoas menos esclarecidas, o qual se dizia que eram homens escolhidos pelos Deuses. Para Quintella (1994, p.11), há registo da história da consultoria como sendo o primeiro consultor executivo Arão, irmão de Moisés, registando que para alguns, antes dele, Noé recebeu consultoria de para a construção da arca. Mas, a Consultoria como prestadora de serviço, surgiu no final do século XIX e início do século XX, nos países da Inglaterra e nos Estados Unidos.

Segundo Pinto (2013, p. 113), com a revolução industrial, aumentou a demanda por profissionais qualificados, ocasionando o surgimento da primeira empresa de consultoria que foi criada pelo engenheiro químico Arthur D. Little. Compreende-se que após a Segunda Guerra Mundial, o governo norte-americano se viu obrigado a contratar os serviços de consultoria para reorganizar o sector militar, com isso ampliou-se para o resto do mundo.

A Consultoria surgiu de maneira informal de pessoas tentando ajudar, dar conselhos a outras. Porém com o passar do tempo, a consultoria passou a ser considerada de forma sistematizada. Com o surgimento da consultoria de forma sistematizada, as pequenas empresas vêem nela uma ferramenta onde pode auxiliar as mesmas na sua gestão.

2.1 Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos e da Consultoria

O conceito Gestão de Recursos Humanos inicialmente denominado por Administração de pessoal previa a gestão de pessoas nas empresas baseando-se unicamente em aspectos técnicos tais como a avaliação, formação e compensação das mesmas, ignorando as práticas de relacionamento pessoal. As mudanças do mercado levaram à consciencialização por parte dos empresários de que o conhecimento das relações sociais era tão importante quanto a habilidade técnica, sendo decisivas também no plano económico.

No decorrer do século XX as organizações passaram por três fases que Chiavenato (2009) aborda com mais profundidade: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação.

2.1.1 Período da Evolução de Recursos Humanos: 1900 a 1950

O período entre os anos 1900 a 1930 ficou conhecido como a Escola de Administração Científica ou Escola Clássica, quando o homem era caracterizado como ser racional, capaz de tomar decisões e conhecer todas as variáveis que o afectam. Os principais nomes que marcaram a escola foram Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, Henry Gantt. A Escola de Relações Humanas surgiu nesse período, pela necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho (Fernando Motta, 2006 e Luís Araújo, 2011). Segundo Marras (2011, p.5) “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registos dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou descontos”. Nesta fase, o profissional de Administração de Recursos Humanos era chamado de chefe de pessoal e tinha como características a frieza, inflexibilidade e ser um seguidor das leis.

Esta Era também é caracterizada pelo modelo piramidal e centralizador e pela departamentalização funcional. As decisões e regras internas sobre disciplina e padronização do comportamento organizacional eram vindas do topo da pirâmide.

2.1.2 Período da Evolução de Recursos Humanos: 1950 a 1990

Chiavenato (2007;2009), diferencia este período como a Era da Industrialização Neoclássica, que teve início com o fim da Segunda Guerra Mundial em 1945 e durou até 1990. Nesta Era o mundo começou a ter mudanças significativas e previsíveis como as transacções comerciais e maior concorrência entre as empresas. O sector de Recursos Humanos, além das tarefas operacionais e burocráticas que ainda existiam, ficou responsável pelo recrutamento e selecção, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho. Para Marras (2011), entre os anos 1950 e 1965, surgiu o administrador de pessoal. As organizações começaram a focar no recrutamento de pessoas com currículos escolares amplos, procedendo em admissões de profissionais com visão humanista para os cargos de gestão de pessoas. Entre os anos de 1965 e 1985, consolidou o perfil de gestor de RH como administrador de empresas. Nesta fase, as organizações começaram a exigir profissionais com conhecimentos técnicos e actualizados dos aspectos legais e no final do século XX, a Teoria do Capital Humano alcançou prestígios relacionados ao mercado de trabalho.

2.1.3 Período da Evolução de Recursos Humanos: 1990 até a Actualidade

Em 1990, surgiu a Teoria Do Caos e Complexidade e também a Abordagem Virtual, na qual pressupõem situações e comportamentos de organizações que operam com sistemas dinâmicos, determinísticos e não mais lineares, como até então. Este período foi caracterizado pela Era da Informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias actuais, de modo que as mudanças se tornaram ainda mais inesperadas e imprevisíveis. A era da informação é caracterizada pela rápida disseminação das informações, podendo ganhar o mundo em questão de segundos (Chiavenato, 2007; 2009).

2.2 O Capital Humano e o seu Impacto na Empresa

Um elemento indispensável para o bom funcionamento de uma empresa é a gestão eficiente dos seus recursos. Entre eles, os recursos humanos são de crucial importância, pois são seus únicos recursos vivos, os alicerces fundamentais da organização, os responsáveis pela mudança (favorável ou não) que possa ser produzida dentro da empresa, as entidades principais no aumento da competitividade ou a produtividade da mesma (Calzadilla, 2011).

Daí que, podemos definir capital humano como conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões inerentes aos indivíduos que formam uma organização.

Actualmente, os recursos humanos são vistos como um elemento fundamental em que a empresa investe para posteriormente colher seus resultados, pois além de contribuir com sua capacidade produtiva, são portadores e geradores de conhecimentos, permitindo a organização fixar-se em uma posição cada vez mais competitiva dentro do seu ambiente.

Para que o potencial humano esteja plenamente desenvolvido, é vital que seus agentes sintam-se satisfeitos em suas funções e com o ambiente organizacional da empresa, propósitos estes que compete atingir o RH. Originalmente, este departamento limitava-se a tarefas de carácter administrativo, pois o indivíduo era concebido como um custo que a empresa devia minimizar. Hoje, é uma peça-chave dentro da engrenagem empresarial ao ser gerador e potenciador desta importante vantagem competitiva.

Segundo Moraes, o conceito Homem dentro do contexto empresarial tende a mudar à medida que a gestão é realizada. O autor centra-se em quatro termos fundamentais: Pessoal, Recurso Humano, Capital Humano e Talento (Morales, 2002).

Entende-se por Pessoal aquele conjunto de pessoas pertencente a uma classe, corporação ou dependência determinada. Neste sentido, o Recurso Humano é aquele conjunto de Capital Humano que opera sob o controle da empresa em uma relação directa de emprego. Por sua vez, o termo Capital Humano corresponde ao conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões inerentes aos indivíduos que formam uma organização e o talento humano é a aptidão intelectual dos homens, avaliado por sua capacidade natural ou adquirida para o desempenho interno da entidade. Assim, a concepção evolui, passando de conceber ao indivíduo desde sua operacionalidade dentro de uma corporação a perceber e potencializar neles suas habilidades e conhecimentos, geradores de vantagens competitivas.

A função do RH passa por inúmeras fases. A primeira delas é a denominada Administração de Pessoal, que se concentra em funções relacionadas com a remuneração dos trabalhadores, o controle da disciplina do trabalho e o absentismo. Ferriol (2002) a define como: Gerenciar a preparação e folhas de pagamento, o controle de assiduidade, realizar os trâmites legais em relação às contratações como actividades mais importantes.

Para a perspectiva de gestão da Administração de Pessoal, a situação social dos colaboradores não é importante. Apresenta uma abordagem reactiva, tanto que sua acção centra-se em operar sobre um sucesso já ocorrido, o qual denota a carência de uma abordagem estratégica ao não alinhar os objectivos individuais com os da organização.

Os activos mais significativos das empresas não são mais os activos tangíveis, tais como as máquinas, os edifícios, os inventários e os saldos nas contas bancárias, mas os activos intangíveis que têm sua origem nos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes das pessoas que formam parte do núcleo firme da empresa, assim como a fidelidade dos clientes, as relações com fornecedores e accionistas, o uso da tecnologia informática e as alianças estratégicas, entre outros.

Carvalho (1998), defendeu que o processo de evolução das organizações encontra-se na mudança da perspectiva sobre o trabalhador, em que este deve passar de custo a minimizar para recurso a valorizar, considerando-o como um factor competitivo das empresas. Cientes desta ideologia, surgem as preocupações no que concerne ao desenvolvimento dos recursos humanos da organização nos campos da motivação, envolvimento, comprometimento, flexibilidade e competências dos trabalhadores. Actualmente a valorização do recurso humano levou ao aparecimento da teoria do Capital Humano.

Segundo Oliveira (1998), esta nova teoria permitiu reconhecer a heterogeneidade da oferta de trabalho e a diferença de qualificações entre trabalhadores, sendo estas qualificações essenciais relativamente ao acréscimo de eficácia do trabalhador pelo aumento do capital humano. A teoria do capital humano surgiu na década de 50 sustentada por Fisher, sendo o referencial para que autores como Jacob Mincer e Theodore Schultz desenvolvessem um novo conceito de capital humano como capital independente do capital convencional relacionado com as características produtivas e económicas de um país (Saul, 2004).

Em suma, o que se idealiza numa Gestão Estratégica de Recursos Humanos será a as práticas adoptadas juntamente com recursos humanos dotados de características profissionais que permitam à organização diferenciar-se da concorrência.

É nesta senda que surge a consultoria encarada como um serviço de aconselhamento do consultor para a empresa, de modo que este possa ajuda-la a incrementar sua capacidade para que seus objectivos organizacionais sejam atendidos (Weidner, Kass, 2002).

O trabalho de consultoria apresentou um grande crescimento nas últimas décadas, devido à constantes buscas das organizações ao conhecimentos actualizados das técnicas e metodologias da gestão empresarial, afim de manterem competitivas diante das constantes mudanças do ambiente empresarial, resultante da globalização da economia (Oliveira 1999).

De acordo com Czarniawska e Joerges (1996), a busca pela competitividade, em função da dinâmica do mercado, pode ocorrer através da reprodução de práticas de outras organizações, especialmente as concorrentes, ou em função de uma mudança planejada a fim de buscar uma inovação e estar à frente das outras.

2.3 Gestão de Recursos Humanos e a Competitividade Organizacional

A competitividade organizacional sofreu reestruturações ao longo do tempo, proveniente da evolução tecnológica, custos, organização, gestão, novos métodos de trabalho, da qualidade e de outros recursos intangíveis. Como verificado anteriormente, as alterações do mercado induziram as empresas a progredir de um conceito taylorista, que distinguia os trabalhadores que planeavam dos que operacionalizavam, para um conceito pós-taylorista assente numa hierarquia mais horizontal onde cada trabalhador contribui para criar valor no mercado e com mais autonomia.

Segundo Rivas, et al. (2013), as empresas conseguem ser competitivas através do capital humano, e, devem reconhecê-lo como factor estratégico importante que deve constar

no planeamento. Veloso (2007, citado por Mendes, 2012) aquando a realização de um estudo que relacionava a gestão de recursos humanos e a performance organizacional, concluiu que a performance organizacional era incrementada quando a empresa introduzia práticas de GRH em consonância com os objectivos organizacionais.

Mancia (1997), referiu que a gestão interna é uma alternativa para o desenvolvimento organizacional, que visa responder com agilidade e inteligência às flutuações do mercado. Neste sentido, os profissionais de recursos humanos devem permitir à empresa perceber os movimentos organizacionais provenientes das mudanças internas e externas, e, oferecer suporte aos diferentes sectores e gestores em prol dos resultados estabelecidos. Estes profissionais tendem a actuar na cultura e no planeamento estratégico a todos os níveis da organização, com o propósito de fazer a ligação entre as actividades de cada unidade e os objectivos estratégicos definidos. A estrutura de Recursos Humanos prima deste modo de uma forte capacidade de comunicação e visão sistémica.

Actualmente a Gestão de Recursos humanos tem apresentado maior incidência no capital humano, uma vez que, o desempenho dos trabalhadores deve estar correlacionado com a cultura, estrutura, objectivos, normas e práticas de gestão organizacionais. O gestor de recursos humanos deve considerar a experiência profissional do trabalhador, a pressão social, a cultura individual e o histórico organizacional do mesmo, para atingir os objectivos da empresa. Ou seja, as características dos trabalhadores determinam o ritmo das mudanças organizacionais, agindo como facilitador de processos de mudança (transformação e adaptação da organização ao mercado) que tem impacto no desempenho organizacional.

Madrigal (2009, citado por Rivas, et al, 2013), salientou que o capital humano é uma fonte de desenvolvimento, o que, por conseguinte um dos factores que geram competitividade e que uma empresa competitiva é a que incorpora e forma as pessoas, procurando desenvolver o capital humano. Em suma, a Gestão interna de Recursos Humanos atua como ferramenta estratégica de mudança e adaptação organizacional, agregando valor significativo às organizações através da valorização humana e da geração do conhecimento em prol do desenvolvimento e competitividade.

Como já reiterado, o componente humano é o centro de toda empresa ou entidade, devendo-se elaborar o sistema de trabalho em função das pessoas que, em última instância, são quem determinam os resultados finais obtidos. Visto ser compreensível a inter-relação existente entre homem e organização, muitos especialistas de prestígio têm-se dedicado a pesquisar este ângulo tão primordial do trabalho de gestão.

No que diz respeito ao clima organizacional, pode ser avaliado como algo descritivo, inerente à forma com que os trabalhadores percebem, de maneira global, sua relação com a organização, de acordo com seus padrões; a satisfação profissional concentra-se na mensuração de respostas afectivas, de acolhida no ambiente profissional. Ambos os termos apresentam pontos de convergência, mas não implicam uma mesma coisa.

2.4 Principais Indicadores Absolutos do Capital Humano

1. Gasto de capacitação (ou como significa realmente, investimento em formação): representa a avaliação monetária das horas destinadas a actividades de capacitação e superação na organização durante o período.

2. Gasto em estimulação do pessoal (ou investimento em estimulação): representa o valor monetário destinado à estimulação e constitui um gerador de valor, como contribui para elevar a satisfação e a motivação dos colaboradores e, portanto, a um favorável clima organizacional.

3. Gasto em sistema de contratação: inclui o gasto médio de recrutamento e selecção do pessoal, considerando que sua geração de valor está em função de seleccionar ao pessoal com as competências que satisfaçam o êxito presente e futuro da organização.

Portanto, o capital humano é um recurso potencialmente estratégico para a empresa porque é a base para construir os outros tipos de capital, sendo em termos gerais valioso, escasso, difícil de imitar, transferir, substituir, e com uma esperança de vida prolongada.

2.5 Satisfação no Trabalho

A satisfação perante o trabalho é mais que uma atitude, é comportamento, forma de inter-relação com a organização. É definida como a atitude geral adoptada para com o próprio trabalho e pela diferença entre a quantidade de recompensas recebidas pelos empregados e aquela que crêem deveriam receber, (Belda, 2012).

Ainda segundo este autor, quando uma pessoa está plenamente satisfeita com seu posto de trabalho, manifesta-se da seguinte forma:

1. Percebe um conjunto de sentimentos altamente favoráveis;
2. Generaliza-se nela uma sensação de optimismo;

3. Tem impetuosos desejos de vencer;
4. Demonstra alegria constante;
5. Melhora notavelmente suas relações interpessoais.

Há muito tempo que os pesquisadores desses temas partem do pressuposto de que um trabalhador feliz é mais produtivo; que, em geral, os satisfeitos são mais produtivos que os aqueles que não o são. Hoje, alguns se questionam em termos absolutos. Todavia, adquire muita força, nesse momento, o sentido de qualidade de vida, que isso está assumindo; não só como acumulação de bens materiais e de consumo.

Hoje, começa a ser avaliado em sua justa dimensão o facto de que para alcançar uma boa qualidade de vida é imprescindível que o trabalho realizado por cada ser humano represente para ele um desafio a lhe proporcionar possibilidades de crescimento. Considera-se, portanto, que a satisfação é um dos legítimos objectivos da empresa; daí terem elas obrigações de apresentar-lhes tarefas com recompensas intrínsecas. Isso concatena-se com o conceito de qualidade de vida no trabalho ou de saúde das empresas, (Belda, 2012).

Elevar sistematicamente a qualidade de vida profissional e, portanto, a saúde da empresa, deve ser um aspecto de enorme preocupação e, sobretudo, de ocupação das principais directrizes de cada um dos níveis hierárquicos.

Quando há insatisfação, irritação; quando se perde a confiança naqueles que dirigem; quando eles não atendem às reclamações e às insatisfações de clientes internos e externos; enfim, quando a atmosfera está “carregada”, temos mostras de que essa empresa está enferma e, muitas vezes, sob risco de “morte”.

2.6 Factores que Incidirem sobre a Satisfação Profissional

São vários os factores que incidirem sobre a satisfação profissional, dentre eles temos:

1. Um trabalho que constitua desafio;
2. As justas recompensas;
3. Adequadas condições de trabalho;
4. Bons companheiros de trabalho;
5. O chefe há-de ser um verdadeiro líder;
6. Independência e descentralização;
7. Adequada avaliação do desempenho;
8. Possibilidades de participação, compromisso e implicação;

9. Enriquecimento do trabalho.

Quanto ao primeiro factor, está claro que um trabalho pouco desafiante se torna monótono e aborrecido, finalmente se permanecendo nele, como única razão, por se fazer necessária a remuneração por ele propiciada para a manutenção da vida. Por outra parte, um trabalho que represente algo a alcançar, mas que está acima de nossas possibilidades, conduz-nos à frustração total. Faz-se necessário que a organização crie condições de modo a possibilitar se enfrentem as novas oportunidades de desenvolvimento com autonomia e liberdade relativa; para isso, o trabalhador deve fazer uso de suas melhores capacidades intelectuais e físicas.

Quanto às recompensas, evidentemente, os trabalhadores desejam um salário condigno; desejam possibilidades de ascenso profissional e de melhoramento. Mas, de modo geral, os empregados também precisam de justas recompensas morais ou espirituais que os façam sentirem-se “importantes”, contribuindo para sua realização pessoal. Nesse mesmo capítulo, abordaremos o chamado “salário emocional”, conceito extremamente contemporâneo.

Cada trabalhador precisa ser tratado como um ser humano, como parte de um colectivo, e deve sentir que o trabalho por ele desempenhado é importante para a organização.

2.7 As Condições no Trabalho

Com este marco damos a entender o conjunto de elementos que giram em torno do trabalho sem que impliquem sua própria natureza; isto é, aqueles factores, fatos, circunstâncias, fenómenos, situações que o envolvem inclusive aqueles aspectos circunstanciais nos quais se desenvolve a actividade profissional.

As adequadas condições de trabalho exercem um impacto determinante sobre a satisfação profissional. São exemplos o ambiente agradável, a iluminação, a climatização, as questões salariais, a higiene, as comodidades elementares e a não-periculosidade das tarefas realizadas, (Muchinsky, 2000).

Ainda **Muchinsky (2000)** inclui na relação das chamadas condições de emprego, aquelas condições sob as quais os trabalhadores prestam serviços a empresas ou organizações; basicamente são:

1. Condições contratuais;
2. Condições salariais;
3. Compensações não monetárias;
4. Estabilidade e segurança nos postos de trabalho;
5. Situação no mercado de trabalho;
6. Existência ou ausência de convénios colectivos;
7. Vocações;
8. Filiação sindical;
9. Evolução do sector no qual a organização opera.

Também devem ser observadas as chamadas condições que tornam mais ou menos seguro o posto de trabalho e que, portanto, englobam:

1. Possibilidades de riscos de acidentes imputáveis a condicionantes físicos, químicos, mecânicos e indirectos;
2. Ritmo de trabalho;
3. Duração da jornada de trabalho;
4. Possibilidade de aparecimento de enfermidades profissionais;
5. Variáveis de tipo psicossocial;
6. Possibilidades de aparecimento de enfermidades psicossomáticas e/ou psiquiátricas: stresse, depressão etc.

Na definição de condições de desempenho das tarefas, incluem-se variáveis mais próximas à própria natureza do trabalho do que às condições em que ele se realiza, como:

1. Conflito e ambiguidade em torno de papéis;
2. Sobrecarga de trabalho;
3. Grau de autonomia no trabalho;
4. Responsabilidade sobre recursos materiais;
5. Responsabilidade sobre pessoas;
6. Grau e significado das decisões tomadas ao nível do posto;
7. Exigências do posto em relação a competências em jogo;
8. Expectativa de desenvolvimento e de promoção;
9. Possibilidades reais de participação na estrutura;
10. Variedade de tarefas a realizar;
11. Interesse e complexidade em torno do trabalho.

Todas essas condições devem ser rigorosamente observadas, visto que os transtornos psicológicos no trabalho ocorrem fundamentalmente em virtude da violação dessas condições. Algumas empresas dirigem seus esforços para que as pessoas estejam mais preparadas para enfrentarem o stresse, não buscando sua atenuação, bastando para isso apenas variassem algumas das condições acima citadas.

Uma grande satisfação no trabalho; um clima profissional em contínuo aperfeiçoamento; relações interpessoais e estilo de direcção participativo, acompanhados da gestão da qualidade, ajudam sensivelmente a diminuir os riscos de stresse, (Muchinsky, 2000).

2.8 O Enriquecimento do Trabalho

O enriquecimento do trabalho proporcionará satisfação ao empregado, diminuindo os efeitos da insatisfação, proporcionando maiores níveis de autonomia, autoridade e responsabilidade.

Lambert (2001), as dimensões centrais para enriquecer altamente o posto de trabalho são:

1. Variedade na execução da tarefa;
2. Identificação com a tarefa;
3. Significado da tarefa;
4. Autonomia-retroalimentação.

Considerando-se os itens acima, podemos enfatizar que o posto de trabalho se enriquece quando:

1. O trabalho se torna atractivo interessante;
2. Alenta e estimula o lucro ao máximo;
3. Cultivam-se a coragem e a audácia;
4. Converte até o último trabalhador em personagem importante, altamente protagónico na organização;
5. O trabalhador sente-se desafiador e desafiado;
6. Propicia a competitividade e a busca de excelência;
7. Há possibilidades de auto crescimento e autodesenvolvimento;
8. Humaniza o trabalho e situa o homem no centro das preocupações e ocupações.

Ainda segundo Lambert (2001), o enriquecimento do trabalho depende de factores extrínsecos e intrínsecos.

Os primeiros têm a ver com:

1. Supervisão;
2. Remuneração;
3. Condições de trabalho;
4. Variedade de habilidades.

Já os intrínsecos ligam-se a aspectos como:

1. Senso de lucro;
2. Responsabilidade;
3. Gosto pelo trabalho em si mesmo;
4. Possibilidade de tomar decisões e de planejar o trabalho.

Também há um conjunto de princípios voltados ao alcance de um óptimo enriquecimento do trabalho que são de grande utilidade para que se possa reconhecer e identificar o resultado proposto. Entre outros, podemos apontar:

1. Eliminação de alguns controles, mantendo-se a responsabilidade;
2. Aumento da responsabilidade individual;
3. Atribuição a cada pessoa de uma unidade natural de trabalho;
4. Conceder a cada um uma maior autonomia em sua actividade (liberdade);
5. Elaboração de relatórios periódicos, submetendo-os à consideração dos trabalhadores;
6. Introdução de novas tarefas mais difíceis, não realizadas previamente;
7. Atribuição de tarefas específicas ou especializadas a certas pessoas, permitindo-lhes tornarem-se conhecedoras de uma nova função.

A satisfação no trabalho e seu enriquecimento mantêm-se em estreita e inseparável relação com a motivação, elemento ao qual desejamos fazer referência, ainda que seja abordado em módulo posterior, já que as empresas exercem um papel incomparável em se falando de motivação ou desmotivação dos empregados, (Lambert, 2001). Se a empresa se mostra flexível e apresenta sistematicamente opções, recursos de ajuda a funcionários e directores, compreende ela que seu trabalho central não é distanciar-se dos trabalhadores visando mantê-los estimulados, e seguramente alcançará índices muitos altos de satisfação.

Por isso, se reitera que a principal responsabilidade de cada dirigente é manter a motivação de seus empregados nos mais altos níveis, não havendo nenhuma outra tarefa a se dar mais prioridade do que a esta.

Não basta realizar esforços voltados à qualidade, ao redimensionamento e a outras práticas de direcção. As empresas estão começando a se inserir na Era da informação, da aprendizagem, da inovação e do conhecimento. À direcção cabe desenvolver novas formas de proceder visando o fortalecimento e a renovação das bases do conhecimento organizacional e sua utilização de modo a gerar valores nos mercados.

O desafio da direcção será tratar de entender como a empresa, o negócio, ou o grupo de trabalho funciona como uma grande comunidade de avaliação inteligente ou como um campo colectivo de conhecimento, em que todos os conhecimentos dos trabalhadores se capitalizem de modo a se melhorarem os processos de prestação de serviços e a se obter, criar uma poderosa rede de identificação de necessidade dos clientes que, até agora, não se tinha como descobrir por meio dos até então habituais procedimentos utilizados pela empresa, (Lambert, 2001).

O fluxo de conhecimentos dentro da empresa não serve apenas para dar suporte às actividades e tarefas com que ela se envolve; esse fluxo de conhecimentos há de servir para criar o conhecimento emergente, fazer surgir o talento e as capacidades necessárias à competição no futuro. O desafio está na forma com que se venha a estimular cada pessoa para que ela veja a importância de contribuir com sua experiência e criatividade para a melhoria das operações até então realizadas e para a criação de novas operações necessárias à contínua transformação da empresa.

2.9 Clima Sociopsicológico Profissional

O clima sociopsicológico profissional pode ser avaliado como um conjunto de características e regularidades estáveis e perduráveis durante um certo período, em uma empresa ou instituição, e que representam um amplo espectro de questões:

Ele expressa a **atmosfera emocional** predominante nessa organização, afectando todos os seres humanos envolvidos, inclusive, e especialmente, os clientes externos. O clima organizacional representa o **ambiente humano** em que os empregados realizam suas funções (clientes internos) na empresa, influenciando em seu comportamento, razão pela qual tenha um valor excepcional para a instituição. A conduta dos empregados é determinada por elementos que são reiterativos no tempo para a organização. O clima na organização, a

atitude e a conduta de seus trabalhadores precisam estar sempre sob avaliação, visando-se a manutenção de um constante aperfeiçoamento. Como é fácil avaliar, há uma estreita inter-relação entre clima e cultura em uma organização. Diríamos que o clima profissional é a expressão mais inequívoca da cultura organizacional.

As organizações adquirem uma **personalidade**; uma vida particular e própria que se interrelaciona com a de seus membros, propiciando um âmbito a combinar-se com todos os comportamentos, (Santos & Gonçalves, 2012, p. 41).

A cultura é percebida e interiorizada por todos os empregados, que lhes dão um significado e que, ademais, a revertem em todas as suas actuações. Esse conjunto de comportamentos se manifesta no clima profissional. Esse clima é algo que não se pode estimar directamente por alguns dos sentidos; porém exerce um enorme impacto em toda organização, e perfeitamente percebemos sua existência somente ao permanecermos alguns instantes junto a ela.

Hoje em dia, as empresas e organizações de ponta no mundo expressam seus principais valores culturais no **trabalho criativo em grupo**, na prioridade dada ao componente humano, na orientação à satisfação e à fidelidade do cliente (interno e externo), na motivação, na comunicação, na direcção participativa e na liderança, (Santos & Gonçalves, 2012, p. 42).

As empresas de melhores resultados vão assumindo as novas culturas, que se expressam em melhores ambientes de trabalho e que vão eliminando gradualmente as diferenças entre o desejado e o real. Relativamente opostos a isso, as organizações mais resistentes tornam-se cada vez mais inacessíveis ao novo, fechando-se num círculo vicioso.

2.10 A liderança Ressonante e a Gestão das Emoções

Cada trabalhador, de acordo com seus paradigmas, vivências e emoções, tem uma percepção do clima na empresa. Cada vez mais se fala da gestão de sentimentos e emoções, o que nos parece vital para um bom clima profissional, entrelaçando-se com um conceito que começa hoje a ser muito empregado, o de liderança ressonante, (Santos & Gonçalves, 2012, p. 44).

Já não é possível continuar ignorando emoções, sentimentos, vivências afectivas como se fossem algo irrelevantes para o mundo empresarial. Antes se empregava a expressão “salário emocional”, o que nos parecia factor essencial a um alto clima.

Não basta o salário metálico, o que para todos os questionados parece insuficiente. Há outras questões inerentes como a auto-realização, o benefício, o desejo de chegar, de ser útil.

2.11 Aspectos Significativos do Salário Emocional

1. Estima e auto-estima.
2. Reconhecimento por parte do colectivo e dos chefes.
3. Responsabilidade profissional por suas competências.
4. Profundo sentimento de pertinência.
5. Auto - crescimento e autodesenvolvimento dos trabalhadores.
6. Auto-realização permanente.
7. Começar uma avaliação do desempenho que permita distinguir as pessoas de alto rendimento e que, portanto, mais contribuam.
8. Geração de apreciáveis níveis de autoconfiança.
9. Propender ao desenvolvimento de iniciativas e de ideias criativas.
10. Antecipação, reconhecimento em função de benefícios, assumindo-se uma acentuada vocação para com o serviço.
11. Capacidade de ajudar os outros para o aperfeiçoamento de seu trabalho.
12. Compreensão de que participa activamente nas mudanças de sua empresa.

Do livro de Daniel Goleman, denominado Inteligência Emocional, menciona algumas considerações que a seguir serão apresentadas. O conceito de Inteligência Emocional amplia a noção de inteligência (tradicionalmente relacionada a habilidades racionais), que passa a incorporar habilidades emocionais como:

1. O conhecimento de si mesmo;
2. A intuição.
3. A empatia;
4. A perseverança;
5. A auto - motivação;
6. A habilidade para adaptar-se a mudanças;
7. A capacidade de gestão das próprias emoções.

A inteligência emocional é mensurada pelo modo com que nos relacionamos connosco mesmos e com os demais. A inteligência emocional é:

1. Uma forma diferente de ser inteligente;
2. O modo com que nos relacionamos connosco mesmos (hábitos de vida, cuidados, etc.) e com os demais;

2.12 A Tecnologia na Gestão do Recurso Humano

As empresas de novas tecnologias actualmente estão passando por uma etapa na qual impera o desenvolvimento tecnológico a par com uma alta necessidade de talento (de pessoas com as competências, técnicas e emoções que fazem a diferença).

No mundo do e-Business as empresas concebem os recursos humanos como ecossistemas abertos, vivos e cambiantes, necessários à criação, à execução e à verificação dos diferentes sistemas utilizados, (Chiavenato, 2002).

A motivação dos profissionais da empresa nunca foi tão essencial e difícil. Há diferença entre trabalhadores tradicionais e membros da nova força de trabalho, mais preparada e exigente. Motivar artistas, gente com talento, iniciativa e ambição é muito mais complexo que mover empregados leais e obedientes, preparados para cumprir ordens. As novas gerações não esperam permanecer no primeiro emprego por mais de quatro anos, querem que ele seja uma referência de futuro e desejam oportunidades para aprender, um mentor adequado, um trabalho estimulante e um ambiente muito positivo.

2.13 Consultoria nas Empresas e em Gestão de Recursos Humanos

A consultoria nas empresas e em Gestão de Recursos Humanos (GRH) implica análise, diagnóstico e implantação de alterações na estrutura organizacional e na aplicação de ferramentas que facilitem o desenvolvimento de uma organização flexível e adaptável aos cada vez mais acelerados ritmos de mudança.

Segundo Block (2001 p.22), a consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.

Pode-se dizer que a consultoria empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional ajuda os outros com o seu conhecimento. Para as pequenas empresas que não possui muito conhecimento, a consultoria se torna muito útil para as mesmas, possibilitando seu crescimento e sua permanência no mercado.

A partir de um estudo sistemático e com metodologias comprovadas, a equipe de especialistas desenvolve um diagnóstico que permite apresentar as recomendações necessárias ao ajuste da estrutura e da capacidade dirigente e operacional à estratégia de negócio. Já à partir da avaliação das fortalezas e debilidades de sua organização, tanto em nível de estrutura, de equipa dirigente e equipe operacional, como de cultura corporativa, efectua-se um novo desdobramento dos recursos humanos.

A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível (PARREIRA, 1997 p.12).

A consultoria empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional da área, ou seja, o consultor dar um amparo ao cliente buscando sanar os erros a partir de seu conhecimento e experiência. O consultor não tem domínio das acções da empresa, por isso é essencial que ambos tenham um papel activo dentro do processo.

OLIVEIRA (2001, p.21) define consultoria empresarial como um processo interactivo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle directo da situação.

2.13.1 Papel Estratégico

O Desenvolvimento dos Recursos Humanos é factor fundamental no processo de planeamento estratégico. A redefinição dos objectivos económicos, em que a companhia inicia arranjos tais como: fusões, aquisições, segmentação, contratos e terceirização e co-empresas, entre outros; o desenvolvimento de sistemas e pessoas que fomentem a produtividade e aumentem a satisfação dos clientes num rápido período de crescimento.

A gestão de recursos humanos ajuda a definir a estratégia de administração dos recursos humanos, (Chiavenato, 2002). Nessa estratégia são considerados os seguintes aspectos:

a) Desenho da estrutura organizacional

A dinâmica da mudança no mercado, as acções da concorrência, as tendências emergentes e as próprias exigências das forças internas da organização requerem a permanente revisão de suas estruturas organizacionais. Através do desenho de uma nova estrutura, podemos assistir a empresa na adequação de seu modelo de organização, alinhando-o aos novos objectivos e estratégias.

Essa nova proposta de modelo deve permitir à organização adequar a dotação de funcionários, as funções, os processos e as relações de dependência ao Plano de Negócios. Avaliam-se os postulantes técnica e psicologicamente visando a identificação daqueles que melhor se adaptem às exigências da posição, actuando com rapidez e eficiência.

Finalmente, há conhecimentos actualizados e tecnologia moderna ajudando na busca do candidato mais adequado ao cargo e à organização, para isso são estudadas as características, as habilidades e as atitudes necessárias a um óptimo desempenho.

b) Avaliação dos recursos humanos

Mediante o processo de Avaliação dos Recursos Humanos analisam-se sua adequação à estrutura, sua compatibilidade com o estilo de trabalho vigente, sua capacidade para a tomada de decisões e o manejo dos conhecimentos, ferramentas e habilidades que o negócio requer.

Sobre a base disso e para alcançar a efectividade, estabeleceremos recomendações que abrangem desde um novo desdobramento dos recursos humanos existentes, até planos de capacitação, selecção de pessoal, reciclagem e demissões. O objectivo dessa avaliação é propiciar à Direcção da Empresa (gerência, direcção de pessoal, direcção Económico-Financeira, etc.) informação suficiente e especializada relacionada ao departamento pessoal, para a ajuda à tomada de decisões.

c) Análise e descrição de postos

A partir do processo de análise e descrição de postos, os profissionais podem ajudar na elaboração de um manual que permita à organização uma administração ordenada, tomar decisões ágeis em temas de incorporação e relocação de pessoal, assim como exigências de capacitação ou controle de fundos de garantia.

d) Avaliação e categorização de postos

Permite realizar uma avaliação clara e objectiva de cada um deles, possibilitando o desenho de uma escala salarial equitativa e competitiva em relação com o mercado.

e) Desenho de um sistema de avaliação de desempenho

Através da adequada avaliação de desempenho a empresa pode dispor de uma avaliação objectiva dos colaboradores, o que facilita a tomada de decisões no que diz respeito a promoções, manejo de escala de remunerações e ajuste de salários, assim como o levantamento de informação gerencial e de necessidades de capacitação.

f) Desenho de um sistema de remuneração variável

A implantação de um sistema de montantes variáveis de salário para o recurso da empresa, definidos em função do alcance de indicadores estratégicos, permite um manejo ágil e organizado da estrutura salarial, medindo-se os resultados tanto nos níveis empresarial, sectorial como individual, e aumentando a probabilidade de alcance de rendimentos superiores.

g) Selecção de pessoal

Toda empresa enfrenta processos de desenvolvimento e mudança organizacional como consequência de sua própria evolução para encarar e dar resposta aos desafios do mercado. Para consegui-lo, faz-se necessário que conte não apenas com uma adequada estratégia competitiva como, principalmente, com os recursos humanos que permitirão o satisfatório alcance dos objectivos traçados.

2.14 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projecto sobre concepção de cargos. Segundo ele, o conceito de QVT está ligado à preocupação com o bem-estar geral e com a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

A QVT compreende duas posições antagónicas: por um lado, a reivindicação dos empregados pelo bem-estar e pela satisfação no trabalho e, por outro, o interesse das organizações em seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade de vida.

Para alcançar elevados níveis de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem activamente dos trabalhos executados e que

sejam recompensadas adequadamente por suas contribuições. A competitividade organizacional e, obviamente, a qualidade e a produtividade, passam obrigatoriamente pela QVT. Para atender bem ao cliente externo, a organização não deve esquecer seu cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações devem satisfazer antes os empregados responsáveis pelo produto ou pelo serviço oferecido.

Segundo Claus Moller, consultor dinamarquês: coloque os empregados em primeiro lugar e eles considerarão os consumidores em primeiro lugar. A organização que investe directamente nos empregados está investindo indirectamente no cliente. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da optimização do potencial humano, o qual depende do bem que sentem as pessoas que trabalham na organização.

A QVT representa o grau de satisfação das necessidades pessoais dos membros da organização através do trabalho. A QVT envolve vários factores:

1. Satisfação com o trabalho executado.
2. Possibilidades futuras na organização.
3. Reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. Salário percebido.
5. Benefícios alcançados.
6. Relações humanas junto ao grupo e à organização.
7. Ambiente psicológico e físico de trabalho.
8. Liberdade e responsabilidade de decidir.
9. Possibilidades de participação.

A QVT envolve aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Afecta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade pessoal e colectiva, como motivação ao trabalho, adaptabilidade às mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou de aceitar mudanças.

O desempenho do cargo e o clima organizacional representam factores importantes na determinação da QVT.

Por outra parte, a importância das necessidades humanas varia de acordo com a cultura de cada pessoa e de cada organização. Em consequência, a QVT não só é determinada pelas características pessoais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologias, sistemas de recompensas, políticas

internas), mas também e, principalmente, pela actuação sistemática dessas características pessoais e organizacionais.

No estudo da QVT, desenvolveram-se diversos modelos, entre eles destacam-se os de Nadler e Lawler; Hackman e Oldhan e Walton. Os aspectos comuns entre esses modelos estão centrados:

1. Na justa e adequada compensação;
2. Nas condições de segurança e de saúde;
3. No emprego e no desenvolvimento da capacidade;
4. Nas oportunidades de crescimento contínuo e de segurança.

Conforme esses autores, as dimensões do cargo são determinantes para a QVT por oferecerem recompensas intrínsecas que provocam satisfação no cargo e motivam as pessoas a trabalharem.

Quando as organizações não desenvolvem programas que velem pela qualidade de vida no trabalho de seus empregados, podem ocorrer efeitos negativos desse trabalho sobre eles, com os correspondentes custos materiais e humanos a arcar sobre a organização.

2.15 Motivação, Satisfação Profissional e Frustração

O ser humano, em sua vida quotidiana, reflecte objectos indicadores da satisfação de suas necessidades que o induzem a actuar; experimenta desejos, sentimentos, aspirações, propósitos que, havendo condições adequadas, dirigem e impulsionam sua actividade para determinadas metas cujo alcance lhe proporciona satisfação. Em parte, em decorrência de sua própria actividade, constantemente surgem novas circunstâncias externas, insatisfações, desejos e projectos que alteram a direcção e o grau de intensidade de sua actividade.

2.16 Motivação

O grau de desenvolvimento das forças produtivas da sociedade e as relações de produção de bens materiais que essas forças determinam e que se expressam na propriedade privada ou pública, na distribuição desigual ou igualitária desses bens, condiciona decisivamente uma determinada natureza da motivação humana, (Diego, 1995). A superestrutura e a base económica da sociedade são reflectidas pelo ser humano dependendo do lugar que ele ocupa em seus macro e micro meios, das metas visadas em sua actividade, do percurso individual ou único de sua vida, de suas características orgânicas e da natureza individual de seu psiquismo.

A motivação constitui-se um aspecto fundamental da personalidade humana. O núcleo central da pessoa é constituído por suas necessidades e seus motivos. O estudo da motivação consiste na análise do porquê do comportamento. Várias disciplinas psicológicas abordam o tema da motivação, como a psicologia infantil e pedagógica, mas na psicologia do trabalho torna-se uma questão de básica importância o problema da motivação para o trabalho, da satisfação e da moral do trabalho. Aspecto também não negligenciado pela psicologia clínica e pela psicologia esportiva.

Diego (1995) afirma que, a motivação determina e regula a direcção (o objectivo-meta) e o grau de activação ou de intensidade do comportamento.

Em uma definição mais ampla, este autor propõe como motivação o conjunto concatenado de processos psíquicos (que implicam a actividade nervosa superior e reflectem a realidade objectiva através das condições internas da personalidade) que contendo o papel activo e relativamente autónomo da personalidade, e em sua constante transformação e determinação recíprocas com a actividade externa, seus objectos e estímulos, são dirigidos a satisfazer as necessidades do homem e, em consequência, regulando a direcção (o objectivo-meta) e a intensidade ou activação do comportamento, manifestando-se como actividade motivada.

2.17 Enfoque Teórico Integrador Sobre a Motivação para o Trabalho

Falar do enfoque teórico integrador sobre a motivação para o trabalho, estamos a nos referir a várias dimensões que se entrecruzam de modo inseparável. Algumas delas são as seguintes:

1. A função da personalidade e de seus processos;
2. O papel da percepção ou reflexo cognitivo do mundo;
3. O condicionamento externo da motivação para o trabalho:

a) Psicossocial: a participação dos trabalhadores na direcção, na liderança, na organização formal e informal, nos grupos, no clima psicológico, no papel das instituições, na comunicação, nos factores supra estruturais externos ao centro, (cargo, competência), etc.;

b) Socioeconómico: o salário, os prémios, as condições físicas do centro e as condições materiais de vida fora do centro.

4. O carácter sócio histórico da motivação para o trabalho e sua transformação no âmbito da sociedade, dependendo do desenvolvimento de sua economia e de sua consciência social.

2.18 Satisfação Profissional (SP) e Frustração

O termo satisfação faz referência, conforme aparece nos dicionários, à “confiança, à tranquilidade de ânimo”; “ao cumprimento de um desejo ou gosto”; “à reparação de um dano”; “à resposta a algo”.

A satisfação é aquela sensação que o indivíduo experimenta ao atingir o restabelecimento do equilíbrio entre uma necessidade ou grupo de necessidades e o objectivo ou os fins que as reduzem. Uma necessidade fica privada ou insatisfeita quando não há possibilidades reais de sua satisfação, e o sujeito se mantém sofrendo passivamente essa insatisfação sem tratar de alcançar o objectivo-meta de sua necessidade, (Marta e Robbins, 2001).

A diferença entre Motivação e Satisfação centra-se no facto de a Motivação estar ligada ao impulso e ao esforço para a satisfação de um desejo ou meta; e a Satisfação ligada ao prazer experimentado quando satisfeito um desejo.

Quando se aborda a Satisfação nas organizações, fala-se de Satisfação Profissional (SP). Para muitos autores, a satisfação profissional é um motivo em si mesmo, ou seja, o trabalhador mantém uma atitude positiva na organização profissional visando alcançá-la. Para outros, é uma expressão de uma necessidade que pode ou não ser satisfeita.

No âmbito da Psicossociologia, a SP tem sido definida de diversas maneiras, os elementos coincidentes em sua definição são:

1. Como uma resposta afectiva do trabalhador a diferentes aspectos de seu trabalho; em consequência, essa resposta será condicionada pelas circunstâncias do trabalho e pelas características de cada pessoa.

2. A atitude do trabalhador perante seu trabalho, em função de suas crenças e de seus valores em relação a esse trabalho, das características de seu posto e das percepções dele com relação ao que deveriam ser.

3. Medida com que são satisfeitas determinadas necessidades do trabalhador e o grau com que ele vê realizadas suas diferentes aspirações no trabalho.

A SP constitui, pois, um dos principais indicadores de qualidade de vida no trabalho. Uma concepção mais ampla estabelece que a SP é a medida com que são satisfeitas determinadas necessidades do trabalhador e o grau com que ele vê realizadas as diferentes aspirações que possa ter em seu trabalho, sejam social, pessoal, económico ou higiénico. Um estado de necessidade leva normalmente à acção, à busca de soluções; essa é uma inevitável conexão entre satisfação profissional, motivação e conduta ou acção.

Segundo Santos & Gonçalves (2012), a satisfação dos trabalhadores é um fim em si mesma, um valor intrínseco; compete tanto ao trabalhador como à organização, não sendo conveniente adoptar atitudes utilitaristas que considerem a SP só como um a mais dos factores necessários ao alcance de uma maior produção, e que seria um benefício cujos frutos se dirigiriam principalmente à empresa.

Um outro enfoque, baseado na teoria dos dois factores, estabelece a existência de dois (2) tipos de factores motivacionais:

1º Factores extrínsecos ao próprio trabalho, denominados “higiene ou manutenção” - entre os quais se poderiam enumerar: o tipo de supervisão, as remunerações, as relações humanas e as condições físicas de trabalho.

2º Factores intrínsecos ao trabalho, denominados “motivadores” - entre os quais se distinguem: as possibilidades de êxito pessoal, de promoção, de reconhecimento e de trabalho interessante.

Os primeiros são factores que provocam efeitos negativos no trabalho caso não sejam satisfeitos, mas sua satisfação não garante que o trabalhador mude o seu comportamento. Em contrapartida, os segundos são factores cuja satisfação motiva a trabalhar ou a despendere um maior esforço.

2.19 Factores do Local de Trabalho Relevantes para a Satisfação Profissional

Segundo Leal & Marques (2015), existem diversos factores ou componentes do trabalho que podem influenciar na satisfação profissional, eis alguns exemplos:

1. Carácter intrínseco do trabalho: independentemente das diferenças causadas pelo papel da redistribuição e pelo status, as variáveis ou aspectos, segundo as pesquisas, que

nesse ponto contribuem para a satisfação no trabalho parecem ser a variável do trabalho, sua autonomia e suas oportunidades para o desenvolvimento de habilidades e atitudes por parte do próprio sujeito.

2. Remuneração ou salário: os pagamentos, os incentivos e as gratificações integram a compensação recebida pelos empregados em troca de seu trabalho. A administração do departamento pessoal, por meio dessa actividade vital, garante a satisfação dos trabalhadores, o que, por sua vez, ajuda a organização a obter, manter e reter uma força de trabalho produtiva. Tem-se demonstrado que a compensação é a característica que provavelmente actue como a maior causa de insatisfação dos empregados. As comparações sociais correntes dentro e fora da organização são os principais factores que permitem ao empregado estabelecer “o que deveria ser” em relação ao seu salário versus o que percebe. É importante realçar que a percepção de justiça por parte do empregado favorece sua satisfação.

3. Promoção: ocorre de acordo com as expectativas de cada pessoa e com o modo de avaliar as metas; nisso influem o desejo de maior desenvolvimento ou crescimento pessoal, a realização de um desejo de justiça, o fato de uma pessoa crer ter ganho uma promoção, o desejo de ganhar salários mais elevados e, por último, o desejo de alcançar o reconhecimento social de seu status profissional, o que, simultaneamente, repercute em sua própria auto-imagem. Nesse item, também é importante a percepção da justiça que se tenha com relação à política seguida pela organização. Ter uma percepção de que a política é clara, justa e livre de ambiguidades favorece a satisfação.

4. Segurança no emprego: por ordem de importância, ocupa um dos primeiros lugares entre os factores de satisfação. O sujeito que se sente seguro numa organização tem a sensação de ser valorizado por ela e de que tem conhecimentos e habilidades para conservar seu emprego.

5. Condições de trabalho: um ambiente de trabalho confortável, uma concepção adequada do local e a posse de materiais e equipamentos necessários à tarefa quotidiana permitirão o bem-estar do pessoal, facilitará a eles fazer um bom trabalho, o que redundará num melhor desempenho e favorece a satisfação do empregado.

6. Compatibilidade entre personalidade e posto: um alto acordo entre personalidade e ocupação proporciona uma satisfação maior, já que as pessoas possuíam talentos

adequados e habilidades para cumprir as exigências de seu trabalho. Isso é provável porque as pessoas com talentos adequados podem alcançar melhores desempenhos no posto; e isso lhes dá uma maior satisfação.

2.20 Satisfação e Conduta Organizacional

Na óptica de Santos & Gonçalves (2012), há diferentes comportamentos estudados em relação à satisfação no trabalho:

2.21 Satisfação profissional e rendimento:

O nível de execução pode trazer recompensas que determinariam um sentimento de satisfação profissional, e portanto, essa formulação indica que a satisfação profissional mais do que determinar o nível de execução, como geralmente se afirma, é determinada por ele. O facto é que essa relação é limitada por outras variáveis que fazem com que as correlações entre as medidas de ambos os aspectos não alcancem valores muito elevados. Apresentam-se duas condições nas quais uma elevada produtividade pode conduzir a uma elevada satisfação profissional:

1. Que a produtividade conduza à consecução de valores profissionais importantes para o sujeito.

2. Que essa consecução não implique um custo tão elevado que elimine o prazer de alcançá-la (com a fadiga) ou que negue outros valores (as relações familiares).

2.22 Satisfação no trabalho e absentismo laboral:

Nem todos os tipos de ausências laborais têm a mesma significação que a satisfação laboral tem. Nessa questão, os pesquisadores eliminam de seus cálculos as ausências relacionadas a doenças de carácter aparentemente visível.

Diversos estudos abordam o tema das causas diferenciais no estudo do absentismo. Tem-se estudado a possível influência de variáveis como sexo, atracção do trabalhador por seu grupo de trabalho e nível ou status profissional.

2.23 Satisfação no trabalho e rotatividade no emprego:

O abandono dos membros na organização significa um dispêndio de energia ou de dinheiro. Se esse abandono se torna frequente, chegando a afectar um por cento dos trabalhadores, pode ser um índice revelador do descontentamento de seus membros. Sobre

a decisão de permanência do indivíduo na organização, influi também a percepção que ele tem das oportunidades de encontrar um posto de trabalho melhor em outra empresa. É inegável que o grau de satisfação das necessidades de reconhecimento, autonomia, sentimento de estar fazendo um trabalho importante e a avaliação por meios justos têm uma relação directa com o fato de uma pessoa continuar no trabalho, além do grau de satisfação por ele proporcionado, (Leal & Marques, 2015).

2.24 Tipos de Consultoria

A consultoria para as empresas é um método que proporciona mudanças. Logo, tem-se verificado que podem existir dois tipos de consultoria: A Consultoria Interna e Externa.

Compreende-se que o tipo de consultoria levando em consideração ao serviço a ser executado, dá-se ênfase ao tipo de serviço que o cliente procura. Tem consultoria que precisa diagnosticar o problema e dar soluções para o cliente. Outras que além de levantar soluções, tem que acompanhar e treinar os colaboradores. E ainda tem consultoria que apenas serve de aconselhamento. O consultor somente dar opiniões quando lhe é solicitado. Para as pequenas empresas que buscam desenvolvimento no mercado de acordo com as suas dificuldades e o objectivo do cliente que irá escolher o tipo de consultoria que terá que contratar.

Pereira (1999) e outros, caracterizam como tipo de consultoria a de risco onde o consultor propõe uma forma de atingir uma melhoria financeira para a empresa, normalmente no curto prazo. Sua remuneração está vinculada ao atingimento desta melhoria. Compreende-se que a consultoria de risco afecta todo o processo da empresa devido ser baseada em um benefício financeiro, o consultor para atingir seu objectivo terá que reduzir os custos que pode interferir no organograma da empresa. Para pequenas empresas esse corte faz necessário para aumentar seu lucro.

Pereira (1999) e outros, ainda caracterizam como tipo de consultoria a Alocação de recursos: neste modelo, alocam-se recursos necessários à empresa cliente para a solução de um determinado problema. Fica claro que neste caso a empresa se preocupa em destinar os recursos possíveis a fim de resolver o problema da mesma.

Seguindo a visão de Pereira (1999) e outros, destaca como tipo de consultoria a Educação continuada, nela o consultor atua como educador, considerando as empresas como organizações de aprendizagem. Percebe-se neste tipo que a consultoria não é mais para

resolver problemas, mas para projectar o futuro da empresa e desenvolver treinamentos a fim de promover uma aprendizagem.

Pereira (1999) e outros, ainda caracterizam outro tipo de consultoria de procedimentos, onde o consultor atua como facilitador dos processos decisórios. Parte do pressuposto que a organização sabe como resolver seus problemas, mas desconhece a melhor maneira de utilizar seus próprios recursos. Entende-se neste tipo que a consultoria apenas auxilia os gestores a utilizar melhor seus recursos.

Enfim Pereira (1999) e outros, consideram seu último tipo a Pesquisa-ação. O papel do consultor é o de documentar o modelo de mudança e fornecer feedback acerca do que está acontecendo, permitindo ao cliente decidir se continua ou para o serviço. Compreende-se que esse tipo de consultoria tanto o consultor quanto o cliente envolve no processo, porem quem decide se continua ou para é o cliente.

Segundo Schein (1972) aponta três tipos básicos de consultoria:

1) Modelo de compra de serviço especializado: o consultor é um especialista e vende seu serviço especializado. Fica claro que neste tipo o consultor vende seu conhecimento.

2) Empresas que não têm profissionais qualificado na organização, o consultor vendendo seu conhecimento se faz útil à empresa.

3) Modelo médico-paciente: o consultor é chamado para efectuar um diagnóstico, identificar os problemas e indicar qual o tratamento adequado para melhorar os resultados da empresa-cliente. Compreende-se que o consultor faz seu diagnóstico e propõem soluções. Essa acção nas pequenas empresas é fundamental, pois constata o problema e a melhor solução da organização.

4) Modelo da Consultoria de Procedimentos: o enfoque é na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os factores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. O cliente e o consultor trabalham em conjunto. Percebe-se que neste tipo o trabalho acontece em conjunto tanto o consultor quanto o cliente participam do processo e o cliente entende suas acções. Para pequenas empresas, o cliente entender as suas acções é essencial para que não repita o erro.

2.25 Papel do Consultor

De acordo com Sales (2013, p. 69), destaca como características do consultor, saber diferenciar o que é importante do que é urgente; ser independente e estipular metas alcançáveis e que motivam o grupo a seguir mais firme e mais determinado. Diante do exposto, o consultor tem que ter o discernimento para definir metas que a organização possa cumprir, pois não adianta tentar fazer o impossível. Também é necessário que o consultor saiba dialogar com o cliente de forma clara para que todos entendam o objectivo proposto.

De acordo com Crocco e Guttman (2005, p.34), enfatizam que o consultor além da experiência pessoal, a base educacional formal dos profissionais de consultoria e o que denominam de diferenciais.

Percebe-se que para ser um bom consultor deve ser um profissional culto, se atentar para todos os assuntos ao seu redor. Ter paciência e um bom relacionamento interpessoal, pois dentro da organização existem colaboradores que gerenciam suas emoções de várias formas. E um consultor deve saber lidar com as suas emoções e respeitar as dos demais colaboradores para que evite conflitos dentro do ambiente de trabalho, fazendo com que todos possam trabalhar em equipas e motivados.

Segundo Andrade (2007, p.3), a qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, com a prática e com a experiência na execução e condução de processo. Só assim teremos consultores no exercício efectivo de suas actividades. Entende-se que o consultor tem que saber conduzir um processo dentro da empresa. Isso não significa executar o processo, mas fazer com que os gerentes e executivos apoiem a sua ideia e lidere de acordo com os procedimentos que o consultor lhe propor. Para as pequenas empresas, essa atitude do consultor irá auxiliar o líder nas suas actividades.

Para Neto (2014), o consultor precisa ter algumas premissas para actuar no mercado, ser independente, ter automatização, ética. Capacidade de análise e autenticidade. A partir delas o consultor deve buscar o seu perfil no mercado, que irá actuar.

Fica claro que o consultor através das suas características e aptidões deve buscar a área que tem mais interesse e conhecimento para conduzir a sua vida profissional. É verificado que o consultor exerce alguns papéis na organização visando contribuir para a permanência das pequenas empresas no mercado actual. Segundo Caetano (2010), destaca o papel do consultor é o de dar consultas, aconselhamento e acompanhamento do processo de

implantação das mudanças, devendo o empresário ter conhecimento e saber o que esperar dele. Percebe-se que o consultor tem o papel de auxiliar os gestores, porém os empresários devem ter ciência e consequências do serviço prestado.

De acordo com Kugelmeier (2010), o papel do consultor empresarial, em sua essência, é bastante valorizado, exactamente por sua imparcialidade e por actuar focado na resolução de problemas que a empresa não consegue solucionar. Compreende-se que o papel do consultor é resolver problemas, porém há algumas empresas modernas que já contrata o serviço de consultoria não para solucionar conflitos, mas, para analisar novas oportunidades num cenário de constantes mudanças. Para as pequenas empresas, essa visão de contratar a consultoria para criar novas oportunidades possibilita o crescimento da organização no mercado actual.

Para Klein (2010), a consultoria ajuda a empresa a pensar em sua estratégia de marca e no seu posicionamento na mente do consumidor. Percebe-se que a consultoria além de resolver problemas, auxilia o cliente para outra visão. O cliente além de saber gerir a empresa, deve se preocupar com a sua marca, seu público-alvo e seus consumidores.

A necessidade de contratar a consultoria é para apresentação da solução de melhoria em busca da optimização dos processos, das mudanças de comportamento e da visão estratégia da empresa (Liberato, 2009). Compreende-se que a necessidade de contratar a consultoria além de ser para resolver conflitos, serve para auxiliar no processo visando á optimização dos recursos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Elaborar estratégia metodológica, “implica que o pesquisador deva conceber a maneira prática e específica de responder às perguntas de sua pesquisa. Isso acarreta seleccionar ou desenvolver um projecto de pesquisa e aplicá-lo ao contexto particular de seu estudo” (Velasco e Villa 2019, p. 74).

Quanto a abordagem, o estudo é do tipo misto (quantitativo – qualitativo) **exploratório ou descritivo**, na medida em que permitiu aprofundar o projecto em causa e tirar ilações precisas no que se refere a criação de um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas em especial a empresa Barbossoma Transporte - Lda como instrumento de satisfação do capital humano no município da Cuito / Bié que vai permitir as empresas privadas uma comunicação mais facilitada e concreta e expandir os seus serviços, segundo os autores Sampieri, Collado e Lúcio (2017 p. 376), apresentem as seguintes afirmações:

O foco da pesquisa quantitativa – qualitativa é compreender e aprofundar os fenómenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto. O enfoque quantitativo – qualitativo é seleccionado quando buscamos compreender a perspectiva dos participantes (indivíduos ou grupos pequenos de pessoas que serão pesquisados) sobre os fenómenos que os rodeiam, profundar em suas expectativas, pontos de vistas, opiniões e significados, isto é, a forma como os participantes percebem subjetivamente sua realidade. Também é recomendável seleccionar o enfoque qualitativo quando o tema do estudo foi pouco explorado, ou que não tenha sido realizada pesquisa sobre ele em algum grupo social específico. O processo qualitativo começa com a ideia de pesquisa.

Quanto aos objectivos, é de exploratório ou descritivo, esclarecendo os factores contributivos e condicionantes da questão estudada e descrever as características de determinada população ou fenómeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis.

Relativamente aos procedimentos técnicos, foi efectuado um levantamento de dados, por meio de um inquérito para aferir a situação prévia a intervenção que se pretende incidir sobre a empresa e a posterior fazer as recomendações necessárias.

3.1 Métodos do Nível Teórico

No que tange aos métodos de nível teórico utilizou-se os seguintes:

Analítico – sintético – aplicou-se para analisar os factos do fenómeno em estudo para se ter uma visão no que se refere ao plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas do Cuito.

Histórico - lógico - que nos permitiu compreender a história do fenómeno estudado.

Indutivo – Dedutivo – permitiu fazer a constatação empírica do problema mediante instrumentos aplicados e ter uma visão geral partindo de diversos autores e fazer uma contextualização com a nossa realidade.

Pesquisa Bibliográfica - a presente pesquisa foi feita em livros físicos e eletronicos e artigos científicos (formato PDF) com o intuito de buscar obras de diversos autores que já abordaram sobre a consultoria em processamento de salário nas empresas privadas como instrumento de satisfação do capital humano.

Segundo GIL (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. O intuito de uma pesquisa bibliográfica é colocar o cientista em contacto com o que foi produzido sobre determinado assunto, inclusive através de conferências, (LAKATOS e MARCONI, 2016).

3.2 Métodos do Nível Empírico

Estes, empregaram-se fundamentalmente para complementar os diversos métodos que se aplicaram para a obtenção da informação sobre o tema e testar a validade de teorias.

Observação: Este método se utilizou-se para fazer a caracterização do estado actual da consultoria em capital humano nas empresas privadas em particular na empresa Barbossoma Transporte - Lda no município do Cuito / Bié.

Análise documental: com o intuito de se apoiar na análise dos documentos que a empresa possui e se estão em conformidade com os diplomas legais vigente no ordenamento jurídico angolano.

Inquérito por entrevista: aplicou-se com o intuito de se obter alguns dados importantes que poderão contribuir no conhecimento da consultoria em capital humano nas empresas privadas em especial a empresa Barbossoma Transporte - Lda no município do Cuito / Bié.

Desta forma, a entrevista nos possibilitou dialogar com alguns trabalhadores, clientes e o proprietário da empresa sobre o que eles pensam da implementação de um plano de consultoria em capital humano e em processamento de salário nas empresas privadas em especial a empresa Barbossoma Transporte - Lda como instrumento de satisfação no município do Cuito / Bié e a sua importância no desenvolvimento e expansão da empresa.

A entrevista é uma técnica que visa obter informações de interesse a uma investigação na qual o pesquisador formula perguntas orientadas com o objectivo definido. Ressalta-se que a entrevista será composta por 12 questões, dividida em três partes distintas. Na primeira parte, com objectivo de traçar o perfil dos funcionários das instituições, contendo 4 questões fechadas; na segunda parte refere-se aos aspectos relacionados à satisfação no trabalho, constará de 4 questões fechadas; na terceira parte será referente a infra-estrutura interna, com 4 questões fechadas.

Métodos estatísticos – matemáticos: São todos os métodos das estatísticas descritivas e inferencial que nos permitirá analisar os dados empíricos e estabelecer regularidade no comportamento do fenómeno em estudo.

4 RESULTADOS DISCUSSÃO

Diante da entrevista feita aos trabalhadores, aos clientes e ao proprietário, houve convergência da necessidade de criação e implementação de uma rede metropolitana na medida em que está poderá dinamizar os serviços prestado pela empresa e garantir a satisfação efectiva do capital humano e dos clientes.

Após os dados tabulados, serão organizados e lançados em tabelas, Diagramas e gráficos, utilizando os programas de computador orange, Excel. Para construção do perfil dos clientes e colaboradores, utilizará a frequência absoluta de cada parâmetro da identificação pessoal, constantes da entrevista, bem como o percentual em relação à população estudada, com o propósito de identificar o nível de satisfação do público em geral com base nos estudos sobre a consultoria em processamento de salário nas empresas privadas como instrumento de satisfação do capital humano.

Orange: Identificará como se desenvolverá a comunicação interna. As questões referentes à infra-estrutura da instituição aplicação dos factores críticos de sucesso; aplicação de actividades de coordenação para a implementação da consultoria em processamento de salário como instrumento de satisfação do capital humano.

Excel: No qual inseridas as fórmulas, permite automaticamente o cálculo das percentagens das respostas. Este, permite comparar os dados fornecidos pelos trabalhadores, clientes e proprietário da empresa e obras de diversos autores e concluir se a implementação de uma consultoria em processamento de salário nas empresas privadas em especial a empresa Barbossoma Transporte - Lda deve ou não ser considerada como um instrumento de satisfação do capital humano. Assim fruto deste estudo, apuraram-se os seguintes resultados:

4.1 Descrição da Amostra dos Entrevistados

Para dar azo ao tema do presente estudo, foi definida uma amostra de 160 pessoas (Gestores, trabalhadores e clientes) que actuam em empresas, onde a partir do emprego da entrevista, foi possível elaborar um perfil desses integrantes, assim como avaliar a importância da consultoria em processamento de salário nas empresas privadas em especial a empresa Barbossoma Transporte - Lda como instrumento de satisfação do capital humano no município do Cuito / Bié com o intuito de propiciar um trabalho eficiente entre os trabalhadores, melhorando assim o relacionamento entre os clientes, trabalhadores e a empresa.

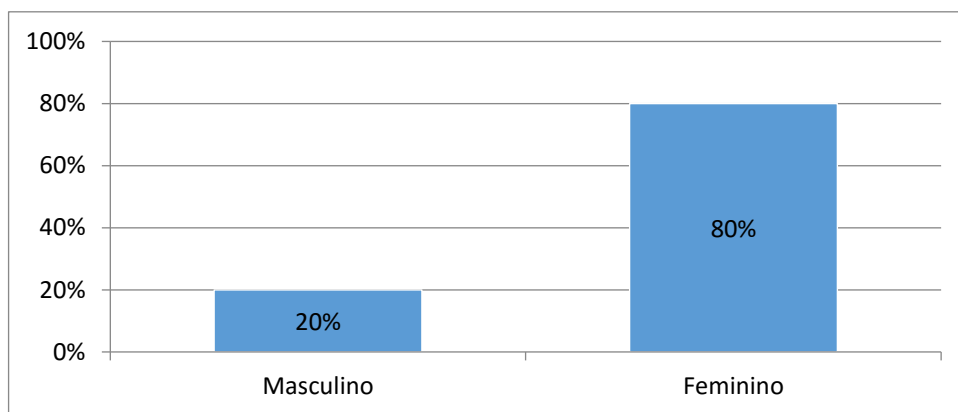
Após os dados tabulados, no caso as 12 questões, foram organizados e lançados em gráficos e tabelas, utilizando os programas de computador Excel, no qual inseridas as fórmulas, permitiu automaticamente os cálculos das percentagens das respostas da pesquisa de cunho qualitativo – quantitativo.

Tabela 1. Distribuição da amostra relativo ao género das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié.

Género	Número de pessoas entrevistadas	Percentagem das entrevistadas
Masculino	30	20%
Feminino	130	80%

Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023.

Gráfico 1. Distribuição da amostra relativo ao género das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié.



Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023

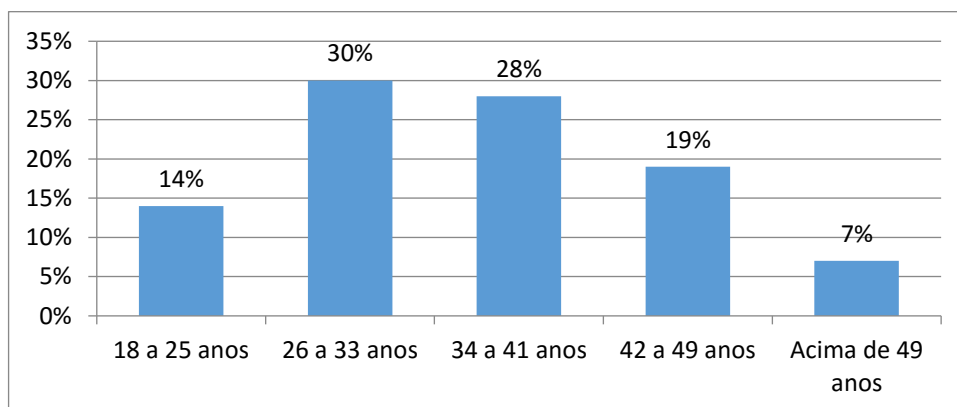
Tabela 2. Faixa etária das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié

Faixa etária	Número de pessoas entrevistadas	Percentagem das pessoas entrevistadas
18 a 25 anos	23	14%
26 a 33 anos	49	30%
34 a 41 anos	45	28%

42 a 49 anos	30	19%
Acima de 49 anos	13	7%

Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023

Gráfico 2. Faixa etária das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié.



Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023

Conforme ilustra a tabela e o gráfico n. 2, o maior número das pessoas entrevistadas na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié, correspondeu a faixa dos 26 a 33 anos de idade num total de 45 pessoas que corresponde a 30 %. Seguida a faixa etária dos 34 a 41 anos de idade com um total de 45 pessoas o que corresponde a 28%. Enquanto o menor número de pessoas entrevistadas corresponde a faixa acima de 49 anos com um número de 13 pessoas o que corresponde a 7 %.

4.2 Aspectos Relacionados à Satisfação no Trabalho e pelo Serviço Prestado aos Clientes

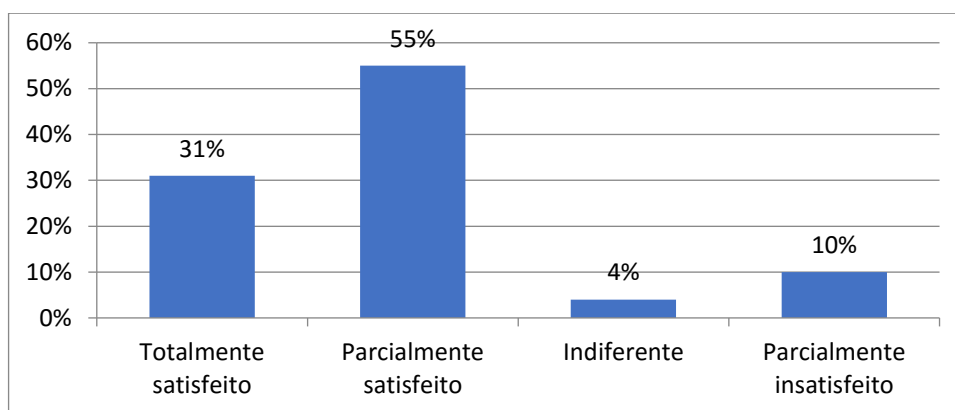
Neste item, trata-se a respeito ao grau de satisfação dos trabalhadores e clientes da empresa informe de Luanda (Angola), conforme demonstra-se na tabela 3.

Tabela 3. Grau de satisfação com relação ao salário e serviço prestado aos clientes

Quanto ao salário que recebo pelo meu trabalho e serviço que recebo, me sinto:	Número de pessoas entrevistadas	Percentagem das respostas obtidas nas pessoas entrevistadas
Totalmente satisfeito	49	31%
Parcialmente satisfeito	86	55%
Indiferente	8	4%
Parcialmente insatisfeito	17	10%
Totalmente insatisfeito	0	0%

Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023

Gráfico 3. Grau de satisfação com relação ao salário e ao serviço prestado aos clientes



Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023.

De acordo com os resultados obtidos na tabela e no gráfico nº 3, nota-se claramente que 55 % dos entrevistados estão parcialmente satisfeitos com os seus salários e com os serviços que a empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié presta, enquanto 8 pessoas que corresponde a 4 % são indiferentes a esta situação.

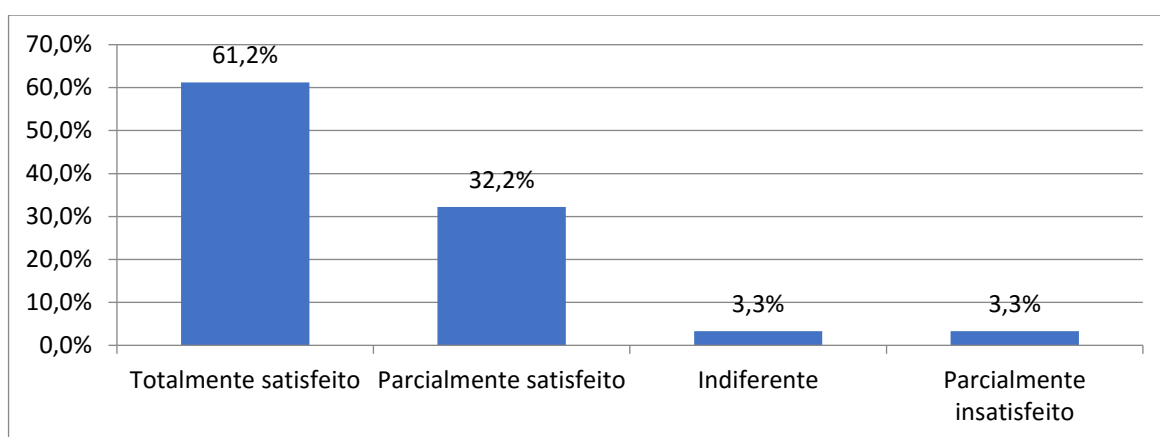
Tabela 4. Grau de satisfação das pessoas entrevistadas com relação aos serviços prestados.

Com relação à confiança com relação aos serviços prestados, me sinto:	Número de pessoas entrevistadas	Percentagem das respostas das pessoas entrevistadas
Totalmente satisfeito	95	61,2%

Parcialmente satisfeito	51	32,2%
Indiferente	7	3,3%
Parcialmente insatisfeito	7	3,3%
Totalmente insatisfeito	0	0

Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023

Gráfico 4. Grau de satisfação dos entrevistados com relação aos serviços prestados.



Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023

Os resultados da tabela e do gráfico nº 4 mostram-nos 95 pessoas entrevistadas que correspondem a 61,2% estão totalmente satisfeitos com relação aos serviços prestados e 7 pessoas que correspondem a 3,3% estão parcialmente insatisfeitos e outros indiferentes respectivamente. Daí que a implementação da consultoria em processamento de salário nas empresas privadas em especial a empresa Barbossoma Transporte - Lda ajudaria de que maneira no aumento do nível de satisfação do capital humano e dos serviços prestados pelos trabalhadores assim como dos destinatários desses serviços.

4.3 Conhecimento dos Entrevistados sobre os Objectivos/missão/visão da Consultoria em Processamento de Salário nas Empresas Privadas

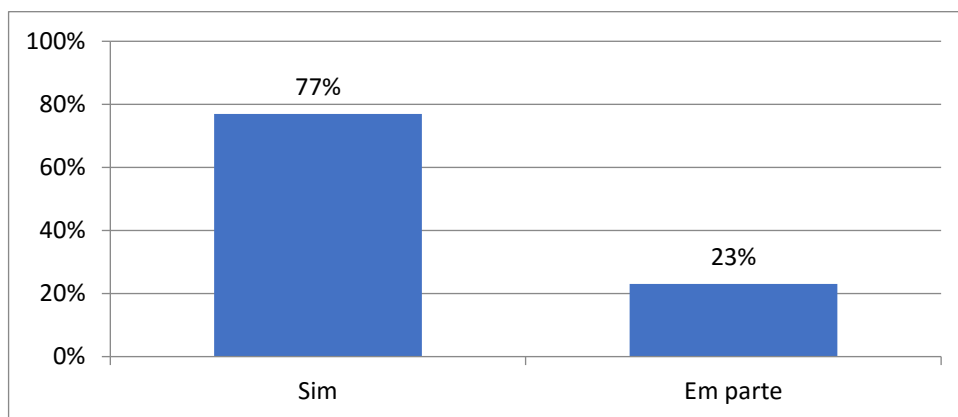
Neste subtema tratou-se do impacto da consultoria em processamento de salário nas empresas privadas em especial a empresa Barbossoma Transporte - Lda e se os trabalhadores têm conhecimento sobre os objectivos/missão/visão da consultoria em capital humano e em processamento de salário para a empresa.

Tabela 5. Conhecimento dos entrevistados sobre os objectivos/missão/visão da consultoria em capital humano e em processamento de salário para a empresa Barbossoma Transporte – Lda.

Você conhece e compreende claramente os objectivos a missão, visão da consultoria em processamento de salário para a empresa?	Número de pessoas entrevistadas	Percentagem das respostas de pessoas entrevistadas
Sim	122	77%
Não	0	0%
Em parte	38	23%

Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023

Gráfico 5. Conhecimento dos entrevistados sobre os objectivos/missão/visão da consultoria em capital humano e em processamento de salário para a empresa Barbossoma Transporte – Lda.



Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023.

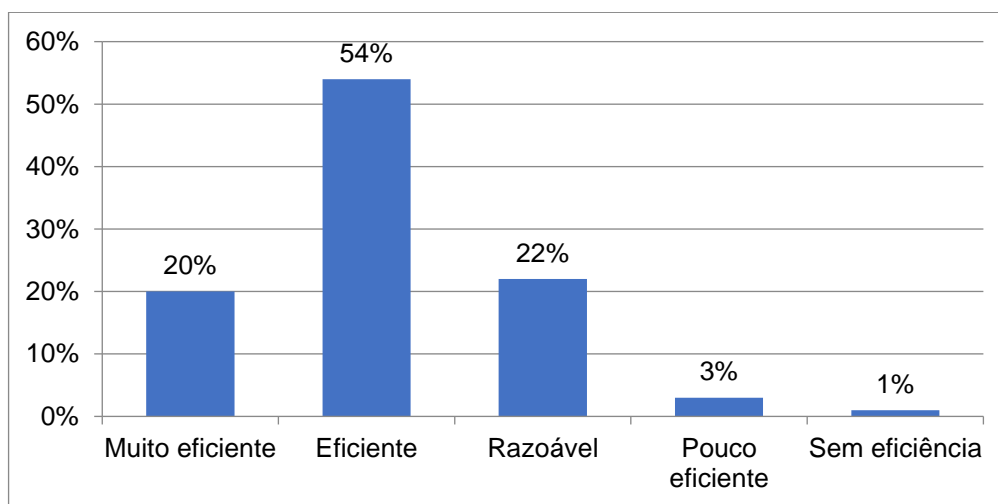
Pelo que se pode ver nesta tabela e gráfico nº 5, há uma clara noção acerca das vantagens da consultoria em processamento de salário para a empresa Barbossoma Transporte – Lda na medida em que 122 pessoas correspondente a 77% responderam sim no que tange a pergunta se sabiam o objectivo/missão da consultoria em processamento de salário para a empresa Barbossoma Transporte – Lda e apenas 38 pessoas correspondente a 23% encontravam-se cépticos quanto ao objectivo/missão desta consultoria.

Tabela 6. Qualidade do serviço na empresa Barbossoma Transporte – Lda com a implementação da consultoria em processamento de salário.

Qualidade do serviço com a implementação da consultoria em processamento de salário	Número de pessoas entrevistadas	Percentagem das respostas das pessoas entrevistadas
Muito eficiente	32	20%
Eficiente	84	54%
Razoável	36	22%
Pouco eficiente	7	3%
Sem eficiência	1	1%

Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023

Gráfico 6. Qualidade de serviço na empresa Barbossoma Transporte – Lda com a implementação da consultoria em processamento de salário.



Fonte: Elaboração própria, com dados da empresa Barbossoma Transporte – Lda, 2023.

De acordo com a tabela e o gráfico acima, nota-se claramente um nível de satisfação dos entrevistados com a implementação da consultoria em processamento de salário, na medida em que, 54% dos entrevistados consideram eficiente e poderá ajudar no crescimento e desenvolvimento da empresa, 22% consideram razoável, 20% consideram muito eficiente, 3% consideram pouco eficiente e apenas 1% consideram sem eficiência a consultoria em

capital humano e em processamento de salário na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié.

5 CONCLUSÕES

O principal objectivo deste trabalho de investigação foi o de avaliar por meio de uma consultoria o processamento de salário como instrumento de satisfação do capital humano na empresa Barbossoma Transportes – Lda do município do Cuito / Bié, do qual conclui-se com o seguinte:

- 1) A implementação de um plano de consultoria em capital humano e em processamento de salário na empresa Barbossoma Transporte Lda do Cuito / Bié poderá contribuir para acrescentar maior satisfação ao capital humano da empresa, diminuindo os efeitos da insatisfação, proporcionando maiores níveis de autonomia, autoridade e responsabilidade.
- 2) Igualmente foram descritos os fundamentos teóricos relacionados a evolução dos recursos humanos e a consultoria como instrumento de satisfação ao capital humano.
- 3) Mediante o estudo em causa junto da empresa Barbossoma Transporte Lda, o género feminino teve a maior representatividade dos entrevistados na empresa com 80 % e a menor representatividade correspondeu ao género masculino com 20 %. A maior faixa etária foi entre 26 a 33 anos de idade (30 %), seguida da faixa etária dos 34 a 41 anos com 28 %, menor número de pessoas entrevistadas corresponde a faixa acima de 49 anos com 7 %.
- 4) Constatou-se que 55 % dos entrevistados claramente estão parcialmente satisfeitos com os seus salários e com os serviços que a empresa Barbossoma Transporte Lda do Cuito presta.
- 5) Por outro, 54 % dos entrevistados consideram eficiente a qualidade de serviço e poderá ajudar no crescimento e desenvolvimento da empresa bem como a implementação da consultoria em capital humano nas empresas do Cuito / Bié.
- 6) Igualmente relevante, o estudo demonstrou que os colaboradores da empresa conhecem e compreendem claramente os objectivos e missão da consultoria na empresa.

6 LIMITAÇÕES

- 1) Durante o estudo levado a cabo na empresa Barbossoma Transporte Lda do Cuito/Bié, constatou-se que algumas pessoas que prestam serviço nela não têm conhecimento sobre o tema o que constitui aspecto negativo para os objectivos que as empresas actualmente se propõem.
- 2) A falta de colaboração na entrega de dados por parte de alguns trabalhadores e clientes da empresa para êxito do presente trabalho.
- 3) Insuficiência de recursos financeiros por parte da empresa para uma oferta de serviços melhores para os trabalhadores sem se esquecer da falta de formação destes no que agrega a conhecimento profissionais e outros.

6.1 SUGESTÕES

1ª Sugere – se a direcção do ISPC em particular a coordenação das ciências económicas e empresariais para que a presente obra científica seja colocada na biblioteca da instituição para que sirva de referência para os futuros investigadores e que sirva de cajado para investigações em ciências empresariais.

2ª Sugere – se a sociedade em geral a encarar a presente obra como um ponto de partida para o desenvolvimento de um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas do Cuito / Bié e que aproveite as novas tecnologias como instrumento de satisfação do capital humano e de sucesso para a empresa.

3ª Sugere – se a empresa Barbossoma Transporte Lda do Cuito / Bié que coloque em prática os resultados da presente obra e adopte hábitos de consultoria em processamento de salário como factores de satisfação e motivação do capital humano para o sucesso das empresas, organizações, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - ANDRADE, Rodrigues António. Consultores e consultoria: o que fazer para essa relação dar certo. REEAD – Revista Electrónica de Administração. Vol. 1 No. 1, Jan/Fev/Mar/2007. Disponível em: <http://diretorio.ibict.br/xmlui/handle/1/82>. Acesso em 12 junho 2023, 14h43min.
- 2 - AZEVEDO, João Humberto de. Consultoria: uma profissão de fé. Revista Brasileira de Administração. Brasília, DF, v.20, n.80, p.16-22, jan/fev, 2011.
- BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 2001.
- 3 - CAITANO, Eliana, O Papel do consultor empresarial. Joinville, Santa Catarina, 29 Maio 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-consultor-empresarial/45272/>. Acesso em 12 junho 2023, 10h55min.
- 4 - CHEIN, Edgar H. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- 5 - CHIAVENATO, Idalberto, Sapiro, Arão. Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 6 - CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- 7 - CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill, Madrid. 2002.
- 8 - CROCCO, Luciano e GUTTMANN, Erik. Consultoria empresarial. São Paulo, Saraiva, 2005.
- 9 - DIEGO González Serra, em seu livro Teoría de la Motivación e práctica profesional desenvolve uma teoria integradora acerca da motivação humana e um método para investigar tal processo, 1995.
- 10 - DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- 11 - FRANCO, Dermeval. As Pessoas em primeiro lugar. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

- 12 - GIL, António. Como elaborar projectos de pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- 13 - GIL, António. Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.
- 14 - KURB, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- 15 - KUGELMEIER, Werner. Consultoria Empresarial será que é uma solução? Campinas, São Paulo, 15 maio 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/consultoria-empresarial-seraque-e-uma-solucao/44927/>. Acesso em 23 Maio 2023, 11h00min.
- 16 - LAKATOS, Eva. & MARCONI, Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- 17 - LAMBERT, Tom. Manual de Consultoría. Gestión 2000, España.
- 18 - LIBERATO, Fred. Consultoria Empresarial, importante nos dias de hoje? Em pleno século XXI. Disponível em: <http://cafeempreendedor.blogspot.com.br/2009/02/consultoria-empresarial-importante-nos.html>. Acesso em 30 de Maio 2023, 11h22min.
- 19 - MERROM, Keith. Dominando a consultoria: como se tornar um consultor máster e desenvolver relacionamentos duradouros. São Paulo: M, Books, 2008.
- 20 - MOUTELLA, I. Administração estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2003.
- 21 - MUCHINSKY, Paul, M. Psychology applied to work. Edit Thomson, Australia, 2000.
- 22 - LEAL, C., Marques, C., & Fernández, M. T. Capital Intelectual Contributo Invisível. XV Encontro da AECA, Ofir, Portugal, ISBN, 978-84, 2012.

- 23 - LEAL, C. T., Marques, C. P., & Marques, C. S. A influência do capital intelectual na satisfação laboral: um modelo estrutural aplicado a uma cooperativa de crédito. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 219-225, 2015.
- 24 - MACHADO, E. S., Pererira, J. A., Franco, F. G., & da Silva, T. A. C. Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: Desafios dos Gestores de Recursos Humanos Diante dos Novos Contextos de Gerenciamento. *Revista de Ciências Gerenciais*, 19 (30), 2016.
- 25 - Martins, M. M., Morais, A. I., & Isidro, H. O VALOR DO CAPITAL INTELECTUAL DAS EMPRESAS PORTUGUESAS. *Tourism & Management Studies*, 2013.
- 26 - OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.
- 27 - OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, e práticas. 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- 28 - PARREIRA, Francisco E. Consultoria, consultores e clientes. São Paulo: Érica, 1997.
- 29 - PEREIRA, Maria. Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório. São Paulo: Makron Books, 1999.
- 30 – RICO, Belda. Satisfacción laboral de los asalariados en España, 2012.
- 31 - QUINTELLA, Heitor. Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 32 - SALES, Eugénio, Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial? Recife, Pernambuco, 11 Novembro 2013. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultorempresarial/74075/>.
- 33 - SILVA, Madalena. Salário e remuneração dos cargos. São Paulo: Cortez. 09, 2018.
- 34 - MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos - Operacional ao estratégico. 14^a Edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

35 - TAMO, Kiamvu. Introdução à Gestão das Organizações, 3ª Edição. Revisada, CAPATÊ, Cabinda, 2012.

36 - TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das organizações. 3ª Edição. São Paulo: Best, 2013.

37 - SANTOS, J. V., & GONÇALVES, G. Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. Psico, 42(4), 2012.

38 - ZIMPECK, B. Administração de salários: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXO

Anexo I: Entrevista

Entrevista de Pesquisa Académica de conclusão do Curso, para obtenção de grau de Licenciatura no curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico da Caála / Huambo.

Tema: Proposta de um plano de consultoria em capital humano nas empresas privadas, em particular na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié.

Orientações: Trata-se de pesquisa anónima, com fins académicos sem risco de que você seja identificado, portanto, não escreva o seu nome:

Limite-se responder com um “X” aos quesitos que se ajustam à sua convicção.

1ª. PARTE: IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

1) Sexo:

- () Masculino
- () Feminino

2) Em que faixa etária você se enquadra?

- () 18 a 25 anos
- () 26 a 33 anos
- () 34 a 41 anos
- () 42 a 49 anos
- () Acima de 49 anos.

2ª. PARTE: ASPECTOS RELACIONADOS À SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Indique o grau de satisfação ou insatisfação em relação aos seguintes aspectos:

3) Quanto ao salário que recebo pelo meu trabalho, me sinto:

- Totalmente satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Indiferente
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

4) Grau de satisfação dos entrevistados sobre os objectivos/missão/visão da consultoria em capital humano e em processamento de salário para a empresa Barbossoma Transporte – Lda

- Totalmente satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Indiferente
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

5) Você conhece e compreende claramente os objectivos/missão/visão da consultoria em capital humano e em processamento de salário para a empresa Barbossoma Transporte – Lda?

- Sim
- Não
- Em parte

6) Qualidade de serviço na empresa Barbossoma Transporte – Lda do Cuito / Bié, com a implementação da consultoria em capital humano e em processamento de salário.

- Muito eficiente

- Eficiente
- Razoável
- Pouco eficiente
- sem eficiência