



GESTÃO DE PESSOAS: UMA PROPOSTA DE AÇÃO DE CIRCULARIZAÇÃO DAS RELAÇÕES

ARTIGO ORIGINAL

FREIRE, Ana Luiza Gonçalves¹, SILVA, Elizabeth Yara Carolina Contesini Soares da², MARTINS, Evelyn Souto³, ECCARD, Wilson Danilo de Carvalho⁴

FREIRE, Ana Luiza Gonçalves. *et al.* **Gestão de pessoas: uma proposta de ação de circularização das relações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 08, pp. 159-187. Junho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/circularizacao-das-relacoes>, DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/circularizacao-das-relacoes

RESUMO

Há uma quantidade de discussões acerca do tema economia circular. O cenário demanda das empresas uma nova configuração em sua forma de projetar novos negócios, necessitando habilidades e competências diferenciadas, que acompanhem a velocidade e intensidade das inovações. Esta ruptura de modelo, representada por uma proposta de uma economia circular aplicada à gestão de pessoas, poderá ter forte impacto na cultura das empresas, no campo da empregabilidade e dos requisitos de conhecimento que resultarão em um desafio substancial para recrutar, treinar e, principalmente, reter talentos. A pesquisa contou com uma introdução do tema da economia circular fazendo um contraste com o modelo linear a qual vem dominando o sistema capitalista econômico desde o último quarto do século XVIII. O conceito de economia circular trabalha diversas ideias, pareceres e escolas de pensamento, como gestão, economia, engenharia e direito. O esforço da pesquisa consiste em traduzir o conceito em uma ótica de gestão de pessoas e responder a como traduzir o conceito de economia circular para gestão de pessoas em um ambiente empresarial. A pergunta que direciona esta pesquisa e ao final os autores tentam responder é “como traduzir o conceito de economia circular para gestão de pessoas em um ambiente empresarial?”. O objetivo do trabalho é analisar uma nova forma de gestão de RH tendo como base os princípios de economia circular. Trata-se de uma pesquisa empírica onde, metodologicamente, usamos bases de pesquisa de campo e método comparativo, para realizar um questionário semiestruturado desenvolvido no *Google Forms*, e validado antes da aplicação final. A amostra contou com a participação de

159



49 pessoas. Ao final do trabalho, os autores entendem que há uma demanda importante e urgente para que os processos que as pessoas estão envolvidas sejam eficazes, portanto, foi desenvolvido uma proposta da implementação de um modelo de circularização das relações nas organizações, buscando a valorização do quadro de colaboradores, o aproveitamento de suas expertises e a redução da rotatividade. Assim, foi apresentado um comparativo entre a visão da gestão de pessoas no sistema linear e os passos da circularização das relações.

Palavras-chave: sustentabilidade, economia circular, recursos humanos, gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

O cenário do século XXI requer das empresas configurações diferenciadas em sua forma de projetar seus negócios, conseqüentemente, serão necessárias habilidades e competências, que acompanhem a velocidade e intensidade das inovações. A contemporaneidade tem demandado novos modelos de negócio e de estilos de vida, o que anuncia uma possível quebra de paradigma. Segundo o artigo de Castro; Brito e Varela (2017) a respeito da ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações, as organizações possuem diversas atribuições na missão de suprir os colaboradores de conhecimentos, ou seja, de capacitá-los como indivíduos visando a evolução em prol das metas organizacionais.

Desde a elaboração de mapas mentais, consentimento com a autonomia, alteração de realidades para aguçar diferentes estratégias, pacotes de treinamento e desenvolvimento focados em competências técnicas e comportamentais, harmonização do clima organizacional em busca do favorecimento da inovação e, acima de tudo, a readequação do significado da gestão de pessoas. Essa nova vertente, pode gerar disrupção se comparada com a clássica maneira de gerir o capital humano da organização, pois poderá incitar os colaboradores a buscar diferentes atuações e papéis, direcionar as metas individuais ao alinhamento com as corporativas, considerando, ainda, a influência das redes sociais neste novo contexto.

Esta proposta disruptiva de modelos, recorrente na sociedade do conhecimento, demanda que novas propostas sejam apresentadas e analisadas, inclusive de uma



circularização das relações aplicada à gestão de pessoas, onde o impacto na cultura das empresas, no campo da empregabilidade e dos requisitos de conhecimento, poderão resultar em desafios que vão refletir nas atividades de recrutar, treinar e, principalmente, reter talentos. Aquilo que se espera de um profissional contemporâneo são habilidades e competências diferenciadas.

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2014), tem se mostrado uma área em crescente evolução, caracterizada pela diversidade, pela complexidade do ambiente competitivo e dinâmico do mundo dos negócios em que vivemos. Pode-se dizer que a área ganhou novos papéis, decorrentes do moderno conceito de gestão com e através das pessoas com suas diversas e novas abordagens.

Segundo França (2007), a área de gestão de pessoas tem um novo significado, pois ela se relaciona com todas as diferentes áreas da empresa realizando contratações, incluindo recrutamento e seleção, cargos e carreiras, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida e gerenciamento de talentos.

No cenário contemporâneo de constantes mudanças, as organizações, para criarem vantagens competitivas sustentáveis, precisam encontrar as competências necessárias e adaptar seus procedimentos de maneira viva, que colabore com a constante regeneração de portfólio de recursos. Então, para alcançar e realizar este processo de inovação constante, as organizações precisam desenvolver competências que colaborem com o dinamismo e capacidade de adaptação constante (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

Contudo, essa discussão e planos de ação têm girado em torno de matérias-primas, *design* e inovação, se mostrando insuficiente no foco da questão dos recursos humanos. O leitor vai averiguar ao longo do texto que a aplicação dos princípios da economia circular, ao contrário do que possa parecer, não se dedica apenas à transformação dos processos logísticos e técnico-operacionais de uma empresa.



Neste artigo, os autores pretendem responder à pergunta: como traduzir o conceito de economia circular para gestão de pessoas em um ambiente empresarial? Para isso, apresentam uma proposta de ação para as empresas alcançarem um alto padrão de circularização das relações, aquele em que todos os processos que as pessoas estão envolvidas são repensados e as pessoas, valorizadas, qualificadas, renovadas, realocadas, treinadas, desenvolvidas na empresa.

O objetivo do trabalho é analisar uma nova forma de gestão de RH tendo como base os princípios de economia circular. A principal justificativa deste estudo é contribuir com a identificação e visibilidade dos profissionais que podem se beneficiar do conceito de economia circular.

Para isso, 1. serão apresentados os conceitos da economia circular: recursos naturais escassos, o dilema dos limites de um modelo de economia linear, os problemas econômicos, sociais, ambientais – reduzir, reutilizar, reciclar, esquema de implementação *top-down* e *bottom-up*, e novos modelos de negócios (NMN) para se estabelecer como disciplina; 2. serão apresentados o papel da gestão de pessoas, do RH, da liderança, bem como a influência das pessoas na mudança na cultura organizacional, relacionando o conceito da economia circular com a gestão de pessoas, os líderes, a organização e suas ações; 3. serão identificadas ações esperadas das organizações e das pessoas para que sejam sustentáveis, circulares e rentáveis; 4. serão identificados na visão dos profissionais quais são os atuais processos ou ações realizados em suas empresas em prol de seu desenvolvimento e sua importância, averiguando suas percepções sobre as organizações e suas expectativas em relação ao seu aproveitamento e valorização; 5. serão identificados se profissionais realizam ações ou investimentos em prol de seu desenvolvimento independente da sua empresa, identificando o impacto dos processos ou ações realizadas pelas empresas em prol do desenvolvimento e o quanto isso os valoriza e os inspiram; 6. será apresentado o projeto circularização das relações uma proposta de boas práticas para se alcançar o mais alto padrão de circularização das relações,



onde em todos os processos as pessoas estão envolvidas, valorizadas, qualificadas, renovadas, realocadas, treinadas, desenvolvidas na empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ECONOMIA CIRCULAR

Economia circular tem sido discutida largamente pelos principais atores internacionais, países, governos independentes, grandes empresas e indústrias, assim como a população bem engajada. Nesse texto os autores apresentam o tema, fazendo-o conversar com a gestão de pessoas, e ainda, sugerem temas importantes como qualidades necessárias para o profissional do século XXI, e a importância da multidisciplinaridade para as empresas e atores governamentais.

O conceito de economia circular foi apresentado pela primeira vez nos textos de economia ambiental dos professores Pearce e Turner (1990). Nas suas aulas, os professores ensinavam que o assunto se tratava de um sistema fechado de produção e consumo de recursos naturais. Ou seja, eles estavam olhando para um sistema econômico, em que seus agentes percorriam toda uma cadeia de suprimentos (extração de recursos naturais virgens; transporte; produção; consumo; descarte) a fim de produzir bens materiais, serviços e alimentação.

Do ponto de vista econômico e social, é um sistema que gera empregos e dá forças para crescimento econômico; porém, para o meio ambiente, isto não é verdadeiro, pois dependeria de uma fonte de recursos naturais infinita, assim como um sumidouro de capacidades sem fim, e esta não é a realidade. O que se vê em grande parte dos produtos consumidos diariamente são, na verdade, bens e produtos criados em sistemas abertos porque, ao final da cadeia de suprimento (consumo e descarte), é muito comum, no Brasil, que este produto (ou parte dele, como a embalagem) seja enviado a um aterro sanitário, despejado em lixões clandestinos ou despejados *in natura* como em rios e lagos (ABRAMOVAY, 2012).



Tal sistema aberto é o que se entende como economia linear (EL). Este modelo linear vem sendo utilizado desde o final do século XVIII, na primeira revolução industrial. A EL é baseada no fluxo extração – produção – consumo – descarte. Esse processo linear promove grande desperdício de recursos naturais e gera grandes índices de poluição com agravamento ao meio ambiente em várias partes do mundo (ECCARD, 2019).

Trata-se, então, de um sistema que não está de fato preocupado com o valor dos materiais e sim, com o consumo. McDonough e Braungart (2014) chamam esta cadeia de *cradle-to-grave* (do berço à cova, na tradução livre). Ou seja, os recursos naturais são extraídos, passam pelo processo produtivo e ao final são lançados às covas, qualquer valor residual desse produto é, conseqüentemente, descartado.

Na década de 1990, Pearce e Turner apontaram que a reciclagem era a única forma de reaver o valor dos produtos que eram descartados. A EC, porém, vai muito além da reciclagem, pois é uma forma de enxergar o valor no fluxo de materiais e serviços e se concretiza, na sociedade, por meio da criação e aplicação de novos modelos de negócios que permitam essa nova visão. Seu objetivo, em última instância, é manter o valor dos recursos naturais o mais alto pelo máximo de tempo possível (ECCARD, 2019).

Conceitualmente, não há uma definição única de EC, pois este é um sistema criado a partir de escolas de pensamento de diversos temas, como ecologia industrial, engenharias, *design*, biologia, física, gestão, direito e economia, o que confere seu caráter multi, trans e interdisciplinar.

Há sim, contudo, alguns pilares essenciais para a formação do pensamento circular e sua posterior aplicação nas empresas: a) uso de energias renováveis; b) resiliência por meio da diversidade; c) resíduo como recurso; e d) pensamento sistêmico. (MACARTHUR, 2013)



Em primeiro lugar, é imprescindível o investimento no uso de energias renováveis para as iniciativas circulares, seja por meio de energia eólica, solar ou hídrica. Seguindo, resiliência é a capacidade de um sistema natural de conseguir suportar intempéries e conseguir sobreviver e se manter relevante, pensando em um sistema econômico, deve-se considerar a diversidade de empresas e atores econômicos em uma sociedade que dá o devido suporte para resistir a crises cíclicas, naturais do sistema capitalista. Resíduo como recurso é uma das características principais da EC, a ideia de resíduo é considerada um erro de *design*, o resíduo deve ser um recurso, ou insumo, para produção de outros produtos (quando se fala em nutrientes técnicos, como plásticos, circuitos e metais, por exemplo) ou reintroduzidos à biosfera livres de toxicidade. Por último, o pensamento sistêmico remete à natureza, onde não existem seres vivos desconectados uns dos outros, para cada ação há uma reação, nada se cria, tudo se transforma. Pensamento sistêmico da EC na nossa sociedade de consumo significa que, por mais distantes que alguns consumidores possam estar da natureza selvagem, ele (homem) ainda faz (humanidade) parte dela (MACARTHUR, 2013).

Há duas características importantes que diferenciam o modelo de economia circular da – por exemplo – economia do compartilhamento ou economia solidária, e diversas outras economias observadas na última década. A primeira delas é a capacidade de a EC tem de criar novos modelos de negócios; a segunda, seus perfis de implementação.

Em primeiro lugar, serão apresentados os modelos de negócio circulares (ACCENTURE, 2014; VERMUNT *et al.*, 2019):

Suprimentos circulares – Este modelo foca essencialmente na substituição de materiais virgens nos processos de produção por materiais renováveis, recicláveis ou biodegradáveis, na medida do possível. A proposição de valor deste modelo de negócio está em reduzir a dependências de materiais virgens escassos e reduzir as pegadas de carbono nas indústrias;



Valorização de recursos – O modelo de recuperação de recursos prevê a recuperação de materiais de produtos descartados e evita dar o sentido de “resíduo” àquele produto/material. A proposição de valor deste modelo consiste em explorar o valor residual dos recursos e convertê-los em novos produtos ou materiais, de forma que um produto recuperado vai deixar de ter sua função. Por exemplo, um notebook que passa por esse modelo de negócio terá seus recursos mais valiosos separados a fim de se tornarem insumos para criação de um outro produto, não necessariamente um notebook novo. A atividade mais conhecida deste modelo é a reciclagem;

Extensão de vida do produto – No modelo de extensão de vida do produto, parte das atividades da estratégia dos 4 Rs são aplicadas, tais como, reuso, reforma ou remanufatura. Essas estratégias aumentam a vida do produto sem que eles percam suas funções ou identidade. Uma função importante para este modelo de negócio (e para o modelo anterior também) é o sistema de retorno dos produtos, ou a logística reversa, que ainda é uma barreira em muitos países, principalmente devido à imprevisibilidade da quantidade de produtos descartados retornados;

Serviço como produto – Este modelo de negócio prevê a geração de serviços como forma de satisfazer as necessidades do consumidor. O ponto mais importante deste Novo Modelo de Negócio (NMN) é o fato de a posse do produto não ficar mais com o cliente, mas com a empresa que fornece os serviços. A tecnologia de aplicativos e conexão rápida de internet favorecem a relação entre cliente e empresa, de forma que a companhia comercializa o acesso ao produto e não mais sua posse. O maior benefício deste modelo é que a empresa tem a oportunidade de controlar melhor a produtividade dos recursos usados nos seus produtos por meio do serviço prestado.

Plataforma de compartilhamento – Este NMN promove uma plataforma para colaboração entre usuários do produto, sejam indivíduos ou organizações. Isso facilita o compartilhamento do excesso de capacidade ou subutilização de ativos, o que ajuda a maximizar sua utilização, pode beneficiar empresas cujos produtos e ativos têm baixa utilização ou taxa de propriedade. Este NMN incentiva o reuso e reparo de ativos para que aumentem seu ciclo de vida.



Em segundo lugar, os autores apontam para os modelos de implementação de uma economia circular. Segundo Lieder e Rashid (2016), há duas abordagens principais, a *top-down* e a *bottom-up*.

Uma abordagem *top-down* trata de uma política promovida a nível nacional, onde o governo tem maior controle sobre os resultados, quaisquer mudanças são feitas baseadas na lei e na ordem. Esse é o modelo pelo qual, por exemplo, a China e a pelos países da União Europeia tem promovido os casos de Economia Circular (ECCARD, 2019).

A abordagem *bottom-up* é criada a partir de Organizações Não Governamentais, sociedade civil, organizações ambientais etc. Os países que apresentam esta abordagem de implementação de EC são os Estados Unidos, o Japão e o Brasil. Porém, em um mundo ideal, ambas abordagens podem e devem coexistir.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um assunto debatido e analisado há muitos anos. Um estudioso do tema, Schein (1992) definiu cultura organizacional não somente pelos seus aspectos visíveis e de fácil percepção, mas também pelos aspectos que estão no subconsciente dos participantes do grupo.

Para o autor supracitado a cultura é formada por vivências experiências que o grupo adquire durante a resolução de problemas e adaptações aos desafios externos e internos que foram considerados válidos para serem passados adiante aos novos integrantes como dica para eles entenderem, perceberem e sentirem tais desafios, lembrando que a cultura é algo que se passa para os novos integrantes da organização como uma forma do processo de aprendizagem de como as coisas são e funcionam.

Segundo Schein (1992) em relação a mudança de uma cultura, quando inevitável, dependerá de um processo de reconstrução de pressupostos já existentes e que é um processo que se deve enfrentar por um longo período, não se muda do dia para noite.



A cultura organizacional pode ser caracterizada por vários perfis, mas quem é responsável por direcionar e modelar os novos hábitos e crenças será o líder, pois este é o modelo a seguir por toda a organização.

A definição de Morgan (1996) afirma que a cultura organizacional também representa as percepções da liderança e colaboradores, assim como reflete a forma de pensar que predomina na organização.

Percebe-se que as certezas mudam de lugar, hábitos se transformam e tecnologias se tornam mais obsoletas rapidamente. Tudo está em constante mudança: os negócios, as lógicas e as pessoas (CAETANO, 2017). Considerando a alteração na dinâmica do ambiente de negócios e em como a inovação o afeta, os líderes precisarão se desprender dos problemas corriqueiros para pensar de forma sistêmica.

Seria importante, neste momento, ressaltar os papéis assumidos pelos colaboradores, tanto na visão micro das equipes, quanto na visão macro das instituições. Para compreender a ideia de papel é possível recorrer a Pichon-Rivière (1998), que esclarece o papel como um modo de identificação de um personagem, como uma forma esperada de conduta quando se compõe uma equipe e que tem a ver com a sua função ou cargo. A maneira como a pessoa ocupa e desempenha este papel está intimamente ligada à sua história pregressa, ou seja, a sua cultura, o seu meio social, a sua formação.

Este papel tem função social e que aparece nas interações com os seus pares e, ainda para Pichon-Rivière (1998), o Inter jogo de papéis tem um caráter estruturante para o grupo, apesar de concluir que os papéis desempenhados não são estereotipados, mas sim rotativos, o que nos leva ao conceito de circularidade.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E O RH NAS ORGANIZAÇÕES

Há não muito tempo, termos como recursos humanos e departamento pessoal (DP) mesclavam-se nas culturas de muitas organizações. Entretanto, suas competências são facilmente separadas no ato de sua compreensão: o departamento pessoal



responsabiliza-se pela parte burocrática, por fazer cumprir leis trabalhistas, administrando o cadastro e a folha de pagamento, e entre suas funções destaca-se admissão, demissão, afastamentos e férias; os recursos humanos (RH) atuam no recrutamento, seleção e treinamento, envolvendo profissionais de administração e psicologia, sendo um setor mais estratégico (INÁCIO, 2011).

Segundo Bastos (2016), inseridas em um contexto de grandes mudanças, as organizações que focam ser destaque no mercado que atuam e buscam excelência organizacional, precisam estruturar o RH estrategicamente, simplesmente pelo fato que a globalização interligou as empresas com o mundo. Para a autora é imprescindível a valorização, o reconhecimento e o investimento no capital intelectual da organização. Bastos (2016) conclui com seu trabalho que valorizar as pessoas dentro da organização é fundamental para sobreviverem a competitividade no mercado na era do conhecimento e que muitas organizações ainda não perceberam o que significa a soma de todo o conhecimento de uma empresa e onde ele se encontra.

A gestão de pessoas tem se mostrado uma área em crescente evolução, caracterizada pela diversidade, pela complexidade e pelo dinamismo frente aos desafios do atual ambiente de negócios. Pode-se dizer que a área ganhou novos papéis, decorrentes das mudanças no mundo do trabalho. A gestão de pessoas é responsável por ações de engajamento, desenvolvimento e motivação de equipes e melhoria do clima organizacional. Enfim, é responsável pela administração de recursos humanos (CHIAVENATO, 2008).

Esclarecendo o que seria a sociedade do conhecimento, Hargreaves (2004) diz que é um processo contínuo de aprendizagem. Para se manter competitivo dentro de uma cultura de inovação contínua, a organização precisa de times com uma alta capacidade de aprender e produzir novos conhecimentos. Em síntese, o novo profissional da área de gestão de pessoas deve ser multi qualificado, polivalente e estimulado continuamente.



Chiavenato (2020), no seu livro “Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano”, traz uma nova forma de ver e aprender sobre as novas tendências e como lidar com seu capital humano para alcançar o sucesso do negócio. Para o autor, as pessoas são tão importantes quanto o próprio negócio, pois são as pessoas que fazem acontecer e a organização que souber aprender a utilizar corretamente o conhecimento e as competências das pessoas, colocando-as de maneira rápida e eficaz em ação na busca de soluções inovadoras na oferta de novos produtos e serviços terá e ganhará vantagem competitiva sustentável com certeza. Com isso o autor apresenta seis ações que se conectam em rede: agregar, recompensar, desenvolver, monitorar, manter e, por fim, aplicar pessoas, sendo este os pilares da gestão de qualquer equipe dentro de uma organização.

Bichuetti e Bichuetti (2017), dizem que todos se resumem a uma única categoria: gente. Por definição, os autores dizem que gente são as pessoas que trabalham na organização, para os autores é fundamental para que os seus trabalhadores desempenhem sua capacidade máxima e tenham responsabilidade é necessário investimentos da em empresa capacitá-las e motivá-las e ainda salientam que um dos grandes responsáveis por alcançar esta meta é o líder.

Como em uma orquestra, o maestro é quem dita o ritmo. Se não houver um líder máximo com o perfil apropriado ao momento pelo qual a organização passa, com a competência necessária para liderar o processo de desenvolvimento de sua estratégia e para guiá-la ao sucesso, todo esforço por parte da equipe terá resultados reduzidos (BICHUETTI; BICHUETTI, 2017).

2.3.1 LIDERANÇA

Vergara (2016) diz que o líder é responsável por estimular sentimentos que desenvolverão no seu liderado motivos para agir e Bergamini (2013) complementa dizendo que, antes de tudo, o liderado precisa confiar em seu líder, caso contrário não conseguirá tocar, ou seja, motivar seu liderado. Segundo Souza, Lopes e Rocha (2016), a função do líder da atualidade é principalmente estar ao lado, acolhendo e



extraindo o melhor da interação com seus liderados, mas para isso não existem regras ou estilo de liderança e sim as ações ou a forma de ser mais adequada para a equipe e sua organização.

A contemporaneidade anuncia grandes mudanças. Com o futuro menos previsível, as opções aumentam a maneira como pensamos sobre o planejamento diário. A demanda por decisões rápidas e pontuais aponta para que os líderes do futuro sejam ágeis e que consigam processar grandes quantidades de informações, levando o líder a descobrir o que é provável e não o que é possível. Seria um erro basear-se no fato de que a liderança seja só orientar as pessoas, o sucesso não dependerá mais do poder, ele será inspirado pela influência (MARQUES, 2013). Os líderes, além de compreender as transformações digitais, precisarão modelar o que os funcionários precisam fazer e explicando o propósito de se concentrar na tecnologia e no que ela significa para sua organização, bem como o impacto que a tecnologia poderá ter em cada colaborador.

De acordo com Marras (2001), as organizações atuais propagam o papel de líder organizacional como aquele indivíduo que faz o grupo participar dos processos, que delega responsabilidades a seus funcionários, e não só tarefas, e que é capaz de recompensar seus colaboradores a altura, não só financeiramente, mas também psicologicamente.

Espera-se que o líder contemporâneo seja capaz de gerir as pessoas, visto que é por meio delas que são realizadas as ações da organização e que são os colaboradores os principais responsáveis pelos acontecimentos internos e externos da empresa, e sobretudo, pela gestão do conhecimento.

O líder do século XXI, de acordo com Melo *et al.* (2012), conseguirá atingir seus objetivos através da sua capacidade de lidar com as diferenças existentes no ambiente de trabalho, sabendo respeitá-las e as usando como um fator importante para o progresso do projeto e para o bem comum. O líder do futuro é aquele que sabe respeitar seus liderados, permitindo e promovendo o desenvolvimento das



competências e habilidades da equipe, desse modo, exercendo o seu poder de modo mais humano.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS E A ECONOMIA CIRCULAR

O desenvolvimento tecnológico do final do século XX transformou a realidade das indústrias, compactando exponencialmente o ciclo de vida dos produtos concebidos no modelo linear. Os consumidores finais se tornaram exigentes e os colaboradores dessas organizações; os consumidores das ideologias, ainda mais. Como aponta Chiavenato (2014, p. 55):

Embora não tenha surgido ainda um corpo estruturado e integrado de ideias capazes de formar uma nova teoria administrativa, as modernas abordagens em plena era da informação privilegiam aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipes e células de produção, unidades autônomas, além de aspectos culturais como ampla participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados, busca de melhoria constante e da excelência.

Dentro da realidade mundial, as organizações precisaram mudar o trato com seu insumo mais precioso: o colaborador. “Mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade – custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos – serão copiadas” (ULRICH, 2000). Sendo assim, o que pode diferenciar este processo são as pessoas que compõem a organização.

A estruturação do RH para atuação de maneira estratégica se faz em base do diálogo aberto entre os níveis estratégico e tático da organização, é necessário se fazer compreender e atuar em prol de um objetivo comum. Segundo os autores Mintzberg e Quinn (*apud* BRANDÃO, 2013, p. 22), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente”.

Ainda segundo Brandão (2013, p. 23):



A gestão estratégica de recursos humanos, por sua vez, tem de ser entendida e desenhada vis-à-vis aos movimentos estratégicos da organização como um todo. Nesse sentido, estamos falando da preocupação da área de gestão de pessoas com o desdobramento estratégico, o que demanda, necessariamente, novas competências, novas práticas de gestão e novos desenhos da arquitetura organizacional. Tudo isso nos leva a perceber a estreita relação do processo estratégico com a dimensão humana nas organizações.

Desta forma, os autores propõem neste texto traçar um paralelo entre a economia circular adotada como parte da cultura organizacional e a gestão de pessoas da organização.

Como já citado, o desenvolvimento tecnológico alcançado é similar ao das organizações, dando a todos acesso aos *hardwares*, *softwares* ou processos de seus nichos. O que serve como base para a diferenciação dos resultados é o capital humano, que delimita o que, como, quando, onde e por que atuar, “são as pessoas que levam a empresa para o futuro e ajudam-na a concretizar seu potencial” (VAHDAT, 2008, p. 61).

Muitas vezes, as pessoas são analisadas por suas características, por seus traços de personalidade, ao invés de terem seus comportamentos esmiuçados e comparados aos habituais da cultura organizacional.

Pessoas não são recursos, mas personalidades incríveis e portadoras de diferenças individuais. [...] elas constituem importantes recursos para as organizações nem por isso podem ser tratadas meramente como meios de produção. Assim, pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos [...] (CHIAVENATO, 2009, p. 106)

A mudança na forma de considerar as pessoas, outrora chamados de trabalhadores e hoje de colaboradores, evidencia a tendência das gestões atuais. Chiavenato (2009, p. 107) enfatiza:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível da organização, sejam administradores – e não simplesmente executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve



ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho.

Antes de tecer as características necessárias a um líder que tenha visão para administrar essa gestão de pessoas, deve-se compreender a realidade cotidiana de uma empresa, quais são as ações e reações típicas do ambiente em diferentes patamares: indivíduos, grupos e estrutura. Segundo Robbins (2005, p. 6):

[...] comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta no desempenho das empresas. Como este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Muitos desses comportamentos tornam-se similares, mesmo partindo de indivíduos diferentes. Esta congruência entre as partes não é coincidência, a cultura organizacional impera com poderes até incompreensíveis, podendo tanger ao fenomenal. Robbins (2005, p. 375) desmistifica, esclarecendo que “[...] cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.”

Importante ressaltar, ainda, que são os fundadores das empresas os principais mentores desse padrão de comportamento.

Tradicionalmente, os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização. Eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não estão limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar empresas novas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização. (ROBBINS, 2005, p. 381)

Com o crescimento e desenvolvimento da organização, a cultura vai sendo difundida, transferida, compartilhada, e os comportamentos organizacionais tornam-se, constantemente, ainda mais similares. É importante que a nova cultura, ao ser



difundida, leve em consideração os pilares e os conceitos de economia circular pensados para a gestão de pessoas.

Implantar um novo ícone nessa cultura (a necessidade de estudo e desenvolvimento, por exemplo) demanda tempo e habilidade dos líderes atuantes. Se não partir deles o exemplo, a prova e a contraprova dos benefícios agregados, os liderados não demandarão esforços para cumprir com os objetivos.

A educação e a aprendizagem marcam um forte vinco nas competências de liderança. [...] quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. (SENGE *apud* MACÊDO *et al.*, 2012, p. 119).

A atuação da liderança como modelo didático aos colaboradores torna-se ainda mais vital quando analisada sob a ótica do conceito de participação de Motta (*apud* MENDONÇA; NOVO; CARVALHO, 2011, p. 48):

A participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas ideias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais mais autênticas e, enfim, se tornem profissionais mais autônomos e competentes. No mundo de hoje, a contribuição do indivíduo é tão relacionada ao grau de retribuição (salário, benefícios etc.) quanto a sua liberdade de expressão e ação. A participação libera o indivíduo para contribuir e faz todos os participantes do processo, inclusive chefes e dirigentes, desenvolverem maior consideração por ideias alheias e maior respeito mútuo.

Dessa forma, entende-se que há um paralelo entre os pilares essenciais da economia circular e as vertentes da circularização das relações, faz-se necessário analisar a ótica do colaborador, assim como da organização, visto que tal alteração de condutas precisa ser homogênea entre todas as partes.



3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo quanto aos fins se caracteriza como uma pesquisa aplicada, que segundo Gil (2019) é aquela que se propõe a elaborar estudos com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem, foi realizada uma pesquisa de campo, mas para analisar a situação problema um apoio na realidade vivida pelos profissionais nas empresas se realizou uma pesquisa de campo quanto aos meios. Para a realização da pesquisa de campo, os autores criaram um questionário semiestruturado que teve como propósito o entendimento do contexto e na identificação dos comportamentos para serem estudados posteriormente.

3.2 AMOSTRA DA PESQUISA

A amostra deste estudo é não probabilística. O questionário não estruturado teve a participação de 49 profissionais que se dispuseram a acessar o *link* do *Google Forms* e responderam ao questionário para eles enviados.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para esse trabalho foi feita por pesquisa bibliográfica, por meio do levantamento de referências teóricas e publicações sobre o tema em estudo e pesquisa de campo de modo a permitir a correlação e a definição de uma proposta para aplicação.

O questionário foi validado antes de sua aplicação final por meio de sua aplicação em outro grupo de características semelhantes não pertencentes ao grupo em estudo. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido no *Google Forms*, onde o formulário permite compartilhar o *link*[5] e enviar aos participantes da amostra, os quais foi garantido o anonimato.



A aplicação do questionário ocorreu no fim de janeiro de 2022. A amostra foi composta por profissionais de diversas áreas. Antes de iniciar a aplicação da pesquisa, foi realizado um pré-teste com alguns profissionais de perfil semelhante ao da amostra, que não participaram do estudo. O pré-teste foi realizado para verificar a clareza, o tempo, o entendimento entre outros itens do questionário e se necessário realizar eventuais ajustes. Após a aplicação do questionário e análise dos resultados, constatou-se que não necessitavam alterações, pois as questões se apresentaram claras.

A pesquisa bibliográfica auxiliou na análise do problema em questão. Dessa forma, foi possível levantar informações relevantes para posterior análise. De posse dessas informações, foi possível chegar às considerações pretendidas no problema de pesquisa.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As informações dos questionários foram analisadas e tratadas de forma qualitativa. As informações coletadas na pesquisa de campo foram pré-analisadas, interpretadas e analisadas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Deve-se considerar que, por razões conscientes ou inconscientes, alguns respondentes podem não ter expressado suas opiniões reais, ou respostas curtas, dificultando a análise do pesquisador. Também pode ter ocorrido dificuldade, por parte dos respondentes, na interpretação das questões, que foram reduzidas com a aplicação do pré-teste e, ainda, a resistência com relação ao tempo e o esforço necessário para que respondessem o questionário.



3.6 DIAGNÓSTICO DA PROBLEMÁTICA

Na definição de um perfil do colaborador almejado, além de listar várias competências padrões e tão difundidas como proatividade, pontualidade, determinação, entre outros, deve-se desprender de algumas amarras do modelo linear de uma carreira.

No mercado de trabalho tradicional, o início e o pós-amadurecimento são as fases temidas. Se o indivíduo inicia precocemente, antes da maioridade, mesmo em programas como Jovem Aprendiz, provavelmente o faz por necessidade financeira e para auxiliar na renda familiar. A formação intelectual e didática dele, provavelmente, será pautada sob muitos esforços que poderão impedir a continuidade da formação ou levar a desgastes emocionais por tantos percalços em pouca idade. Este personagem tem experiência, algumas vezes em cargos inferiores ao que almeja, quando consegue perseverar na formação, e precisa ser convincente para ter uma oportunidade de trabalho mais adequada (MOURA, 2019).

Há, ainda, aqueles que não se lançam no mercado de trabalho até concluírem o ensino superior, dedicando anos para conseguir seguir a formação almejada. Até mesmo os estágios são vistos como parte do escopo da graduação, mas não passíveis de gerar a experiência necessária para trazer competitividade àquele profissional. Este acaba por ser alvo do dilema: sabe muito para um cargo operacional ou não tem experiência para o cargo tático (RAMOS, 2001).

Esse ponto da carreira de um profissional é uma ressalva no paralelo com a economia circular, pois se assemelha à entrada de um novo produto no mercado linear (tradicional): pouco conhecido, com muitas promessas e necessitando de utilização para testar a produtividade e capacidade e que pode ser facilmente descartado caso não ofereça retorno imediato.

Quando se analisa um profissional pós-amadurecimento, é possível encontrar os temores e, nesse contexto, formalizar o paralelo. Há uma fase no mercado de trabalho



em que o profissional descobre seu talento e o valoriza. Este é o momento de maturação e onde seus esforços são divulgados e parabenizados.

Com o fechamento desta fase, é comum ver profissionais às margens de suas capacitações. Alguns que permaneceram muitos anos nas mesmas organizações têm sua história atrelada ao comodismo, mesmo que tenham buscado se reinventar inúmeras vezes. Outros que buscam sempre os desafios podem ser taxados de inconstantes. Alguns, desacreditados, pensam não ser capazes de ter o raciocínio de um jovem ou as facilidades que estes têm com recursos tecnológicos.

As pessoas são complexas e percebem as realidades de maneiras distintas, entretanto são especiais e detentoras do conhecimento que tem trazido à humanidade as maravilhas da evolução.

Neste raciocínio, há um esforço para entender como as bases da economia circular podem ser estabelecidas junto à gestão de pessoas da organização por meio de ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) e, principalmente, na disseminação de uma cultura organizacional condizente.

Os profissionais mais experientes, mesmo com restrições de atuação, podem ser alocados em parceria com jovens talentos, de forma que ambos podem se aproveitar do que há de melhor um do outro e um resultado extraordinário pode ser atingido.

Baseando-se nestes prismas que se deseja sugerir uma proposta de ação que busque traduzir o conceito de economia circular para gestão de pessoas em um ambiente empresarial. Para colaborar com estas percepções, interrogou-se, por meio de um questionário, colaboradores de empresas diversas, para identificar o que eles atualmente sentem sobre a empresa que trabalham.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar os resultados da pesquisa de campo sobre a circularização das relações constatou-se que 40,8% da amostra tinha entre 35 a 45 anos, 34,7% entre 25 e 35



anos, 16,3% estavam entre 45 e 55 anos e tinha alguns 8,2% entre 18 e 25 anos e pouquíssimos acima de 65 anos.

Ao questionar aos participantes da pesquisa se eram colaboradores de empresa privada ou pública constatou-se que 81,6 % trabalhavam em empresas privadas e 18% em empresas públicas.

Sobre o processo de seleção constatou-se que 55,1 % foram contratados por processo seletivo e 44,9% foram contratados por indicação. 24,5 % estavam dos profissionais da amostra estavam na empresa entre 5 e 10 anos, 18,4% estavam entre 1 e 3 anos, 16% estavam entre 10 e 15 anos assim como 16% estavam a mais de 15 anos na empresa, 14% estavam entre 3 e 5 anos e somente 10% estavam menos de 1 ano.

Sobre os participantes da pesquisa terem conhecimento ou participarem de algum plano de carreira na empresa em que trabalham, constatou-se que 53,1% participam ou conhecem o plano de carreira da empresa, enquanto 46,9% disseram que não conhecem e nem participam de nenhum plano de carreira da empresa. Isso demonstra o quanto as empresas estão deixando de investir nas pessoas das organizações, indo assim de encontro com que Bastos (2016) diz sobre a importância de valorizar seu principal ativo, pois para o autor é preciso reconhecimento e investimento no capital intelectual da organização, pois só assim as organizações sobreviverão a competitividade no mercado na era do conhecimento.

Ensino superior demonstrou ser majoritário, com 91,8% da amostra e são os mesmos que continuam estudando ou em busca de novos conhecimentos sendo que e somente 8,2% não tinham ensino superior e não continuam em busca de novos conhecimentos ou estudando, isso demonstra o quanto as empresas possuem um lugar a ser ocupado no fomento da Universidade Corporativa ou a incentivos de capacitação de seus ativos. Com este resultado é perceptível ver que quem estudou sabe o valor do conhecimento e por isso persistem em dar continuidade.



Àqueles que confirmaram que continuam estudando ou que estão em busca de conhecimento questionou-se se esta busca de novos conhecimentos era patrocinada ou incentivada pela empresa constatou-se que 67,3% disseram que não, e que somente 32,7% eram incentivados ou patrocinados pela empresa, isso demonstra o quanto as empresas ainda não investem em seu bem maior, que são as pessoas, pois segundo o que serve como base para a diferenciação dos resultados é o capital humano, que delimita o que, como, quando, onde e por que atuar: “são as pessoas que levam a empresa para o futuro e ajudam-na a concretizar seu potencial” (VAHDAT, 2008, p. 61).

Com estes resultados é possível constatar que as organizações ainda não investem, ou investem pouco no seu capital humano e que são os próprios profissionais que o fazem. Sim, o profissional é quem investe e vai em busca do saber, utilizando seus próprios recursos e tempo além do trabalho, pois segundo Hargreaves (2004) para se manter competitivo dentro de uma cultura de inovação contínua, a organização precisa times com uma alta capacidade de aprender e produzir novos conhecimentos, em um processo contínuo de aprendizagem o que torna compreensível entender porque o profissional busca aprender, pois se ele não o fizer ele ficará para trás e consequentemente a empresa o descartará, pois ela precisa de um profissional altamente capacitado.

Na questão sobre o colaborador se sentir valorizado no seu ambiente de trabalho constatou-se que 40,8% não se sentem valorizados, enquanto 59,2% se sentem valorizados pela empresa. Ao analisar as justificativas sobre o colaborador se sentir ou não valorizado no seu ambiente de trabalho, as respostas demonstraram que, ao contrário do senso comum sobre o retorno financeiro ser o maior incentivador das pessoas, esse foi um dos pontos menos abordados pelos que, de fato, se sentem valorizados.

Itens como ser ouvido, ter apoio nos estudos, foco no crescimento, oportunidades de ascensão, líderes parceiros, poder participar das decisões, ser elogiado e/ou receber *feedbacks* constantes e sinceros são o que trazem aos colaboradores a sensação real



da valorização. No outro extremo, dentre os que se sentem desvalorizados, aponta-se sobrecarga de trabalho, ausência da participação da empresa no planejamento da carreira do colaborador, facilitação à indicados, amigos e/ou familiares (sem consideração quanto a meritocracia), líderes descomprometidos, baixa recompensa financeira e falta de incentivo e/ou liberações para aprimoramentos.

Analisando esta questão foi interessante perceber que apesar das respostas anteriores demonstrarem que há pouco investimento no desenvolvimento dos profissionais e nos planos de carreira, eles se sentem valorizados mesmo assim, o que chama muito a atenção, e leva-se a crer que talvez por trás deste sentimento de valorização esconde-se um líder parceiro, acolhedor e que está extraindo o melhor da interação com eles (SOUZA; LOPES; ROCHA, 2016).

Seguiu-se questionando se o colaborador se via aposentando no emprego atual, 34,7% responderam que sim e 65,3% que não. Dentre as justificativas apresentadas para os posicionamentos, alguns dos que se veem aposentando estão em carreiras de cargos públicos, atuam em seus próprios negócios, querem se especializar ainda mais, atuam em algo que gostam, apreciam a estabilidade ou desenvolveram e estão conseguindo seguir seus planos de carreira.

Há, ainda, quem já aposentou e continua trabalhando por prazer. Dentre os que não se aposentaram, destacam-se os que não se sentem valorizados pela organização, os que anseiam por outras experiências, os que focam em ter seus negócios próprios, os que apresentam sobrecargas e consequências como a Síndrome do *Burnout*[6], os que estão em organizações com altíssima rotatividade ou que reduzem demasiadamente os pagamentos, os que determinaram mudar suas profissões e aqueles que mesmo valorizados e satisfeitos enxergam a mudança como algo positivo, o que veem ao encontro do que Caetano (2017) apresenta ao dizer que as certezas mudam de lugar, hábitos se transformam e tecnologias se tornam mais obsoletas rapidamente. Tudo está em constante mudança: os negócios, as lógicas e as pessoas.



Sobre os colaboradores sentirem que estão crescendo junto a empresa constatou-se que 65,3% disseram que sim e 34,7% disseram que não. Na justificativa sobre os colaboradores sentirem que estão crescendo ou não junto a empresa, foi possível constatar que os que se veem crescendo acreditam que o desenvolvimento da empresa lhes proporciona novas oportunidades, que suas atuações e comprometimento impactam diretamente no negócio e no valor agregado e que o amadurecimento é uma consequência natural de uma carreira.

Há também os que são incentivados a estudar, a aprimorar sua capacitação ou a adquirir novas competências para as diversidades e/ou novos caminhos que a organização possa vivenciar. Os que não consideram crescer com a empresa pontuam a falta de valorização, a preferência por determinados personagens indicados por e/ou parentes dos superiores, assim como muita desigualdade. Há, também, os que consideram ter evoluído muito mais que a própria empresa, os que identificam o plano de carreira proposto como falho e a falta de incentivo ou consideração com ações sugeridas.

Na questão aberta onde se questionou o que faz os colaboradores se sentirem valorizados, foi possível constatar que ser reconhecido é quase unanimidade. Alguns acrescentaram o fato de ser lembrado para novos desafios, ver suas contribuições serem aproveitadas pela organização, ter autonomia, alcançar as metas e ter acesso a educação continuada, a um plano de carreira bem definido. Alguns poucos apontaram o dinheiro, através de benefícios, salários justos e remunerações vinculadas a planos de incentivo. Outros, empresários, mensuram a valorização no reconhecimento dos clientes.

Quando se questionou até que ponto eles se dispõem a serem resilientes para manterem o emprego atual, foi possível constatar que para alguns o limite determina a não violação de seus princípios e valores, a manutenção de sua saúde mental, equilíbrio pessoal e profissional, a não vivência de desrespeitos. Outros acreditam que toleram até uma oportunidade mais vantajosa ou que consigam abrir seu próprio negócio. Alguns chegaram a apontar não ter resiliência para essas questões,



enquanto outros autodenominam-se *workaholics*[7], considerando-se resilientes a tudo. Seguindo com as respostas, 69,4 % dos colaboradores informaram que suas competências não são aproveitadas em totalidade e somente 30,6% disseram que as empresas aproveitam suas competências.

A justificativa sobre os colaboradores terem ou não suas competências aproveitadas pela empresa, foi possível constatar que os que consideram suas competências aproveitadas é porque estão envolvidos em novos desafios e projetos, são apoiados por outras áreas, são líderes e têm autonomia.

Há ainda os que são proprietários de seus próprios negócios, o que os fazem utilizar as competências e ainda buscar outras. Já os que não consideram ter suas competências aproveitadas, consideram-se sem espaço ou em ambientes com árdua competição e burocracia, sem apoio da liderança, desvalorizados, sem autonomia para tomada de decisões, acúmulo de trabalho e sem oportunidades em outras áreas.

Estas últimas respostas nos reportam ao que é apresentado por Vasconcelos *et al.* (2015) ao dizer que no cenário contemporâneo de constantes mudanças, as organizações, para criarem vantagens competitivas sustentáveis, precisam encontrar as competências necessárias e adaptar seus procedimentos de maneira viva, que colabore com a constante regeneração de portfólio de recursos.

Então, para alcançar e realizar este processo de inovação constante, as organizações precisam desenvolver competências que colaborem com o dinamismo e capacidade de adaptação constante e que devem ter na cultura de sua organização ações baseadas nas novas tendências, pois para Chiavenato (2020) as organizações devem ver e aprender como lidar com seu capital humano para alcançar o sucesso do negócio, pois são as pessoas que fazem acontecer e a organização que souber aprender a utilizar corretamente o conhecimento e as competências das pessoas, colocando-as de maneira rápida e eficaz em ação na busca de soluções inovadoras na oferta de novos produtos e serviços terá e ganhará vantagem competitiva sustentável com certeza.



Com isso o autor apresenta seis ações que se conectam em rede: agregar, recompensar, desenvolver, monitorar, manter e, por fim, aplicar pessoas, sendo este os pilares da gestão de qualquer equipe dentro de uma organização.

Quando questionados se compreendem sua importância no sistema da empresa, 91,8% dos respondentes disseram que sim, enquanto 8,2% disseram que não, mostrando que, independentemente das ações da organização, os colaboradores mostram-se comprometidos e cientes da fundamentação de seus papéis e do resultado de seus trabalhos.

Esta pesquisa de campo serviu como suporte para compreender o quanto as empresas investem no seu capital humano e quanto seus funcionários se sentem valorizados, pois quando foi constatado que 46,9% não conhece e nem participa de nenhum plano de carreira da empresa, que 67,3% buscam novos conhecimentos, mas não por incentivo empresa, que 40,8% não se sentem valorizados e, ainda, que 69,4% dos colaboradores informaram que suas competências não são aproveitadas em totalidade, isso demonstra o quanto as empresas estão deixando de investir nas pessoas das organizações, seu principal ativo e que existe uma demanda importante e urgente para que os processos que as pessoas estão envolvidas sejam repensados e as pessoas valorizadas, qualificadas, renovadas, realocadas, treinadas, desenvolvidas na empresa. Por isso, os autores apresentam a seguir, uma proposta de ação.

4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES – A PROPOSTA

A proposta de ação tem como propósito responder ao problema de pesquisa que é: Como traduzir o conceito de economia circular para gestão de pessoas em um ambiente empresarial? Partindo de uma base conceitual encontrada nos estudos de economia circular (MACARTHUR, 2013), define-se a proposta da implementação de um modelo de circularização das relações nas organizações, buscando a valorização do quadro de colaboradores, o aproveitamento de suas expertises e a redução da rotatividade. Assim, busca-se clarificar os pontos que podem ser considerados



paralelos entre a realidade cotidiana e a proposta apresentada, trazendo um comparativo entre a visão da gestão de pessoas no sistema linear e os passos da circularização das relações.

O ciclo de uma contratação costuma ter por padrão contratar, integrar, treinar, manter o contrato enquanto for viável às partes e, por fim, desligar. Existe, durante a vida útil desse ciclo, por parte de algumas organizações, tentativas para seu prolongamento, como exemplo, práticas de avaliação por competência ou treinamentos e desenvolvimento, no entanto, nenhuma sequência previamente estipulada dessas possibilidades. Na proposta de circularização das relações busca-se, então, um norte com todos os meios para aproveitamento do talento.

Dessa forma, os autores sugerem que a melhor interpretação do conceito de economia circular aplicado na gestão de RH é a seguinte:

Em primeiro lugar incentiva-se o compartilhamento do conhecimento, que pode ser realizado através de oficinas e/ou rodízios de trabalho colaborativo, por exemplo. Neste momento, pode-se observar facilidades e dificuldades que o colaborador apresenta ao se deparar com a realidade de outras funções.

Em um segundo momento, para fazer valer a decisão de manter e prolongar o contrato de trabalho, deve-se incentivar o sentimento de segurança e o proporcionar de um ambiente saudável. Essas ações são de responsabilidade das duas partes, visto que a organização precisa acreditar nas intenções do colaborador que trabalhará para manter. Nessa fase, deve-se realizar um levantamento dos pontos que favorecem e os que desfavorecem a permanência do colaborador para saber onde focar os trabalhos de melhoria, através de mentoria e de *coaching*.

Dentro de um terceiro cenário, tem-se a realocação e/ou reutilização dos talentos. É a fase em que se mesclam colaboradores experientes com novos cheios de anseios e propostas. Os projetos devem contar com uma equipe diversa dotada do mesmo

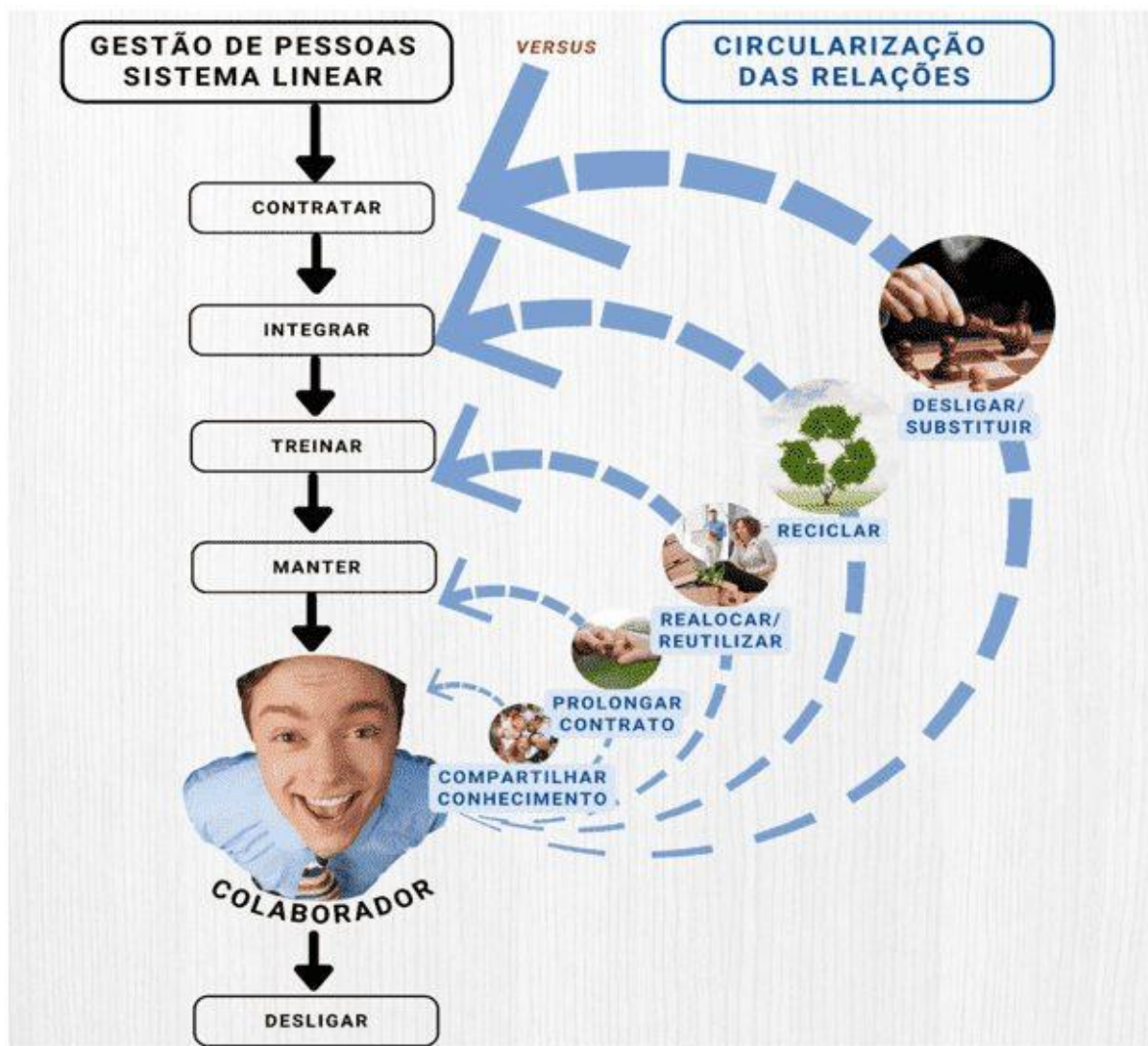


objetivo. Pode-se aproveitar dos levantamentos feitos na fase anterior e propor treinamentos específicos para um melhor resultado.

Tendo os esforços feitos até aqui como insuficientes para melhoria almejada, chega-se a fase em que o colaborador precisa ser destinado à um momento de reciclagem, seguindo as etapas principais, aqui nos valem do conceito de reciclagem, que são a recuperação, a revalorização e a transformação do que se tem para algo novo, para adquirir novas competências e se adaptar à evolução proposta pela organização. Algumas capacitações e acompanhamentos podem ser sugeridas e até custeadas pela empresa. Cabe, nesse processo, uma criteriosa avaliação do custo/benefício, sempre considerando que é muito mais oneroso manter alguém não capacitado e não interessado em se capacitar.

Se ao longo do processo e depois de todos os recursos se esgotarem, chega-se ao último, que é desligar e substituir o colaborador. Todos os passos realizados transparecem o anseio da organização em manter o talento e deve tornar esse fim de ciclo mais leve. É importante, ainda assim, valorizar o esforço do colaborador, contribuindo para a jornada de recolocação que assumirá a partir de então. A empresa, por sua vez, deve revisar as competências na descrição do cargo, fazendo-se valer da experiência vivenciada e para afinar o perfil do candidato que será procurado, facilitando o reinício dos trabalhos. Para tentar comunicar de uma forma clara e transparente a ideia proposta os autores desenvolveram um infográfico que traduz como o conceito de economia circular para gestão de pessoas em um ambiente empresarial pode ser implementado.

Figura 1: Circularização das relações de trabalho.



Fonte: De autoria própria.

A proposta da circularização das relações, portanto, segue o conceito da economia circular, buscando valorizar os recursos, estender a vida útil do profissional na organização e somente interromper o contrato de trabalho quando todas as possibilidades estiverem esgotadas.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo é responder ao problema de pesquisa que é: Como traduzir o conceito de economia circular para gestão de pessoas em um ambiente empresarial? A pesquisa revelou que a melhor forma de aplicar o estudo do conceito de economia circular na gestão de pessoas está refletida na figura 1.

O estudo procurou contribuir com a identificação e visibilidade dos profissionais que podem se beneficiar do conceito de economia circular. Após uma pesquisa bibliográfica, uma análise da situação problema no contexto das pessoas e das organizações no atual cenário, uma pesquisa de campo, que com seus resultados confirmaram: há uma necessidade de um maior cuidado e empenho das empresas para com seu capital humano.

Os autores entendem que a proposta de circularização das relações, como aquele em que todos os processos em que as pessoas (colaboradores) envolvidas são repensadas e as suas habilidades valorizadas, qualificadas, renovadas, reaproveitadas, treinadas, desenvolvidas na empresa é o melhor caminho.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Editora Abril. 2012.

ACCENTURE. *Circular advantage: Innovative business models and technologies to create in a world without limits to growth*. **Accenture Strategy**, 2014. Disponível em: https://www.accenture.com/t20150523t053139__w__/us-en/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy_6/accenture-circular-advantage-innovative-business-models-technologies-value-growth.pdf. Acesso em: 10 fev. 2022.

BASTOS, J. S. **A gestão de recursos humanos e o capital intelectual como fator contribuinte, na busca pela excelência empresarial**. 2016. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Evangélica de Ceres, Ceres, GO, 2016. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/10472/1/Jamilla%20Bastos%20-%20A%20Gest%c3%a3o%20de%20Recursos%20Humanos%20e%20o%20Capital.pdf> Acesso em: 19 mai. 2022.



BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BICHUETTI, L. B.; BICHUETTI, J. L. Gestão e cultura: inseparáveis para o sucesso do líder. **Harvard Business Review Brasil**, setembro de 2015. Disponível em: <https://ibhe.com.br/wp-content/uploads/2020/05/gestao-e-cultura-inseparaveis-para-o-sucesso-do-lider-setembro-2015-harvard.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BICHUETTI, L. B.; BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Editora Intelecto, 2017.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenhos: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRANDÃO, J. B. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BRAUNGART, M.; MCDONOUGH, W. **Cradle to cradle: criar e reciclar ilimitadamente**. Barcelona: Gustavo Gili, 2014.

CAETANO, G. **Pense Simples: você só precisa dar o primeiro passo para ter um negócio ágil e inovador**. 10ª ed. São Paulo: Gente, 2017.

CARLOTTO, M. S. A síndrome de burnout e o trabalho docente. **Psicologia em estudo**, v. 7, n. 1, p. 21-29, 2002. Disponível em: scielo.br/j/pe/a/hfg8JKJTYFpgCNggLHS3ppm/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 15 nov. 2021.

CASTRO, A. B. C.; BRITTO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S.; A Ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **HOLOS**, v. 4, p. 408-423, 2017. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3ª ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7ª ed. Barueri: Manole, 2009.

ECCARD, W. D. de C. **Importância de normas voluntárias para desenvolvimento da economia circular no mercado português**. 2019. 94f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente) - Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2019.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HARGREAVES, A. **O ensino na sociedade do conhecimento: a educação na era da insegurança**. Porto: Porto Editora, 2004.

INÁCIO, R. F. **Departamento de setor pessoal e recursos humanos: as características que diferenciam esses setores**. 2011. 71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, SC, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/552>. Acesso em: 15 mai. 2022.

LIEDER, M.; RASHID, A. *Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of the manufacturing industry*. **Journal of cleaner production**, v. 115, p. 36-51, 2016. Disponível em: <http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A917332&dsid=1515>. Acesso em: 15 mai. 2022.

MACARTHUR, E. ***Towards the circular economy, economic and business rationale for an accelerated transition***. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2013.

MACÊDO, I. *et al.* **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARQUES, L. F. B. P. dos S. **Modelo de Competências de Liderança para a Guarda Nacional Republicana**. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Lisboa, agosto de 2013. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7728/1/792%20-%20Asp.%20Marques.pdf> Acesso em: 20 jun. 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELO, F. A. de O. *et al.* **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. **Simpósio de excelência em gestão e**



tecnologia, 2012. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf> Acesso em: 31 mai. 2022.

MENDONÇA, M.; NOVO, D.; CARVALHO, R. **Gestão e liderança**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEARCE, D. W.; TURNER, R. K. **Economics of natural resources and the environment**. 1ª ed. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1990.

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

RAMOS, M. **A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação**. São Paulo: Cortez, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SOUZA, J. A. P.; LOPES, F. I. P.; ROCHA, P. L.C. Função do líder no processo de motivação organizacional. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 1, n. 2, 2016.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VAHDAT, H. **Universidade Corporativa: um instrumento a serviço da competitividade**. São Paulo: PUC, 2008.

VASCONCELOS, I. F. F. G. et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos Ebape. Br**, v., n. 4, p. 910-929, 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/55896/0>. Acesso em: 15 mai. 2022.

VERGARA, S C. **Gestão de Pessoas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERMUNT, D. A. et al. *Exploring barriers to implementing different circular business models*. **Journal of Cleaner Production**, v. 222, p. 891-902, 2019. Disponível em: DOI:10.1016/J.JCLEPRO.2019.03.052. Acesso em: 15 mai. 2022.



APÊNDICE - REFERÊNCIA NOTA DE RODAPÉ

5. Link de acesso: <https://forms.gle/LazA4WuPER6Ee9sa9> (apêndice A).
6. O *Burnout*, segundo o Dr. Carlotto é fundamentada na perspectiva social-psicológica de Maslach e colaboradores, sendo esta constituída de três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho (CARLOTTO, 2002, p. 23).
7. Termo em inglês que significa 'viciado em trabalho' na tradução direta.

Enviado: Maio, 2022.

Aprovado: Junho, 2022.

¹ Mestre em Pedagogia do *Elearning*; Pós-graduação em Mídias na Educação; Pós-graduação em Psicologia do Exercício e Esporte; Licenciatura em Educação Física. ORCID: 0000-0002-4209-0476.

² Mestre em Resolução e Mediação de Conflitos; MBA Gestão Empresarial; MBA Gestão de Pessoas; Bacharel em Administração. ORCID: 0000-0002-4520-2779.

³ Mestre em Gestão Empresarial (EBAPE/FGV); MBA Gestão Empresarial (FGV); Diplomada em Desenvolvimento e Movimento Humano na Deutsche Sporthochschule Köln, DSHS, Alemanha; Pós-graduação em Ciências do Esporte – UFRGS; Licenciatura Plena em Educação Física – UFRGS. ORCID: 0000-0003-2284-2463.

⁴ Mestre em Economia; MBA Gestão Ambiental; Bacharel em Relações Internacionais. ORCID: 0000-0002-9766-2259.