

FACULDADE LABORO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

**ALDA MAYSA DOS REIS MARQUES
JACQUELINE FERREIRA ARAUJO
KÁSSIA DE JESUS MACHADO DE SOUZA
THAYNNARA RODRIGUES DA COSTA**

GESTÃO DE PESSOAS: a importância do elemento humano como diferencial competitivo

São Luís
2015

**ALDA MAYSA DOS REIS MARQUES
JACQUELINE FERREIRA ARAUJO
KÁSSIA DE JESUS MACHADO DE SOUZA
THAYNNARA RODRIGUES DA COSTA**

GESTÃO DE PESSOAS: a importância do elemento humano como diferencial competitivo

Artigo apresentado ao curso de MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro/Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa.Dra. Mônica Elinor Alves Gama.

São Luís
2015

Araujo, Jacqueline Ferreira...[et al]

Gestão de pessoas: a importância do elemento humano como diferencial competitivo/Alda Maysa dos Reis Marques; Jacqueline Ferreira Araújo; Kássia de Jesus Machado de Souza; Thaynara Rodrigues da Costa. -
.São Luís, 2015.

Impresso por computador (fotocópia)

57p.

Artigo apresentado ao curso de especialização em MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro/Universidade Estácio de Sá para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Elinor Alves Gama.

1.Gestão de Pessoas2.Planejamento. 3.RecursosHumanos. I. Titulo

CDU-65.01:338.26:331.101.262

**ALDA MAYSА DOS REIS MARQUES
JACQUELINE FERREIRA ARAUJO
KÁSSIA DE JESUS MACHADO DE SOUZA
THAYNNARA RODRIGUES DA COSTA**

GESTÃO DE PESSOAS: a importância do elemento humano como diferencial competitivo

Artigo apresentado ao curso de MBA GESTÃO DE PESSOAS da Laboro, para obtenção do título de Especialista GESTÃO DE PESSOAS.

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA

**Profª. Dra. Mônica Elinor Alves Gama Em Medicina Tropical
Universidade de São Paulo**

**Profª. Mestra Rosemary Ribeiro Lindholm Mestra em enfermagem pediátrica
Universidade São Paulo (USP)**

1º Examinador

Em especial dedicamos este trabalho a Deus que sempre esteve presente em todas as etapas de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a DEUS em primeiro lugar, por nos conceder a oportunidade de mais uma etapa conquistada em nossas vidas.

Aos nossos familiares que nos deram apoio e acreditaram no nosso potencial.

Aos colegas de curso pelo companheirismo e dedicação.

Aos nossos professores que nos acompanhou durante esta jornada.

A professora Mônica que nos ajudou na finalização deste trabalho

RESUMO

Este trabalho buscou apresentar as teorias, práticas, políticas e tendências da gestão de pessoas dentro das organizações, bem como sua importância estratégica no ambiente de negócios em um mundo globalizado e competitivo, em que os avanços tecnológicos têm proporcionado uma dinamização muito grande do mercado de trabalho e forçado as empresas e as pessoas a buscarem cada vez mais informações e capacitação para sobreviverem às mudanças. O trabalho apresenta a abordagem com enfoque conceitual embasado nas teorias de grandes autores do tema. O objetivo geral do trabalho foi identificar como é feita a gestão de pessoas nas empresas e analisar sua eficácia. Para alcançar este objetivo foram traçados os seguintes objetivos específicos: Descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas, discutir as tendências da gestão de pessoas e identificar possíveis políticas que possam ser incorporadas. Pôde-se concluir que a gestão de pessoas dentro das empresas ainda não é realizada por um profissional contratado para tal, mas sim organizada de maneira informal através da divisão de responsabilidades e das tarefas relacionadas a essa função e que é baseada, principalmente, no bom senso e nos conhecimentos dos diretores das empresas. Esses, por sua vez, apesar de planejarem o capital intelectual em cima das necessidades e gargalos que vão surgindo conforme ela se desenvolve, além de enfrentarem problemas em encontrar e reter profissionais com o perfil desejado, possuem uma visão de acordo com as tendências da gestão moderna de pessoas que valoriza a mão de obra dos colaboradores como principal ativo da empresa e investe em treinamento e capacitação, ou seja, a valorização do elemento humano. Entre as práticas relacionadas à moderna gestão de pessoas que poderiam ser incorporadas pelas empresas no intuito de aperfeiçoar essa gestão, o trabalho aponta-se a realização de um planejamento estratégico de gestão de pessoas integrado com o planejamento estratégico geral das empresas, a criação de um sistema de avaliação de desempenho e a formalização de um departamento de Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Planejamento. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study aimed to present the theories, practices, policies and trends in people management within organizations, as well as its strategic importance in the business environment in a globalized and competitive world, where technological advances have provided a very large dynamic labor market and forced companies and people to seek more and more information and training to survive to change. The paper presents the approach to conceptual approach grounded in theories of great authors theme. The general objective was to identify how is the management of people in organizations and analyze their effectiveness. To achieve this objective the following specific objectives were outlined: Describe people management practices adopted by companies, discuss trends in people management and identify possible policies that can be incorporated. It could be concluded that the management of people within companies is not performed by a professional to do so, but organized informally through the division of responsibilities and tasks related to this function and it is based mainly on the right census and the knowledge of the directors of the companies. These, in turn, although the plan intellectual capital upon the needs and bottlenecks that arise as it develops, and tackle problems finding and retaining professionals with the desired profile, have a vision according to trends in management modern people that values employee labor as the main asset of the company and invests in training and capacity building, that is, the appreciation of the human element. Among the practices related to modern management of people that could be incorporated by companies in order to improve the management, the work points to the realization of a strategic planning integrated people management with the overall strategic planning of businesses, the creation of a performance appraisal system and the formalization of a Human Resources department.

Keywords: People Management, Planning. Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	12
2.1 Geral	
2.2 Específicos	
3 METODOLOGIA	13
4 REVISÃO DE LITERATURA	14
4.1 A ATUAL ERA DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	
4.1.1 Características da sociedade do conhecimento	18
4.1.2 Reter Talentos	19
4.2 GESTÃO DE PESSOAS	22
4.2.1 Evolução histórica da gestão de pessoas	26
4.2.2 Tendências da moderna Gestão de Pessoas	28
4.2.3 Cultura organizacional e mudança	33
4.3 AGREGANDO O ELEMENTO HUMANO NA GESTÃO DE PESSOAS	37
4.3.1 Orientação	39
4.3.2 Modelagem do Trabalho	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho buscou apresentar as teorias, práticas, políticas e tendências da gestão de pessoas dentro das organizações, bem como sua importância estratégica no ambiente de negócios em um mundo globalizado e competitivo, onde os avanços tecnológicos têm proporcionado uma dinamização muito grande do mercado de trabalho e forçado as empresas e as pessoas a buscarem cada vez mais informações e capacitação para sobreviverem às mudanças.

Nesse contexto, as empresas começaram a perceber que precisariam mais do que uma mão de obra tecnicamente qualificada e treinada para se destacar das suas concorrentes. Na “era da informação”, as organizações buscam profissionais que tenham o domínio sobre os meios de comunicação mais utilizados, que saibam utilizá-los para buscar informações chaves para as empresas e para isso, esses profissionais tem que ter uma visão mais geral dos processos da organização, incluindo seus ambientes internos e externos, ou seja, sai de cena a busca por profissionais mais especialistas e começa a busca por “talentos”, profissionais generalistas que tenham visão estratégica do negócio.

O maior patrimônio das empresas são as pessoas que nela trabalham, pois são elas que criam, interagem, elaboram produtos, prestam serviços e trazem os resultados que as empresas necessitam. Portanto, possuir pessoas capazes de estarem alinhadas com este novo cenário e efetivamente alcançarem os resultados desejados passou a ser um dos maiores desafios de uma empresa.

Para isto, as empresas não podem pensar somente em produzir e ter lucros, mais pensar nos funcionários, no seu bem estar dentro da empresa.

O processo de manutenção de funcionários estabelece os critérios de remuneração indireta dos participantes, visualizando a avaliação do cargo e os salários praticados no mercado de trabalho, bem como a posição da empresa nesses fatores, auxiliando na dúvida de como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativo e produtivo dentro da organização, bem como os critérios referentes às condições físicas e ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas da organização.

Esse trabalho apresenta a abordagem com enfoque conceitual embasado nas teorias de grandes autores do tema que é útil para verificarmos quais são as

responsabilidades, objetivos e tendências que cercam a área de administração de recursos humanos nas organizações e empresas modernas.

Este trabalho visa responder o problema de pesquisa levantado que serviu de motivação para a realização desse trabalho: Quais as técnicas e procedimentos de gestão de pessoas são utilizados nas empresas na atualidade?

Como justificativa para a relevância da discussão do tema em meios acadêmicos e empresariais pode-se destacar que é de suma importância e extrema necessidade que se pesquise a gestão de pessoas em pequenas empresas, em qualquer segmento no qual ela esteja inserida. O estudo de procedimentos e políticas de gestão de pessoas se justifica não só pela necessidade ditada pelo mercado, mas, principalmente, pela conotação de comprometimento com os clientes internos e com o desenvolvimento da organização em geral, agregando valor a companhia e se tornando um diferencial competitivo importante entre as pequenas empresas, principalmente no tocante à valorização do elemento humano.

Optou-se por desenvolver o trabalho pelo fato da boa atuação e posicionamento no mercado de prestação de serviços das empresas, que buscam diferencial competitivo a total qualidade e excelência no atendimento. Atuam sempre respaldadas nos mais claros e transparentes padrões de conduta ética, fator crucial para a sobrevivência no mercado.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Avaliar o processo de gestão de pessoas nas empresas, a partir da literatura especializada.

2.2 Específicos

- a) Descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas,
- b) Discutir as tendências da gestão de pessoas
- c) Identificar possíveis políticas que possam ser incorporadas

3 METODOLOGIA

No que tange à viabilidade da pesquisa, destaca-se que a mesma foi viável, em decorrência do grande acervo bibliográfico disponível, pois a pesquisa não teve nenhum ônus para o pesquisador empresa, pois foi resultado de um trabalho acadêmico. O presente trabalho foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica mediante o levantamento de obras nas áreas de administração e gestão de pessoas, bem como consultas a “sites”, como o google acadêmicos e scielo, especializados no assunto.

Segundo TRIVIÑOS (1995), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Inicialmente, explana-se sobre a importância do conhecimento na atualidade, considerando o talento e o capital intelectual dos colaboradores nas empresas. Em seguida, discorrer-se sobre as principais características da gestão de pessoas nas empresas, desde a evolução histórica, as tendências e a cultura organizacional. Por fim, cita-se sobre a importância do fator humano na gestão de pessoas, em que destaca-se a orientação e a modelagem do trabalho nas empresas e as devidas considerações finais.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 A ATUAL ERA DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

De acordo com Santiago (2007), as organizações atuais vivem na Era da Sociedade do Conhecimento, que substitui a sociedade industrial e cujas principais características, consideradas como forças econômicas, são o talento, a inteligência e o conhecimento. Que são considerados os bens mais valiosos de uma organização.

Seguindo a ideia do autor o conhecimento é considerado como um fator de produção fundamental para permanência da organização dentro do mercado na atual conjuntura, onde identificar e reter esses talentos torna-se de suma importância e valor.

Sobre o conhecimento Stewart (1998, p. XIII prefácio) cita, o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz – não necessariamente as empresas mais fortes.

Entende-se que a aplicação do conhecimento impacta o ambiente empresarial, pois a materialização da utilização desse recurso juntamente com as tecnologias disponíveis e empregadas, o que agrega valor a elas.

Em 1927, Elton Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica da Western Electric, no distrito de Hawthorne, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Assim, começaram a surgir as causas imediatas do aparecimento da Escola de Relações humanas (CASTELLS, 2000).

Os resultados de Hawthorne foram interpretados da seguinte maneira: a produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho; os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização;

quando existe um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência era diminuir a produtividade (CASTELLS, 2000).

Durante o processo econômico mundial, tivemos a evolução de uma economia essencialmente agrícola para a industrial. Atualmente, podemos dizer que, além da industrial, temos a “economia do conhecimento”, pois a sociedade que tem acesso à informação pode tanto dominar setores como desenvolvê-los (Andriani & Zomer, 2002). Define-se, então, que a sociedade do conhecimento tem como ponto central o “saber”.

No caso da tecnologia, tivemos como principal acontecimento a Internet, que elimina barreiras geográficas e temporal, tornando o mundo globalizado.

Apesar dessas facilidades, podemos dizer que na Internet ainda impera o caos informacional, pois, conforme Carvalho & Kaniski (2002, p. 37), “é ilusório defender que a aplicação das tecnologias da informação elimina necessidade da organização do conhecimento”. Para que exista essa organização, deve-se estabelecer parcerias entre instituições para que haja acesso à informação útil de maneira rápida, eficaz e eficiente.

A nova economia, ou economia baseada em conhecimento, não se refere somente às indústrias de software, computação ou biotecnologia, ou a tecnologias da informação e a internet. Trata-se também de novas fontes de vantagens competitivas como a capacidade de inovar e criar novos produtos e explorar novos mercados.

A economia baseada em conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento.

Mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados. Tais mudanças têm um profundo impacto na economia do país e na vida de milhões de brasileiros. Podem configurar-se como ameaça se nos acomodarmos no papel atual de país consumidor de produtos intensivos em conhecimento, ou como oportunidade por desestabilizar o equilíbrio

vigente, permitindo que novos atores explorem os espaços criados e se destaquem no cenário mundial.

Na economia industrial, os empreendimentos tinham como premissa a economia de escala, ou seja, fabricar uma grande quantidade de um mesmo produto para obter um preço final de venda baixo. Hoje, os consumidores querem produtos e serviços customizados, que atendam suas necessidades individuais. O modelo de produção na sociedade do conhecimento tem, portanto, uma palavra-chave: a flexibilidade. Os produtos e serviços tem de estar de acordo com os gostos e preferências dos consumidores e não mais o consumidor ter de escolher entre os produtos oferecidos pela indústria.

Da mesma forma, flexibilidade, criatividade e a capacidade de iniciativa são atributos essenciais do profissional que está se formando para trabalhar nesta nova economia. A época em que o trabalhador eficiente era o “que deixava o cérebro em casa”, como afirmava Ford, está definitivamente ultrapassada. O profissional da nova economia deve aprender a aprender para poder estar continuamente atualizado.

Este novo ambiente de negócios tem propiciado mudanças cada vez mais rápidas, levando a uma nova percepção da importância do tempo. Como afirma Douglas Aldrich (Dominando o mercado digital, Makron Books, 2000), as pessoas desejam “fazer as coisas cada vez mais rápido e numa intolerância cada vez maior com o que consideram desperdício de tempo”. O tempo é, portanto, uma variável essencial na nova economia.

A premissa da produção em série da economia industrial pressupunha uma empresa com sede física. Hoje, na nova economia isso não é importante. A Amazon.com, empresa que, inicialmente, somente comercializava livros na Internet, possui mais de 16 milhões de clientes em todo mundo sem que estes tenham a menor ideia de onde se localiza, fisicamente, a empresa. A disseminação do uso da Internet só faz reforçar esta tendência de perda de importância do espaço físico, na medida que vários tipos de trabalhos podem ser feitos a distância, tais como projetos de engenharia e arquitetura, desenvolvimento de software e publicidade.

Os ativos dizem respeito a tudo aquilo que as organizações podem utilizar em seus processos para criar, produzir ou oferecer seus produtos e serviços em um mercado. Os ativos podem ser tangíveis como máquinas, equipamentos e uma loja num shopping center, ou intangíveis, como habilidades, capacidades, saber,

software, patentes, etc (Jean-Claude Tarondeau, "Le management des savoirs", Que sais-je?, Presse Universitaire de France, 1998).

O comércio dos bens intangíveis representa quase um terço do comércio internacional e tem aumentado a uma velocidade bem mais rápida que o comércio de bens tangíveis (carros, aviões, eletrodomésticos, computadores) – (Goldfinger, C., "L'utile et le futile – L'économie de l'immatériel", Editions Odile Jacob, Paris, 1994).

Na sociedade do conhecimento, valoriza-se o profissional polivalente e empreendedor.

A busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

A gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher & Albuquerque (2001, p. 16):

- "Atrair, capacitar e reter talentos;
- Gerir competências;
- Gerir conhecimento;
- Formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- Gerir novas relações trabalhistas;
- Manter motivação/clima organizacional;
- Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- Conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- Equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- Descentralizar gestão de RH".

Assumir que nada é permanente; a segurança é uma ilusão. Basear toda a nossa vida na segurança de um emprego é praticar, todos os dias, uma roleta-russa. A verdadeira segurança está na liberdade e na independência.

O maior dos poderes é o de dizer "não"; o profissional do futuro tem liberdade de escolha. O medo não leva a nada e nem a lugar algum, já que temos que estar abertos às mudanças.

Com a contínua mudança e complexidade ocorridas nas organizações e a forma como os gestores têm de atuar, ficam cada vez mais evidentes as diferenças entre os momentos e os espaços em que as diversas competências se fazem necessárias.

Vergara (2000, p. 97) elenca as seguintes medidas:

- Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- Perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- Contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- Ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- Ser criativo;
- Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- Visualizar o sucesso;
- Construir formas de auto aprendizado;
- Conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- Ouvir e ser ouvido;
- Reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- Viabilizar a comunicação;
- Pensar globalmente e agir localmente;
- Reconhecer o trabalho das pessoas.

Conclui-se que gerenciar pessoas é diferente de gerenciar com pessoas, não necessariamente gerente é o líder. Para uma forte equipe de trabalho, é necessário um bom líder; para um bom trabalho em equipe, é necessário ter uma visão do sistema como um todo; é necessário que existam condições ambientais e profissionais para a motivação de pessoal.

Os sistemas de informação estão inseridos no contexto organizacional no qual o gestor de pessoas deve estabelecer parâmetros para que o trabalho em equipe seja desenvolvido de acordo com os desafios que estão presentes no dia a dia.

4.1.1 Características da sociedade do conhecimento

Nesta Sociedade, o recurso do conhecimento é essencial, pois a máquina substitui a força física humana na produção e a atividade econômica é centrada na prestação de serviços baseados no conhecimento dos que o possuem.

Segundo Antunes e Martins (2002, p.44),

O conhecimento é utilizado como base para o desenvolvimento de novas habilidades, pois, sem esta, passa a ser improdutivo. O acesso ao ensino formal para obtenção do conhecimento específico não é mais um fator diferencial, pois a oferta desses profissionais é grande.

As empresas percebem que podem, no mínimo, manter-se eficiente com menos recursos físicos e mão-de-obra especializada. Entram em cena atributos

como a criatividade, a versatilidade e a capacidade de pensar, mas, não apenas racionalmente.

Citamos ainda como característica da Sociedade do Conhecimento:

a) Uma economia global integrada, cuja atividade econômica central é a provisão de serviços baseados em conhecimento;

b) Maior fusão entre produtor e consumidor;

c) Organizações empreendedoras de pequeno porte;

d) O capital humano é o recurso fundamental;

e) O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais com ênfase na autoajuda e em instituições morais;

f) Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo;

g) Instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento. As principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas (ANTUNES E MARTINS, 2002).

4.1.2 Reter Talentos

A organização na atualidade não é formada por prédios, equipamentos, tecnologia sua maior riqueza está voltada para o elemento humano, seus talentos, pois o mercado está cada dia mais exigente, hoje é possível observar claramente que o diferencial das empresas está nos seus colaboradores, porque as entidades têm buscado formas de atrair os mesmos com alto potencial profissional para integrarem as suas equipes.

As organizações com vantagens competitivas serão aquelas que conseguirem atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência.

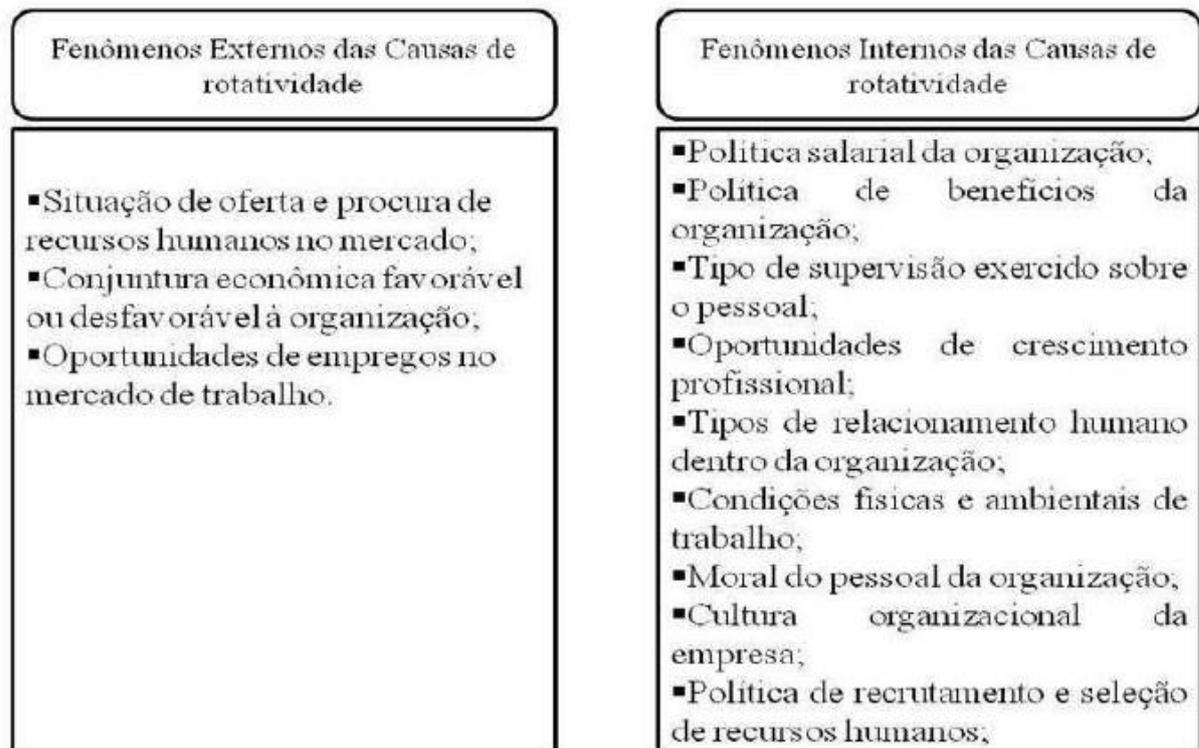
Ulrich (2004, p. 29-30) menciona,

As empresas bem sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global. Os gerentes mais procurados possuirão o capital intelectual necessário a criar e distribuir os produtos e serviços para empresas globais. Assegurar o capital intelectual significa elevar o nível de liderança. Assegurar o capital intelectual também implica aprender a divulgar mais depressa ideias e informações por toda a empresa.

Assegurar capital intelectual significa que novas ideias devem ser geradas e generalizadas. Os gerentes e profissionais de RH precisam criar políticas e as práticas que estimulem tal aprendizado. A tarefa de assegurar o capital intelectual altera os processos de mensuração de uma empresa. Medidas tradicionais de sucesso, focadas no capital econômico (lucratividade, ou desempenho financeiro, por exemplo), devem agora ser acompanhadas de medidas de capital intelectual.

Seguindo os moldes do autor citado podemos dizer que apesar de atrair e desenvolver os colaboradores, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade, pois quando a organização perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador. São elementos fundamentais e um desafio maior ainda para a sobrevivência da organização. A figura 1 abaixo apresenta alguns desses fenômenos de rotatividade.

Figura 1: Fenômenos Externos e Internos das Causas de Rotatividade.



Fonte: Chiavenato (2004)

Diversos fenômenos tanto externos como internos podem ocasionar a rotatividade de indivíduos dentro de uma organização. A organização deve oferecer algo que faz sentido para cada indivíduo, pois quando eles por algum motivo não

estão satisfeitos com a empresa, acabam saindo em busca de oportunidades que atendam suas expectativas.

Para medir o índice de rotatividade para efeitos de planejamento da empresa, utiliza-se a seguinte fórmula, conforme figura 2:

Figura 2: Fórmula da Rotatividade

$$\text{INDICE DE ROTATIVIDADE} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE FUNCIONÁRIOS DESLIGADOS}}{\text{EFETIVO MÉDIO DA ORGANIZAÇÃO}}$$

Fonte: Chiavenato (2004)

A rotatividade de pessoas numa empresa nada mais é do que o fluxo de entradas e saídas de indivíduos de uma organização, ou seja, as entradas compensam as saídas. O índice de desligamento de indivíduos mede o grau de comprometimento do colaborador com a organização.

Chiavenato (2004, p.88) descreve,

A rotatividade não é uma causa, mas um efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho e etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

É de suma importância a empresa estar sempre atenta às mudanças ocorridas no mercado, e também no ambiente interno da organização, a fim de reduzir o índice de rotatividade.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é entendida, em um modo geral, como a união de métodos, habilidades, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de gerenciar, de maneira adequada aos interesses das organizações, os comportamentos internos do capital humano (funcionários ou colaboradores) no intuito de potencializar os trabalhos realizados por estes. Segundo Chiavenato (2004, p.6):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização [...] e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nesse contexto, podemos observar que a Gestão de Pessoas é formada por dois atores, as organizações e as pessoas que a compõe. Chiavenato (2004, p.4) afirma que “...cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas.”

A gestão das organizações utiliza dos procedimentos e técnicas da área de gestão de pessoas para organizar os homens e o trabalho e assegurar que os trabalhadores façam cumprir o planejamento e os objetivos da empresa. Por isso, a área de gestão de pessoas exerce grande influência sobre a vida e a saúde daqueles que trabalham. Segundo Davel e Vergara (2001, p.47),

A gestão de pessoas é uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço. Desse modo, a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores.

Os autores classificam a gestão de pessoas em três modelos: a abordagem funcionalista, a abordagem estratégica e a abordagem política de recursos humanos. A abordagem funcionalista construiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas. Esse tipo de abordagem parte do pressuposto de que existe uma convergência de interesses e de finalidades das pessoas, das empresas e da sociedade. Nesse sentido, aproxima-se daquilo que era apregoado, a partir de 1930, pela Escola de Relações Humanas. Nessa abordagem, “tem por princípio

aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.34).

A abordagem estratégica alinha as funções tradicionais aos objetivos estratégicos das organizações, “com a finalidade de favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.36). Algumas características dessa abordagem: a gestão das pessoas sai da área de RH e passa para os gestores; desprezam-se a coletividade e a relação com sindicatos, passando-se a um tratamento totalmente individualizado e o comprometimento é solicitado de forma integral aos gestores e trabalhadores em geral.

A abordagem política considera as dimensões políticas, levando em consideração as divergências de interesses entre indivíduos e organização: “Ela considera as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, devendo a ARH arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.38).

Para os autores, essas visões ainda deixam a desejar no sentido de que não levam em conta a pessoa humana em sua totalidade. Assim, torna-se de extrema relevância para as empresas, além de traçar seus objetivos estratégicos, visando ao progresso organizacional, também levar em consideração aspectos subjetivos do trabalhador.

Em relação aos aspectos do trabalhador enquanto ser integral (CHANLAT, 1996), a gestão tenta conseguir dele a sua mobilização total para o projeto da organização, invadindo sua vida de modo a se tornar lugar central em sua existência.

Algumas estratégias são utilizadas deliberadamente ou naturalmente concebidas, de modo a fazer com que os trabalhadores se sintam como membros de uma grande família, filhos de uma mãe caridosa, tal como mostra Pagès et al. (2003), acerca do poder que as organizações exercem sobre os trabalhadores.

De acordo com Pagès et al. (2003), ao se mobilizar psiquicamente com algo maior, mais poderoso e mais duradouro do que ele, o indivíduo isolaria ou atenuaria o pavor que tem de sua própria morte. Segundo os autores (PAGÈS et al., 2003), tal fusão seria possível na medida em que a organização hipermoderna promove o que eles chamam de “desterritorialização” do indivíduo. O território é definido pelos autores como o espaço no qual se enraíza a identidade, dos temores,

das relações importantes, a superfície de inscrição da história pessoal, enfim, o conjunto do sistema de referência.

A desterritorialização, ao contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais e destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo empresarial, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa (PAGÈS et al., 2003, p. 119).

Nesse sentido, para Pagès et al. (2003), a organização hipermoderna promove um sistema de dominação e dependência psicológica. O trabalhador, por sua vez, deixa-se controlar pela organização, que passa a deter o domínio sobre sua esfera psíquica. Em última análise, o trabalhador passa a depender dessa ligação, pois a partir daí é que constitui sua vida.

Lima (2005) analisa as novas políticas de recursos humanos (RH) como estratégias organizacionais no sentido de aumentar a dependência dos trabalhadores em relação à empresa, configurando aquilo que denomina como “formas de sedução na empresa”.

A autora elenca algumas características das novas políticas de RH: recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas; possibilidades de carreira; competição acentuada entre empresas e entre colegas; adoção de medidas para aumentar o fluxo de informações; intelectualização das tarefas; mudança e renovação constantes, o que leva a uma grande exigência de flexibilidade e capacidade de adaptação; controle pela adesão e interiorização de regras, entre outros pontos.

Tais características das políticas de RH acabam-se configurando num ambiente atraente e sedutor que as empresas disponibilizam aos seus super-trabalhadores, aqueles que conseguirem passar pelos rigorosos processos seletivos. Em estudo realizado por Enriquez (2002) acerca da vida psíquica nas organizações, são analisadas as táticas utilizadas pelas organizações para mobilizar o trabalhador a fim de que assumam como seu o projeto organizacional, em outras palavras, táticas que visam à construção de uma subjetividade totalmente integrada ao projeto da empresa.

Para Enriquez (2002, p.12),

[...] a gestão pelo afetivo, a gestão da paixão está na ordem do dia das organizações, que não querem ser percebidas unicamente como sistemas de produção ou sistemas sociais”. Nesse sentido, as organizações têm, de maneira geral e historicamente, levado em conta a mobilização da subjetividade do trabalhador visando ao alcance de seus objetivos.

O autor traz à tona alguns modelos organizacionais, dos quais um é a “concepção estratégica atual”, modelo em que o estrategista é aquele que se encontra inteiramente tomado pelo imaginário organizacional da performance e da excelência, tendo toda a sua afetividade canalizada para a empresa. Nesse modelo, todos são chamados a se mobilizar pela organização, não somente a elite diretiva. “A capacidade estratégica não é mais reservada [...]; ao contrário, é destinada a ‘qualquer um’. Todos estrategistas, todos lutadores, todos ‘matadores suaves’” (ENRIQUEZ, 2002, p.18).

Com base nas análises de Pagès et al. (2003) e Enriquez (2002), percebe-se que a questão da subjetividade é algo que, de uma maneira ou de outra, sempre esteve na pauta do dia das ações organizacionais, que buscam, de formas diferenciadas e mais ou menos intensas, mobilizar o trabalhador integralmente para o projeto organizacional.

Lazzarato e Negri (2001, p.25) endossam essa percepção dizendo que, “como prescreve o novo management, hoje, ‘é a alma do operário que deve descer da oficina’. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada”.

Para muitos autores, o principal ativo de uma empresa é a sua força de trabalho. Seguindo por esse raciocínio, se torna imprescindível desenvolver uma boa Gestão de Pessoas dentro da organização, que dê suporte para que os colaboradores se disponham a trabalhar buscando sempre o melhor para a empresa, e assim auxiliá-la a alcançar seus objetivos. Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos, reconhecimento e benefícios que o proporcionem uma melhora na sua qualidade de vida e, assim, os motivem a realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas. Entre as atividades de responsabilidade direta da área ou departamento de Gestão de Pessoas, dentro dos processos organizacionais, podemos destacar: Recrutamento de pessoas para trabalhar na organização; Seleção dessas pessoas; Orientação das pessoas dentro da

organização; Modelagem do trabalho a ser exercido; Avaliação do desempenho das pessoas que trabalham na organização; Montagem da remuneração de cada cargo; Formação de programas de incentivos, benefícios e treinamentos; Mediar os relacionamentos entre as pessoas dentro da organização; Garantir a higiene e a segurança das pessoas no desenvolver de suas funções; entre outros.

4.2.1 Evolução histórica da gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas é um termo que surgiu da evolução de outro muito conhecido por empresas e acadêmicos do curso de administração de empresas, a Administração de Recursos Humanos. Essa evolução não se deu apenas na nomenclatura, ela representa a remodelagem do processo de administrar as pessoas ao longo do tempo. Essa evolução, na verdade, vem ocorrendo gradativamente desde a revolução industrial, iniciada na Inglaterra no século XIX.

Na revolução industrial iniciou-se a substituição do modo de produção doméstico pelo sistema fabril, e assim, surgiram às primeiras organizações que controlavam um grande contingente de funcionários. Com o crescimento do número de fábricas e a certeza de que esse novo modelo de produção teria chegado para ficar, não demorou muito até o aparecimento das primeiras teorias a respeito, entre elas: A Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia.

Essas teorias auxiliaram no desenvolvimento das empresas, que passaram a fazer a divisão do trabalho, a criação de cargos específicos, departamentalização das empresas, a elaboração de organogramas e fluxogramas, etc. Tudo isso aliado ao surgimento das primeiras leis que regulamentavam as relações de trabalho entre os empresários e a mão-de-obra, originou a necessidade de se instituir um departamento responsável por pela gerência desses assuntos.

Nessa concepção, surgiu o primeiro embrião da Gestão de Pessoas, que foi chamado de Departamento de Pessoal. Ele tinha como objetivo garantir o funcionamento de uma estrutura piramidal das organizações e a aplicação das suas metodologias de organização do trabalho, servia então de intermediador de conflitos entre o capital (empresários) e o trabalho (funcionários). Sua lógica era de buscar a máxima eficiência do trabalho, buscando padronizar e normatizar as tarefas na medida do possível.

O surgimento da Teoria Neoclássica da Administração, que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, devido à prosperidade de alguns países, acarretou em uma releitura dos princípios de estruturação organizacional dentro das empresas. “Como consequência, surgiram os departamentos de recursos humanos desenvolvendo tarefas mais especializadas, como o recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração e o treinamento” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p.5).

As intensas mudanças ocasionadas pela grande velocidade com que as tecnologias, principalmente as de comunicação, se desenvolveram no final do século XX, acarretaram em um processo de globalização dos mercados mundiais, aumentando assim a concorrência entre as empresas. O advento do computador pessoal (PC) e a grande difusão do acesso a internet, permitiu que as fronteiras entre os países e continentes, fossem reduzidas a quase nada, pois com essas ferramentas qualquer pessoa pode conseguir informações e fazer contato com outras pessoas e empresas nos quatro cantos do mundo.

Nesse contexto, as empresas começaram a perceber que precisariam mais do que uma mão de obra tecnicamente qualificada e treinada para se destacar das suas concorrentes. Na “era da informação”, as organizações buscam profissionais que tenham o domínio sobre os meios de comunicação mais utilizados, que saibam utilizá-los para buscar informações chaves para as empresas e para isso, esses profissionais tem que ter uma visão mais geral dos processos da organização, incluindo seus ambientes internos e externos, ou seja, sai de cena a busca por profissionais mais especialistas e entra a busca por “talentos”, profissionais generalistas que tenham visão estratégica do negócio.

Desse modo, o departamento de recursos humanos (RH) dá lugar a Gestão de Pessoas. Vilas Boas e Andrade (2009, p.6) relatam que nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

4.2.2 Tendências da moderna Gestão de Pessoas

Conforme citado no tópico anterior, sobre a evolução histórica da Gestão de Pessoas, a partir dos anos 90 chegou-se a “Era da Informação” e com ela veio uma infinidade de mudanças nos meios e modos de comunicação, tanto pessoais como profissionais. Essas mudanças atingiram em cheio as empresas e os mercados globais, alterando em pouco tempo a lógica das relações organizacionais, a concorrência econômica e sua relação com os *stakeholders*.

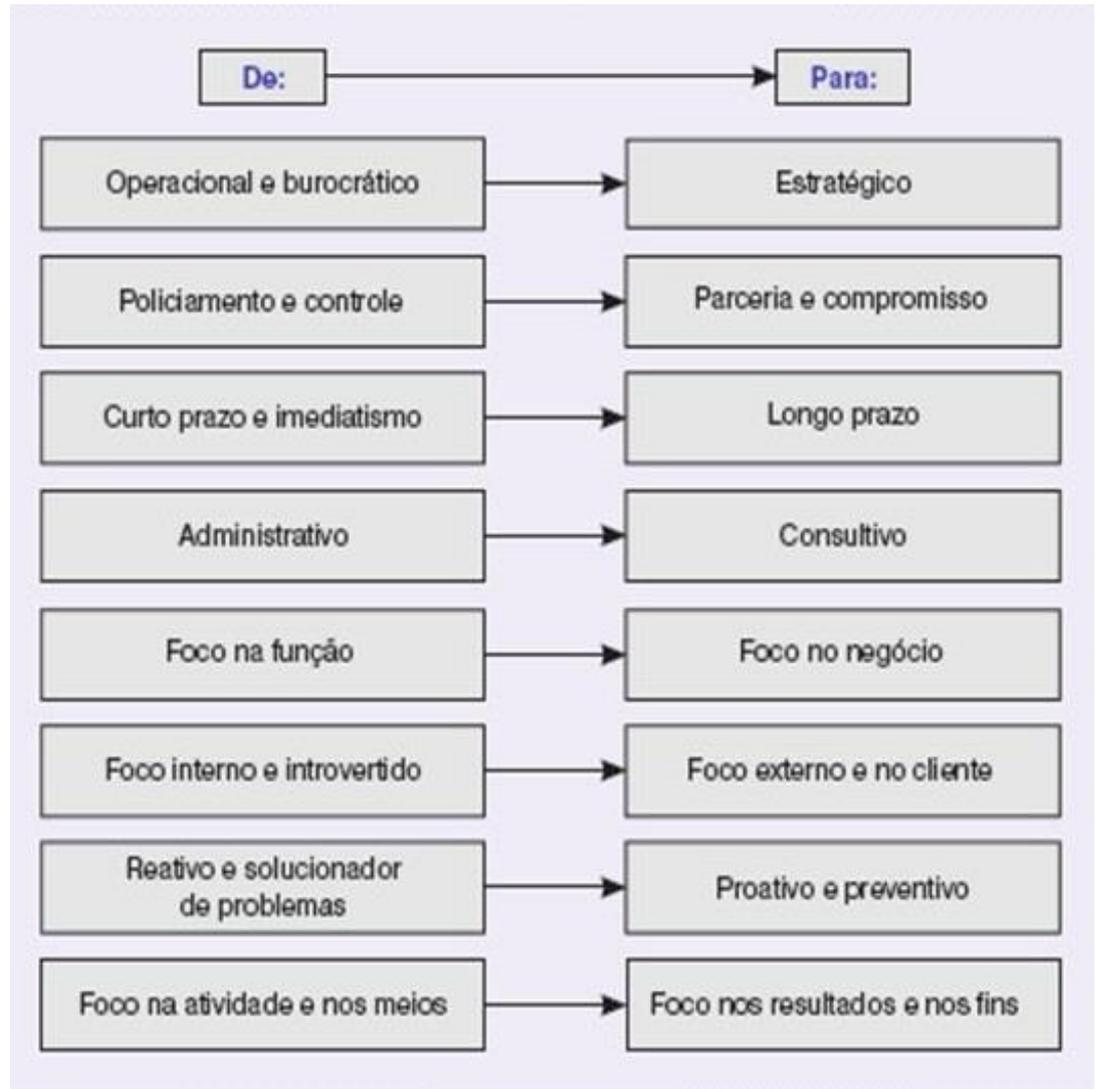
A antiga área de Administração de Recursos Humanos (ARH), que normalmente era representada fisicamente nas empresas pelo departamento de Recursos Humanos (DRH), foi a que mais sofreu alterações devido a essa nova lógica do mundo moderno. Isso se explica pelo fato de que a informação e o conhecimento, que passaram a ser as principais ferramentas na busca da agilidade, inovação e flexibilidade requeridas na competição do mercado globalizado, só podem ser alcançados através do trabalho humano e racional, ou seja, a informação e o conhecimento gerados através da reflexão e uso da massa encefálica pelas equipes da organização.

Munidos dessa nova visão, as organizações começam a tratar os funcionários como os seus principais parceiros e colaboradores no desenvolvimento do negócio, deixando de lado a ideia de que os funcionários são apenas recursos organizacionais. As empresas que partilham dessa nova visão da Gestão de Pessoas tratam seus colaboradores internos como a “espinha dorsal” da organização, capazes de ditar o seu sucesso e seu futuro.

Com essas transformações o DRH, que era responsável tanto pela gerência das pessoas quanto por uma gama de tarefas operacionais e burocráticas dentro da organização, foi, aos poucos, sendo substituído por equipes responsáveis pela gestão das pessoas. Segundo Chiavenato (2004, p.42) “As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda organização.”

Assim, podemos evidenciar que o objetivo principal do profissional responsável pela gerência do capital humano dentro da empresa, agora visto como um capital intelectual mudou. A figura abaixo apresenta a evolução dos novos papéis da função de RH.

Figura 3 – Os novos papéis da função de RH



Fonte: Chiavenato (2004, p.46)

Ainda é válido ressaltar que essa nova visão e filosofia de se encarar o papel das Pessoas não são de caráter único de grandes empresas, ela pode, e deve, ser aplicada nas micros, pequenas e médias empresas também, assim garantindo a criação de uma cultura organizacional embasada nas tendências da moderna Gestão de Pessoas.

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado completo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus

objetivos: Objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações entenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retorno na adequados. Assim, as pessoas deixam de ser consideradas recursos (humanos) para serem tratadas como parceiros. Os objetivos de gestão de pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas

A ARH é umas das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno. O século XX proporcionou o aparecimento de três eras distintas. A Era da Industrialização Clássica, de relativa estabilidade, trouxe o modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional. Foi à época das relações industriais. A Era da Industrialização neoclássica, de relativa mudança e transformação, trouxe o modelo híbrido, duplo e matricial de estrutura organizacional. Foi a época da administração dos recursos humanos. A Era da Informação, de forte mudança e instabilidade, está trazendo o modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncional de trabalho.

a) Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas

As organizações não existem a esmo. Todas elas têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe a razão de existência de uma organização. Missão funciona como o propósito orientador para atividades de uma organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Enquanto a missão define o credo da organização, a visão define o que a organização pretende ser no futuro. A visão funciona como o projeto do que a organização gostaria de ser, ou seja, define os objetivos organizacionais mais relevantes. Objetivos é um resultado desejado que se pretenda alcançar dentro de um determinado período de tempo. Os objetivos organizacionais podem ser roteiros, inovadores e de aperfeiçoamento. A partir dos objetivos se estabelece a estratégia adequada para alcançá-los. Estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente externo. A estratégia é formulada a

partir da missão, visão e objetivos organizacionais, da análise ambiental (o que há no ambiente) e da análise organizacional (o que temos na empresa) para definir a que devemos fazer.

b) Recrutamento de Pessoas

O recrutamento faz parte dos processos de agregar pessoas à organização. Através do recrutamento a organização que faz parte do mercado de trabalho (MT) sinaliza para candidatos que fazem parte do mercado de recursos humanos (MRH) a oferta de oportunidades de emprego. O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas organizações e é influenciado por vários fatores, podendo apresentar situações que variam da oferta à procura de emprego. Neste contexto, o recrutamento é o conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. O recrutamento pode ser interno ou externo. As técnicas de recrutamento externo são: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta ao arquivo de candidatos e banco de dados de candidatos.

c) Seleção de Pessoas

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. Seleção é o processo de escolher os melhores candidatos para organização. No fundo, seleção é um processo de comparação e de decisão e escolha. É também uma responsabilidade de linha e função de staff. Dentre os modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos, este último é o mais indicado. As bases para a seleção de pessoas são a colheita de informação sobre o cargo (através da descrição e análise do cargo, técnica de incidentes críticos, requisição de pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho) e a aplicação de técnicas de seleção para colheita de informações sobre o candidato. As principais técnicas de seleção são: entrevista, provas de conhecimento ou de capacidade, teste psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. A

entrevista é a técnica mais utilizada, apesar de bastante subjetiva e requer treinamento dos entrevistadores.

d) Orientação de Pessoas

Os processos de aplicar pessoas envolvem a integração e orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação do desempenho. A orientação das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro dos cargos da organização e envolve a aculturação, isto é, o ajustamento à cultura organizacional. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa. Ela se refere ao conjunto de hábitos e crenças estabelecido pelas normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Alguns aspectos da cultura são formais e abertos, enquanto outros são informais e ocultos, como em um iceberg. A cultura se apresenta em vários níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Ela pode ser forte ou fraca, adaptativa ou não-adaptativa, isto é, conservadora. No fundo, há uma dupla necessidade de estabilidade e de adaptabilidade da cultura.

e) Modelagem do Trabalho

A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional no qual está contida. Os cargos fazem parte integrante no formato estrutural da organização. Cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa- o ocupante-, que são englobadas em um todo unificado e que figura em uma posição formal do organograma. O desenho de cargo envolve a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. O mais antigo modelo de desenho de cargos é o clássico ou tradicional, apregoado pela Administração Científica e pelos defensores da burocracia. Segue o modelo de sistema fechado e atende à teoria da máquina, pois dá as pessoas o mesmo tratamento concedido às máquinas e recursos físicos. O desenho clássico trouxe vantagens e desvantagens.

f) Avaliação do Desempenho Humano.

A avaliação do desenho é uma apreciação sistemática do desenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ela faz das práticas que as organizações adotam para administrar suas operações excelência.

A avaliação pode ser feita pela própria pessoa (auto avaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelo parceiro ao redor (360°), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação. Os métodos tradicionais de avaliação são as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, os incidentes críticos e as listagens de verificação. Todos esses métodos modernos se situam ao redor da administração participativa por objetivos (APPO). A avaliação do desempenho tem várias aplicações em todos os processos de gestão de pessoas.

4.2.3 Cultura organizacional e mudança

Uma vez que se pretende estudar as mudanças culturais ocorridas depois da aquisição da empresa, torna-se pertinente conceituar cultura organizacional e, sobretudo, deixar claro que os mais diferentes conceitos sobre cultura buscam, sobretudo, articular as mais diferentes abordagens. Os teóricos que se dedicam à questão da cultura organizacional não são unânimes em relação a um conceito sobre o tema (CAVEDON, 2004).

Considerando as questões culturais relacionadas à imaterialidade e à materialidade, Aktouf (1994, p. 51) diz que “a cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial e o material”.

O autor ressalta que a imaterialidade simbólica se inscreve nas estruturas, nas vivências do cotidiano e que “a cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas.

Para Laplantine (1994, p. 120),

[...] a cultura é o conjunto dos comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades adquiridas através de um processo de aprendizagem e transmitidas ao conjunto de seus membros.

Para Barbosa, (1996, p.7), “a cultura de uma empresa é uma variável importante, podendo funcionar como um complicador ou um aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, relacionando-se também ao seu desempenho econômico”. Ainda para a autora: “O funcionário de uma empresa, qualquer que seja sua função ou posição na hierarquia, é alguém com memória, sentimentos e valores que o vinculam a um contexto social mais amplo, do qual a empresa faz parte”. Assim, pode-se dizer que o entendimento da cultura perpassa pela compreensão das memórias do sujeito, não podendo ser algo imposto.

Em relação à imutabilidade ou não da cultura, segundo Morgan (1996), os administradores devem ser cientes que podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão mudá-la.

Cavedon (2004, p.131) enfatiza que dentre os autores que defendem a cultura organizacional como algo imutável, ou, pelo menos, não de forma mecanicista, está Morgan (1996). Para o autor, ao desvendar a cultura organizacional, deve-se prestar atenção no seu caráter essencialmente humano, não utilizar as descobertas para controlar, manipular. Assim, a mudança aconteceria essencialmente pela percepção do indivíduo sobre o ambiente em que está envolvido. Ainda Morgan, ao se referir à rejeição da cultura corporativa uniforme diz que “nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme”.

Analisando a contribuição que a metáfora cultural pode trazer a compreensão da mudança organizacional, Morgan (1996, p. 142) afirma:

Tradicionalmente, o processo de mudança tem sido conceituado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Embora isso seja correto em parte, a mudança efetiva também depende das mudanças de imagens e valores que devem guiar as ações...portanto, programas de mudanças devem dar atenção ao tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação e descobrir como isto pode ser desenvolvido.

Motta (2005, p. 199) salienta que “a cultura é antes de mais nada linguagem, código. Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida”. É como se o sujeito tivesse

de, permanentemente, estar desvendando o oculto e percebendo-o no seu meio múltiplas camadas de significação para poder ser um atuante no sentido de permitir que a cultura mude e, sobretudo, ajudar seus pares a perceber também os acontecimentos. Ainda Motta diz que:

[...] a ideia de cultura organizacional em si é uma ideia rica, que traz consigo a possibilidade de uma organização do trabalho mais humana, detentora de melhor qualidade de vida e, como consequência de se esperar, de maior produtividade e rentabilidade (2005, p. 197).

Segundo o autor, “o que a cultura faz é influenciar as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada conjunto social” (MOTTA, 2005, p. 189).

Para Morgan (1996, p. 142):

Programas de mudança devem dar atenção ao tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação e descobrir como isto pode ser desenvolvido”. Ainda, para o autor, “como a estrutura organizacional, a cultura é frequentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo, formam um todo cultural (p. 143).

Enriquez (1997) esclarece que toda a organização possui ritos, mitos, lendas, símbolos, isso porque as sociedades precisam de uma ordem que defina as regras a serem seguidas pelos seus membros. Para o autor, há que se estar atento aos ritos, pois não se constituem como tendo uma existência em si, mas mostram-se essencialmente por metáforas e símbolos existentes no dia-a-dia das organizações.

Por isso, Enriquez (1997) salienta a importância da vinculação entre a realidade psíquica e a realidade histórica, uma vez que muito da realidade histórica pode estar revelada pelo nível dos artefatos e das criações e a realidade psíquica pode estar no nível dos pressupostos inconscientes (SCHEIN, 1985). Ou como Enriquez (1997) diz esse imaginário que modela a sociedade é impulsionado pelas pulsões e desejos dos indivíduos e dos grupos.

Ao conceituar valores, mito, rito, rituais e saga, Motta (2005, p.195) registra, primeiramente, que “os valores são as grandes definições a propósito das coisas importantes para o sucesso da organização. Os valores fazem parte das crenças maiores a respeito do como pensar, sentir e agir”. Por sua vez mito é conceituado como um conjunto de atividades relativamente elaboradas, reunindo

num único evento mensagens de conteúdo simbólicos voltadas para uma determinada audiência e rito de passagem significando as mudanças de expectativas e responsabilidades atribuídas e assumidas por um determinado sujeito. Nesse caso, Schirato (2000) relata os ritos de passagem ou os programas de integração destinados aos novos funcionários da organização. Conforme relata a autora, esse momento deve atentar para a sensibilização do indivíduo a querer fazer parte da organização, ou seja, o discurso da integração deve “passar todo um manancial de alimento para o imaginário do trabalhador” (p. 91), tudo isso objetivando a integração pessoal naquele novo mundo onde o sujeito estará totalmente envolvido.

Segundo Motta (2002, p. 195), “rituais são conjuntos detalhados e padronizados de técnicas e comportamentos que tratam com ansiedades, mas produzem resultados de consequências práticas”.

Nas palavras de Enriquez (1992, apud Motta, 2005, p. 195),

[...] mitos, ritos, heróis, tendo por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhe servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida a suas práticas e a sua vida. Ela pode então se oferecer como objeto a ser interiorizado e a dar vida. Ela começa suas exigências e leva cada um a se orgulhar do trabalho a realizar, verdadeira missão de vocação salvadora.

Aktouf (1994) salienta que a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos. Desse modo, estudos sobre cultura mostram que, acima de tudo, deve-se respeitar o ambiente vivido pelos sujeitos que fazem parte desse espaço, quer seja organizacional, quer não. Mudanças culturais não devem ser impostas, mas, sobretudo, respeitadas e construídas coletivamente.

4.3 AGREGANDO O ELEMENTO HUMANO NA GESTÃO DE PESSOAS

A sociedade contemporânea, esta que conhecemos, globalizada, competitiva ao extremo, com acesso impressionantemente veloz a informação, em constante processo de mudança de cenários cada dia mais rapidamente, não pode ser dominada, isso significa que as empresas para sobreviverem e prosperarem devem buscar uma estruturação sólida, baseadas em equipes consolidadas, conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhados aos valores da organização, orientados ao resultado final almejado.

É nesse ponto que vemos a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações, atuando em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento, e capital humano disponíveis. A Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros.

Segundo Kimura (2008, p.5) a Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz.

Contar com talentos exige recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação, e acompanhamento contínuo do desempenho obtido. Mas também uma cultura organizacional que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimento.

Aspectos intangíveis devem ser considerados sempre que se tratam de pessoas, uma vida em equilíbrio tem diferentes áreas a serem buscadas: sucesso profissional, saúde física, relacionamentos, lazer, espiritualidade, financeira, legado e realização pessoal, a pirâmide de Maslow, apresentada em *Motivation and Personality* (1970) classificou as necessidades humanas em níveis de importância e influência da seguinte forma: necessidade de auto realização, necessidade de

estima, necessidades sociais, necessidade de segurança e necessidades fisiológicas.

Na busca da satisfação mútua, traçando objetivos comuns aos colaboradores e a empresa atua a Gestão de Pessoas. Quando a organização vê as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, a relação muda do controle para o desenvolvimento. A ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para mudar a forma de administrar e como reflexo desta atitude, é preciso reconhecer o papel da cultura organizacional, percebendo os indivíduos como atores que participam e influenciam as mudanças.

Desenvolver uma cultura organizacional na qual as pessoas, vistas como responsáveis pela imagem da empresa, precisam ser motivadas e não controladas, e entendam que mudança é uma constante, pode ser facilitada com a correta visão de liderança, ou seja, o que caracteriza a liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por intermédio das pessoas, ou de influenciá-las.

De acordo com Vasconcelos (apud Ulrich, 2004, p.16) é preciso não somente prever problemas, mas corrigi-los e um dos melhores instrumentos de que dispõem as empresas para antecipar-se ao curso dos acontecimentos é investir nas pessoas. Portanto faz-se necessário que as empresas apresentem uma proposta transparente de intenções através de uma cultura organizacional que dissemine o que se espera dos colaboradores.

Investir em pessoas dá retorno líquido e certo, como prova a pesquisa feita pelo Great Place to Work Institute Brasil, em parceria com o Centro de Estudos Financeiros da Fundação Getulio Vargas, que em um levantamento sobre o desempenho das ações das empresas que estão na Bovespa e que foram eleitas como as melhores para se trabalhar. Se um indivíduo comprasse as ações delas, teria, no período de 2000 a 2005, duas vezes mais rentabilidade do que quem optasse por ações de outras empresas.

De fato a Gestão de Pessoas pode facilitar ou dificultar a evolução do processo de mudança nas organizações, pois a atenção devida às redes informais sociais e de poder dentro da organização tem fundamental importância no sucesso de programas de mudança organizacional. A transição do modelo socioeconômico industrial para o pós-industrial, fez com que a Gestão de Pessoas esteja profundamente associada ao tema Gestão de Mudanças.

4.3.1 Orientação

As organizações precisam das pessoas para poder desenvolver suas operações, atingirem suas metas e objetivos e, assim, cumprir sua missão que representa o significado de sua existência. Seguindo técnicas e procedimentos de recrutamento e seleção, as organizações conseguem atrair para seu quadro de colaboradores pessoas que tenham o perfil adequado para se encaixar nos cargos disponíveis e no ambiente de trabalho.

Uma vez selecionadas e contratadas, estes novos membros precisam passar, primeiramente, por um período de ambientação dentro da organização. Nesse período, a gerência das organizações precisa orientar esses novos membros de forma que eles percebam e absorvam a cultura organizacional daquele ambiente. “Cada organização tem a sua própria cultura organizacional. Ela se refere ao conjunto de hábitos e crenças estabelecidos pelas normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.”. (CHIAVENATO, 2004, p. 184).

A cultura organizacional é formada tanto por preceitos que podem ser facilmente percebidos, quanto por outros mais profundos e de difícil percepção, principalmente para aqueles que estão de fora ou recém chegando à organização. Alguns autores ilustram a cultura organizacional a comparando com um *Iceberg*, como ilustra a figura 4 abaixo:

Figura 4 – O iceberg da cultura organizacional



Fonte: CHIAVENATO (2004, P. 166)

Esses aspectos podem ser divididos em três níveis diferentes:

Artefatos: São os aspectos mais superficiais da cultura organizacional, assim, são os mais visíveis e fáceis de perceber. São fatos bem tangíveis, como eventos que podemos visualizar ou ouvir dentro das organizações.

Valores compartilhados: São os valores que os membros da organização tomam como importantes e que, assim, definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem e o modo como fazem, dentro das organizações.

Pressuposições básicas: “Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam.” (CHIAVENATO, 2004, p. 167). Muitas vezes, essas pressuposições não estão escritas em nenhum lugar, e não são faladas abertamente entre os membros das organizações.

As culturas podem ser dos mais variados tipos dependendo do modo de como foram construídas dentro de cada organização. Podem ser fortes e altamente

visíveis, ou fracas e sem grande representatividade interna ou externa. Algumas são a adaptativas e outras mais conservadoras.

As organizações e suas equipes de gestão de pessoas devem proporcionar e facilitar a socialização organizacional dos recém chegados com o intuito de reduzir a insegurança destes, a ansiedade de enfrentar o novo e desconhecido, reduzir a rotatividade na organização, economizar tempo de adaptação e, assim, otimizar a produtividade e, não menos importante, ajustar as expectativas tanto do colaborador quanto da organização.

A cultura organizacional pode ser passada para os novos membros por diversos meios, como histórias, rituais, cerimônias, exposição de símbolos e heróis, etc. Os métodos de socialização utilizados pelas organizações também variam de caso a caso, podem ser feitos através de supervisão e orientação por um tutor designado, atividades em grupos de trabalho, participação em programas de integração, entre outros.

4.3.2 Modelagem do Trabalho

Segundo Chiavenato (2004, p. 188), “os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização.”

Cada divisão de trabalho ou departamentos internos na organização é formado por um conjunto de cargos. Estes norteiam as bases da aplicação das pessoas nas suas tarefas dentro da organização, ou seja, é um conjunto de todas as atividades que essas pessoas devem desempenhar dentro da organização, além de ilustrar qual é a posição formal dela dentro do organograma da empresa.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais fácil é necessário que todas as forças de trabalho dentro da organização estejam desempenhando sua parte na divisão do trabalho conforme o esperado. Portanto, orientar e modelar os funcionários para que façam “sua parte” na engrenagem conforme o esperado pela estratégia administrativa é muito importante. Uma maneira de controlar esse processo é feito através do desenho de cargos.

O desenho de cargos nada mais é do que a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações deste com os demais cargos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 190) Desenhar cargos significa definir quatro condições básicas:

a) O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).

b) Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho)

c) A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato.

d) Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

Segundo a maioria dos autores e estudiosos da área administrativa, observamos três tipos de desenhos de cargos:

O clássico, que teve início no princípio do século XX e se trata de uma racionalização e padronização do trabalho na busca pela eficiência máxima, valendo-se de oferecimento de recompensas financeiras aos trabalhadores para aderir ao modelo. Pode ser representado pela máxima “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, por promover a separação rígida entre o trabalho de pensar e executar. Tem ênfase na eficiência e na redução de custos, mas promove a desmotivação dos colaboradores por não dar espaço ao desenvolvimento de carreira e monopolizar a visão de negócio na chefia.

O Modelo Humanístico é uma reação ao modelo clássico, uma vez que propõe retirar a ênfase das tarefas e da estrutura organizacional para enfatizar as pessoas e grupos sociais que a compõem. O modelo sugere uma organização mais flexível e informal, que deve ser liderada e não chefiada. Além disso, recomenda a troca de incentivos financeiros por sociais, na busca pela motivação dos colaboradores.

O Modelo Contingencial considera três variáveis simultaneamente: as pessoas, as tarefas e a estrutura organizacional. Além disso, considera que o cargo não é algo estável e permanente, e sim, prega sua revisão e mudança contínua. Por este motivo é uma abordagem mais ampla e atual, que se encaixa melhor na realidade de um mundo globalizado e competitivo.

Esse modelo baseia-se em cinco dimensões essenciais que todo cargo deve possuir: *Variedade* (de habilidades e conhecimentos exigidos pelo cargo),

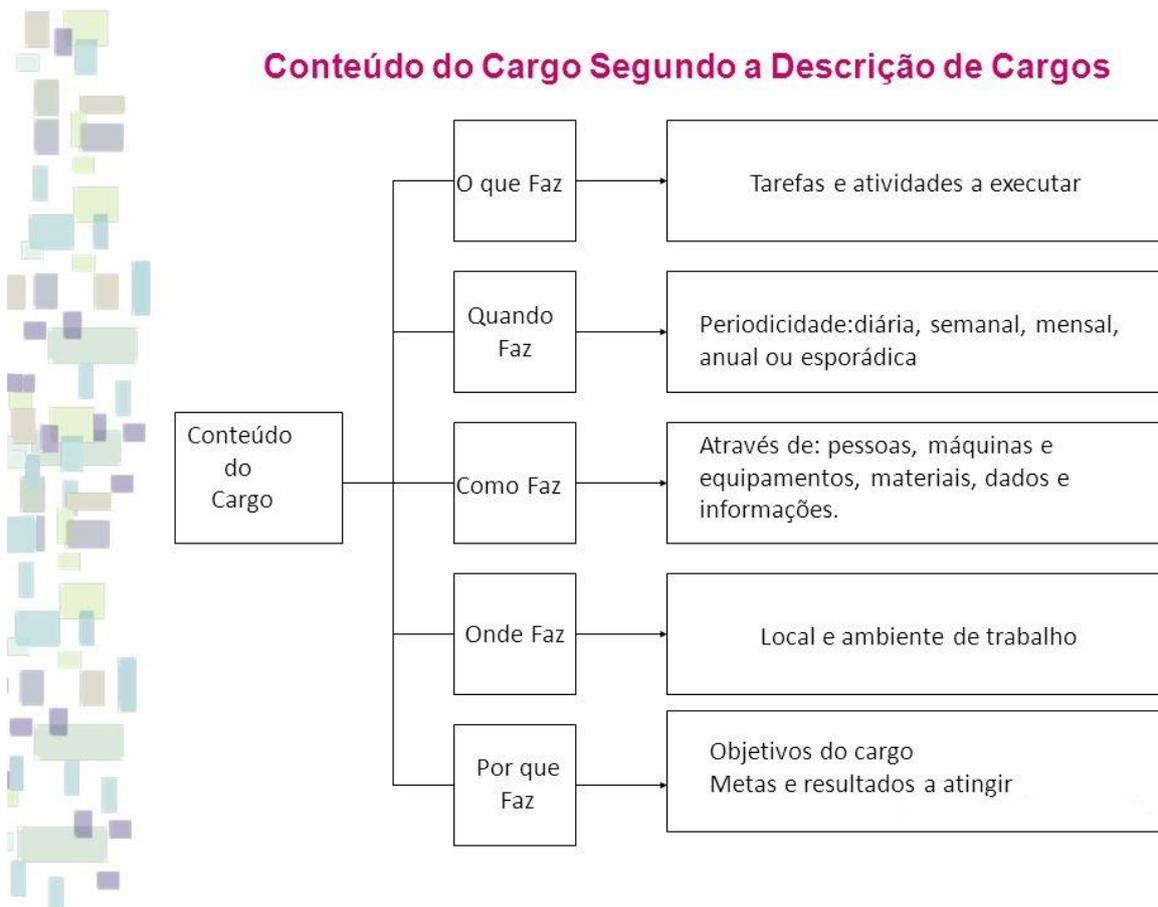
Autonomia (grau de independência de planejamento e execução das tarefas), *Significado das tarefas* (interdependência do cargo em relação aos demais), *Identidade com a tarefa* (identificação dos resultados do trabalho no final do processo global) e *Retroação* (informação de retorno de trabalho para avaliação de resultados).

Essas cinco dimensões proporcionam que as pessoas ligadas ao cargo possam perceber o significado do que fazem, ter a noção de sua responsabilidade dentro da organização e conhecer o resultado final de seu trabalho.

Outra vantagem do modelo contingencial é a possibilidade de enriquecimento dos cargos, que significa ter a flexibilidade de reorganização e ampliação do cargo, quando o gestor julgar necessário para sua adequação.

Após a reflexão em cima do desenho de cargos a organização irá realizar a descrição dos cargos. “Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e porque faz [...] é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo”.(CHIAVENATO, 2004, p.207).

Figura 5 – O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos



Fonte: CHIAVENATO (2004, p.208)

É em cima da descrição do cargo que o departamento de gestão de pessoas (ou de RH) irá fazer a análise dos cargos, cujo objetivo é determinar quais os requisitos mentais e físicos que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Figura 6 – Fatores de especificações na análise de cargos



Fonte: CHIAVENATO (2004, p.209)

Existem alguns métodos para que o gestor de pessoas ou a pessoa que for descrever e analisar os cargos da organização obtenha os dados necessários para tal. Estes métodos são: entrevista, questionário e observação.

A utilização da entrevista para se analisar um cargo pode ser feita de três maneiras: com cada funcionário ocupante do cargo separadamente; em grupos de funcionários que ocupam o mesmo cargo; ou entrevista com o supervisor direto do

cargo em questão. A decisão de qual dessas maneiras irá usar deve se basear no número de funcionários ocupantes do mesmo cargo, se eles forem muitos se utiliza os grupos ou a entrevista com o supervisor.

Apesar de a entrevista ser o modelo de obtenção de dados mais utilizado, por ser simples e rápido de ser aplicado e proporcionar capturar a visão de quem realmente entende o cargo, pois atua nele diariamente, a entrevista também tem seus contras, uma vez que as informações vêm de fontes (os ocupantes) que podem distorcê-las (de propósito ou não) em seu benefício próprio.

O método do questionário segue a mesma lógica da entrevista. A diferença é que ele é feito por meio de um documento que é entregue aos ocupantes dos cargos e/ou seus supervisores para que preencham sem a presença de um entrevistador. O questionário tem a vantagem de poupar tempo e economizar recursos, porém requer um planejamento mais cauteloso e detalhado para que fique claro, objetivo e bem estruturado, assim, evitando dúvidas para os que forem preenchê-lo.

O método da observação direta é exatamente o que o nome sugere, um relatório feito pela pessoa responsável em descrever e analisar os cargos, sobre aquilo que ela observa como as tarefas, habilidades, responsabilidades, etc. do cargo em questão. É mais utilizado para descrever e analisar cargos que possuem tarefas simples e rotineiras.

Conforme as organizações vão se desenvolvendo e atingindo suas metas e objetivos dentro do seu planejamento estratégico elas vão crescendo de tamanho. Crescem as demandas por produtos, por serviços e a necessidade mais força de trabalho. Assim, essas organizações precisam buscar no mercado de trabalho mais pessoas para fazerem parte da sua equipe. Essa busca se dá através do recrutamento.

O mercado de trabalho é o espaço, abstrato e intangível, onde as organizações oferecem suas vagas de emprego aos potenciais colaboradores. Esse mercado, assim como a grande maioria dos outros tipos de mercados, é regido pela lei da procura e da oferta.

Assim, podemos dizer que o mercado está em situação de oferta, quando as vagas de trabalho são maiores que a procura por elas, ou em situação de procura, quando se tem mais pessoas procurando emprego do que vagas abertas neste mercado. Além disso, ele é diretamente afetado por algumas variáveis, tanto

internas quanto externas, tais como, crescimento econômico do país, situação política, produtividade etc. Existe, também, um mercado chamado de mercado de recursos humanos. Este é representado por um conjunto de pessoas que buscam oportunidades de emprego no mercado de trabalho, estejam essas desempregadas ou não.

Assim como o mercado de trabalho, este mercado de pessoas também é fortemente afetado por variáveis econômicas, políticas e sociais, e regido pela lei da procura e da oferta. Depois de explicado o significado de mercado de trabalho e mercado de recursos humanos, podemos explorar o conceito de recrutamento.

O termo “recrutamento” é ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem inicialmente nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha era habitual. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi incorporado e chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal (GIL, 2008).

“O processo de recrutamento envolve técnicas e procedimentos visando a atração de candidatos potencialmente qualificados para a organização” (CHIAVENATO, 2004).

A morfologia e significado do termo recrutamento tiveram origem, praticamente nos exércitos, pois estava vinculado a prática de captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha.

Logo, o recrutamento é o processo de comunicação e divulgação das organizações ao mercado de RH sobre suas vagas e oportunidades de trabalho, no intuito de atrair candidatos com o perfil desejado para participarem do processo seletivo destas vagas. Existem, atualmente, três tipos de recrutamento: Interno, externo e híbrido.

O recrutamento interno, como o próprio nome já deixa claro, é a seleção feita entre os colaboradores da organização para se preencher uma vaga que está em aberto. Este tipo de recrutamento está estritamente ligado ao planejamento de carreira dos funcionários.

O recrutamento externo é aquele que busca pessoas no mercado de RH para alocar nos postos de trabalhos vagos. Por abordar um número incalculável de possíveis candidatos as suas vagas no mercado de RH, o recrutamento externo utiliza-se de várias e diferentes técnicas para atrair o maior número de candidatos com o perfil desejado pela organização.

Como este trabalho não se propõe a detalhar o processo de seleção e sim dar à luz dos propósitos da gestão de pessoas, não iremos nos aprofundar nessa discussão. Já o recrutamento híbrido é simplesmente a realização do processo seletivo para o preenchimento de uma vaga realizado tanto para o público interno, os colaboradores, quando para o público externo, pessoas de fora da organização, e isso simultaneamente no mesmo processo, deixando para decidir quem ficará com a vaga somente no final do processo, baseando-se somente no perfil desejado e não na origem da pessoa. Essa solução tem sido a mais utilizada pelas empresas.

Dentro do processo de recrutamento ainda temos as fontes de recrutamento, que são os meios pelos quais se podem encontrar potenciais colaboradores. Alguns exemplos de fontes são: Agência de empregos, lista de pessoas dispensadas, recomendações, realização de anúncios em jornais, revistas, internet, universidades, sindicatos etc.

Existe toda uma técnica e estudo para orientar onde, como e quando se anunciar vagas, porém estas técnicas e estudos não serão debatidos neste trabalho. O processo de recrutamento começa com o surgimento da vaga dentro da organização. O setor da organização que abriu a vaga, ou ainda, o departamento de gestão de pessoas, deve fazer uma espécie de requisição de pessoal, um documento que tem como objetivo fornecer a quantidade possível de informações relativas ao perfil de candidatos desejados para a vaga. Por exemplo:

- a) O grau de instrução acadêmica;
- b) Conhecimentos técnicos;
- c) Habilidades exigidas;
- d) Tarefas a executar;
- e) Experiências requeridas;

Os passos seguintes são a elaboração dos tipos de anúncios que serão feitos para divulgar a vaga, a estratégia de divulgação, ou seja, a seleção de fontes e canais de divulgação, que vão variar de acordo com as expectativas da organização, e, finalmente, a triagem dos currículos e inscrições recebidas. “A eficácia do recrutamento deve ser medida em termos de custos, produtividade, estabilidade e equidade.” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009).

Os custos são avaliados de acordo com o gasto total que se teve no processo de preenchimento da vaga disponível. A produtividade e estabilidade

podem ser analisadas em cima do desempenho da pessoa recrutada em seu cargo e o tempo em que ela permanecer na organização. Já a equidade diz respeito ao recrutamento de minorias, tais como portadores de necessidades especiais, visando aumentar a diversidade dentro da organização e melhorar a equidade no processo seletivo.

Os métodos para captação de pessoas às vagas, serão rigorosamente aplicados nos processos de seleção. Para isso, os “caça talentos” abordam inúmeras modalidades - recrutamento, buscando encontrar profissionais com destaque em determinadas funções exigidas pelo contratante ou empresa (CHIAVENATO, 2004).

A seleção é a escolha dos (as) candidatos (as) para a organização que foram àqueles que responderam positivamente aos vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (França 2007 apud Oliveira 2008).

Por outro lado, John Ivancevich (1995) diz que “a seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”

O processo de recrutamento e seleção vem se aperfeiçoando a cada dia. As organizações estão cada vez valorizando o ser humano, ou seja, estão avaliando também seu potencial emocional e intelectual.

Como já citado, a evolução histórica dos Recursos Humanos traz em seu contexto que as três eras ao longo do século XX: Industrialização clássica, neoclássica e a era da informação trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Ao longo estas três eras, a área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões da sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Na industrialização clássica surgem os antigos departamentos de pessoal, que eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego: admissão através de contrato individual; anotação em carteira de trabalho; contagem de férias, entre outros (BERGAMINI, 2008).

Na industrialização neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos, que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além

das tarefas operacionais e burocráticas, os departamentos de recursos humanos desenvolvem funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados (BERGAMINI, 2008). Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene, segurança do trabalho, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

Na era da informação surgem as equipes de gestão com pessoas. Essas equipes substituem os departamentos de recursos humanos. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gerentes de pessoas (CHIAVENATO, 2004).

A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação integrando a televisão, o telefone e o computador trouxeram desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. (CHIAVENATO, 2004).

A Era da Informação, de maneira geral, constitui o novo momento histórico em que a base de todas as relações se estabelece através da informação e da sua capacidade de processamento e de geração de conhecimentos. A este fenômeno Castells (2010) denomina “sociedade em rede”, que tem como lastro revolucionário a apropriação da Internet com seus usos e aspectos incorporados pelo sistema capitalista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como alicerce para a realização da pesquisa a perseguição do objetivo geral deste trabalho: identificar como é feita a gestão de pessoas na empresa atualmente, e as repostas para o problema de pesquisa: quais as técnicas e procedimentos de gestão de pessoas são utilizados nas empresas, buscamos um grande embasamento teórico e acadêmico sobre o assunto com o máximo de respaldo e conhecimento sobre o assunto.

Guiando-se pelas teorias sugeridas por grandes autores da área de gestão de pessoas, principalmente nos subsistemas que relatam sobre: Planejamento estratégico em gestão de pessoas; Recrutamento de pessoas; Seleção de Pessoas; Orientação de pessoas; Modelagem do Trabalho e Avaliação de Desempenho para analisar os procedimentos de trabalho realizados por essa na prática.

Resultaram-se em uma quantidade considerável de informações, que depois de reunidas, organizadas, estudadas e interpretadas, possibilitaram montar “um quadro estático” com a imagem de como funciona a Gestão de pessoas nas empresas, destacando-se quais são as práticas e políticas utilizadas para gerir as pessoas na organização.

O estudo concluiu que, atualmente, as empresas contam com um departamento formal de Gestão de Pessoas, como acontece com o departamento de Finanças, Comercial, Executivo, Operacional e de Marketing. As práticas ligadas à gestão das pessoas dentro das empresas são realizadas e de responsabilidade dos sócios proprietários.

Entre as práticas ligadas a área de recursos humanos, pode-se apontar que as empresas se valem de:

Recrutamento: De acordo com o surgimento da necessidade de abrir novas vagas é feita a busca por candidatos que possam ter o perfil adequado para agregar valor à equipe. Essa busca é feita em instituições de ensino e capacitação técnica voltadas para a área de turismo, além de escolas e universidades.

Seleção: O processo seletivo na empresa se resume a análise curricular, entrevista com os futuros supervisores e com a administração da empresa, além, de uma avaliação prática que ocorre em um período de experiência.

Orientação: A ambientação dos novatos é feita através acompanhamento de perto pelos supervisores imediatos, além de instruções verbais e feedback passados em reuniões semanais.

Modelagem: investe na capacitação de seus funcionários através do investimento em cursos, palestras, workshops e participação de eventos voltados para o ramo. Esses modos de capacitação são selecionados pela diretoria da empresa e indicados aos funcionários de acordo com o interesse de ambas as partes.

Avaliação de desempenho: Atualmente a empresa só conta com avaliação de desempenho relacionada a perseguição de metas comerciais e a postura no atendimento ao cliente.

Planejamento estratégico de pessoas: O planejamento estratégico de pessoas está atrelado ao Planejamento estratégico geral, porém, este é feito somente no curto prazo, até dois anos, o que tem como consequência uma ação de caráter mais passivo e reativo em relação aos assuntos estratégicos relacionados a pessoas, do que proativo.

Em relação as boas práticas e tendências na gestão de pessoas apontadas pelos estudiosos da área e o que foi identificado na análise do estudo bibliográfico, pode-se fazer algumas considerações de possíveis ações que possam ser incorporadas pelas empresas a fim de aprimorar sua política nessa área e auxiliar na busca por um bom desempenho e profissionalização contínua na administração. Pontua-se:

A contratação de um profissional, com conhecimento acadêmico e técnico na área de RH para cuidar, exclusivamente, dos processos de planejamento estratégico do setor, recrutamento, seleção, orientação, modelagem, avaliação de desempenho, remuneração, programas de incentivo, benefícios e serviços, treinamentos, ouvidoria, intermediação de conflitos, qualidade de ambiente de trabalho, entre outros.

Implantação de planejamento estratégico de médio, e se possível, de longo prazo. Planejamento este que deve ser integrado com o planejamento de Gestão de Pessoas da empresa.

Incorporação de um método de avaliação de desempenho, de preferência o 360 graus, devido à grande quantidade e qualidade de informações produzidas por este método, e aliado ao fato da empresa contar com poucos

funcionários, o que facilitaria o processo. Esta avaliação deve ser conduzida e organizada por um profissional de RH.

Desenvolvimento de programas de benefícios, tais como: auxílio creche, plano médico, plano dentário etc. Estes podem ser discutidos direto com os colaboradores para se averiguar quais se encaixariam melhor na realidade deles. O intuito da incorporação de benefícios é tentar diminuir a rotatividade na empresa demonstrando vantagens na organização.

Inclusão de remuneração variável no formato de participação nos lucros da empresa. A administração pode averiguar qual a melhor maneira de se realizar essa política, que tem o intuito de motivar os colaboradores a ajudar a empresa a atingir suas metas e crescer.

Desenvolvimento de plano de carreira para os funcionários de modo que demonstre de forma clara, objetiva e sincera, até a onde eles podem chegar na organização e o que precisam fazer para serem promovidos.

Deve-se destacar que não se teve a pretensão de tirar conclusões definitivas sobre o assunto, nem muito menos, “ensinar” uma empresa, ao contrário pretendeu-se de forma limítrofe, no entanto embasada teoricamente, apresentar possíveis melhorias para as empresas no quesito da Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

- ANDRIANI, Y. M. H.; ZOMER, S. S. **Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento**, 2002. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/Intlg%20%20Soc%20Conhec.do.c>>. Acesso em: 03 out. 2014.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ANTUNES, Maria Tereza Pompa; MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: Verdades e Mitos**. 2002. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad29/Revista_29_parte3.pdf> Acesso em: 21 nov.2014.
- AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a cultura de empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BARBOSA, Livia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35. n.4, p.6-19, out./nov./dez. de 1996.
- BECKER, G.V. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BERGAMINI, Cecília W. ; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRESCIANI, L.P. Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. In: LEITE, M. de P. (Org.). **O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas: Papyrus, 1997.
- CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. **A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2002.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CASTELLS, Manoel. **A Sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 13.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010. v.1.
- CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas novas: práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHANLAT, J.F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J.M. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COLBARI, A.de L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: _____. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.E.. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FERREIRA, André et al. **Teorias de Motivação: Uma Análise da Percepção das Lideranças sobre suas Preferências e Possibilidade de Complementaridade**. Artigo. 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf
> Acesso em 22 nov. 2014.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 3. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As Pessoas na Organização**. 7ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoa - Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick I. **Como você se motivar os funcionários**. Artigo publicado na Harvard Business Review. Boston: 1968.

HESELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **OLíder do Futuro**. 6ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

HUNTER, James, C. **Como se Tornar um Líder Servidor - Os Princípios de Liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HYMER, S. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

IANNI, O. **Teoria da globalização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

IVANCEVICH, JohnM. **Human Resource Management**. Nova York, Richard D. Irwin, 1995.

KIMURA, Herbert; PERERA, Luiz Carlos Jacob. **Modelamento ótimo da gestão de riscos em empresas não financeiras**. EnANPAD 2008.

KOVÁCS, I. **As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação**. Oeiras: Celta, 2002.

KUCINSKI, B. **O que são multinacionais**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

LAPLANTINE, François. **Aprender antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

LAZZARATO, M. e NEGRI, A. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÉVY, P. **As novas tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2006.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos – Como Transformar Ideias em Resultados**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MOTTA, Fernando C Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Elizabeth Castro Maurenzaet al. **Capital Intelectual - Reconhecimento & Mensuração**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2008.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

PERILLO, Mara. **O Conceito de Gestão do Conhecimento**, 2009. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-conceito-de-gestao-do-conhecimento/32153/>. Acesso em 12 dez 2014.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial- Conceitos e Técnicas para Administradores**. 6ª ed. Campinas: Alínea, 2009.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de Normalização – Normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias**. 2010. Disponível em: http://www.pucminas.br/documentos/normalizacao_monografias.pdf > Acesso em 23 nov. 2014.

RH.com.br. **É Preciso Gerir Talentos**. Entrevista (Consultor Mauro Press). 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/4036/e-precisogerir-os-talentos.html> > Acesso em 22 nov. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Everardo. **O que é mito**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

ROESCH, S. M. A..**Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTIAGO, José Renato Sátiro Junior; SANTIAGO, José Renato Sátiro. **Capital Intelectual: O grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec, 2007.

SARDELLI, Ângela. **Gestão de Pessoas no Holofote das Empresas**. Disponível em: <www.administradores.com.br/htm >. Acesso em: 22 nov. 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHERER, A.L.F. Globalização. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.

SCHIRATO, M. A. R..**O feitiço das organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Elson Magno da. **Os Efeitos da Liderança na Retenção de Talentos um Estudo sobre Comprometimento e Rotatividade numa Indústria Petroquímica.** Dissertação (Mestrado). 2006. Disponível: http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_elsonsilva_jun.pdf >
Acesso em: Acesso em 23 nov. 2014.

SILVA, Sandra Mara Oliveira. **A importância do elemento humano como diferencial competitivo.** Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade TECSOMA, Paracatu/MG, 2012.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações.** ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SINGER, P. A crise nas relações de trabalho. In: NABUCO, M.R.; CARVALHO NETO, A. (Org.). **Relações de trabalho contemporâneas.** Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem Aplicada - As Estratégias de Negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1995

YIN, R.K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos.** 9ª ed. São Paulo: Futura, 2004.

ZAIMA, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes- Estratégias e Tendências.** Volume I. 3ª ed. São Paulo: Gente, 2002.