



Fundação Educacional do Município de Assis  
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

## **GESTÃO DE PESSOAS NOVO MODELO DE GESTÃO DAS EMPRESAS**

**BRUNA BRAGA VILAS BOAS**

**ASSIS  
2015**

Av. Getúlio Vargas, 1200 – Vila Nova Santana – Assis – SP – 19807-634 Fone/Fax:  
(0XX18) 3302 1055 homepage: [www.fema.edu.br](http://www.fema.edu.br)

# **GESTÃO DE PESSOAS NOVO MODELO DE GESTÃO DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientanda: Bruna Braga Vilas Boas

Orientador: Mestre João Henrique dos Santos

**ASSIS**

**2015**

# **GESTÃO DE PESSOAS NOVO MODELO DE GESTÃO DAS EMPRESAS**

---

Orientador:

---

Banca Examinadora:

---

Banca Examinadora:

---

Banca Examinadora:

**ASSIS**  
**2015**

## DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à minha família, que sempre esteve ao meu lado, sendo meu verdadeiro alicerce.

## **AGRADECIMENTO**

A realização do presente trabalho só foi possível graças ao meu bom Deus e a atenção e orientação precisa recebida ao orientador:

Mestre João Henrique dos Santos

## EPIGRAFE

"A mente que se abre á uma nova ideia,  
jamais retorna ao seu tamanho original"  
(Albert Einstein).

## RESUMO

O tema Gestão de Pessoas permeia debates, pesquisas acadêmicas e também questões práticas no dia-a-dia das organizações. A gestão de pessoas, abriga diversas correntes de pensamento e temáticas variadas sobre o Homem na sua relação com o trabalho, sendo fonte inesgotável de questionamentos, dúvidas e problemáticas que demandam novos estudos. Neste trabalho pretende-se explorar por meio de uma pesquisa teórica voltada para uma nova visão de organização e tem como objetivo descrever e exemplificar maneiras de gerir pessoas e motivá-las para assim poder auxiliar e orientar uma pessoa leiga no assunto a aplicar tais conceitos em sua organização. Considerando o atual cenário nacional, as empresas brasileiras ainda se encontram em um estágio considerado inicial no que se diz respeito a implantação de um sistema de gestão dentro das empresas. Maslow já dizia que o capital mais precioso de uma organização, eram seus colaboradores. Está na hora dos administradores se atentarem para o capital humano da organização, pois, sem um ambiente organizacional motivado, a aplicação de qualquer forma de gestão ou teoria, se torna inviável na empresa.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas; Competitivo; Motivação.

## **ABSTRACT**

The subject Personnel Management permeates debates, academic research as well as practical issues in day-to-day organizations. The management of people, houses several schools of thought and various themes about man in relation to the work, being an inexhaustible source of questions, doubts and problems that require further studies. This work aims to explore through a theoretical research toward a new vision of the organization and aims to describe and illustrate ways to manage people and motivate them so that he could assist and guide a lay person in the subject to apply these concepts in your organization. Considering the current national scenario, Brazilian companies are still in an initial stage as regards the implementation of a management system within companies. Maslow once said that the most valuable asset of an organization, its employees were. It is time for administrators to take heed to the human capital of the organization, because without an organizational environment motivated the application of any form of management or theory, is not feasible in the company.

Keywords: People Management, Competitive, Motivation.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	09
2. CAPÍTULO 1 .....	11
2.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL .....	11
2.2 RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA .....	13
2.2.1 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.2.2 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.3 GESTÃO DE PESSOAS .....	18
2.3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	19
2.3.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES .....	21
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	23
2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	25
2.6 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO AMBIENTE COMPETITIVO.....	27
2.7 NOVA GESTÃO EMPRESARIAL .....	29
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão é a resposta atual para um mundo globalizado e envolvido em mudanças constantes. A capacidade de adequar – se rapidamente às novas situações de mercado é uma das chaves do sucesso das organizações e dos indivíduos.

Com o tempo as empresas buscaram obter melhores resultados e superar a concorrência. Hoje, essa busca ainda é uma constante, só que ocorreu uma mudança, as organizações se conscientizaram de que não lidam apenas com números, mas também com pessoas que são um diferencial para o negócio. Para alcançar todo o seu potencial de realizações, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado.

Dentro do estudo mostra totalmente viável visto a quantidade de informações sobre o tema, disponibilizadas em artigos, meio eletrônico, livros. Observando a relevância do tema, esse trabalho se justifica nesta pequena contribuição, para sanar as dúvidas ou curiosidade sobre esse assunto que é tão importante hoje em dia, para quem tiver interesse sobre o tema.

O assunto Gestão de Pessoas permite debates, pesquisas acadêmicas e também questões práticas no dia-a-dia das organizações. A gestão de pessoas, abriga diversas correntes de pensamento e temáticas variadas sobre o Homem na sua relação com o trabalho, sendo fonte inesgotável de questionamentos, dúvidas e problemáticas que demandam novos estudos.

Neste trabalho desejou-se explorar por meio de uma pesquisa teórica voltada para uma nova visão de organização e tem como objetivo descrever e exemplificar maneiras de gerir pessoas e motivá-las para assim poder auxiliar e orientar uma pessoa leiga no assunto a aplicar tais conceitos em sua organização.

Ao estudar um pouco mais a fundo, foi constatado que existem inúmeras formas diferentes de se fazer um mesmo processo, o que foi demonstrado nos capítulos que o acompanham.

Esta pesquisa destaca a importância de uma gestão de pessoal flexível, direcionada às necessidades da empresa, um ambiente propício ao progresso e um programa de motivação constante é necessário para o treinamento das pessoas da organização. Também se faz necessário o desenvolvimento no processo da área de recursos humanos, por exemplo, o treinamento, o planejamento e a avaliação de desempenho.

O acúmulo de informações sobre o avanço tecnológico está, literalmente, tirando o sono de bilhões de pessoas no mundo. Vivemos em um momento da História em que a incerteza e a mudança parecem fazer parte inevitável de nossas vidas. Um progresso sem precedente vem sendo observado tanto na área científica como na tecnológica, transformando o conhecimento a cada dia.

Em breve, o conhecimento da voz e software de alto nível dispensará as secretárias tradicionais; sistemas especializados assumirão grande parte do trabalho rotineiro da medicina, da educação e da pesquisa científica; filmes produzidos por computador colocarão; bancos de dados orientados para vendas substituirão os departamentos de marketing; a inteligência artificial reduzirá a necessidade de advogados, contadores, funcionários públicos e de muitos outros serviços essenciais à indústria. Praticamente todas as profissões, como concebidas atualmente, serão afetadas, e muitas delas eliminadas pela revolução da informação. Várias atividades, como hoje são conhecidas, poderão ter sido eliminadas na virada do século.

Ainda assim, é preciso entender que a essência humana é maior. Intuição é preciso, e esta, nem o mais poderoso Pentium é capaz de fornecer. Este é o grande paradoxo do futuro: quanto maior o desenvolvimento no campo tecnológico, maior o grau de igualdade entre os concorrentes. Diante de máquinas iguais, o diferencial competitivo das empresas é e será, cada vez mais, o ser humano.

Deste modo sendo, o mercado, que já se fazia exigente, ficou ainda mais seletivo e a procura por profissionais qualificados aumentou.

O mercado de trabalho está repleto de profissionais disponíveis, mas, por mais incrível que possa parecer, ficou ainda mais difícil preencher as posições em aberto, pois as competências são cada vez mais complexas. Diante deste cenário, tornou-se imprescindível repensar nossos Recursos Humanos e avaliar que profissional devemos procurar para esse futuro.

O administrador só consegue resultados através da equipe que comanda e sua habilidade em escolher os profissionais certos para fazer parte de sua equipe constitui-se em requisito essencial para seu sucesso.

## **2. CAPÍTULO 1.**

### **2.1 HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL**

Para se compreender melhor a evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil “torna-se necessário conhecer algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro” (AQUINO, 1978, p. 63).

Complementa ainda o autor, que no começo do século passado à participação em movimentos trabalhistas era mais intensiva e, ao mesmo tempo participava mais da vida da empresa. Isso se deve à chegada de um contingente considerável de trabalhadores europeus, entre eles alemães, italianos e poloneses, que se instalaram principalmente em São Paulo. Esses imigrantes tiveram grande influência nas relações de trabalho brasileiras, devido a seu elevado grau de instrução, de sua cultura e politização.

Getúlio Vargas identificou as causas da inquietação da classe operária e legislou a favor do trabalhador brasileiro criando decretos e leis que davam vantagens como: concessão de férias, instituição da Carteira Profissional, regulamento de horário de trabalho no comércio e na indústria, instituição de comissões mistas de conciliação, estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria, etc. Para tanto, foi criado o Ministério do Trabalho, instalando-se oficialmente, a presença do Estado nas relações entre patrão e empregado.

A partir de 1930, as empresas sofreram o impacto da legislação trabalhista e as consequências da política getulista. Com as novas exigências, as empresas precisavam acautelar-se, porque já não podiam enfrentar os problemas de pessoal com improvisação, tornando-se necessário estruturarem-se internamente para responder aos desafios governamentais.

Juscelino Kubitschek aproveitou a infraestrutura montada por Getúlio Vargas e planejou o parque industrial brasileiro trazendo do exterior grupos econômicos, os quais abriram as portas da nação para o capital estrangeiro e aos grupos internacionais, que se instalaram no País trazendo maior complexidade tecnológica e organizacional. Precisamente, a partir de 1956, época de Juscelino, a situação trabalhista tornou-se mais complexa. A partir daí o Brasil deu um salto desenvolvimentista (AQUINO, 1978, p. 65).

As semelhanças funcionais tornaram-se mais complexas e o grau de escolaridade e a ambição dos trabalhadores aumentaram. Cresce a ênfase nas relações humanas, que de acordo com Davis (apud FLIPPO, 1980) é a integração de pessoas numa situação de trabalho motivando-as a trabalhar juntas, produtivamente, cooperativamente, com satisfações econômicas, psicológicas e sociais. Assim, os problemas já não podiam mais ser resolvidos na Seção de Pessoal. Existia necessidade de estruturarem outras unidades de recursos humanos, com qualidade e tecnicamente capazes de enfrentar a nova realidade. E, com a denominação de Recursos Industriais o Brasil adaptou o Industrial Relations, vindo dos Estados Unidos.

A fase de 1963/1964 foi muito marcante na vida do trabalhador brasileiro e para a administração de recursos humanos, pois foi o palco de intensos movimentos populistas. Em 1964, quando aconteceu a Revolução Industrial planejada e deflagrada sob a doutrina de segurança e do desenvolvimento, os trabalhadores foram envolvidos e manipulados por falsos líderes.

O ano 1973 é marcado por um ar de otimismo e confiança com o Governo General Médice, produto dos projetos de impacto, que estimulavam as empresas a investir, gerando novos problemas nas relações de trabalho. É onde começa a crise do petróleo, com muitas lições e consequências.

Flippo diz que: “Em 1978 o Brasil enfrentava um período marcado por greves em vários estados industrializados como São Paulo, onde surgia uma média de seis paralisações por dia, e com possibilidades de eventos semelhantes nos próximos anos, principalmente por causa da abertura política. Esta abertura desencadeou o aumento de reivindicações da classe trabalhadora, iniciando movimentos de metalúrgicos pela reposição salarial. Contudo, as verdadeiras razões desses movimentos foram: falta de condições de trabalho, desejo de participação política, maior autonomia sindical, e a situação adversa dos grandes centros industriais. Além dos metalúrgicos, várias outras categorias profissionais fizeram greve, como médicos, professores, etc.” (FLIPPO, 1980, p. 131).

A presente situação trabalhista não é explicada apenas em função de forças históricas sequenciadas e nem é somente de responsabilidade da empresa e do governo. O Brasil cresceu muito nos últimos anos. O processo de industrialização e urbanização foi muito intenso. O sistema de ensino ampliou-se, os meios de comunicação estão cada vez mais modernos e sofisticados, as classes trabalhadoras estão mais organizadas, as empresas estão atuando sob um novo

foco político econômico e social, o mercado está mais competitivo etc. Esses e outros fatores influenciam a conduta do trabalhador brasileiro, principalmente os nascidos a partir de 1950, início da industrialização.

Passado mais de trinta anos existe toda uma nova organização da classe operária com lideranças fortes e carismáticas dentro de um contexto político e econômico mais aberto, embora, com um grande distanciamento do custo de vida e do salário, cuja elevação é limitada pela política governamental da nova moeda: o real.

Lucena (1991) sinaliza que a realidade brasileira, como um todo, continua marcado por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento, convivendo simultaneamente com processos desde os mais arcaicos até os mais avançados. A perplexidade do brasileiro, face à instabilidade, às incertezas, à vulnerabilidade das instituições, aprofunda os conflitos entre o arcaico e o novo.

Atualmente, as práticas de recursos humanos deixaram de ser simplesmente burocráticas e passaram a trabalhar com treinamento, planejamento, recrutamento e seleção, avaliação, envolvimento estratégico e operacional, etc.

As modificações devem ocorrer no sentido de inspirar o comprometimento, incentivar a criatividade, catalisar mudanças essenciais e principalmente no alinhamento coletivo de objetivos individuais e organizacionais.

Senge e Carstedt (2001) relatam que o desafio das empresas, hoje, é desenvolver negócios sustentáveis que sejam compatíveis com a realidade econômica atual e manter seu quadro de funcionários adequadamente motivado e satisfeito.

Sendo assim, o ambiente psicossocial da organização passa a ser um fator determinante para uma bem-sucedida gestão nas empresas; o outro está dentro da pessoa: sua motivação em relação à empresa.

## **2.3 RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA**

O setor de recursos humanos (RH) tem a ampla função de gerenciar, administrar ou gerir, pois é o órgão que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos humanos.

Atualmente o setor já tem um posicionamento mais elevado dentro das organizações, desenvolvendo uma instrumentação técnica mais sofisticada, tanto

para ser utilizada pelo próprio órgão de RH, quanto para a utilização pelos gerentes e chefes em geral. E, em fases mais adiantadas, passou a ter, em muitos casos, uma função importante na assessoria da alta direção da empresa, transformando-se em agente de mudança e modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e do estilo gerencial das organizações.

Na visão de Toledo (1992, p. 31):

No Brasil, país que se caracteriza por grande desnível entre regiões, devido a sua dimensão, ecologia e ciclos de desenvolvimento econômico, pode encontrar desde órgãos de administração de recursos humanos enterrados em uma massa indefinida, rotulada de serviços gerais, até órgãos em nível de diretoria. Reportando diretamente à Presidência Executiva.

Apesar de muitas vezes o setor de RH encontrar-se limitado a preencher fichas, carteiras profissionais, controle de ponto, a sua posição dentro das empresas possui uma conotação maior e mais evoluída devido às mudanças que ocorreram nesses últimos anos no que diz respeito à política, economia, questões culturais e sociais e, principalmente, às novas exigências de mercado.

Lucena (1999) enfatiza que o setor de RH tem como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho, no nível da capacitação profissional dos funcionários, requerida pelos desafios decorrentes da natureza da empresa e das características do mercado, no presente e no futuro.

Junto à diretoria administrativa, o setor de RH já tem um posicionamento razoável a cumprir. Para isso, seus dirigentes terão de possuir habilidades para introduzir e administrar programas modernos de recursos humanos, desenvolvendo em conjunto uma política básica de recursos humanos capaz de atender tanto os objetivos da empresa quanto dos funcionários que nela trabalham.

### **2.3.1 Política de Recursos Humanos**

Para Toledo (1992, p. 170), “a política básica de RH de uma empresa é assegurar a existência de recursos humanos adequados e motivados para suas operações presentes e futuras”. Partindo dessa política básica, poderá se estabelecer várias outras políticas e estratégias, as quais naturalmente deverão variar segundo as características da empresa. Complementa ainda que, algumas dessas políticas e estratégias são de aplicação bastante generalizada, tais como:

- Não somente visar ao melhor aproveitamento dos RH existentes na empresa, como também criar condições para o desenvolvimento deles;
- Assegurar que os RH, para a continuidade e a expansão da empresa, sejam preparados em níveis e com antecedência necessária;
- Assegurar que o desenvolvimento dos RH se caracterizem pela criação de uma ação gerencial flexível;
- Levar em consideração que uma empresa possui uma cultura, personalidade própria, ou seja, um modo de ser próprio que inclui padrões típicos de comportamentos e valores.



Para Lucena (1991, p. 65):

As políticas de RH procuram expressar de forma mais objetiva os princípios e finalidades formuladas pela missão. São, portanto, diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados.

Desta forma as políticas comunicam de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização, norteiam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades.

É saliente não confundir política de recursos humanos com política de pessoas. A política de pessoas caracteriza-se pelo estabelecimento de normas e regulamentos que objetivam fundamentalmente manter disciplina, motivação e ordenação nas relações entre empresas e seu quadro de funcionários. Já a política de RH estabelece linhas gerais, de caráter técnico e operacional, no tocante à adequação e dinamização dos recursos humanos da empresa.

A política de pessoal pode conter elementos de estímulo, porém sempre com um caráter de constituição regedora das relações formais entre funcionários e empresa, sem possuir o caráter técnico da política de recursos humanos. É natural, entretanto, que as políticas de recursos humanos, depois de institucionalizadas e com caráter mais duradouro, sejam incorporadas numa política de pessoal.

Chiavenato (1999, p. 173) define política de recursos humanos:

Como guias para ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimentos ou solução de cada caso.

### **2.3.2 O papel da Administração de Recursos Humanos**

Para Kast e Rosenzweig (apud Chiavenato, 1999, p.138), “a tarefa da administração de recursos humanos consiste em integrar e coordenar recursos organizacionais – muitas vezes cooperativos outras vezes conflitivos – tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço etc.; em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível”. A grande organização irá sempre distinguir-se da pequena não apenas pelo seu tamanho, mas por uma porção de aspectos significativos como: especialização de funções – produção, vendas, finanças, pessoal etc.

Já na pequena organização não há tanta necessidade de especialização, uma vez que poucas pessoas trabalhando possibilitam o conhecimento de todos os fatos, facilitando o processo de tomada de decisões necessárias para dirigir a empresa. Na grande organização, isso é impossível, pois tem uma tarefa grande e complexa. Para tanto, é estruturada no sentido de padronizar a realização e controlar as tarefas essencialmente repetitivas. Todo o planejamento global baseia-se na prioridade de fazer com que uma tarefa seja executada suave e eficazmente de modo que quanto maior uma organização se torne, mais eficiente ela deverá ser organizada, motivada e operada para executar as rotinas. Do ponto de vista sistêmico, a abordagem de uma empresa leva em conta cinco recursos básicos (CHIAVENATO, 1999).

1 – Recursos Materiais de Produção: os que incluem edifícios, terrenos, ferramentas, matérias-primas e, sobretudo, seu processamento e sua transformação. Englobam o processo produtivo, a tecnologia que o orienta, os métodos e processos de produção dos bens e serviços, as compras, a qualidade, a manutenção, etc.

2 – Recursos Financeiros: os que incluem o capital, a receita decorrente das operações da organização como: financiamentos, empréstimos, investimentos, etc.

3 – Recursos Humanos: os que envolvem todos os participantes da organização, em todos os níveis e subsistemas existentes dentro da organização.

4 – Recursos Mercadológicos: os que incluem toda a organização, o relacionamento com o mercado, as pesquisas de mercado, a promoção, a propaganda, o desenvolvimento de novos produtos, o marketing.

5 – Recursos Administrativos: os que incluem todos os subsistemas de tomada de decisões e de comando da organização.

Na visão de Aquino (1979, p. 48):

A administração de recursos humanos (ARH) exerce um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista seu equilíbrio e, é por intermédio da área de recursos humanos que a empresa executa a liderança, considerando tanto os objetivos econômicos quanto as necessidades do trabalhador, evitando assim que haja exploração de ambos os lados.

A ARH realiza o equilíbrio de interesses da empresa e da mão-de-obra e domina para resolver os conflitos entre o capital e o trabalho. Sua atuação é atender

às expectativas da empresa e da mão-de-obra e, tendo como produto final a satisfação de ambos.

O raio de ação da ARH não se limita somente à organização, mas também a de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e da imagem da empresa junto aos públicos externos, pois é uma atividade técnica e especializada, que tem responsabilidades públicas. Sua coordenação é sistêmica, voltada para a integração e para a produtividade do trabalho na organização, cuja implantação só será possível se tiver todo apoio político da direção da empresa.

Conforme Flippo (1980), a finalidade primordial da ARH é dar assistência e facilitar a realização dos objetivos da organização.

De acordo com Aquino (1979, p. 96)

:

Uma medida indispensável para a formulação de um sistema integrado é o estabelecimento de diretrizes pelas quais a administração de recursos humanos será conduzida para objetivos válidos e relevantes sobre caminhos definidos de médio a longo prazos. Quando inexitem na organização as diretrizes de trabalho, se constatará que os problemas de pessoal serão resolvidos após o seu surgimento, com um elevado grau de improvisação e sem um mínimo de reflexão.

Compete à alta administração esse estabelecimento de diretrizes, visto que a mesma tem condições de traçar os rumos futuros da organização e de efetivá-los. A formulação de diretrizes pessoal, a Diretoria irá envolver-se com a administração de recursos humanos. Dentro da administração, um dos fatores de sucesso empresarial são a existência de uma filosofia de trabalho, de uma base ideológica e valorativa de princípios e diretrizes, no sentido de conduzir a empresa com um rumo orientado de ação.

Para Aquino (1979) a filosofia de trabalho é o conjunto de princípios orientadores das diretrizes estabelecidas como padrões esperados de comportamento dos grupos da organização. As diretrizes dos recursos humanos devem ser precedidas de princípios doutrinários, a partir dos quais as diretrizes serão elaboradas.

Contudo, para que essa filosofia se torne eficaz e com resultados significativos é necessário que exista coerência entre o proferido, as intenções manifestadas, as práticas e ações. Por isso, é importante o envolvimento dos recursos humanos com a Administração. E um dos meios que levam a alta

administração a exercer seu papel ao nível adequado é a adoção do planejamento estratégico como fonte orientadora dos negócios e também em nível de pessoal

Para extensão, Lucena (1999), impõe aos profissionais de RH, a revisão de suas estratégias de atuação no ambiente empresarial, o redimensionamento do seu relacionamento com a organização e o direcionamento de suas ações para fora de suas fronteiras para atender mais produtiva e eficazmente os seus clientes.

As diretrizes de pessoal se constituem, portanto, na primeira etapa para a realização de uma programação eficaz de (RH), sem as quais as práticas de especialidade se tornam instáveis e sem rumo. A elaboração de diretrizes requer ampla análise sobre a conjuntura e o enorme esforço para se estimarem acontecimentos futuros.

## **2.4 Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas tem passado por mudanças causadas por grandes mutações na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e as pessoas, no modo como as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho (DUTRA, 2002).

Sendo assim, a gestão de pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao logo do tempo” (DUTRA, 2002, p.3).

Esta definição dá ideia de que a gestão de pessoas deve buscar um equilíbrio entre as expectativas da empresa e das pessoas. Ou seja, busca manter o interesse das partes envolvidas no sistema de valor praticado pela empresa. A Rotatividade de Pessoal pode ser vista como um indicador desse equilíbrio.

Adotamos neste trabalho os conceitos definidos por Dutra (2002) para políticas e práticas de gestão de pessoas. Políticas são princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos. Práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para execução de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização em sua relação com o ambiente externo.

Buscamos entender se existe alguma relação entre Rotatividade de Pessoal e algumas práticas de gestão de pessoas e, assim, buscar formas de minimizá-la, contribuindo para o melhor desempenho da organização.

Dutra (2002) diz que os processos de gestão de pessoas podem ser classificados de três formas: **movimentação, desenvolvimento e valorização**. Os processos de movimentação incluem captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Os processos de desenvolvimento incluem capacitação, carreira e desempenho. Os processos de valorização incluem remuneração, premiação, serviços e facilidades. Além disso, existem alguns processos de apoio: informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade. Isso nos dá uma visão bem clara da complexidade da gestão de pessoas.

Para Bergevin (2005) as práticas de gestão de pessoas estão relacionadas com a definição dos papéis e das responsabilidades, recrutamento e seleção, política de remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, sistemas de suporte, comunicação com os trabalhadores e monitoramento da satisfação. Neste trabalho, estudaremos como as principais práticas de gestão de pessoas se relacionam como a rotatividade de pessoal.

#### **2.4.1 Gestão Estratégica de pessoas**

Nos anos noventa começou a tomar forma um modelo estruturado de gestão de pessoas, que tem como peculiaridade considerar a participação dos funcionários como sendo essencial para que a empresa programe sua estratégia e crie vantagem competitiva. Esse é o chamado Modelo de Gestão por Competências, que é uma tendência apontada na gestão de pessoas para o futuro (CHIAVENATO, 2002).

A literatura apresenta várias definições sobre o conceito de competência, sendo que a grande maioria tem como base a ideia das competências essenciais surgidas nos estudos de FLEURY e FLEURY (2000) que definiram competência essencial como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização.

Algumas competências essenciais aparecem em várias organizações diferentes, como responsabilidade, ética, inovação, espírito empreendedor, liderança, espírito de superação continuada, trabalho em equipe. Quase sempre, as competências vão acompanhadas de certas ferramentas que cada um precisa levar consigo, como: cultura de resultados, consciência das necessidades da organização

e do cliente, compromisso de atuar como agente de mudanças, respeito à dignidade das pessoas, ao ambiente e natureza, compromisso com a comunidade, visão do contexto da organização (CHIAVENATO, 2002).

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das competências essenciais, que são atribuídas à organização.

Nesse sentido, Chiavenato (2002) destaca que as competências individuais determinam o desempenho do indivíduo e são características relacionadas aos conhecimentos, habilidades e comportamentos demonstráveis no âmbito do trabalho. Isso significa que uma pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente de seu cargo atual. Outro aspecto relevante é que as competências são passíveis de serem desenvolvidas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação.

O novo paradigma deixa de ser o comando e o controle autoritário e passa a ser o *empowerment* das pessoas e das equipes. Isso significa alta confiança nas pessoas para que elas alcancem níveis elevados de criatividade, inovação, qualidade, flexibilidade e velocidade (CHIAVENATO, 2002).

Para Hipólito (2001), o processo de operacionalização de um sistema de Gestão de Pessoas por Competências passa, necessariamente, pela definição e detalhamento da estratégia da empresa. Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme necessidades de mercado em respostas para o mercado, gerindo recursos humanos de maneira competitiva.

Fischer (2001) inclui um elemento de reflexão nessa discussão ao afirmar que o modelo de gestão de pessoas vive uma contradição, tendo em vista que, nos tempos atuais, as empresas precisam muito de seus ativos intangíveis (os empregados), mas, ao mesmo tempo, não criam um contexto e condições para que este mesmo ativo possa se desenvolver e se manifestar, uma vez que os ambientes organizacionais são marcados pela competição e intensificação do ritmo de trabalho, ou seja, cabe à organização criar um ambiente favorável à aprendizagem.

Percebe-se na literatura e nas práticas empresariais um discurso dominante sobre a necessidade de que a Gestão de Recursos Humanos assuma uma posição estratégica nas empresas, buscado ferramentas cada vez mais sofisticadas e

complexas para lidar com as individualidades no intuito de reter profissionais considerados essenciais ao seu negócio.

Barbosa (2005) observa que há nas organizações uma crescente busca por novas formas de gestão, especialmente aquelas dirigidas à gestão de pessoas. Nesse sentido, e não obstante o uso indiscriminado nas organizações do modelo de gestão por competências, o modelo tende a operar como um mecanismo integrativo na Administração de Recursos Humanos, com o objetivo de promover uma melhor estrutura de gestão para aquelas atividades.

Sobre esse aspecto, Barbosa (2005, p.12) afirma que “no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva”.

Observa-se que, atualmente, a administração de recursos humanos está se voltando para atividades estratégicas. Esse repensar da gestão de pessoas é essencial para manter a competitividade em um contexto globalizado.

#### **2.4.2 A importância da Gestão de Pessoas para as organizações**

Em era de globalização e intensos avanços tecnológicos, é a habilidade de mover-se no ambiente instável, atualizando seus saberes e mesmo modificando sua estrutura, que confere às organizações competitividade. Nessa busca pela competitividade, a visão baseada em recursos trouxe a perspectiva de a própria empresa operacionalizar e sustentar vantagem competitiva, a partir do arranjo de seus recursos físicos, financeiros e humanos.

Assim, faz-se necessário desenvolver um conjunto único de tecnologias e habilidades específicas que a leve a penetrar e manter-se no mercado, além de criar novos produtos. Estas competências essenciais devem, de acordo com Hamel e Prahalad (2005), ter valor percebido pelo cliente e cabe à empresa desenvolvê-las, cultivá-las e utilizá-las estrategicamente. Moura e Bitencourt (2006) afirmam que a efetividade de uma organização depende de sua capacidade de articular o direcionamento estratégico com as competências organizacionais e individuais de seus membros.

Percebe-se, portanto, que os indivíduos e suas competências passaram a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Nessa perspectiva, espera-se do indivíduo não mais o ajustamento, mas a capacidade de transformação. O indivíduo sofre alterações profundas em sua identidade, tornando-se o trabalhador do conhecimento, na medida em que o saber se tornou o principal fator de produção (STEWART, 1998).

De acordo com Dutra (2002), a busca pela competitividade levou as organizações a implantar modelos de gestão mais flexíveis, baseados na participação dos trabalhadores, na busca da satisfação dos clientes, em processos decisórios descentralizados, transformações dinâmicas de tecnologia, envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além de formas mais integradas e dinâmicas das relações de trabalho.

O autor acrescenta também que, juntamente com as transformações ocorridas nos modelos de gestão administrativa, a forma de gerir pessoas também foi relacionada a grandes mudanças ao longo do tempo destacando-se, dentre as principais, a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, necessitando-se de um conjunto de características que pressupõem o trabalhador autônomo e empreendedor; o deslocamento do controle das pessoas na empresa para o foco no seu desenvolvimento; e a maior participação das pessoas na busca do sucesso do negócio da empresa.

Analisando a evolução da importância do papel dos recursos humanos para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, Dantas (2004, p.286) destaca que:

Partindo-se de uma visão em que o homem-enquanto-ser-que-trabalha não detinha qualquer papel estratégico – tratava-se de um recurso relativamente abundante e renovável – passou-se gradativamente para um ganho importantíssimo no que concerne ao papel estratégico deste pilar fundamental das organizações.

Utilizar uma linguagem figurativa poderia dizer que, numa primeira fase, as organizações se limitavam a adquirir o *hardware* do trabalhador e hoje querem contar também e, sobretudo, com o *software*. Percebe-se, pois, na literatura, uma tendência no sentido de que as pessoas passem a ser vistas como parceiras, diante de um objetivo comum de busca por resultados.



A partir dessa perspectiva estratégica, Fleury e Fleury (2000) destacam que a globalização das atividades empresariais levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de pessoas às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciar pessoas.

## **2.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Recrutamento é a primeira fase do preenchimento de uma vaga em aberto. Para Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. Tal procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho, no qual de um lado competem os empregadores e de outro os próprios profissionais.

Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade.

Recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Em período de recessão, de crise econômica e poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra que de postos de trabalho.

Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

Para Flippo (1961) conceitua o recrutamento como “um processo de buscar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar” a determinada organização. Uma variável importante relaciona a imagem que a empresa projeta no mercado de trabalho.

A empresa reconhecida como um bom lugar para trabalhar terá maior visibilidade e maior número de candidatos. Entretanto, é preciso planejar e organizar esforços para motivar e atrair novos talentos.

E por meio de processo de recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que relata seus colaboradores. Um processo de recrutamento malconduzido projeta uma imagem negativa da empresa.

Recrutamento oferece subsídios para o processo de seleção. Caso não existirem candidatos com potencial para preenchimento de uma vaga, não haverá como efetuar a seleção.

Processo de recrutamento precisa de criatividade para atrair maior número de pessoas que tenham o perfil desejado e estejam interessadas em participar.

Recrutamento pode ser realizado de duas formas básicas:

- Atraindo pessoas já contratadas pela empresa, porém que trabalham em outros cargos;
- Procurando candidatos que não tem vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

Seleção é “ato ou efeito de escolher ou selecionar; escolha feita a partir de critérios e objetiva bem definida: seleção de candidatos”. Deve-se ter um planejamento quanto ao ato de selecionar, pois caso se contrate um funcionário com um potencial acima das exigidas pelo cargo, e este esteja acima da capacidade da organização de oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento, pode acarretar uma desmotivação, um sentimento de desvalorização do mesmo.

De acordo com Chiavenato (2008):

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou ao amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Permanecem os modelos de colocação profissional, uma vaga e um candidato, sendo necessário efetivá-lo sem qualquer rejeite. Modelo de seleção: vários candidatos para uma mesma vaga. Assim analisa-se o candidato fazendo um paralelo entre o perfil exigido pelo cargo a ser preenchido. Modelo de classificação: vários candidatos para varias vagas. Neste sentido a seleção de pessoal existe fases que visam à eliminação dos candidatos não adequados, filtrando-os aos poucos. Por processos, abaixo descreveremos alguns deles:

Entrevista preliminar: também chamada de triagem inicial, que consiste em, avaliar de maneira geral, sem entrar em muitos detalhes, o perfil profissional do candidato.

Entrevista técnica: teste específico onde se avalia os conhecimentos e aptidões pessoais, além de uma situação técnica. Somado a tudo isso, se avalia as competências e habilidades, ou seja, a capacidade de transformar os conhecimentos em resultados positivos. Uma vez efetuado o recrutamento do candidato e antes de

iniciar a seleção propriamente dita, existe uma etapa de ligação que é chamada triagem inicial de ligação dos candidatos. A triagem procura assegurar a permanência somente dos candidatos que atinjam o mínimo de qualificações estipulados no recrutamento. Existem dois métodos básicos de triagem de candidatos:

i. Questionário Preliminar: é um questionário previamente organizado e montado para ser preenchido rapidamente pelos candidatos, que fornecerá informações prévias e fundamentais a seu respeito;

ii. Entrevista de Triagem: é uma entrevista superficial e de curta duração com os candidatos para verificar inicialmente quais aqueles que possuem as qualificações mínimas para seguir a diante no processo seletivo.

A seleção dar a entender uma comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada candidato como padrão de referência que são as especificações do cargo.

As especificações são decorrentes da descrição e análise do cargo a ser preenchido e definem o que o cargo requer do seu ocupante. O candidato adequado deverá possuir as características requeridas pelo cargo.

O processo de alocação de pessoas deve lidar com mudanças que irão provocar desajustes tanto na maneira como a empresa escolhe e seleciona suas pessoas, como na adequação das pessoas já escolhidas aos cargos que desempenhavam.

<b>O que o cargo requer</b>		<b>O que o candidato oferece</b>
Análise e descrição do cargo para saber quais os requisitos que o cargo exige do seu ocupante	X	Técnicas de seleção para saber se o candidato tem condições pessoais de ocupar o cargo desejado.

**Fig. 1: Análise e Técnicas de seleção**

Fonte: CHIAVENATO, 2008.

## 2.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Chiavenato (1994) “Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Boog (1980) divide treinamento e desenvolvimento em 6 (seis) características (Quadro 1):

**Quadro 1: Diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento**

	<b>Treinamento</b>	<b>Desenvolvimento</b>
<b>Definição</b>	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente suas capacidades e aplicar seu conhecimento para solução de problemas.
<b>Objetivo</b>	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para desempenhar tarefas específicas.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras num processo de crescimento contínuo.
<b>Enfoque</b>	Necessidade de tarefa/cargo atual – corretivo. É um meio de	Necessidade e potencial do indivíduo – tarefa e cargo futuro – preventivo. É um meio de se evitar

	resolver um problema de produção.	que apareça um problema de produção.
<b>Responsabilidade</b>	Empresa – todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa – todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
<b>Resultado</b>	Homens que fazem tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade de maneira a realizar metas.	Homens preparados para ocupar os cargos-chave da organização, na qualidade, quantidade e época necessária.
<b>Tempo</b>	Curto prazo.	Médio / longo prazo.

As estruturas organizacionais estão sendo cada vez mais desafiados a serem flexíveis, criativas, ágeis, enxutas, operarem com custos baixos e socialmente responsáveis. Essas são as condições para sobreviverem no cenário extremamente competitivo, envolto em transformações contínuas, em rápida e ampla disseminação da informação, com consumidores mais conscientes e exigentes, em uma relação política, social, econômica e comercial globalizada.

Algumas empresas ressaltam, com clareza, que um dos patrimônios mais valiosos dentro de uma empresa vem a ser o seu grupo de colaboradores, sendo que os melhores recursos humanos constituem ferramentas decisivas em situações de competitividade no mercado, para assim, descobrir novas potencialidades como capacitar os funcionários para proporcionar resultados positivos e manter a motivação.

Depois de recrutar e contratar os funcionários o passo seguinte é orientá-los e treiná-los o que consiste em transmitir-lhes informações e as habilidades necessárias para realizar com eficiência o seu novo trabalho.

A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho nas organizações. Outros autores consideram o treinamento de modo mais amplo como uma preparação para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para aumentar o nível intelectual através da educação geral.

O treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de seus cargos e adquirem novas competências. É um processo educacional e de curto

prazo, porque visa á formação e à preparação das pessoas. E está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa, ou então para a aquisição de competências desejadas pela organização.

## **2.7 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO AMBIENTE COMPETITIVO**

O comportamento humano é motivado por um desejo de alcançar certo objetivo, ou seja, são motivos que os levam a executar uma determinação ação.

“A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivo; fundamentalmente, os motivos ou necessidades são a mola da ação” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 8).

A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, porém, a mais considerada por muitos é a intrínseca, pois se trata de algo que vem de dentro, são os desejos, necessidades, motivos, valorizações, como por exemplo, se aperfeiçoar em algo; já a motivação extrínseca baseia-se no ego/resultado, ou seja, recompensas externas ao indivíduo, exemplo: premiações em dinheiro.

Silva e Rodrigues (2007, p. 9) afirmam que a motivação é uma força encontrada dentro de cada indivíduo, tendo ligação a um desejo.

Convém ressaltar que as pessoas são diferentes umas das outras, não somente no aspecto da capacidade, mas também em sua “vontade” ou motivação, obviamente, observando seus valores e suas experiências.

Cada pessoa possui desejos diferentes; o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra. Por exemplo, uma empresa, com intuito de motivar sua equipe, divulga que o colaborador que melhor se desempenhar em sua função, ganhará uma viagem para o exterior. Alguns serão extremamente motivados, pois o maior sonho é viajar em várias localidades do mundo, mas, por outro lado, há aqueles que preferem ganhar sua parte em dinheiro, devido às necessidades pessoais. Além disso, uma pessoa não consegue motivar outra e sim estimulá-la.

Quando a organização não atende as necessidades do colaborador, ele trabalha com insatisfação e desânimo. Isso muitas vezes isso ocorre devido à falta de reconhecimento, promessas de promoções não cumpridas, muitos anos no

mesmo cargo etc., enfim, todos esses fatores acabam acarretando prejuízos físicos e psicológicos ao trabalhador.

Motivação nem sempre vem acompanhada de satisfação, podemos estar insatisfeitos, porém motivados.

O comportamento do ser humano obtém um ciclo motivacional, no qual seu propósito fundamental baseia-se na busca do equilíbrio, mas não é sempre que isso ocorre. O primeiro é composto por um ciclo inteiro, ou seja, equilíbrio, estímulo, necessidade, tensão, comportamento e satisfação. O segundo refere-se à como se processa um ciclo bloqueado por uma barreira, gerando a frustração ou um comportamento de compensação.

O ciclo motivacional surge quando aparece uma necessidade que é uma força dinâmica e muito persistente que provoca um determinado comportamento. Toda necessidade que um indivíduo possui rompe um estado de equilíbrio, levando-o a um estado de tensão, desequilíbrio ou até mesmo de desconforto. Esse estado gera um comportamento e, se for eficaz, essa necessidade será satisfeita e seu organismo voltará ao equilíbrio normal.

Para Bateman et. al. (2007, p. 109) motivação é “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas [...], condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do individuo”.

Complementando este pensamento, Chiavenato (2009, p. 186) divide a motivação do ponto de vista do indivíduo e do ponto de vista do administrador. Pelo indivíduo, “a motivação é um estado interno que conduz à busca de objetivos. [...] ela afeta a iniciativa, a direção, a intensidade e a persistência do esforço”. Pelo ponto de vista do administrador, motivação é “o processo de fazer com que as pessoas persigam objetivos”.

Os dois lados da motivação permitem ter uma compreensão profunda tanto do lado individual, quanto do lado do grupo como um todo. Spitzer (1997, p. 31) divide a motivação em dois tipos: a automotivação e a motivação externa. Para ele, a “motivação envolve a interação das pessoas e seu ambiente”. O autor ressalta que a motivação verdadeira é basicamente interna, portanto para motivar uma pessoa, é preciso influenciar suas emoções.

## 2.7 NOVA GESTÃO EMPRESARIAL

No início do século XX, quando Taylor elaborou sua obra, pensou em uma proposta que determinava a centralização das decisões nas gerências e a redução do conteúdo das tarefas desenvolvidas na realização do trabalho. Estava promovendo uma profunda interferência na organização do trabalho com o objetivo de retirar dos trabalhadores a gerências das ações, bem como afastá-las do conhecimento do processo de produção (VASCONCELOS, 2001).

Foi com a implantação e a difusão do sistema taylorista de produção que mudou radicalmente a natureza do trabalho. Foi promovida a separação entre a inteligência e a execução do trabalho, ou seja, quem planejava o trabalho não era mais quem o executava. A organização apropriou-se do saber operário e passou a determinar o conteúdo das tarefas, os movimentos a serem efetuados, o tempo em que deveriam ser realizados.

Sabe-se que esses sistemas, por um lado, trouxeram grande aumento da produtividade; de outro, geraram uma força de trabalho marcada pela perda das habilidades genéricas, um processo produtivo pautado pela falta de flexibilização, centralização de decisões e um sistema de controle altamente burocratizado (FARIA, 1992).

O trabalhador em vez de dominar o processo de produção total de uma mercadoria, passava apenas a ser responsável por uma etapa desse processo. Não era necessário que o homem pensasse, e sim que fosse capaz de realizar os mesmos movimentos, com o ritmo e a forma indicados pela chefia.

O seu trabalho proposto no início do século XX aumentou a produtividade gerou muita positividade, como destacou Freitas (1991), criando muitas barreiras ao relacionamento entre as pessoas.

O taylorismo tinha como princípios básicos em relação ao comportamento humano o fato de que cada indivíduo busca maximizar sua prosperidade em termos econômicos e de que a ambição individual é um fator de motivação que predomina sobre qualquer outro (FLEURY, 1990), a teoria de Maslow vem contestar essa visão. Conforme Stoner e Freeman (1999), segundo essa teoria, as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que podem ser alcançadas numa hierarquia, de baixo para cima: a) necessidades fisiológicas; b) necessidades de segurança; c) necessidades sociais; d) necessidade de estima; e) necessidade



de autorrealização. Assim, evidencia-se que outros aspectos – necessidades de relacionamento social, de reconhecimento pelo trabalho (autoestima) e de autorrealização também estão envolvidos na motivação para o trabalho, evidenciando que o taylorismo não é capaz de manter uma alta produtividade por muito tempo em vista de negligenciar fatores importantes para a motivação do ser humano para o trabalho. Teoricamente, segundo Maslow, a partir do momento em que recebesse um salário satisfatório, o trabalhador buscaria satisfazer necessidades mais elevadas na hierarquia, frustrando-se com a falta de espaço para essa satisfação dentro da organização taylorista do trabalho.

Essas e outras situações propostas por Taylor mostram como a organização do trabalho não estava atendendo os interesses e anseios da classe trabalhadora. Com o passar do tempo, os trabalhadores que desempenhavam suas atividades na organização taylorista percebiam imediatamente que estas não preservavam sua saúde e sim promoviam sua fadiga.

Evidencia que a organização taylorista do trabalho não trazia satisfação e condições adequadas de saúde para os trabalhadores, e sim gerava empobrecimento da sociedade pelo permanente número de trabalhadores afastados do trabalho, doentes e com sérios problemas em sua saúde, decorrentes desta inadequação das condições de trabalho. Essa posição de Taylor não foi aceita pelos trabalhadores, surgiram os movimentos de resistência (VASCONCELOS, 2001).

Isso demonstra que se formou um enfoque mecanicista do ser humano, onde cada funcionário é considerado uma mera engrenagem no corpo da empresa, sendo desrespeitada sua condição de ser humano. E com a fragmentação das tarefas, a qualificação do funcionário passa a ser supérflua, tornando-se um trabalho monótono e repetitivo, levando a alienação do trabalhador, conforme mostra o filme de Chaplin em Tempos Modernos.

Entretanto, para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente em produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los e melhorá-los.

Conforme Stoner e Feeman (1999) foram então surgindo novas teorias buscando novas formas de organização no trabalho. Porém pode-se refletir que o

taylorismo tem ainda muitos seguidores, muitas de suas conclusões continuam sendo válidas e aplicáveis ao moderno processo produtivo.

Perante todas essas transformações que vêm ocorrendo na nova gestão empresarial, essa realidade, acrescida do potencial de resistência dos trabalhadores mediante as novas formas de organização no trabalho, levou as empresas a se adaptarem às novas exigências sociais e de relações de trabalho.

Nesse contexto, a relação capital x trabalho se acirrou, porque estavam surgindo novas necessidades decorrentes das exigências do mercado e das transformações que vinham acontecendo na esfera do trabalho.

A relação capital e trabalho são determinadas pelas características sociais, econômicas e políticas da sociedade como um todo (sistema socioeconômica).

Esta é regulamentada especificamente na legislação trabalhista e Constituição Federal. Portanto, é impossível isolar as Relações Sociais de Produção do conjunto das relações Políticas do Sistema de gerência da Sociedade: a ação do Estado.

As relações de trabalho (...) constituem a particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar esse processo. (FLEURY E FISCHER, 1992, p. 19)

As estruturas organizacionais são o “cenário” onde se manifestam as relações de poder entre estes dois grupos – empregadores e empregados. Acentua-se o processo de exploração e de supressão dos direitos sociais, da delegação do poder e das diferenças inseparáveis a esse processo. É onde ocorre a reação contrária pelas forças sindicais, que tentam inverter ou, pelo menos, equilibrar o jogo do poder. Assim, as relações entre empregados e empregadores oscilam entre o permanente confronto, a negociações e a aceitação.

Todas essas transformações obviamente não são homogêneas e apresentam diferenças nos diversos países capitalistas avançados, segundo suas histórias ou se nesse processo, tenham se submetido mais à dinâmica ultraliberal (EUA e

Inglaterra) ou buscando manter formas nacionais “reguladas e organizadas” (Alemanha e Japão).

Desde as últimas décadas do século XIX, o sistema capitalista potencializou sua expansão. O acentuado processo de concentração e centralização do capital favoreceu o surgimento da grande empresa e da estrutura oligopólica que iria tornar rígidos os mecanismos de funcionamento dos mercados.

Diante dessa realidade, a organização industrial e as relações de trabalho que emergem com o novo padrão produtivo e tecnológico vêm sendo crescentemente estudadas no interior da grande empresa. A qualidade tornou-se uma palavra de ordem nas empresas deste século, fazendo empresários investirem nos trabalhadores, tanto no nível de conhecimento técnico, como em recursos que possibilitem a satisfação de suas necessidades. A partir da década de oitenta, um novo estágio de desenvolvimento da qualidade total emerge nos Estados Unidos.

Esse estágio é definido por Teboul (1991) como dinâmica de qualidade e por Garvin (1992) como gestão estratégica da qualidade. Nesse estágio, a qualidade passa a fazer parte do processo de planejamento estratégico organizacional e é fortemente influenciada pelas preocupações da cúpula administrativa. “A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensíveis às necessidades da concorrência e a ponto de vista do consumidor e mais firmemente associada à melhoria contínua” (GARVIN, 1992, p. 33).

A busca da qualidade hoje, nas empresas passa a ser a tônica do momento, dificilmente uma empresa que não dispense o devido cuidado às dimensões essenciais que afetam aspectos comportamentais, terá pleno êxito no atendimento das metas propostas em termo de qualidade, produtividade e competitividade. (FERNANDES, 1996, p. 21).

Diante esse novo cenário mundial voltado para a qualidade, as empresas estão cada vez mais realizando inovações e modernizações, através da tecnologia dos processos produtivos com a implantação de programas de qualidade e com a crescente exigência de um ambiente de trabalho mais saudável e mais seguro, além de práticas ambientais limpas.

É com base na fertilidade e na qualidade que surge a busca pelas inovações de gerenciamento do ser humano. Nesse novo sistema, torna-se necessário que as

empresas sejam ágeis e eficientes e possuam primordialmente a capacidade de mudar rapidamente em função de responder às mudanças ocorridas no ambiente externo como também internamente, utilizando assim, a qualidade de uma forma global e consciente em todos os componentes no processo, inclusive no que tange as pessoas envolvidas neste. Tolovi (1994), afirma que cada pessoa do grupo precisa sentir que também será beneficiada pela qualidade.

Analisar esses processos de mudança pelos quais vêm passando as empresas, a busca de maior eficiência e concorrência faz com que estejam intensivamente atentas à redução de seus custos de produção, gerando assim um aumento de produtividade e qualidade de seus produtos, envolvendo toda a organização, dos setores básicos da fábrica até a alta administração, onde a meta não recaia somente na melhoria dos produtos, mas também a própria vida dos trabalhadores.

O fator humano na organização moderna é de elevada importância e se apóia na premissa de que o indivíduo quando motivado, esforça-se para estabelecer um estado de consonância com a equipe. A quebra dessa premissa implica no estado de dissonância cognitiva e com certeza, torna-se um dos principais fatores de desestabilização da área.

De acordo com a teoria da motivação proposta por Correa (1983), a motivação é influenciada por dois tipos diferentes de fatores, os quais ele chamou de fatores que levam a satisfação ou motivacionais e fatores que levam a insatisfação ou de manutenção (TOLLOVI, 1994). Assim, quanto melhor forem às condições de supervisão, a qualidade das relações interdepartamentais, as políticas da organização, as práticas administrativas e, até certo ponto, as condições físicas e o salário, maior será o nível de satisfação de seus trabalhadores.

O sucesso das empresas no ambiente globalizado em que está se inserindo a economia brasileira depende de aprendizado e esse processo vem sendo rápido para umas, lento para outras e poderá nunca chegar à nova gestão empresarial de habilidades e desempenhos de seus produtos. Pouco tempo atrás, o sucesso das empresas brasileiras era medido por seus lucros financeiros. Hoje, o que conta na maioria dos casos é o desempenho operacional.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que o sucesso de toda e qualquer organização são pessoas, fundamental aceitarmos intensamente, termos definidos e padronizados os processos de ingresso e de admissão. O profissional de RH, de Recrutamento e Seleção, entre outras diversas nomenclaturas existentes para esse cargo, deve ter em mãos, e saber como utilizar as inúmeras ferramentas e os instrumentos para poder adequar a pessoa certa ao lugar certo.

Partindo-se do pressuposto de que a procura pela mão de obra está menor do que a oferta, esse objetivo pode ser atingido através do uso de métodos, de instrumentos e de técnicas atuais e eficazes para cada tipo de organização e principalmente para cada função ou vaga a ser preenchida, bem como através do profissional adequado e qualificado para realizar essa árdua tarefa de Recrutamento e Seleção.

Como são as pessoas que formam as organizações, nada mais adequado do que se investigar os processos de Recrutamento e Seleção dentro da área de Recursos Humanos, visto que essa apresenta fundamental importância para a vida de toda e qualquer empresa, pois a área tem como objetivo o bem-estar completo dos funcionários e a sua adaptação ao mundo do empregador.

Nos dias atuais, com a crescente enxurrada de agências de emprego, a taxa de desemprego elevada e os inúmeros profissionais que se autodenominam qualificados para atuar em Recursos Humanos surgem um questionamento: quais são os instrumentos, os métodos úteis e disponíveis ao profissional de Administração no processo de Recrutamento e Seleção?

De forma integral, cabe ressaltar a grande importância que têm o departamento de Recursos Humanos e o departamento de pessoal dentro das organizações, pois esses dois tratam da vida de cada colaborador ao gerenciar a admissão, os benefícios, a motivação, os salários e, conseqüentemente, a demissão. Sob esse ponto de vista, é necessário que existam profissionais qualificados e experientes para atuar nestas áreas.

Quando falamos em recrutamento, referimo-nos à forma de como buscar a mão-de-obra que necessitamos no mercado de trabalho através de várias ferramentas como anúncios em jornais, revistas, recrutamento externo/interno ou até a utilização das duas formas que denominamos recrutamento misto. Cada método de recrutamento possui características favoráveis e contrárias. No entanto, cabe a

cada empresa definir, juntamente com o responsável por esse processo, qual será a melhor forma a ser utilizada e que encontre, em menor tempo possível, a pessoa certa para o lugar certo.

Para que se possa facilitar essa procura, as empresas precisam ter definidos alguns artifícios como, por exemplo, a descrição de cargos, para que o recrutador saiba o quem está procurando. Para isso, utilizam-se também diversos tipos de formulários para candidatura, solicitação de empregos e variados tipos de currículos. Assim, é um subsetor de extrema importância, pois é onde tudo começa: a busca pelo novo colaborador que irá contribuir para o crescimento e o desenvolvimento da empresa. Porém, na prática, nem sempre é isso que ocorre.

Podemos falar que a seleção é a escolha entre os recrutados, ou seja, é o momento da decisão. Existem muitas técnicas e instrumentos, porém, há um consenso quando se fala em entrevista - o famoso cara-a-cara, pois a partir disso as chances de erro na contratação podem ser minimizadas.

Visto que a função a ser preenchida, pode-se utilizar de testes de conhecimento ou práticos como, por exemplo, o uso de microcomputador, digitação, operação de empilhadeiras, entre outros, que representem a realidade do trabalho que aquele candidato poderá assumir. Em alguns casos, quando a função exigir maiores esforços mentais e intelectuais pode-se lançar mão do profissional de Psicologia, que fornecerá subsídios sobre personalidade, características pessoais passadas, atuais e provavelmente futuras. Porém, nenhum desses testes pode ser usado isoladamente, sendo, portanto, a entrevista a melhor opção para o levantamento de dados.

Pode-se, assim, concluir que: o profissional de Recursos Humanos deve ser bastante flexível, qualificado e usuário de uma gama de recursos, técnicas e instrumentos para que atinja seus objetivos, ou seja, contratar a pessoa certa para o lugar certo. Importante salientar, ainda, que tudo varia de empresa para empresa, conforme a cultura, os objetivos, as metas, as necessidades e até mesmo os custos destinados ao processo. Logo, o profissional que atuar nesta área deve ser facilmente adaptável, possuir visão futurista e mais humana para ser um bom negociador.

## BIBLIOGRAFIA

AQUINO, Cleber Pinheiro. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1996.

BATTISTI, Julio. Administração & Desenvolvimento. Editora Axcel Books. 2005.

BARROS, Telma Bastos de. Publicado em 22/10/2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/10409/1/Conceitos-Em-Pesquisa-cientifica/pagina1.html#ixzz1LxQuOYuV>. Acessado em 20 de Nov, 2014.

BRAGA, Aniel P. F. O Papel do Psicólogo nas Organizações do Município de Varginha – MG. 2003. 72f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CAETANO, A.; Vala, J. (2002). GRH: Contextos, Processos e Técnicas. Lisboa: RH editora.

CAMARGO, Paulo Sergio de. O que é grafologia. São Paulo – Coleção Primeiros Passos. Editora Brasiliense. Primeira edição – 1993

CARVALHO, Antonio V. Treinamento: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2002.

COORDENAÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. Book de RH - Manual de R&S para Programa de Portadores de Deficiência Física – Empresa de *Call Center*. Rio de Janeiro, julho 2009

CORREA, H., GIANESI, I. Just-In-Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.

DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen A. Administração de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos. 2001.

EIRAS, R. (2001). Como Recrutar na Nova Economia. Disponível em <http://www.janelanaweb.com/reinv/recrutamento.html> Acessado em 20 de Mai, 2014.

FARIA, José Henrique. Tecnologia e processo de trabalho. Curitiba: UFPR, 1992.

FERNANDES, Eda C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, Maria Tereza L. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, p. 312, 2002.

FLIPPO, Edwin B. Princípios da administração pessoal. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. Ser Empreendedor – Pensar, criar e moldar a nova empresa. São Paulo: Saraiva, 2010.

FREITAS, Agostinho B. A. Psicologia o homem e a empresa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GUANAIS, Maria A. B. O Trabalho e a Qualidade Total: Contribuições do Psicólogo Organizacional. 1995. 189 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

IANNI, Octavio. Karl Marx – Sociologia. São Paulo: Ática, 1982.

JAUQUES, Elliott. Requisite Organization. Cason & Hall/USA, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.



LEITE Godoy, Silvia e PORTO NORONHA, Ana Paula. “Instrumentos psicológicos utilizados em seleção Profissional”. Revista do Departamento de Psicologia – UFF. Vol. 17, n.º 1, 2005, p.139.

LODI, João Bosco. História da administração. 10ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES PEREIRA, Fabiana; PRIMI, Ricardo; COBÊRO, Cláudia. “Validade de Testes Utilizados em Seleção de Pessoal Segundo Recrutadores”. Psicologia: Teoria e Prática Vol.5, n.º 2, 2003, p. 83-98.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.. 39(4):823-847, 2005.

MATESCO, Virene Roxo. Economia para não economia: profissionais em mercados competitivos. 4ª Ed.; Rio de Janeiro: Ed SENAC, p. 152, 2009.

MEDEIROS, Luísa. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?codmateria=1901>. Acessado em 20 de Jan, 2015.

NEIVA, Kathia. Disponível no site: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/competencias-profissionais/42986/>. Acessado 20 de Mai, 2013.

SANTOS, OSVALDO DE BARROS. Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional. São Paulo: Pioneira, 9ª Ed, 1995.

SANTOS, Luiz Augusto Ubirajara (1997), O mercado de trabalho. Disponível no site: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v5n4/v5n4a14.pdf>. Acessado em 20 de Nov, 2014.

SENGE, Peter; CARSTEDT, Gora. Artigo: Rumo a próxima revolução industrial. Revista HSM Management, 27 julho, 2001.

SPENCER, L e S. Competence at Work. Wiley & Sons/USA, 1993.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

TEBOUL, James. Gerenciando a Dinâmica da Qualidade. Rio de Janeiro: ualitymark, 1991.

TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TOLOVI, J. Artigo: Por quê os programas de qualidade falham? Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV, São Paulo, v. 34, n. 6, nov./dez, 1994.

TOMAR, M. S.. A Entrevista semiestruturada Mestrado em Supervisão Pedagógica. (Edição 2007/2009) da Universidade Aberta.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de. Construindo estratégias para competir no século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2001.