



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

DANIELLE CRISTINE FELIPE PONTES

**ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS**

NATAL/RN

2017

DANIELLE CRISTINE FELIPE PONTES

**ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS**

Monografia de Pós-Graduação apresentada ao Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), como requisito para a obtenção do grau de Especialista.

Orientadora: Profa M.Sc. Maria Helena de Oliveira.

NATAL/RN

2017

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Pontes, Danielle Cristine Felipe.

Administração de pessoas no contexto das organizações privadas /
Danielle Cristine Felipe Pontes. – Natal, 2017.
40 f.

Orientadora: Profa. M.Sc. Maria Helena de Oliveira.

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) –
Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Administração de Pessoas – Monografia. 2. Gestão de Recursos
Humanos – Monografia. 3. Organizações Privadas – Monografia. I.
Oliveira, Maria Helena de. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.3

DANIELLE CRISTINE FELIPE PONTES

**ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS**

Monografia de Pós-Graduação
apresentada ao Curso de MBA em Gestão
Estratégica de Pessoas do Centro
Universitário do Rio Grande do Norte
(UNI-RN), como requisito para a obtenção
do grau de Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa M.Sc. Maria Helena de Oliveira
Orientador

Prof. Nome Completo
Membro

Prof. Nome Completo
Membro

AGRADECIMENTOS

Serei primeiramente grata a Deus por ter me concedido dias de coragem, resiliência e vitória. Por ter sido luz em meio a tanta busca complexa e por ser a razão de tudo, pois sem essa força divina, nada fluiria.

Agradeço também a minha mãe, que em forma de luz, agora ao lado de Deus, se fez presente de várias outras formas, assumindo a mesma representatividade que sempre teve para mim. Aos meus amigos e familiares pelo apoio, pela paciência nos momentos de estresse, pela ajuda, pelo incentivo e pelo cuidado.

Aos professores que se fizeram presente durante o curso e contribuíram direta e indiretamente para a conclusão deste trabalho, em especial a minha orientadora.

“Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”

(Roberto Shinyashiki)

RESUMO

Sabe-se que uma organização surge a partir da ideia de uma ou mais pessoas a fim de explorar um ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e/ou serviços para atender necessidades e/ou desejos da sociedade. Para isto, é necessária a utilização de recursos financeiros, tecnológicos, materiais e principalmente, humano. Pessoas, hoje denominadas colaboradores, são fundamentais para agregação de valores às organizações, pois seus conhecimentos e suas habilidades afetam diretamente no desenvolvimento e no futuro da empresa. Com base neste pensamento e por meio de pesquisa bibliográfica com busca em livros, revistas e sites especializados, este trabalho irá discorrer sobre a importância da gestão de pessoas dentro das organizações privadas. Nele, será discutido a evolução histórica da Administração de Recursos humanos, seus conceitos e principais características, e também os fatores condicionantes, as políticas e processos desta gestão. Além de relatar algumas experiências bem-sucedidas da Administração de Pessoas no contexto de organizações privadas.

Palavras-chave: Administração de Pessoas. Gestão de Recursos Humanos. Organizações Privadas.

ABSTRACT

The know that an organization arises from the idea of one or more people in order to explore some kind of business and offer to the market goods and/or services to meet the needs and/or desires of the society. For this, it is necessary to use financial, technological, material and, mainly, human resources. People, nowadays called collaborators, are fundamental to the value aggregation process in the organizations, because their knowledge and skills directly affect the development and future of the company. Based on this thinking and through bibliographic research, with books, magazines and specialized websites searching, this work will discuss the importance of people management into the private organizations. It will discuss the historical evolution of the Human Resources Administration, its concepts and main characteristics, as well as the conditioning factors, policies and processes of this kind of management. In addition, it will report some successful experiences of People Administration in the context of private organizations.

Keywords: People Administration. Human resource Management. Private Organizations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	11
2.1 DEFINIÇÃO E PERCURSO HISTÓRICO DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.2 IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
2.3 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS.....	14
3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	17
3.1 CONCEITUANDO GESTÃO DE PESSOAS.....	18
3.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	19
4 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS	21
4.1 AGREGAÇÃO – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	22
4.1.1 Recrutamento interno	23
4.1.2 Recrutamento externo	24
4.1.3 Recrutamento misto	25
4.2 APLICAÇÃO - DESENHO DE CARGOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	25
4.3 RECOMPENSA - RECOMPENSA E REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E SERVIÇOS	26
4.4 DESENVOLVIMENTO - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, PROGRAMAS DE MUDANÇAS E PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO.....	28
4.5 MANUTENÇÃO – BENEFÍCIOS, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS.....	29
4.6 MONITORAÇÃO - SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL E BANCO DE DADOS.....	31
4.7 METODOLOGIA	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

O presente TCC trata de um tema importante sobre a administração de pessoas no contexto das organizações privadas, ofertando um leque vasto de conceitos e opiniões que são inerentes ao desenvolvimento profissional, assim como para formação no momento de agir por parte deste. Um dos elementos de vital importância neste sentido é a administração de recursos humanos.

O objetivo principal é discorrer sobre a importância da administração de pessoas no contexto das organizações privadas.

Deste modo, o pensamento de Ribeiro (2008), discorre que a gestão de Pessoas traz outro olhar em torno dos funcionários de uma empresa, enxerga-os como colaboradores, como parceiros, não mais como um recurso de organização, servil e passivo, mas, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

Para Chiavenato (2009) as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. A gestão de pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Pessoas e organizações variam intensamente. A gestão de pessoas dependerá da mentalidade predominante na organização, sendo que atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros, onde cada um está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados.

Neste aspecto, observa-se que as competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização. A introdução da locução verbal “agregar valor” implica que o desenvolvimento e a combinação das competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional (FLEURY; FLEURY, 2004).

A metodologia para a elaboração deste estudo partiu da pesquisa bibliográfica com busca em livros, revistas e sites especializados.

De acordo com Andrade (2002, apud RAUPP; BEUREN, 2003, p. 81), a pesquisa descritiva “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Dentro dos preceitos de um estudo descritivo, este trabalho será dividido em duas etapas: revisão bibliográfica sobre o tema em estudo, a fim de que o pesquisador entre em contato e ao mesmo tempo se atualize sobre o desenvolvimento do conhecimento na área de interesse, evitando, assim, que sejam investigadas questões já anteriormente respondidas.

O estudo de caso, conforme Borges (2006), é um dos métodos de pesquisa qualitativa, um estudo detalhado, em profundidade e com o máximo de detalhes, de uma única e específica instância ou evento (isto é caso), possibilita compreender como aquele caso se desenvolveu (em sua plenitude e complexidade), não permite comprovar hipóteses (sentido Popper), possibilita elaborar questões de pesquisa, formular hipóteses, sugerir grandezas mensuráveis, métricas, instrumentos de coleta de dados etc.

No decorrer, será analisada a importância das organizações, que devem estar atentas para o cenário atual e buscar constante modificação e aperfeiçoamento, pois os clientes merecem atenção e respeito por parte dos vendedores, gerentes, gestores, ou seja, todo quadro funcional da organização. Além do mais, os clientes são a razão de “ser” da organização, sem os clientes ela deixa de existir.

Outro aspecto presente neste trabalho é a modernização das relações no trabalho nos tempos atuais é o medo de soltar as rédeas e deixar que as pessoas possam fazer o seu trabalho de maneira descontraída e livre, de modo a melhorá-lo contínua e incessantemente e aumentar o valor da empresa. Simplesmente deixar que as pessoas usem suas cabeças e inteligências e façam acontecer a mudança e a inovação nas empresas, com base em programas consistentes. Elas certamente farão muito melhor do que os poucos executivos que, hoje, comandam-nas em uma posição superior e alienada das operações cotidianas. Precisamos envolver mais pessoas e mais cabeças e mais inteligências na tarefa de modernizar nossas empresas, sem necessariamente aumentar o número das pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Deste modo, a organização deste trabalho está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo discorre sobre a Administração de Recursos Humanos, sua evolução histórica e as principais características dos profissionais. No segundo capítulo, a ênfase dada está no modelo de gestão de pessoas, os fatores condicionantes e as políticas e processos desta gestão. O terceiro capítulo relata as

experiências bem-sucedidas da administração de pessoas no contexto das organizações privadas.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A definição de Recursos Humanos pode ser entendida de acordo como um de modelo de gestão de pessoas, que não se restringe apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também um componente real e dinâmico, uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental (VIEIRA, 2010, p. 47).

De acordo com Chiavenato (2008), a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos (MILKOVICH, 2000 p.19).

É através da administração de recursos eficaz que se contrata a pessoa certa para o trabalho, consegue-se baixo índice de rotatividade, trabalha-se com funcionários que dão o melhor de si, para alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (DURCCI; ELGENNENI, 2009).

A valorização do capital humano é primordial para qualquer organização vencer seus desafios, somente ele será capaz de pensar e agir estrategicamente mantendo o foco nas tendências, possibilidades, perspectivas e hipóteses de negócios que as organizações estão sujeitas. Mas, para que possam entender e identificar essas oportunidades e ameaças, o capital humano deve ser alocado como parceiro da organização, desta forma seu envolvimento acontecerá de maneira muito mais eficaz, melhorando acentuadamente sua percepção (MARQUEZE; MORENO, 2009).

Araújo (2006), traz a seguinte abordagem: Os diferentes perfis dos funcionários, a cultura e clima da empresa, processos de recursos humanos, incentivos e todas as outras coisas que vão dentro da fórmula "como motivar funcionários" precisam estar alinhados com a estratégia de negócios. E, também, características existentes no perfil dos funcionários dentro da empresa precisam ser

consideradas ao desenvolver novas iniciativas estratégicas.

2.1 DEFINIÇÃO E PERCURSO HISTÓRICO DE RECURSOS HUMANOS

O ciclo da Gestão de RH começou a passar por cinco básicos processos, o de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas, que formam um processo global e dinâmico independente da sua sequência. Os subsistemas Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento Estratégico, Administração dos Cargos, Salários e Benefícios, Plano de Carreiras e Retenção de Talentos, Comunicação Interna, Endomarketing e Avaliação de Desempenho, providenciam de forma inesgotável valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna (FERREIRA, 2005).

Para Toledo (1999), O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

A definição de Recursos Humanos pode ser entendida de acordo como um “modelo de gestão de pessoas, que não se restringe apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também um componente real e dinâmico, uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental” (FISCHER, 1998, p. 47).

Segundo Chiavenato (2004), diferentes autores têm diversos conceitos sobre gestão de pessoas: Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Deste modo, o mesmo pensamento acerca do tema abordado é retratado por,

A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e de sua potencialidade. Sem eficácia competitiva os recursos disponíveis tornam-se improdutivos. Uma empresa de sucesso é avaliada não só pela qualidade de seu desempenho financeiro, como também pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, ou seja, deve-se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos (CARDOSO et al., 2012, p. 42).

É considerada como sendo o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Com isso entende-se que a ARH é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento e manutenção dos empregados (FARACO, 2007).

2.2 IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Chavienato (2009, p. 124) diz que “As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais” Essas condições permitem o alcance dos objetivos pessoais e variam de acordo a cada organização. As políticas de recursos humanos estão geralmente assentadas em como cuidar de cada subsistema.

Gil (1994) analisa que o perfil do profissional de RH se encontra em fase de transformação constante, pois está designado a sofrer alterações conforme o nível de aprendizado estabelecido nas empresas. Por apresentar qualificação na área de gerenciamento de pessoas, oferece serviços de consultoria a fim de compreender os atributos de outros departamentos da organização, já que a promoção de ações voltadas a união de esforços para estreitar os laços existentes entre contratante e contratado é uma das principais atividades do RH.

A partir dos anos de 1978 a 1989, houve inúmeras mudanças nos setores econômicos, fazendo que a área de recursos humanos fosse bastante afetada, devendo assim, reduzir custos (DUTRA, 2009).

Para Toledo (1999) é caracterizada por ser uma área que analisa os esforços focados no ser humano, tratando sobre problemas pessoais de um grupo de colaboradores. A administração de Recursos Humanos desenvolve um

planejamento sobre o trabalho dos funcionários a fim estabelecer estratégias que ofereçam benefícios para os mesmos visando uma melhor qualidade de vida no trabalho, levando em consideração os aspectos empresariais da organização.

A tomada de decisão por parte do departamento de Recursos Humanos forma as diferentes relações de trabalho sendo diretamente ligada com a eficiência e a capacidade da empresa e seu escopo de empregados em cumprir com suas metas para ser possível atingir os objetivos organizacionais. O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica (DURCCI; ELGENNENI, 2009).

A gestão de pessoas possui diversas técnicas que possibilita às empresas evoluir as capacidades profissionais de seus funcionários. Porém, o mercado vive atualmente uma fase de mudanças, sendo essencial que as 29 organizações voltem seus esforços para o bem-estar dos trabalhadores, já que os obstáculos encontrados no mercado competitivo só serão vencidos com o alto nível de qualificação pessoal e profissional de seus funcionários, juntamente com os fatores de motivação (CHIAVENATO, 2009).

2.3 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Os valores pessoais de cada profissional de RH devem ser unidos com os valores praticados por cada empresa de modo a respeitar os princípios predominantes de cada país. Sendo assim, o responsável pelo departamento de RH deve ter capacidade de adaptação com as características locais e as necessidades e hábitos incluídos. No caso de multinacionais, o profissional de RH precisa conhecer a cultura das pessoas que irá entrevistar para uma possível entrevista, assim o conhecimento cultural é a chave principal para conquistar uma qualificação focada no departamento de recursos humanos.

As necessidades humanas podem ser divididas em cinco, dentro de uma

escala na qual, a partir do momento em que temos uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador de nossas atitudes, até atingir a satisfação de todas elas. Mas, mesmo tendo atingido a satisfação da necessidade mais complexa, se alguma outra deixar de ser satisfeita, esta assume papel preponderante, tornando imprescindível a sua satisfação (PONTES, 2010, p. 27).

Diante disso, surge a função e as práticas de Recursos Humanos derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a vários fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX. Assim como toda mudança, o recurso humano nasceu de uma necessidade que em um momento histórico se fez visível para os empregadores. Valorizar as pessoas passou a ser uma necessidade para muitas empresas. E como toda mudança, nem todos na época aderiram, nos dias de hoje, mesmo com o desenvolvimento dos Recursos Humanos, muitas empresas possuem uma visão míope que Recursos Humanos é um simples departamento responsável pela parte burocrática do funcionário, ou seja, contratação, folha de pagamento, rescisão.

Para Chiavenato (2004), três pontos são essenciais: a) O que faz: descrições dos cargos operacionais e administrativos de qualquer das áreas da empresa. b) Como faz: especifica as funções, tarefas, responsabilidades, requisitos e outros aspectos do cargo. c) Para que faz: fornece informações para a avaliação dos cargos, enquadramento dos empregados, recrutamento e seleção, treinamento e outros afins.

Por fim, para Chiavenato (2004), no Brasil, a administração de Recursos Humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de Recursos Humanos é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias. Por outro lado, sabe-se que a administração de Recursos Humanos é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização, sendo necessária apenas uma conscientização dos executivos em relação à importância da administração de Recursos Humanos.

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e o mercado de trabalho concorrente. O dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho em vista do

resultado financeiro desejado (CHIAVENATO, 2004, p. 74).

Nos dias de hoje podemos perceber o salto que esse departamento tomou, o como é fundamental a presença de Recursos Humanos estratégico dentro de qualquer organização (CRUZ, 2010).

A pessoa que assume o risco de começar uma empresa é um empreendedor, portanto a ideia de ter um espírito empreendedor está, de fato, ligada às pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócio. Embora existam empreendedores em todas as áreas da atividade humana, em seu sentido restrito a palavra designa a pessoa que cria uma empresa uma organização de negócio (CHIAVENATO, 2009).

Dentro desse contexto encontram-se os desafios que serão enfrentados pelas empresas entre eles estão, as variáveis relacionadas ao comportamento do consumidor, o desenvolvimento de produtos e serviços e o uso das informações para o planejamento. Um ponto que contribuem para a estratégia da empresa e a tomada de decisão e a matriz SWOT, pois ela é composta dos termos essenciais para o entendimento de uma empresa, entre eles estão: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, pois é através delas que o ambiente empresarial passa a ser entendido em seus pontos positivos e negativos (FERREIRA, 2005).

Atualmente uma área que vem se desenvolvendo com dinamismo é a Administração da Informação, através da sua fundamentação baseada na qualidade da informação, que ajudam a todos os setores de uma organização a desenvolver suas atividades de forma clara e confiável, ou seja, não os invalidando (CRUZ, 2010).

Diante disso os fundamentos necessários para a Administração da Informação estão diretamente relacionados às conceituações de software, hardware, banco de dados, rede, informação e conhecimento apresentando suas características e suas diferenciações, mas demonstrando a inter-relação entre os mesmos (CHIAVENATO, 2009).

3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Com as novas tendências existentes na atual forma de contratar, onde o empregado não dispõe de vínculo empregatício com a empresa, abre mais espaço para os profissionais terceirizados criarem seus próprios horários, projetos e metodologias de trabalho (CERQUEIRA, 2006.).

Neste modelo atual, é crescente a ruptura com os modelos tradicionais e burocráticos das organizações tidas como padrão. Importando mesmo é a realização do trabalho, que por sua vez, os profissionais estão com mais liberdade para o desempenho de sua função.

As pessoas precisam dirigir seus esforços e talentos para o mesmo objetivo, mas sabe-se que é vital um maior desempenho dos indivíduos, e a empresa precisa contar com este apoio. O ser humano requer aprendizado contínuo para fazer parte de uma organização e esta para manter-se nos padrões de exigência do mercado (CERQUEIRA, 2006).

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento consiste a partir dos dados referentes às necessidades no presente e futuras de recursos humanos da organização (CHIAVENATO, 2009).

O planejamento ainda pode ser definido em termos de sua informalidade ou formalidade. Podem ser ainda difundidos por sua amplitude (estratégico versus operacional), ou por seu prazo de execução (curto, médio e longo prazo). (ROBBINS, 2000, p. 116).

Por isso, quando se fala de planejamento, automaticamente se refere ao planejamento formal, supondo que objetivos específicos são formulados, que eles abrangem um período de vários anos, que são comprometidos por escrito e que possuem programas de ação específicos para sua realização (CRUZ, 2010).

É bem verdade que este trabalho é marcado por pontos positivos e negativos, tais como a liberdade para criar seu próprio horário, a flexibilidade de orçamentos e os desafios que são constantes a cada dia. Por outro lado, pelo fato de não existir vínculo empregatício com a empresa, ocorre a desvalorização do profissional, pouco valor financeiro, falta de ascensão e oportunidades de permanência no cargo (MARQUEZE; MORENO, 2009).

Em relação a deficiência expressa pela empresa, a busca de inovações,

sobretudo tecnológica, tem sido um fator determinante para quem quer permanecer na liderança de mercados consumidores (CHIAVENATO, 2009).

Nas novas tendências de mercado, vem crescendo a valorização e participação de profissionais autônomos, e que podem ser trabalhadores temporários, dependendo da quantidade dos serviços a ser desenvolvidos. Nesta perspectiva, tem-se uma grande ascensão da figura do trabalhador autônomo temporário e independente, cuja contratação se dá por meio de serviços específicos e outros para a elaboração de projetos, gráficos ou até mesmo, anúncios na internet. (CRUZ, 2010).

3.1 CONCEITUANDO GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas são, em primeiro lugar, o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho e em segundo lugar, a gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados. O autor defende ainda que o conceito de Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações.

Em outras palavras, a Gestão de Pessoas se torna desafiada constantemente, sobretudo nas organizações suas políticas estão desalinhadas com a realidade vivenciada e os parâmetros exigidos pelo mundo moderno. Analisando essa situação fica difícil para as organizações encontrar nas pessoas o ingrediente faltante para alavancar seus negócios, em muitos casos suas políticas tendem a condicionar seus colaboradores a uma postura passiva e reativa. A Gestão de Pessoas deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização (FERREIRA, 2005).

A Gestão de Pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição e algumas poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área apurada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda

de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a gestão de pessoas de hoje e de amanhã [mas, para que isso ocorra, velhos modelos mentais precisam ser vencidos (CHIAVENATO, 2009, p. 50).

É mister que a gestão de pessoas tem sua visão nos horizontes futuros, na perspectiva de melhoramento na organização, na busca por qualidade, na procura da inovação e na constante transformação da realidade arcaica, oportunizando mecanismos de realização plena (CHIAVENATO, 2009).

A competência passa a ser compreendida não somente como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36).

3.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Compreender a trajetória do Planejamento dos Recursos Humanos, passa pelo conhecimento das organizações, aqui definidas como uma palavra originada do Grego "*organon*" que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. Na aplicabilidade de organização administrativa de empresas, seu entendimento é uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades (CRUZ, 2010).

Nesta perspectiva, Marras (2005, p. 22), argumenta que a área de recursos humanos existe, originalmente pelas organizações, com o objetivo principal de “prestar serviços à própria empresa para suprir suas necessidades operacionais e também para atender as suas exigências legais”.

Segue o mesmo pensamento,

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças (LUCENA, 1995, p. 84).

Dessa forma, ainda conforme Dessler (2005), a administração de recursos humanos, refere-se a práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho, especialmente à contratação, avaliação, remuneração e oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários.

Neste contexto, quanto a organização de recursos humanos, o autor afirma que:

a) Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho). b) Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos. c) Selecionar candidatos. d) Orientar e treinar novos funcionários. e) Gerenciar recompensas e salários. f) Oferecer incentivos e benefícios. g) Avaliar o desempenho. h) Comunicar-se. i) Treinar e desenvolver. j) Construir o comprometimento do funcionário (CHIAVENATO, 2009, p. 88).

Continua o pensamento de Chiavenato (1999), sobre a administração de recursos humanos. Dessa vez, sua ênfase é dada na contribuição organizacional que: a) Ajuda a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. b) Proporciona competitividade à organização. c) Proporciona à organização empregados bem treinados e bem motivados. d) Aumenta a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho. e) Desenvolve e mantém qualidade de vida no trabalho. f) Administra a mudança. g) Mantém políticas éticas e comportamento socialmente responsável. Ainda de acordo com Chiavenato (1999), esta área está se ajustando aos novos tempos. De uma maneira ampla e irreversível, tornando-se em Gestão de Pessoas. De uma área fechada, hermética e centralizadora que a caracterizavam no passado, a área de recursos humanos está se tornando compartilhadora e descentralizadora.

Neste cenário, Continua Marras (2005), as empresas mais modernas, que utilizam sistemas informatizados, como a Intranet, possibilitam aos funcionários receberem as informações das vagas disponíveis e realizarem a sua inscrição, preenchendo diretamente um formulário na própria tela do computador.

A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional (FERREIRA, 2005).

4 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

Atualmente, as empresa utilizam-se do tema 'novo negócio', baseado em um conceito bem contemporâneo, onde o empreendedor surge como pessoa capaz de construir um negócio a partir de um produto ou uma ideia, tendo como base competências técnicas e grandes criatividade, bem como habilidades para prever padrões e tendências antes da maioria das pessoas. O conceito do negócio é tão novo e revolucionário que cria um mercado e revoluciona a sociedade (KERR, 2009).

Para Pontes (2001, p. 4) enquanto os Recursos Humanos tem sua forma operacional se preocupa em administrar serviços como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e salários; higiene, medicina e segurança do trabalho; benefícios; ambulatorios médico; contencioso trabalhista; relação trabalhista, sindicais; segurança patrimonial, etc., o RH responde por programas que desenvolvem a capacidade humana e organizacional, o enfrentamento e a aplicação de mudanças, a manutenção e o estímulo à motivação no trabalho e a qualidade total na organização. A gestão de RH dentro de uma empresa não representa apenas a parte operacional do RH e sim um conjunto de coleta de informação para mostrar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, pois é por meio dele que a empresa deve agir para não perder os seus profissionais.

Um dos principais assuntos do momento no mundo empresarial é a administração estratégica. Essa consiste em decisões e ações administrativas que auxiliem a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas em seu ambiente. Desse modo os administradores apontam que manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva (KERR, 2009).

Conforme Faraco (2007, p.56): Os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas para a organização. São os processos responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais. Os processos de provisão representam a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional. Trata-se de abastecer a

organização dos talentos humanos necessários para seu funcionamento.

É nesse cenário que surge a figura do empreendedor, que por sua vez, busca sempre conhecer novas oportunidades e sempre aplicar seus conhecimentos mercadológicos, analisando o ambiente econômico-cultural em que ele está inserido para, então difundir com sucesso suas inovações (CHIAVENATO, 2009).

Para Marras (2005), basta pensar que ao recrutar um colaborador nos próprios quadros da organização, entre outros, a empresa beneficia-se nos seguintes pontos:

1. A velocidade do processo de recrutamento e seleção é otimizada ao extremo: os interessados comparecem de imediato ao setor de ARH em no máximo 24 horas já podem estar sendo avaliados pelo requisitante. A avaliação via Internet pode ser imediata (CHIAVENATO, 2009).

O processo admissional, no caso de recrutamento interno, também é extremamente mais veloz, pois o colaborador escolhido através de um recrutamento interno não necessita submeter-se a uma bateria total de testes, levantamento de informações, exame médico etc., apenas providencia-se a transferência de um setor para outro (CHIAVENATO, 2009).

4.1 AGREGAÇÃO – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Para iniciar o recrutamento e seleção de pessoas, convém ressaltar a importância do profissional de recrutamento, onde ele deve criar meios para avaliar os requisitos e as competências técnicas ou comportamentais dos candidatos.

O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchidos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 76)

Assim, pra Martins (2005), neste cenário é preciso realizar um planejamento de um processo seletivo de recrutamento envolvendo a realidade física e temporal da organização e da área detentora da vaga em aberta. O relacionamento com um candidato começa á partir do momento que se sinaliza a vaga, onde o recrutamento

deverá acontecer pelo perfil do cargo. Por fim, o perfil é a união de requisitos e competências indispensáveis definidas para um cargo.

O banco de dados deve reunir informações sobre o histórico profissional do empregado, cursos e treinamentos efetuados, conhecimentos e experiências obtidas dentro e fora da organização, resultados de avaliações de desempenho etc., o banco de dados normalmente é utilizado no recrutamento interno (CARVALHO, 1999, p. 63)

Deste modo, com os bancos de dados criados nas organizações, tem-se um suporte bastante eficaz na identificação de potenciais ocupantes das vagas em aberto, sendo que tais bancos devem estar em constantes atualizações, o que irá facilitar e dinamizar na escolha do profissional adequado à vaga vacante (CRUZ, 2010).

Algumas outras formas básicas são utilizadas no recrutamento: através de anúncios na entrada ou recepção das empresas, através de contatos com sindicatos ou associações de classes, com outras organizações que atuam na mesma área de trabalho, anúncios em jornais e revistas, através de agências e consultorias e através de sites de recrutamento. Essas formas podem ter maiores ou menores custos e podem trazer benefícios e até mesmo desvantagens por atrair um grande número de candidatos (CRUZ, 2010).

Nesta seara, analisa-se os principais mecanismos de recrutamento.

Segundo Faraco (2007, p. 91): Recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

4.1.1 Recrutamento interno

Esta é a forma de recrutamento onde se busca candidatos que já fazem parte da própria organização, ou seja, é feito o remanejamento, sendo o candidato transferido ou promovido.

De acordo com Chiavenato (2005), as vantagens do recrutamento interno

são:

- a) aproveitar melhor o potencial humano da organização;
- b) motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- c) incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;
- d) ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- e) não requer socialização organizacional de novos membros;
- f) probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- g) custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Já as desvantagens do recrutamento interno segundo Chiavenato (2005), são:

- a) pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- b) facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- c) mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- d) ideal para empresas burocráticas e mecánísticas;
- e) mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- f) funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

4.1.2 Recrutamento externo

Nesta forma de recrutamento, tem-se a caracterização da seleção dos candidatos que não fazem parte do quadro efetivo da empresa, ou seja, daqueles que são potenciais membros efetivos da empresa (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Chiavenato (2005), as principais vantagens do recrutamento externo são:

- a) introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;
- b) enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- c) aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- d) renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- e) incentiva a interação com a organização com mercado de recursos humanos;
- f) indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Para Chiavenato (2005), as desvantagens do recrutamento externo são:

- a) interfere negativamente na motivação dos atuais funcionários da organização;
- b) reduz a fidelidade dos funcionários a oferecer oportunidades a estranhos;
- c) requer aplicação de técnicas seletivas para a escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais;
- d) exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
- e) é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

4.1.3 Recrutamento misto

Na tentativa de solucionar os conflitos existentes entre o recrutamento interno e externo, pensou-se em realizar um recrutamento misto, focando os recursos humanos pertencentes ao quadro da empresa e os possíveis ocupantes destes cargos (CHAIVENATO, 2009).

Todo o processo seletivo, portanto, resulta na confecção de um laudo avaliativo final a ser apresentado ao requisitante como subsídio fundamental para a sua tomada de decisão. Assim, o processo todo encontra seu final somente após ter sido realizada a entrevista técnica pelo requisitante e esse tomar a decisão de qual candidato escolher para fazer parte da sua equipe. É o requisitante e somente ele que deverá tomar essa decisão, pois o processo seletivo é e deve ser visto como um instrumento de apoio a essa tomada de decisão (MARRAS, 2005, p. 86).

4.2 APLICAÇÃO - DESENHO DE CARGOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao entender que o mercado está em constante transformação e competição, o desenho dos cargos e a avaliação de desempenho se torna um desafio atual. Deste modo, é preciso desenvolver habilidades nas pessoas para o desempenho de suas funções em caráter de conformidade com o cargo a que se pleiteia (KERR, 2009).

Para Chiavenato (2009), embora intimamente relacionadas em suas finalidades e no processamento de obtenção de dados, a Descrição de Cargos e Análise de cargos são perfeitamente distintas entre si. Enquanto a Descrição se preocupa com conteúdo do cargo -o que ocupante faz, quanto faz, como faz e porque faz; a análise pretende estudar e determinar todos os requisitos

qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado é por meio desta análise que os cargos estão posteriormente avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação.

Neste entendimento, acredita-se que o mesmo cargo pode ser ocupado por mais de um indivíduo, que é a pessoa determinada para especificação do cargo, respondendo as autoridades e responsabilidades exigidas do cargo na organização. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos (CHIAVENATO, 2009).

Desenho dos cargos é a maneira que os gestores organizam os cargos individuais combinando-os em unidade, departamentos e organizações. É o detalhamento das tarefas a maneira como é realizada, do que se utiliza para realizá-lo, identificando qual é o seu superior imediato. Para que possamos desenhar um cargo é preciso saber qual a qualificação necessária para o seu ocupante. Devemos verificar se existe uma idade desejada, se o sexo está de acordo com a vaga e se é necessário um grau de escolaridade (CRUZ, 2010).

Assim, para Chiavenato (2005), ao falar em desenhar um cargo, está argumentando que é preciso estabelecer um conjunto de tarefas que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo); como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade); quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).

4.3 RECOMPENSA - RECOMPENSA E REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E SERVIÇOS

Entender remuneração não é tarefa difícil, pois seu principal significado é a retribuição que a empresa atribui funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho, em outras palavras, é uma forma de compensação pelos préstimos relevantes que o funcionário dispensa para com a organização, proporcionando vantagens competitivas à empresa (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Dutra (2009) é por meio da remuneração fixa que as pessoas

conseguem enxergar sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. Uma vez estabelecida, ela será um parâmetro enquanto a pessoa estiver na empresa. Observa-se em pesquisas que à medida que a remuneração fixa é aumentada, há aumento correspondente nas demais formas de remuneração. Assim, se a empresa administrar bem a remuneração fixa, terá uma boa administração de sua massa salarial.

Deste modo, no entender de Chiavenato (2009), a remuneração é constituída de três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra.

Assim, tais componentes são:

Em primeiro lugar está o componente Remuneração Básica que é o pagamento fixo que o funcionário recebe na forma de salário mensal ou por hora, recebido de acordo com a venda de seu trabalho.

Num segundo momento, o componente Incentivos Salariais que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados.

Neste sentido, um plano de cargos e salários tem como finalidades de acordo com Silva (2008, p. 15): a) Definir e especificar as atribuições e responsabilidades de cada funcionário e seu posto de trabalho, identificando sua contribuição nos resultados da empresa. b) Avaliar e determinar o valor relativo de atribuições, responsabilidades e avaliar o seu ocupante quanto à qualidade da execução de suas atividades. c) Estabelecer remuneração condizente e sistemas que premiam/recompensem o ocupante do cargo pela sua performance no alcance dos resultados.

Conforme Chiavenato (1999, p. 224) existem três tipos de salário: O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica a disposição da empresa, isto é, hora, semana, mês, sendo denominados mensalistas. O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças produzidas. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou percentagens), referente a produtividade alcançada. O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores; o empregado está sujeito a uma jornada de trabalho e o salário é determinado pela quantidade produzida.

Por fim, o componente Benefícios que são concedidos através de diversos

programas, como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transportes esses programas são quase sempre denominados remuneração indireta.

A remuneração funcional é implantada junto com um sistema de cargos e salários. Em empresas que experimentaram crescimento rápido ou transformações profundas, o sistema de cargos e salários ajuda a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho; segundo, porque a remuneração funcional permite a equidade externa. Através de pesquisas salariais, a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e, assim, estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada; e terceiro, porque a remuneração funcional permite a equidade interna. Ter os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa produz um sentimento de justiça entre os funcionários. (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1996, p. 49).

É sabido que todos esses componentes são essenciais na liderança, que por sua vez, é o mecanismo de melhor suporte para o desempenho satisfatório da empresa. Sendo assim, parafraseando Chiavenato (2009), existe a influência da liderança nesse processo de transformação das organizações, fator relevante e estimulante para o comportamento do grupo, sendo apresentado em diferentes formas.

4.4 DESENVOLVIMENTO - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, PROGRAMAS DE MUDANÇAS E PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO

Chiavenato (2009), descreve Treinamento como um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

De acordo com (Gil, 1994), o treinamento quando identificada sua necessidade funciona da seguinte maneira:

- Primeiramente, identificar a forma de como será abordado o treinamento, o instrutor que o fará, recursos disponíveis e necessários, analisar os prós e contras que esse treinamento pode trazer para a organização.
- A realização do treinamento e a didática apresentada no treinamento, para haver entendimento do assunto.

- Feedback dos treinados ocorre através de formulários de avaliação do treinamento, estes podem ser quantitativo ou qualitativo, e em outros casos são aplicados testes que demonstrem o aprendizado obtido.

As empresas buscam profissionais cada vez mais capacitados para o desenvolvimento organizacional, pessoas com conhecimento e capital intelectual são observadas, com isso as organizações podem investir nesse colaborador resultando em novos conhecimentos e inovações.

Por fim, Segundo Chiavenato (2005), a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

1. Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e
2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Além dessas duas questões básicas, será necessário determinar se as técnicas de treinamento empregadas são mais efetivas que outras que poderiam ser consideradas. O treinamento poderá ser também comparado com outras abordagens para desenvolver os Recursos Humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de seleção ou reestudo das operações de produção.

A próxima etapa a ser desenvolvida é o papel da manutenção e os benefícios, descrição e análise de cargos.

4.5 MANUTENÇÃO – BENEFÍCIOS, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Conforme Pontes (2001, p. 35), o equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante, porque os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações, comparando-se com as dos demais colaboradores. O equilíbrio externo é conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Além disso, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldade em conservar seus talentos profissionais.

De acordo com Biles e Schuler (apud CHIAVENATO, 1999, p. 139): Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Deste modo, De acordo com Pontes (2001, p. 201): A nova ótica da Administração de Cargos e Salários para os planos, é que estes devem propiciar carreiras profissionais. As políticas adotadas devem funcionar e elevar à valorização do homem na organização. Todo o programa deve ser de pleno conhecimento dos empregados, ou seja, os funcionários devem ter acesso às descrições e especificações. À hierarquia dos cargos, podendo até conhecer as faixas salariais, uma vez que serviria até como incentivo ao crescimento profissional. Só devem ser confidenciais os salários individuais.

Portanto, acredita-se ser de fundamental importância o papel do comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem considerável esforço de monitoração em suas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente (SANTOS FILHO, 2010).

Dessa forma, o pensamento de Santos Filho (2010), é atual e moderno, no tocante à organização de pessoal:

- a) Tratar com respeito e profissionalismo a todos os colaboradores, possibilitando o seu desenvolvimento na organização;
- b) Desenvolver um processo seletivo que possibilite o chamamento de mão de obra qualificada;
- c) Possibilitar através de treinamento e desenvolvimento o crescimento das pessoas, tanto em nível pessoal como profissional;
- d) Diagnosticar o grau de satisfação dos indivíduos;
- e) Possibilitar o crescimento profissional através de promoções calcadas em critérios de excelência de desempenho;
- f) Desenvolver o bem estar nas unidades de trabalho através de ações que facilitam a segurança dos colaboradores;
- g) Desenvolver lideranças que desenvolvem o estilo de gestão participativo;

- h) Realizar todos os procedimentos da área rigorosamente dentro da legislação trabalhista;
- i) Possibilitar ambiente de trabalho altamente profissional, com ênfase no encantamento dos colaboradores.

4.6 MONITORAÇÃO - SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL E BANCO DE DADOS

O monitoramento de uma organização passa, necessariamente pela Análise Swot. A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações (CHIAVENATO, 2009).

A análise SWOT é um instrumento extremamente útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio desta análise, pode-se relacionar e identificar as forças/deficiências, oportunidades/ ameaças da organização em ambiente real, colaborando para uma melhora no desempenho da empresa. Este instrumento teve origem na década de 1960 e é utilizado por diversas empresas, independentemente do tamanho delas. “A função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Geralmente computadorizada, a empresa forma o banco de dados a partir do recebimento de currículos no dia-a-dia, e que consulta de acordo com suas necessidades (SANTOS FILHO, 2010).

Existem softwares no mercado que atendem especificamente a essas necessidades, como o Talento, com o qual o recrutamento pode escolher candidatos por um sem-número de variáveis e gerenciar automaticamente a atualização dos dados e o envio de cartas aos candidatos (CRUZ, 2010).

Uma força é algo positivo, é uma característica da empresa que aumenta a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que está faltando na empresa, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Por meio desta análise, pode-se fazer uma investigação das forças e fraquezas do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do meio envolvente. Quando os

pontos fortes superam os pontos fracos a empresa torna-se competitiva (CHIAVENATO, 2009).

Por fim, a Segurança da Informação se refere à proteção existente sobre as informações de uma determinada empresa ou pessoa, isto é, aplica-se tanto as informações corporativas quanto às pessoas. Entende-se por informação todo e qualquer conteúdo ou dado que tenha valor para alguma organização ou pessoa. Ela pode estar guardada para uso restrito ou exposta ao público para consulta ou aquisição.

Sistemas de informação gerencial sintetizam, registram e relatam a situação em que se encontram as operações da organização, dando aos gerentes subsídios para o controle da qualidade e da obtenção das metas estipuladas.

Todo o processo seletivo, portanto, resulta na confecção de um laudo avaliativo final a ser apresentado ao requisitante como subsídio fundamental para a sua tomada de decisão. Assim, o processo todo encontra seu final somente após ter sido realizada a entrevista técnica pelo requisitante e esse tomar a decisão de qual candidato escolher para fazer parte da sua equipe. É o requisitante e somente ele que deverá tomar essa decisão, pois o processo seletivo é e deve ser visto como um instrumento de apoio a essa tomada de decisão (MARRAS, 2005, p. 86).

Os dados que constituem a base deste sistema são coletados a partir dos SPT e resumem as operações realizadas pela empresa, mostrando a realidade da empresa num período já transcorrido. Estes dados são processados de forma a permitir a comparação com outros dados de mesma categoria ou com metas preestabelecidas. Estes dados constituem bancos de dados que apresentam somente valores que determinados indicadores tiveram ao longo do tempo.

Como resultado, são gerados relatórios e gráficos que permitem monitorar, a partir de determinados indicadores, uma determinada área (KERR, 2009).

Para Robbins (2000), a seleção é um exercício de previsão. Ela busca prever quais candidatos serão bem-sucedidos se contratados. O sucesso significa desempenhar bem segundo os critérios que a administração utiliza para avaliar seu pessoal.

Neste sentido, exige-se a necessidade de uma mudança, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa.

Para identificar que valores existem na organização como um todo, um dos pontos de partida é a busca dos valores que predominam na alta direção dessa organização. Há a nítida tendência de que nas organizações as formas de comportamento e os valores são ditados de cima para baixo. (ROBBINS, 2000, p. 48).

Segundo esse modelo, a variedade cultural na organização precisa ser reduzida na medida em que os indivíduos devem adotar os mesmos critérios e a mesma lógica de ação da direção.

Para Chiavenato (2004) Benefícios Sociais são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria etc.

Neste pensamento, caracteriza-se como Gestão ao dar ênfase às pessoas, saber identificar nelas, qualidades e potencialidades que possam fazer a diferença na tomada de decisão. Em uma nova visão, as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas especialmente como sujeito ativo, provocador de ideias empreendedoras e inovadoras. Mais do que isso, que elas possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativas, sujeitos de visão própria e que de fato possam contribuir com suas ideias, através de sua inteligência, a maior e mais avançada habilidade humana (CHIAVENATO, 2009).

4.7 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é regimentado nas seguintes etapas para a realização do estudo: Primeira etapa foi a escolha e delimitação do tema proposto; Segunda, foi a busca em literatura específica, através de livros, revistas, artigos, monografias, etc. A terceira etapa foi uma revisão na literatura escolhida, escolhendo o que melhor oferecer suporte bibliográfico. E a quarta etapa foi a interpretação e síntese do conhecimento na revisão literária no estudo de caso.

O método da pesquisa bibliográfica é dedutivo, com aquisição de dados por

meio de pesquisa exploratória.

Desse modo, foi realizado um levantamento bibliográfico que segundo Lakatos e Marconi (2010, p.43), “trata-se de um levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”, oportunizando um suporte para que a pesquisa bibliográfica seja enriquecida de referência específica para melhor contato com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

O processo dedutivo, por um lado, leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro; por outro lado, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode possuir conteúdos que excedam o das premissas. Sendo assim, concluir que a dedução seja infrutífera e estéril é não perceber seu verdadeiro significado (CERVO, 2002, p. 35).

O autor supracitado (CERVO, 2002), discorre sobre a função do método exploratório como sendo um conjunto de processos utilizados para verificar as hipóteses, assim como seu princípio geral de determinar que as causas produzem os efeitos.

Neste cenário, foram selecionados 16 artigos que tratam do tema da radiofrequência no tratamento do rejuvenescimento facial, compreendidos entre os anos de 2000 a 2009. Com base nos dados Scielo, Mediline e Birene. Os resultados sobre a importância são unânimes em afirmar a importância desta prática de aplicação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho, percebeu-se que atualmente, a área de recursos humanos está encontrando dificuldades em adequar os cargos às pessoas, porque conforme descreve Chiavenato (1999), as pessoas passam por mudanças, aprendem novas habilidades, absorvem conceitos novos, desenvolvem atitudes e enriquecem seu comportamento frente ao trabalho que executam, provocam mudanças nos cargos impondo novas posturas e habilidades dos seus ocupantes. Assim, a empresa deve redesenhar e atualizar constantemente os cargos devido a estas mudanças ocorridas.

Tendo em vista o resultado da pesquisa de campo, percebe-se que a maioria das empresas desenvolve políticas de recrutamento, utilizando o recrutamento misto.

Discorreu sobre a importância da administração de pessoas no contexto das organizações privadas, ofertando um leque vasto de conceitos e opiniões que são inerentes ao desenvolvimento profissional, assim como para formação no momento de agir por parte deste. Um dos elementos de vital importância neste sentido é a administração de recursos humanos.

Foi fundamental neste contexto a gestão de pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Pessoas e organizações variam intensamente. A gestão de pessoas dependerá da mentalidade predominante na organização, sendo que atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros, onde cada um está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados.

Deste modo, objetivando atrair novos talentos, as organizações oferecem uma gama de benefícios, nos quais se destacam. Plano de cargos e salários, plano de benefícios, programas de incentivos, desenvolvimento de novas capacidades, estímulo a inovação e criatividade, desafios e responsabilidades relevantes. Percebe-se que alguns itens são velhos conhecidos, mas, outros, porém, tem o intuito de atingir as gerações contemporâneas, com um nível de percepção e exigência diferenciada.

Em último ponto, fez-se uma análise contundente da importância das organizações que devem estar atentas para o cenário atual e buscar constante

modificação e aperfeiçoamento, pois os clientes merecem atenção e respeito por parte dos vendedores, gerentes, gestores, ou seja, todo quadro funcional da organização. Além do mais, os clientes são a razão de “ser” da organização, sem os clientes ela deixa de existir.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AZEVEDO, Alexandre C.; GALÃO, Fabiano P. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thompson, 2005.

BORGES, André. Desenvolvendo Argumentos Teóricos a Partir de Estudos de Caso: o Debate Recente em Torno da Pesquisa Histórico-Comparativa. **Biblioteca de São Paulo**, n. 63, 2006.

CARDOSO, B. M. F et al. Balanced scorecard com ênfase na estratégia organizacional. **Revista Científica do Unisalesiano**, ano 3, n. 6, jan/jun. 2012.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: Conceitos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CERVO, Bervian, P. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Makron, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999b.

CRUZ, R. et al. Saúde docente, condições e carga de trabalho. **Revista eletrônica de investigación y docencia (REID)**, n. 4, p. 147-160, jul., 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DURCCI, Larissa Z; ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Gestão de Pessoas II**. São Paulo: Pearson, 2009.

DUTRA, S. J. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma: do Autor, 2007.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Série Gestão de Pessoas).

FISCHER, F. M. Breve histórico desta tradução. In: TUOMI, K. et al. (Org.). **Índice de capacidade para o trabalho**. São Carlos: EduFSCar, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

KERR, Roberto Borges. **Mercado financeiro e de capitais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 1, p. 75-82, jan./mar., 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues: **Administração de Cargos e Salários** 14 ed. São Paulo: LTR, 2010.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, use Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. 2003. In: BEUREN, use Maria. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-96.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2000.

SANTOS FILHO, Argemiro Oliveira dos. **Comportamento organizacional**. João Pessoa-PB: Idéia, 2010.

SILVA, M. S.; KRUG, H. N. Os sentimentos satisfação e insatisfação dos professores de Educação Física. **Revista Digital**, v. 12, n. 115, 2008.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa**: Sant Louis Seguros.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PEREIRA FILHO, João Lins. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. **RAE – Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 4, 1995.