



## POLITICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Regiane Botter Ferreira Ribas

### RESUMO

Este estudo é exclusivamente sobre o comportamento humano e a gestão de pessoas dentro de uma empresa, pois foi preciso considerar que as empresas estão buscando implementar em sua política organizacional profissionais qualificados, desta maneira conquistar diferenciação perante as demais através de sua mão de obra qualificada. Justifica-se assim, este trabalho, na intenção de realizar um estudo sobre o comportamento humano e a gestão de pessoas nas organizações baseado nas estratégias existentes de captação de talentos. Desta forma, o objetivo geral é descrever a respeito do comportamento humano e a gestão de pessoas nas organizações, correlacionados com os específicos que são: Levantar referencial bibliográfico para justificativa teórica: descrever sobre captação de talentos e ferramentas utilizadas para a mesma

**PALAVRAS – CHAVE:** GESTÃO, RH, POLITICAS.

### ABSTRACT

This study is exclusively about human behavior and people management within a company, as it was necessary to consider that companies are seeking to implement qualified professionals in their organizational policy, in this way achieving differentiation from the others through their qualified workforce. Thus, this work is justified, with the intention of conducting a study on human behavior and people management in organizations based on existing strategies for attracting talent. In this way, the general objective is to describe about human behavior and management of people in organizations, correlated with the specific ones that are: Raise a bibliographic reference for theoretical justification: describe about talent capture and tools used for the same

**KEY WORDS:** management, Human Resources, policies



## INTRODUÇÃO

A história do trabalho se inicia pela necessidade do homem em satisfazer suas necessidades fisiológicas e à medida que foi se evoluindo nasceram então outros tipos de necessidades como segurança, afeto, entre outras. Devido a essas necessidades adquiridas com o tempo o homem foi buscando novos anseios em seu lado profissional através de aspectos físicos, emocionais e sociais procurando atingir sua realização pessoal.

Em tempos passados as organizações utilizavam os trabalhadores apenas como fonte de recursos, porém essa visão foi substituída por uma nova forma de atuação com seus colaboradores, uma vez que quando seus funcionários estão realizando suas tarefas com motivação, o rendimento do trabalho se torna substancialmente superior acarretando que funcionários, empresa e sociedade tendem a ganhar com isso.

Dentro do contexto atual as empresas vêm enxergando a necessidade de desenvolver atividades que estabeleçam melhores condições de vida no ambiente organizacional, pois a atual tendência visa manter a empresa competitiva em relação à qualidade de seus produtos devido ao melhor desempenho de seu quadro de funcionários proporcionado por programas de motivação. O que antes era tratado por Recursos Humanos hoje é considerado Gestão de Pessoas, enfatizando o desenvolvimento dessa área administrativa valorizando o seu profissional através de estudos sobre suas características pessoais e a forma como encaram o trabalho diário.

“As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No Fundo, as organizações existem para cumprir os objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais” CHIAVENATO (1995, p 23).

A valorização do profissional acarreta benefícios para ambas as partes, o funcionário ganha em qualidade de vida, a sociedade com melhoria de produtos e convivência com os mesmos e a empresa através de rendimento e satisfação. Assim, a gestão de pessoas é responsável por elaborar estratégias focadas no bem estar dos trabalhadores, lidando com diferentes métodos de gerenciamento de acordo com o capital disponibilizado pela empresa, mantendo a preocupação nos custos organizacionais da empresa e nos procedimentos legais.

Para tanto hoje é necessários o profissional que deseja estar apto ao mercado se atualizar e buscar meios de atrair conhecimentos e informações, se antecipando as mudanças e concorrência. E são estes profissionais os alvos das organizações para



fazerem parte de sua estrutura. Além de captar tais talentos é necessário que estes permaneçam na empresa, este trabalho fala sobre o comportamento humano e a gestão de pessoas nas organizações.

O trabalho do RH nada mais é do que encontrar a pessoa certa para a vaga certa, para isso é necessário um processo de contratação que por sua vez possui um ciclo. Inicia-se uma contratação, com a necessidade de mão de obra devido aos fatores competentes. Busca-se identificar através deste projeto o que é 10 realmente uma contratação e qual o processo de contratação, a fim de aprimorar conceitos de inclusão de novos colaboradores nas empresas.

Não há leis ou princípios universais para a administração de recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. Chiavenato 1995, p. 124:

## **PROBLEMATIZAÇÃO:**

A forma em o departamento de Recursos Humanos, pode auxiliar nos ganhos e resultados financeiros da organização.

### **1.2. Justificativa**

Devido à necessidade de identificar qual o real papel do setor de RH dentro das organizações, bem como contratações e outras ferramentas que possam contribuir com impactos financeiros positivos. Entender também qual o porte médio das organizações e expor suas opiniões sobre o tema proposto.

Este estudo justificou-se também pelo olhar da sociedade, pois serviu para identificar o papel do RH nas organizações. Através dos resultados obtidos com o trabalho, a sociedade empresarial poderá julgar e tomar atitudes referentes esse assunto e ao sistema de gestão de recursos humanos na nossa região.



As políticas internas de recursos humanos servem como uma padronização dos processos. Sejam eles de recrutamento, carreira, capacitações, cargos, benefícios e etc.. É um mapa da empresa que impacta diretamente na gestão de funcionários.

## **1.3 Objetivos**

- Identificar a atuação do departamento de recursos humanos nas empresas.
- Identificar as ferramentas do departamento de recursos humanos utilizadas nas empresas, que apontam resultados financeiros.
- Demonstrar a importância do departamento de recursos humanos nas empresas, no que diz respeito a contratações, treinamentos e controle de pessoal que pode contribuir no resultado financeiro das empresas.
- Reduzir o tempo nos seus processos de admissão e desligamento de funcionários;
- Ter um processo mais claro e seguro;
- Evitar penalizações, multas ou qualquer risco relacionado à questões legais e gestão de informação da empresa.

## **1.4 METODOLOGIA**

Dada a natureza do problema de pesquisa colocado e dos objetivos propostos, adotou-se uma pesquisa do tipo qualitativa descritiva. Creswell (2007) aponta como características básicas dos métodos qualitativos observando a importância da mudança das políticas de Gestão de RH. Foram utilizadas fontes secundárias, como: publicações em periódicos nacionais e internacionais, dissertações e teses, livros e sites.

## **REFERENCIAL TEORICO**



“As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No Fundo, as organizações existem para cumprir os objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais” CHIAVENATO (1995, p 23).

De acordo com Montana (2010, p. 171) “Nenhuma pessoa isolada pode ser especialista em todas as atividades da organização nem realizar todas elas. Assim sendo, o gerente deve analisar os pontos fortes e fracos da equipe, equilibrar seus talentos e adicionar competências onde for necessário.” Neste conceito também é importante que as pessoas saibam o que as cabe executar e os poderes nelas confiados.

O Chiavenato (1995, p. 26) diz que “O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços que necessita etc.”

De acordo com Chiavenato 1995, p. 124: Não há leis ou princípios universais para a administração de recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

## **2. CAPITULO I –**

### **2.1- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Administração de Recursos Humanos trata-se de uma área na qual são abordados temas externos como, recrutamento e seleção, relações sindicais, pesquisas de mercado de RH, legislação trabalhista e internos como, Planos de carreira, treinamentos, avaliação de desempenho, política salarial, benefícios análises e descrição de cargos, dentre outras atividades do departamento.

Para Chiavenato (1999), o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes: RH como função ou departamento:



RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc;

RH como um conjunto de práticas de recursos humanos:

RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho;

RH como profissão:

RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Segundo Toledo (1986), Recursos Humanos seriam o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Gestão de pessoas é a maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho (DUTRA, 2009)

Para Fisher e Fleury (1998), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Conforme Gil (2001, p. 17), "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais"

A gestão de pessoas é uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com Claro e Nickel (2002, p. 17), o RH apresenta um novo formato, apresentando mudanças que vem acontecendo de forma gradual. Para os autores, "já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de



pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas”.

## 2.2 - AS ORGANIZAÇÕES

Os objetivos de uma organização são constituídos pela inclusão de pessoas que exercem suas funções de acordo com as atividades organizacionais que estão direcionadas às gestões políticas de cada empresa.

Dentro do conceito as organizações formam um conjunto de pessoas, como uma equipe, que desempenham tarefas a fim de atingir os objetivos desejados pela empresa. Assim é preciso elaborar um planejamento estratégico para que o conjunto de funcionários esteja corretamente estruturado visando o exercício dessas tarefas.

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (MAXIMIANO, 1992).

Torna-se necessário elaborar normas para serem seguidas por todos os trabalhadores, incluindo o nível mais elevado de gerência, otimizando assim os recursos disponibilizados pela empresa a fim de atingir a concretização de um bom serviço, de acordo com a hierarquia existente. Administrar uma organização requer a compreensão em lidar com processos de qualificação e aprendizagem em relação aos funcionários em um empenho coletivo, porém mantendo um conhecimento individual.

Chiavenato (2003)<sup>37</sup> enfatiza que os assuntos tratados pela administração de recursos humanos referem-se tanto a aspectos internos da organização (abordagem introversiva), como a aspectos externos ou ambientais (abordagem extroversiva).

A gestão da empresa envolve a comunicação com seus colaboradores para gerar oportunidades podendo monitorar as mudanças direcionadas a melhoria da dinâmica utilizada para estes fins. Portanto, uma organização deve ter pleno conhecimento de seus objetivos para assim desenvolver estratégias consistentes, designando determinadas funções aos seus funcionários, para que os mesmos através dos métodos disponibilizados pela empresa possam concretizar a realização organizacional de cada gestão imposta.



Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça [...]. Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor. (COELHO, 2004, p. 5)

Cooroboramos com FOX (1980), organização é todo grupo de indivíduos que através de métodos padronizados interagem uns com os outros para atingir um fim comum. Cada empresa possui seus papéis organizacionais constituídos pelos comportamentos dos membros que fazem parte das organizações, referente ao nível de coordenação exercida. Com a expansão da divisão do trabalho, o crescimento de várias áreas de especialização surge, necessitando cada vez mais de pessoas dispostas a gerenciar determinado setor, permitindo que estes gerentes desenvolvam atividades de liderança atingindo o patamar máximo de competência.

Desta forma, os sistemas de relacionamentos criados por cada comportamento do funcionário em relação às suas tarefas formam a estrutura organizacional de uma empresa. Assim, é preciso de um ou mais responsáveis para supervisionar as mudanças, melhorias e dificuldades que a forma de agir dos trabalhadores oferece a empresa, considerando que estes profissionais devem usufruir de seus cargos de chefia para tomar decisões ligadas a coordenação e motivação do grupo de trabalhadores.

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 2001, p. 7)

Em consonância com o BILHIM (2006), uma organização corresponde a uma entidade social que mantém sua consciência coordenada usufruindo de todas as oportunidades delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, levando em consideração a concretização dos objetivos comuns entre todas as partes envolvidas no grupo que constitui uma empresa. Sendo assim, a combinação dos esforços individuais realizados pelos funcionários e os propósitos definidos pela empresa, torna-se possível atingir metas a fim de cumprir a missão de cada organização.



Enquanto no histórico das organizações CHIAVENATO (1983), afirma que durante o século XXI, as organizações enfrentaram três fases caracterizadas a seguir: - Era da Industrialização Clássica: estabelecida no período de 1900 e 1950, sendo influenciada pelos princípios taylorista referentes às organizações. Nesta época, as pessoas eram consideradas um bem responsável apenas por produzir. Apesar de a Revolução Industrial ter despertado o interesse pela luta pelos direitos do trabalhador, os manifestos ainda permaneciam em processo de expansão lenta.

Observa-se que com o crescimento das organizações, o número de trabalhadores aumentava consideravelmente, necessitando da criação de níveis hierárquicos para um melhor gerenciamento dessas pessoas, no entanto os cargos de chefia geravam um afastamento em relação aos demais trabalhadores, provocando conflitos referentes aos objetivos de ambas as partes elevando a complexidade das atividades de gestão de pessoas. Com isso, foi desenvolvido um novo método de gerenciamento pessoal que recebeu o nome de Relações Industriais, visando mediar às funções desempenhadas pela empresa e seus trabalhadores, minimizando os conflitos e aumentando as soluções para os mesmos.

Enquanto GIL (1994), afirma que o monitoramento de pessoal nesta fase era de caráter legal, disciplinador, punitivo e paternalista. - Era da Industrialização Neoclássica: foi marcada com o término da Segunda Grande Guerra Mundial, sendo estabelecida no período de 1950 a 1990. 16 As transformações foram intensas e rápidas, aumentando a competitividade entre as organizações, formando um novo conceito de trabalhador, considerando as pessoas como bens de valores e recursos vivos. As mudanças se concretizavam cada vez mais rapidamente e com dimensões a fim de atingir o mercado global.

Nota-se que na década de 50 ficou marcada com o crescimento das indústrias de natureza química, farmacêutica, siderúrgica e petrolífera, além das automobilísticas que representaram boa parcela de expansão. De acordo com GIL (1994), foi nesta fase que os obstáculos organizacionais se expandiram desproporcionalmente, gerando grandes oportunidades de emprego, porém com um nível de qualificação maior que o da Era Clássica.

Com a globalização e a evolução tecnológica, as informações são encontradas na internet e está sendo possível o desenvolvimento de novas soluções voltadas aos



problemas organizacionais enfrentados pelas empresas no mercado competitivo. Assim, as pessoas passaram a exercer papel fundamental para a formação de uma organização, conceituadas como elementos dotados de alto conhecimento, grandes habilidades e capacidades cada vez mais perceptivas. Todos esses fatores estão focados nas necessidades e expectativas dos clientes, a fim de oferecer serviços e produtos com excelência em qualidade.

Chiavenato (1997), afirma que nesta fase surgiu uma nova abordagem de gerenciamento de recursos humanos, sendo conceituado como gestão de pessoas, considerando os trabalhadores, seres com capacidades grandiosas para assumir responsabilidades e desempenhar um papel fundamental na organização. O papel do empreendedor também apresenta relevância para a formação da sociedade, pois suas funções estão relacionadas conforme estabelece.

Enquanto as estratégias direcionadas às atividades do dia a dia de uma organização através de programas consistentes dos níveis operacionais são monitoradas por sistemas eficientes que desempenham funções relacionadas à tecnologia utilizada pela empresa, programas de gerenciamento e técnicas de prestação de serviço.

No nível intermediário: analisa todas as estratégias desenvolvidas no nível político e verifica quais as melhores técnicas para a concretização dessas estratégias, elaborando táticas de acordo com o público alvo estratégico. É responsável por integrar todos os programas que gerenciam as atividades da empresa de forma a manter a excelência na estrutura organizacional, pois uma empresa é formada por diversas partes que devem se relacionar em tempo real, visando soluções rápidas para seus problemas.

Para tanto, no nível operacional: colocam em prática as atividades elaboradas no nível político através de programas indicados pelo nível intermediário. Possui a função de monitoramento das atividades realizadas a fim de identificar possíveis falhas existentes no período de aplicação, para assim desenvolver novas soluções que atendam as necessidades básicas. Portanto, a sustentabilidade do sistema de gestão utilizado pela organização varia com o grau de interesse da empresa em disponibilizar recursos para a aplicação dos mesmos, sendo que serão analisados os interrelacionamentos, padrões de mudanças e recursos estruturais compostos pelo ambiente organizacional.

Corroborando com MINTZBERG (2001), as organizações podem ser classificadas em diferentes tipos, chamadas por ele de configurações. Essas configurações



são caracterizadas de acordo com seu potencial estrutural e elementos de contingência, entre elas: Organização Empreendedora: é constituída por uma estrutura simples, possuindo alguns gerentes que tem como função liderar e monitorar o restante dos funcionários, a fim de cumprirem com as suas tarefas. Esta instituição possui um comportamento formal com pouco tempo utilizado para o desenvolvimento de planejamentos e treinamentos de funcionários.

No que tange a organização maquinal: apresenta uma estrutura muito bem equipada de instrumentos e ferramentas que permitem alto potencial operacional. Geralmente essa estrutura é encontrada em empresas que possuem um sistema de logística que atende toda a sua demanda. Essas atividades são realizadas de forma padronizadas.

Se analisarmos a organização profissional: possui um grupo de apoio muito qualificado que permite a consistência das atividades relacionadas com o trabalho. Apresenta suas funções de forma padronizadas de acordo com sua especialização profissional. Dentro da organização diversificada: é formada por várias instituições independentes, na maioria das vezes conhecidas como divisões sendo separadas em seções, onde cada seção possui seu próprio padrão estrutural. Organização Inovadora: apresenta atividades baseadas em seu caráter inovador, estabelecendo uma integração das equipes de funcionários a partir de elementos criativos de forma harmoniosa.

Mintzberg (2001), define este tipo de organização de adhocracia. - Organização Missionária: estabelece um valor ideológico que faz com que toda a organização compartilhe experiências, valores, culturas, visando a padronização das regras, a fim aumentar o nível de socialização entre o escopo de funcionários. - Organização Política: não apresenta nenhum tipo de dominância, pois não possui coordenadores, assim não possuindo estabilidade nas centralizações ou descentralizações de suas atividades.

Nota-se que as organizações no momento atual para uma organização alcançar a sobrevivência de mercado através de um bom posicionamento estratégico, necessita responder com eficiência os obstáculos impostos pelo mercado, mantendo elevado padrão de flexibilidade para se adaptar às transformações e inovações das tendências, juntamente com as informações sobre os desejos e as necessidades dos consumidores que servirão de apoio no momento de desenvolver as estratégias.

Quando para as empresas o assunto qualidade deve ser compreendido como uma filosofia empresarial, SHOLTES (1998), diz que para isso a organização pode se basear



em seis princípios identificados a seguir: preocupar-se com o cliente externo, já que ele é quem se beneficia com o produto adquirido. É necessário compreender suas necessidades básicas, tais como suas expectativas em relação ao produto. Administrar os sistemas responsáveis pela execução das atividades direcionadas aos consumidores, geralmente esse monitoramento é realizado pelos cargos de chefia. E as informações sobre clientes devem ser colhidas e analisadas de maneira eficiente. Sendo preciso entender as pessoas de forma a tratá-las bem e contribua para um bom relacionamento. Deve-se aprender com cada erro, sendo que a empresa deve estar disposta a mudar sempre, pois o mercado muda constantemente.

Em consonância com MUNIZ (1992), as diversas transformações no ambiente organizacional estão exigindo uma nova proposta para fortalecer o compromisso de uma organização. Isso ocorre devido ao aumento da concorrência entre empresas, fazendo com que os objetivos da organização fiquem dependentes do profissionalismo dos seus funcionários. Portanto, as estratégias da empresa devem ser aplicadas de acordo com os comportamentos dos colaboradores, de modo a compartilhar tarefas a fim de atingir metas e por fim, cumprir a missão da empresa. Para isso, uma organização que deseja que seus funcionários produzam mais e estejam satisfeitos com suas condições de trabalho, precisa investir em estratégias de motivação dos funcionários a fim de mantê-los felizes, já que a produtividade de um funcionário satisfeito é mais elevada que de um funcionário que apresenta problemas com suas condições de trabalho.

BULHÕES (1994), afirma que o trabalho como ação humanizada contribui para a formação dos aspectos fisiológicos, morais, sociais e econômicos. Alguns setores estão tendo que aumentar sua produtividade e automaticamente estão elevando a carga de trabalho dos seus empregados, gerando insatisfações, principalmente em relação às remunerações recebidas em seus salários. Do ponto de vista de qualidade de vida no trabalho, algumas organizações estão fortalecendo a satisfação de seus funcionários através de hábitos mais saudáveis, oferecendo atividades que aliviam as tensões do dia a dia.

No que se trata do grupo apresenta interações bidirecionais entre a tomada de decisão de grupos, analisando variáveis de comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho. No sistema organizacional: apresenta assuntos relacionados com cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e



dimensionamento da organização, além de descrever sobre fatores tecnológicos e dimensionamento do trabalho.

Alguns estudos desenvolvidos no Brasil apresentaram consistência devido aos fatores analisados Siqueira (1999), descreveu resultados de um estudo onde foram analisados fatores como satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional calculativo. Esse estudo foi realizado por seis instrumentos nacionais, chegando à conclusão que todos os conceitos diferentes interferem nas respectivas escalas.

### **2.3 POLITICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A palavra política refere-se comumente, à descrição de uma ação - existente ou pretendida - concebida e selecionada após uma análise de possíveis alternativas, já adotadas ou não, onde são incluídos valores e práticas do Estado e da Sociedade.

Gestão de pessoas significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas. Tudo que de alguma forma interfere nas relações organizacionais pode ser considerado como um componente do modelo de gestão de pessoas. A importância da gestão de pessoas como uma função organizacional justifica-se pelo fato de proporcionar a conciliação das expectativas entre a organização e as pessoas e, posteriormente, a concretização dessas expectativas (FISCHER, 2002).

Na obra de Chiavenato (2003 p.178) o autor define que, “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com objetivos desejados”. As políticas de recursos humanos quando bem estruturadas podem trazer uma série de resultados positivos para a organização, podendo aproveitá-las conforme sua filosofia de empresa e alterná-las de acordo com o ambiente que está introduzida.

[...] a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar de coisas assim. (CHIAVENATO, 2004, p.367).



De acordo com Costa (2008), falar em retenção de talentos é falar em valorização, reconhecimento, alcance de objetivos, em “estratégia de sucesso dos novos tempos”, em manter o mais importante cliente: o colaborador interno.

Segundo Chiavenato (1999)<sup>14</sup>, as políticas de recursos humanos funcionam como orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso das funções desejáveis.

O mesmo autor (CHIAVENATO, 2006)<sup>15</sup> sugere que as políticas de recursos humanos contemplem:

- Estabilidade: grau suficiente de permanência para evitar alterações consideráveis nas empresas;
- Consistência: ou seja, congruência em sua aplicação, não importando os níveis ou áreas afetadas;
- Flexibilidade: possibilidade de suportar correções, ajustamentos e exceções, de acordo com as necessidades;
- Generalidade: ou seja, uma política compreensível a toda organização; • Clareza e simplicidade: de definição e de entendimento.

A melhora na retenção de talentos, segundo Fitz-enz (2001, p. 89), provoca certos valores:

- Redução nos custos de recrutamento;
- Redução nos custos de treinamento;
- Menor tempo requerido de supervisão em serviços de contato com o público, manutenção do atendimento ao cliente;
- Indicações de clientes satisfeitos, reduzindo conseqüentemente o uso de marketing;
- Indicações de candidatos a empregos por funcionários de longa data, reduzindo os custos de recrutamento.

O autor Chiavenato (2010)<sup>21</sup> faz uma relação da evolução da gestão de pessoas com as eras da Administração: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

Segundo relata Ulrich (1998)<sup>31</sup>, os profissionais de recursos humanos tornam-se especialistas administrativos na medida em que criam infraestruturas eficientes e praticam



a reengenharia para descobrir maneiras mais eficientes de realizar o seu trabalho, tanto para processos da própria área de recursos humanos como para a organização como um todo.

Sobre as estratégias de planejamento de recursos humanos, há dois tipos de atuação: a estratégia conservadora e defensiva e a estratégia prospectiva e ofensiva (OLIVEIRA, 2008)<sup>35</sup>

Na proposta de Ulrich (1998)<sup>32</sup>, dentre os papéis principais da área de gestão de pessoas está a administração da mudança, que implica projetar e facilitar sistemas de mudança, mediante ajustes da cultura interna à desejada pelo mercado e a compreensão do processo de mudança para a criação de uma mentalidade comum na organização.

Essa relação entre formulação do planejamento organizacional e o planejamento de pessoas é apresentada, de forma bem interessante, pelo autor Mascarenhas (2008)<sup>33</sup>:

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos de uma organização são constituídos pela inclusão de pessoas que exercem suas funções de acordo com as atividades organizacionais que estão direcionadas às gestões políticas de cada empresa. As organizações formam um conjunto de pessoas, como uma equipe, que desempenham tarefas a fim de atingir os objetivos desejados pela empresa.

Para uma organização alcançar a sobrevivência de mercado através de um bom posicionamento estratégico, necessita responder com eficiência os obstáculos impostos pelo mercado, mantendo elevado padrão de flexibilidade para se adaptar às transformações e inovações das tendências, juntamente com as informações sobre os desejos e as necessidades dos consumidores que servirão de apoio no momento de desenvolver as estratégias. Isso ocorre devido ao aumento da concorrência entre empresas, fazendo com que os objetivos da organização fiquem dependentes do profissionalismo dos seus funcionários.

Portanto, as estratégias da empresa devem ser aplicadas de acordo com os comportamentos dos colaboradores, de modo a compartilhar tarefas a fim de atingir metas e por fim, cumprir a missão da empresa. Para isso, uma organização que deseja que seus funcionários produzam mais e estejam satisfeitos com suas condições de trabalho, precisa



investir em estratégias de motivação dos funcionários a fim de mantê-los felizes, já que a produtividade de um funcionário satisfeito é mais elevada que de um funcionário que apresenta problemas com suas condições de trabalho.

A organização do trabalho significa a condição necessária para que no processo empresarial de transformação de insumos em resultados, a participação dos seres humanos seja parte integrante da produção de bens e serviços. O estudo dos fatores que contribuem para o desempenho das pessoas em seu trabalho está sendo implantado nas empresas de maneira a colher informações que ajudem na elaboração de estratégias de motivação dos funcionários com a finalidade de oferecer um tratamento de acordo com os propósitos e os valores que a empresa expressa.

A globalização mundial exigiu dos profissionais de todas as áreas que eles mantenham uma visão global das culturas corporativas das organizações. Porém alguns elementos devem ser levados em consideração antes dos profissionais formarem sua visão, analisando cada gestão cultural e questões socioeconômicas do país onde a empresa se encontra. Isto vale para empresas multinacionais e nacionais, pois o sucesso é atingindo quando seus líderes conseguem analisar e compreender esse paradoxo.

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.

A necessidade de capacitação e busca por profissionais mais qualificados torna-se cada vez mais necessários, fazendo com que a busca pelo fator humano seja cada vez mais decisivo no sucesso de uma organização.

As diferenças de potencial entre uma pessoa e outra não se baseiam unicamente no que conhecimento dessas pessoas ou as atividades que desenvolvem, envolve neste processo o seu potencial de aprendizagem e realização. Para alcançar os profissionais desejados para a organização, o processo de seleção é essencial para o sucesso, pois é o principal meio de identificar talentos com potencial que serão a principal ferramenta de diferenciação no mercado competitivo.



Assim sendo, recrutar e selecionar são atividades complexas e que devem estar incluídas entre as atividades estratégicas de toda organização, devendo ser tratadas com extremo profissionalismo no processo de contratação de profissionais devidamente habilitados. A captação de talentos se trata do processo de atração, escolha e retenção de pessoas com competências adequadas a desafios específicos dos negócios. Além do processo de atração, é necessário trabalhar o processo de retenção, pois é preciso garantir sua permanência para que seu potencial contribua com o crescimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M. ; MARTINELLI, D.P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos. Revista de Administração de Empresas, v.33, n.2, p. 12-24. 1993.

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBUQUERQUE, L. C. de. **Universidade e realidade brasileira.** Recife: UFPB/ Ed. Universitária, 1987.

ANTHONY, W.P.; PERREWÉ, P.L.; KACMAR, K.M. Human resource management: a strategic approach. USA: Dryden Press, 1999. [3] ARAÚJO, L. C. Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria organizacional:** estruturas e pessoas. Lisboa: ISCSP, 2006.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOOG, G., & BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes:** estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. V. 1.

BULHÕES, Ivone. **Risco do trabalho de enfermagem.** Rio de Janeiro: Carioca, 1994.

CHIAVENATO I. **Recursos humanos.** Edição Compacta, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo:



McGraw-Hill, 1983.

DIAS, Eduardo José Wense. O papel de empreendedor na gerência de bibliotecas e serviços de informação. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 9-22, jan./jun. 1991.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M.R. Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2006.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FOX, D. M. 'Abraham Flexner's unpublished report: foundations and medical education, 1909-1928'. **Bulletin of History of Medicine**, Baltimore, 54: 475-82, 1980.

GATEWOOD, R. D. & FIELD, H. S. **Human resource selection**. NY: Harcourt Brace College, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa em ciências sociais**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994

LACOMBE, Francisco. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONARD, D. & STRAUS, S. Aproveitando todo o cérebro da empresa. **Gestão do Conhecimento – Harvard Business Review**. Campus, 108-133, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. **A estruturação das organizações**. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 140-156.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MUNIZ, JR. J. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: POLI/USP, 1992.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Trad. Christina Avila de Menezes. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1983.



ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. **Análise de seis medidas do comportamento organizacional** [Resumo]. In: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), **XXIX Reunião Anual de Psicologia**. Resumos (p. 43). Ribeirão Preto, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).

THOMAS INTERNATIONAL INC. PPA. **Technical manual**. São Paulo, 2003.

TOLEDO, F. de. **O que são recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.