

# **GESTÃO DE PESSOAS – UMA REFLEXÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

*Mônica Barciela Pimenta & Marcius Hollanda Pereira da Rocha*

Psicóloga com Licenciatura e Bacharelado pela FAHUPE – Faculdade de Humanidades Pedro II, pós-graduada em Educação em Desenvolvimento de Recursos Humanos pela UFRJ- Universidade Federal do Rio de Janeiro, pós -graduada em Gestão Estratégica de Negócios pela UFF – Universidade Federal Fluminense, mestranda em Sistemas de Gestão pela UFF – Universidade Federal Fluminense.

Engenheiro Civil pela Universidade de Coimbra, pós -graduado em Engenharia de Segurança pela UFRJ, Mestre em Engenharia de Produção pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produ

## **RESUMO**

O tema gestão de pessoas vem sendo amplamente discutido nas organizações que buscam acompanhar as novas tendências, principalmente, no que se refere à atração e retenção de talentos. A perspectiva de mudança na gestão de pessoas procura transformar as equipes de trabalho em equipes sinérgicas e produtivas que estão inseridas em um mundo globalizado e competitivo. De uma estrutura departamentalizada à uma estrutura por processos, contrapondo a centralização e a flexibilidade, a área de recursos humanos, assim como os gestores das organizações precisam se aperfeiçoar. Através de uma revisão descritiva e bibliográfica, o objetivo deste trabalho é criar um espaço de reflexão sobre o tema buscando aproximar a teoria da prática nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Organizações. Recursos Humanos.

## ***PEOPLE MANAGEMENT – A PROPOSAL FOR COMPETITIVE CHANGE FOR ORGANIZATIONS***

## ***ABSTRACT***

*In such a globalized world where technological tools are available to everybody, companies must create differentiated and competitive procedures. Therefore it is necessary to attract and retain talented professionals. The prospect of change in people management seeks to transform the teams working in synergistic and productive teams that are embedded in a globalized and competitive world. From a departmental structure to a structure for processes, opposing the centralization and flexibility, human resources, as well as the managers of organizations needs to improve. Through a descriptive review and literature, the objective is to create a space for reflection on the subject seeking to bring theory and practice in organizations*

**Key Words :** *People Management. Organizations. Human Resources.*

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização vem gerando grandes transformações nos sistemas econômicos e sociais, as organizações passam a buscar cada vez mais flexibilidade nas suas operações a fim de se tornarem atrativas, com baixo custo operacional e gerenciando riscos próprios e do mercado. Precisam inovar na sua estrutura organizacional, em seus modelos de gestão, pois o diferencial competitivo está na capacidade interna de cada empresa e no desempenho de seus colaboradores.

Outro ponto que merece atenção dos dirigentes das organizações é a responsabilidade econômica, legal, e também ética. “[...] Um dos efeitos da economia global é a adoção, por todo o mundo, de padrões éticos e morais mais rigorosos, seja pela necessidade das próprias organizações de manter sua boa imagem perante o público, seja pelas demandas diretas do público para que todas as organizações atuem de acordo com tais padrões.”, conforme destaca Ashley (2008, p. 7).

Podemos fazer um paralelo entre a teoria da evolução por meios de seleção natural de Darwin e as organizações que prosperam frente ao mercado instável: Darwin (1859) afirma que não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas sim as mais sensíveis à mudança.

A presente pesquisa insere-se no universo das organizações, conforme conceitua Srouf (1998, p.107): “As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço [...] as organizações têm sido confundidas com as instituições [...] e definiremos as instituições como conjuntos de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social.” Ele reconhece que as organizações são como agentes coletivos, planejadas de forma deliberativa para realizar um determinado objetivo.

Realizando uma análise ambiental, Tachizawa et al. (2001, p. 79) afirmam:

“Uma organização, com um organismo vivo, é um agrupamento humano que interage com o meio externo através de sua estruturação interna de poder, fazendo uma construção social da realidade que lhe permite sobreviver com unidade, segundo os mesmos princípios pelos quais se operam as mutações nas cadeias ecológicas do mundo vivo. De sua adequação às condições ambientais dependerá a sua sobrevivência.”

As empresas se transformaram, as mudanças advindas das fusões e aquisições entre as corporações, a diminuição dos contratos de trabalho em regime celetista, cujos direitos e deveres são regulados pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), a exigência do consumidor dentre tantas outras, traçam um momento de ruptura e quebra de paradigmas. A

relação de emprego (contrato de trabalho) mudou e há uma fragilidade no vínculo empresa - empregado. O grande desafio é como gerenciar as pessoas neste processo de mudança, como orientar o desenvolvimento em um ambiente volátil. Há um novo perfil de profissionais com boa formação acadêmica, disposição para o trabalho, alta competitividade e que buscam crescimento profissional em curto prazo. Altamente capazes estes profissionais são também cobiçados por outras empresas que lhes oferecem novas oportunidades; retê-los hoje, faz parte de uma estratégia, já que levam para outras organizações, e em alguns casos, para a concorrência, o “saber fazer”. É neste contexto que a carreira deve ser planejada como uma estrada em construção permanente coadunando com as necessidades das organizações e dos próprios indivíduos.

As empresas buscam condições de enfrentar as constantes mudanças realizando ajustes nas estruturas internas, em seus sistemas de gestão, na formação de equipes fortes, sinérgicas e focadas em resultados. As atividades seguem o alinhamento estratégico da empresa, visando desenvolver e sustentar uma posição vantajosa no mercado. Trata-se, na verdade, de um processo contínuo, onde métricas direcionam e norteiam as ações a serem desenvolvidas.

Outra questão competitiva merece destaque como afirma Ashley (2008 p. 8): “A preocupação com a responsabilidade social tornou-se um diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e, enfim, sua própria viabilidade.” Para as empresas que seguem as orientações estratégicas, a responsabilidade social é uma forma de atrair e reter funcionários, de promover uma boa imagem no mercado, esta é uma responsabilidade da gestão de recursos humanos.

Os modelos de gestão de pessoas se fazem presentes nas relações entre organizações e pessoas. Dutra (2001 p.7) afirma:

“Temos percebido que a forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de Recursos Humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas. Eliminar esse descompasso exige a introdução de conceitos novos para ajudar a compreender e a implementar práticas renovadas no âmbito da gestão de pessoas. A empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização.”

O conceito de modelo de gestão de pessoas é uma formulação bastante abrangente, cujo propósito é dar nome e identidade ao resultado de um grande processo de mudança nas políticas, práticas e processos de gestão, conforme Fischer (2001 p.12), e ele complementa: “É um conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão característico da empresa que funciona nesta era de competitividade.”

Ainda sobre o modelo de gestão, Jean-Fraçois Chanlat, como destaca Fischer (2001) reitera: “Todos os modos de gestão têm dois componentes: um componente abstrato, prescrito, formal e estático, que eu chamo de modo de gestão prescrito, e um componente real, informal e dinâmico, que qualifico de modo de gestão real.” Como gestão real o autor afirma ser o resultado da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que as práticas dos grupos e indivíduos incorporam ou reinventam com base no aparato formal.

## **2 JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO**

A presente pesquisa bibliográfica tem o intuito de trazer contribuições às organizações e mais especificamente à área de Recursos Humanos em seus subsistemas. Conforme descreve Fischer (2001, p. 21): “O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.”

O tema gestão de pessoas tem sido abordado por diversos autores que trouxeram contribuições ao longo dos anos, tanto no universo organizacional quanto no campo acadêmico. Tais contribuições se apresentaram a partir das constantes transformações pelas quais as empresas passaram no processo de globalização, como forma de subsidiar as decisões estratégicas que envolvem as pessoas nas organizações. O tema traz à tona a questão do diferencial competitivo entre as organizações.

## **3 METODOLOGIA**

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, segundo Vergara (2006, p. 48). Os dados, de fontes primárias e secundárias, estão considerados simultaneamente já que foram utilizados para efeito de pesquisa, livros, artigos e pesquisa da Internet.

Vale ressaltar Eco (1989, p. 39): “Uma fonte de primeira mão é uma edição original ou uma edição crítica da obra em apreço.” E quanto à fonte secundária, Eco (1989, p. 41): “O problema, quando se recorre a fontes de segunda mão [...] é controlar sua multiplicidade e averiguar se uma dada citação ou menção de um fato são confirmadas por diferentes autores.”

Os dados aqui apresentados foram tratados de forma qualitativa, já que estão com embasamento teórico sob o ponto de vista de diversos autores. O intuito é situar o leitor no universo da gestão de pessoas nas organizações.

## 4 GESTÃO DE PESSOAS : MUDANÇAS

As mudanças de contexto e o nível de complexidade do ambiente exercem um forte impacto nas organizações, favorecendo as transformações nas características da área de recursos humanos.

Sob a perspectiva de Gramigna (2006, p. 4), com relação à evolução da administração dos recursos humanos:

“A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.”

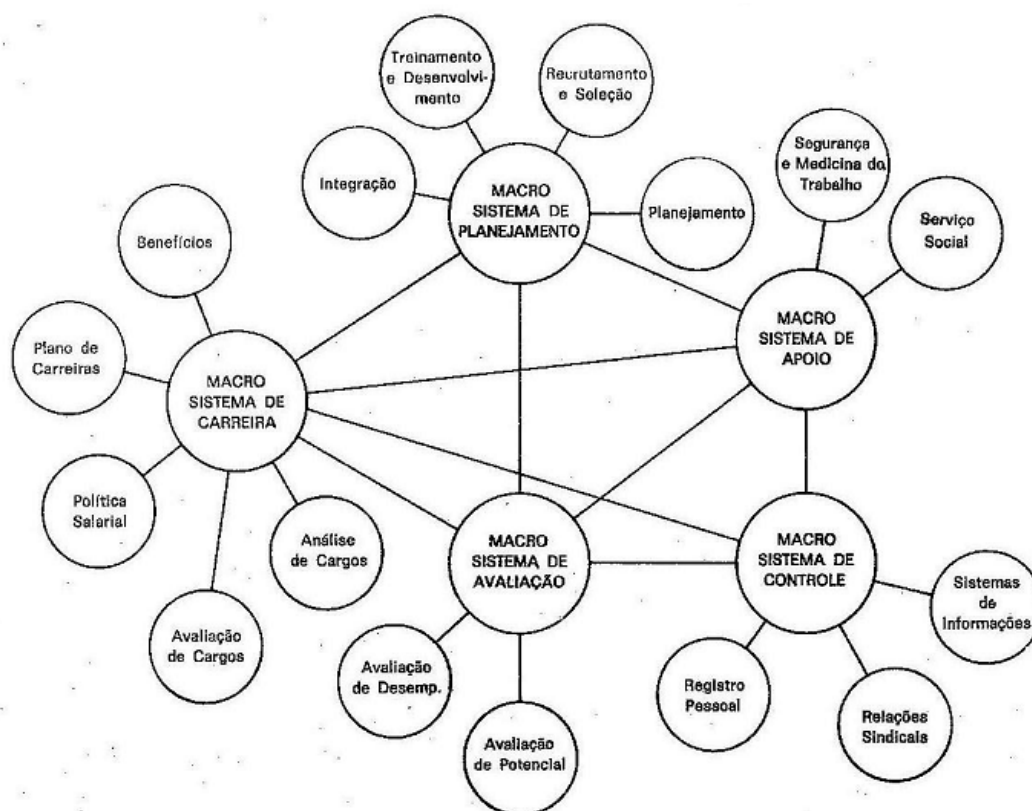
A administração dos recursos humanos não pode ficar restrita a uma pessoa ou a um grupo de pessoas ou a um departamento. É uma atividade que deve ser distribuída a toda a organização e cuja responsabilidade e envolvimento vão do diretor-presidente ao supervisor, formando assim um verdadeiro sistema de pessoal.(AQUINO, 1979)

Segundo Mourão (2006, p. 40):

“[...] ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento é compartilhado com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor”.

Para acompanhar as novas tendências, a área de recursos humanos precisa inovar em seus subsistemas. Se antes a área era departamentalizada, hoje precisa atuar por processos a fim de acompanhar o ritmo das mudanças, e se tornar versátil frente às demandas que se apresentam. Os sistemas de recursos humanos conforme Pontes (1988, p.21), se organizavam em torno de cinco macro-sistemas, são eles: carreira, planejamento, avaliação, apoio e controle. E complementa:

“Há dependência direta dos demais macro-sistemas nas atividades do Recrutamento e Seleção. A forma como estão estruturados os programas dos sistemas pertencentes a cada macro-sistema deverão ter influência em termos de facilitar ou não o processo de contratação de Pessoal.”



**Figura 01** – Sistemas de recursos humanos

Fonte: Pontes ( 1988)

URIBE (2001, p. 214) aborda a questão da visão sistêmica: “[...] vivemos em um ambiente circular contínuo, onde cada ação baseia -se nas condições atuais, essas ações afetam as condições e as condições alteradas tornam -se a base de futuras ações. O processo não tem começo nem fim. As pessoas são interconectadas”.

Entendendo as mudanças, Gramigna (2006, p. 6) define uma nova era da área de recursos humanos:

“O modelo centralizador, adotado nos últimos tempos pela área de Recursos Humanos, caracterizado por ilha de poder, em que cada grupo lutava para manter seus espaços, em completa desintegração de funções e com pouca influência nas decisões estratégicas , está com seus dias contados”.

A autora organiza a área em quatro funções básicas: provimento, capacitação, avaliação e remuneração, e para cada uma delas aponta as práticas desfavoráveis na gestão de pessoas e as tendências da área.

<b>Provimento: Recrutamento e Seleção de Pessoal</b>	
<b>Forças restritiva a uma gestão integrada de recursos humanos</b>	<b>Tendências</b>
Recrutamento de talentos sistematicamente realizado no mercado	Aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e seleção interna)
Seleção realizada pela área de recursos humanos, sem a participação dos detentores de cargos vagos	Participação do gerente detentor do cargo no processo seletivo (partilhamento de responsabilidades na escolha)
Processo fechado, em que os candidatos raramente recebem <i>feedback</i> objetivo sobre suas performances	Abertura dos processos seletivos, por meio do retorno sobre o desempenho dos candidatos (entrevista de <i>feedback</i> pós-seleção)
Avaliação do candidato tendo como base a descrição de cargos (foco no conhecimento e habilidades)	Avaliação do candidato tendo como base o perfil de competências exigido para o cargo (conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos).

**Quadro 01** – Provimento :recrutamento e seleção de pessoal  
 Fonte: Adaptado de Gramigna (2006)

Na função provimento está incluída a área de recrutamento e seleção de pessoal, na função capacitação, a área de treinamento e desenvolvimento, na função avaliação, a área de gestão do desempenho e na função remuneração, a área de cargos e salários – carreira, conforme apresentado nos quadros.

<b>Capacitação: Treinamento e Desenvolvimento</b>	
<b>Forças restritiva a uma gestão integrada de recursos humanos</b>	<b>Tendências</b>
Oferta de listas de cursos e seminários, resultantes de levantamento de necessidades de treinamento	Incremento dos projetos de identificação de talentos, favorecendo o rastreamento e registro de colaboradores em potencial e a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências
Processo de levantamento de necessidades de treinamento com base na decisão unilateral e na soma de desejos dos gerentes	Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas bases de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de <i>feedback</i> , entre outros.)
Programas de treinamento elaborados pela área de recursos humanos, sem a participação da área - cliente	Participação e influência da área -cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento
Eventos extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo ou função (planejamento para todos os gerentes, relacionamento interpessoal para todas as equipes, atendimento para todas as secretárias)	Programas de treinamento e desenvolvimento por competências ou habilidades, em que participam aqueles que realmente necessitam ampliar seus domínios, para apresentar melhores resultados no trabalho
Decisão quanto a quem irá participar dos treinamentos, sob a responsabilidade do chefe imediato ou da área de recursos humanos	Critérios mais objetivos no encaminhamento de profissionais para eventos abertos. Incremento no treinamento a distância
Ausência de critérios objetivos para encaminhamento de profissionais aos eventos oferecidos no mercado: cursos, seminários, palestras, congressos e similares	



<b>Capacitação: Treinamento e Desenvolvimento</b>	
<b>Forças restritiva a uma gestão integrada de recursos humanos</b>	<b>Tendências</b>
Os colaboradores interpretam sua indicação para treinamentos externos como instrumento de prêmio ou castigo. Acreditam que os mais próximos ao gerente imediato têm maiores chances de ser indicados e os que contrariam o interesse do chefe são “castigados” e nunca participam	Estímulo e apoio da empresa, àqueles profissionais que buscam o autodesenvolvimento
Ausência de instrumentos que permitam informar aos treinandos o seu estágio de competências (o que a empresa deseja <i>versus</i> como cada um é visto naquele momento pela organização)	Estratégias que favorecem a gestão do conhecimento e a formação de grupos de aprendizagem
Difusão da cultura paternalista, na qual os colaboradores vêem a empresa como “responsável pelo seu desenvolvimento”, com tendência a se acomodar quanto este investimento não é efetivado	Momento de transição da cultura paternalista para a participação, em que empresa e empregado são responsáveis pelo desenvolvimento profissional – era da empregabilidade

**Quadro 02** – Capacitação: treinamento e desenvolvimento  
Fonte: Adaptado de Gramigna (2006)

Gramigna (2006) aborda que a integração das diversas funções apresentadas, através de uma gestão efetiva, é significativa para a geração de resultados nas organizações. E ressalta que a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas tem sido um dos maiores indicadores de desempenho das organizações.

<b>Avaliação: Gestão do Desempenho</b>	
<b>Forças restritiva a uma gestão integrada de recursos humanos</b>	<b>Tendências</b>
Conteúdo da avaliação de desempenho definido pela área de recursos humanos, contendo indicadores subjetivos	Indicadores de medição do desempenho definidos em parceria com as diversas áreas da empresa
Ausência de avaliação de desempenho e resultados	Indicadores de desempenho que contemplam o esforço pessoal e os resultados alcançados pelo avaliado
Avaliação do desempenho unilateral (chefia avalia colaborador) sem que seja dada a oportunidade de reflexão e discussão entre o avaliador e o avaliado	Participação das redes de interface na avaliação de desempenho
Possibilidades de ocorrer tendência central na avaliação (escolha de indicadores de desempenho na média)	Menor probabilidade de ocorrer a tendência central na avaliação do desempenho
Avaliação realizada uma vez por ano, com finalidade de servir como informação para promoções	Avaliação realizada através de formação de redes, sempre que ocorrer um projeto ou empreendimento significativo na área
Avaliação como ferramenta de promoções e aumentos salariais	Avaliação como ferramenta de gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento

**Quadro 03** – Avaliação: gestão do desempenho  
Fonte: Adaptado de Gramigna (2006)

<b>Remuneração: Cargos e Salários - Carreira</b>	
<b>Forças restritiva a uma gestão integrada de recursos humanos</b>	<b>Tendências</b>
Estruturas de organização fortemente hierarquizadas	Estruturas de organização achatadas; fort e redução da hierarquia com a eliminação de cargos de gerência média e supervisão
Carreiras apenas verticais; em alguns casos, oferta de oportunidades laterais por meio de curvas de maturidade	Carreiras verticais e, principalmente, laterais, por meio da avaliação de competências
Gestão do desempenho individual	Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha
Cultura do controle, fundamentada no relacionamento hierárquico	Controle do envolvimento, com ênfase no trabalho em equipe, independência para escolher o “empowerment”
Remuneração por desempenho apenas individual	Remuneração pelo desempenho da equipe, da unidade e da organização
Uso do processo de remuneração orientado essencialmente para disciplinar relações salariais	Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos
Proliferação de títulos de cargos para caracterizar sua avaliação ou para justificar salários mais elevados	Redução natural do número de títulos já que o cargo deixa de ser o fulcro do processo
Foco no cargo, por meio de avaliações baseadas em fatores comuns	Foco na pessoa, através de avaliação e remuneração por competências
Uso de descrições de cargos delimitadoras das responsabilidades individuais	Uso das competências requeridas pelo papel do indivíduo na equipe e na organização
Busca de equidade interna	Uso de abordagens variadas e mutáveis, em função de características de processos, conjuntura, mercado e etc.
Desintegração com as outras funções de recursos humanos	Integração das atividades de recursos humanos, principalmente remuneração e treinamento e desenvolvimento
Definição da atividade de remuneração como ferramenta essencialmente de controle	Definição da atividade de remuneração como ferramenta estratégica e de consulta
Tentativa tímida de relacionar a política de remuneração aos objetivos da organização	Vinculação da política de remuneração à estratégia da organização e às suas competências essenciais <sup>1</sup>
Uso apenas de salário fixo	Uso do salário variável como oportunidade de auferir maiores ganhos, ao mesmo tempo em que solidariamente com os destinos da organização
Resistência ao uso da remuneração por desempenho	Uso do salário variável para recompensar o desempenho da equipe, unidade e organização
Uso de escalas salariais com elevado número de níveis e faixas ou amplitudes estreitas	Uso de bandas amplas, com número mínimo de níveis e faixas ou amplitudes elevadas

**Quadro 04** – Remuneração: cargos e salários - carreira  
 Fonte: Adaptado de Gramigna (2006)

O diferencial competitivo das empresas está em seus recursos humanos ou em seu capital intelectual<sup>2</sup>. Segundo Davenport e Pruzak (1998):

<sup>1</sup> Competências de sustentação que garantem o sucesso da empresa. GRAMIGNA (2006)

“[...] ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento é compartilhado com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor”.

Chiavenato (2004) complementa que as pessoas devem ser visualizadas como parceiras de negócio. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, são o mais importante aporte para as organizações.

Com visão dos recursos humanos como diferencial competitivo, citamos Vroom (1997, p. 16): “Um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa.”

Nessa mesma linha de pensamento, Faissal et al (2005) apresentam outra questão sobre o processo de desenvolvimento dos funcionários contratados, que se refere ao fato de que as empresas procuram pessoas competentes, mas nem sempre dão espaço para elas aplicarem e desenvolverem suas competências.

Tachizawa et al.(2001, p. 123) destaca a questão da otimização dos recursos para a obtenção de resultados melhores:

[...] quanto mais se otimizar a utilização dos recursos financeiros para investimentos, maior será a possibilidade de ampliar e até diversificar a linha de produção para atender a novos clientes. [...] a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização”.

Na mesma linha Becker et al. (2001, p. 17) abordam a questão da gestão estratégica de pessoas: “A idéia era que a melhoria do desempenho individual dos empregados se refletiria automaticamente no desempenho da organização.”

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O grande desafio das organizações para se manterem competitivas, numa era onde a velocidade, a continuidade e a imprevisibilidade das inovações tecnológicas, nas ciências, na

---

<sup>2</sup> Capital intelectual, é na linguagem empresarial, o conhecimento. AGUIAR (2006)

economia e em outras áreas do conhecimento se apresentam, é criar e cultivar um ambiente organizacional voltado para o aprendizado constante, conforme destaca em Fleury e Fischer (1998). E complementa m: “A partir de enfoque sistêmico e estratégico, a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

Aguiar (2006) traz uma importante reflexão sobre o papel das organizações, já que as pessoas vivem a maior parte de suas vidas nelas. As empresas passaram a exercer cada vez mais influência no desenvolvimento cognitivo<sup>3</sup> e na maturidade psíquica de seus membros, podendo apresentar ambientes favoráveis ou desfavoráveis ao desenvolvimento psíquico destes. As organizações, constantemente, buscam e se voltam para novas práticas e modelos que indicam melhores perspectivas de resultados.

Visando o aprimoramento na gestão de pessoas, Fleury e Fischer (1998) relatam em seu artigo:

“O diferencial na gestão de pessoas e de processos de aperfeiçoamento reside em superar a visão tradicional da administração de recursos humanos que concebe as pessoas como recurso semelhante aos demais ou como extensão dos demais recursos da organização”.

Trazendo a questão levantada anteriormente, sobre a natureza das relações hierárquicas, Sennett (2007, p. 132), apresenta uma nova realidade nas organizações - o trabalho em equipe, e nesta estrutura, um novo conceito sobre liderança: “[...] na equipe de trabalho moderna surge uma ficção: os padrões não competem de fato entre si [...] o chefe em vez disso, administra o processo de grupo”.

Considerando este novo ambiente empresarial, Tachizawa et al. (2001 p. 37) destacam: “Os gestores devem ter um novo senso de responsabilidade para com os membros do corpo funcional da organização, que esperam receber tratamento justo, participar do processo decisório e dispor de instrumental apropriado para exercer suas funções e poder trabalhar em equipe.”

O tema liderança, apesar de muito antigo, também tem se mostrado presente nas organizações e congressos nos tempos atuais, trazendo discussões sobre o papel da liderança na obtenção de resultado das equipes. O líder da atualidade é identificado com um agente de mudança, alguém capaz de levar seus seguidores a implementar as ações necessárias para que as empresas consolidem seu espaço no mundo competitivo e globalizado.

Os líderes precisam gerenciar nas mudanças das estruturas corporativas, precisam de velocidade e de antecipação para atender às expectativas e garantir o resultado esperado,

---

<sup>3</sup> A estrutura cognitiva é o conjunto organizado de fatos, conceitos e generalizações que o indivíduo aprendeu. É formada e transformada no decorrer da vida do indivíduo, segundo AGUIAR (2006, p. 339).

pautando suas ações nos valores e na missão da empresa. Estes gestores precisam conduzir suas equipes com entusiasmo, para que os talentos e as competências de cada um possam ser potencializadas, encontramos na filosofia socrática o conceito de maiêutica, segundo Mariotti (1999, p. 25): “[...] a proposta de tirar das pessoas o que elas já sabem mas não tem consciência, mostrando-lhes do que são capazes”.

Cabe às empresas atrair e reter bons profissionais, que estejam alinhados com seus valores e missão. Este é um desafio da área de recursos humanos que precisa estar conectada aos objetivos estratégicos corporativos e precisará filtrar dentre inúmeros candidatos, aqueles que mais se ajustam ao perfil técnico e comportamental proposto.

Faissal et al (2005, p. 70) complementam que: “Para atrair profissionais competentes, a organização deve ter políticas que valorizem o capital humano, dando-lhes oportunidades de desenvolvimento e crescimento em suas carreiras [...]. Os autores dizem ainda, que concluída a atração, inicia-se a etapa de triagem, cujo objetivo é identificar entre os candidatos que se apresentaram os que atendem aos requisitos básicos e têm maior probabilidade de possuir as competências<sup>4</sup> procuradas.

Pontes (1988, p. 92) também concorda: “[...] todo o processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato. Neutralizar os aspectos subjetivos, ou talvez melhor, minimizar esses aspectos, somente é possível com um trabalho compartilhado entre os técnicos de recrutamento e seleção, as chefias, serviço médico, enfim, entre todos os que participam diretamente do processo de seleção da empresa”.

Quando as condições de trabalho eram previsíveis e duradouras já se fazia necessário propor alterações nos processos de seleção de pessoal, agora que novos desafios foram incorporados às organizações, gerando mais oportunidades, mais competição e mais incertezas, esta necessidade se tornou preeminente.

Faissal et al (2005, p. 91), abordam os instrumentos que auxiliarão o selecionador em sua decisão final:

“Há uma grande variedade de técnicas de seleção ao alcance dos profissionais de gestão de pessoas. Podemos agrupar as mais utilizadas nas seguintes categorias: testes, dinâmicas de grupo e entrevistas [...]. A utilização de técnicas em processos de seleção baseia-se no seu valor de predição, ou seja, na suposição de que há uma estreita correspondência entre o desempenho obtido pelo candidato nas técnicas aplicadas e seu desempenho futuro no trabalho .”

---

<sup>4</sup> Competências, segundo Gramigna (2002) é conceituado por Levy-Leboyer como os repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.

E complementam que nenhuma técnica de seleção é auto-suficiente a ponto de poder ser utilizada isoladamente, como fonte exclusiva de informações sobre o candidato .

Para as empresas que precisam se manter competitivas há uma relação direta entre lucratividade e produtividade, a necessidade de transformar mais com menos recursos. É neste processo que a seleção de pessoal se torna estratégica e passa a incorporar procedimentos mais assertivos e integrados com as metas organizacionais.

No contexto das altas taxas de desemprego, recrutar e selecionar parece um processo fácil, mas a realidade se mostra diferente, já que o que se encontra é um número elevado de candidatas cujas qualificações não atendem a exigência do perfil das vagas em aberto . Sendo assim o processo de seleção se torna trabalhoso e muitas vezes demorado, trazendo um aumento de custo na aquisição de testes, no tempo operacional dos profissionais envolvidos no processo, além de um valor não mensurável da falta de produtividade do profissional qualificado na função desejada.

Para complementar a questão das práticas e modelos, Fischer (2001) desenvolve o conceito de modo ou método de gestão: “Entendemos ser o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado. Dessa forma, o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os objetivos, os valores e a filosofia de gestão que o inspiram.”

Ou seja, as pessoas que trabalham nas organizações são, muito mais do que simples recursos, pois o resultado da organização depende delas. A gestão de pessoas tem como foco tornar a relação capital e trabalho menos conflituosa e mais produtiva.

Fischer (2001, p. 11), complementa: “[...] O papel do estudioso consiste em colher indícios daquilo que já acontece na prática, sistematizando, organizando e disseminando o conhecimento que as próprias organizações e os profissionais elaboram.”

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à Administração: Uma Abordagem Interdisciplinar** . São Paulo, Saraiva, 2006.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BECKER, Brian E. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. BERALDO, Deobel G.R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERND, Marcus. *Attitudes Towards Personnel Selection Methods: A Partial Replication and Extension in a German Sample*. **Applied Psychology**. v. 52, n.1, p. 515-532, 2003.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CAMARGO, José Henrique Pontes e FERNANDES, Nanci Augusta. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**, volume 2. São Paulo: Gente, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DARWIN, C. R. *On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life*. London: John Murray. 1 ed, 1859.

ECO, Umberto. **Como se Faz uma Tese**. Tradução de Gilson Cesar Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectiva, 1989.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 9-23.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de administração**, São Paulo, v.33, n.2, p. 90-94, abr./jun. 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

LEWIN, Kurt. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix, 1999. (tradução Miriam Moreira Leite)

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- MIRANDA, Danilo Santos. **Ética e Cultura**. São Paulo: Perspectiva: SESC São Paulo, 2004.
- MOURAO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, 2008 .
- PONTES, Benedito, R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal** . São Paulo: LTr, 1988.
- SENETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações** . Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TEIXEIRA, Gilnei M.; et al. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- URIBE, Francisco Javier. Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende. **Ciência: Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 209-219, 2001
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração** . 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal: Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho** . Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.