

**FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA - MULTIVIX
ADMINISTRAÇÃO**

**CAÍQUE DE VETE BOTELHO
FELIPE FERREIRA
GUSTAVO DE LAZZIRI ALMEIDA
JUNIOR DENARDI COSTA
RUAM ALVES DA SILVA SANTOS**

PRÁTICAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS

**NOVA VENÉCIA
2016**

CAÍQUE DE VETE BOTELHO
FELIPE FERREIRA
GUSTAVO DE LAZZIRI ALMEIDA
JUNIOR DENARDI COSTA
RUAM ALVES DA SILVA SANTOS

PRÁTICAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Projeto Integrador II apresentado ao programa de Graduação em Administração da Faculdade Capixaba de Nova Venécia - MULTIVIX, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof.^a Thekeane Pianissoli

NOVA VENÉCIA
2016

**CAÍQUE DE VETE BOTELHO
FELIPE FERREIRA
GUSTAVO DE LAZZIRI ALMEIDA
JUNIOR DENARDI COSTA
RUAM ALVES DA SILVA SANTOS**

PRÁTICAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Projeto Integrador II apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Faculdade Capixaba de Nova Venécia - MULTIVIX, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em de de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profº Thekeane Pianissoli.
Faculdade Capixaba de Nova Venécia
Orientadora**

**Profº
Faculdade Capixaba de Nova Venécia
Membro 1**

**Profº
Faculdade Capixaba de Nova Venécia
Membro 2**

PRÁTICAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Caíque de Vete Botelho¹
Felipe Ferreira²
Gustavo de Lazzari Almeida³
Junior Denardi Costa⁴
Ruam Alves da Silva Santos⁵

RESUMO

A gestão de pessoas é um tema presente nas organizações, tendo em vista que envolve o capital humano, que demanda por tanto estudo devido a sua complexidade. Até alcançar um nível mais maduro de compreensão da importância do colaborador, persistiu uma visão voltada à produção em larga escala sem privilegiar condições ambientais adequadas. Mas, acontecimentos como o consumo em massa, expansão de fronteiras e complexidade de operações internacionais fizeram com que ocorresse profissionalização neste segmento. Logo, as empresas necessitaram adquirir novas visões, transformando colaboradores em parceiros de negócios. Deste modo, houve espaço suficiente para que surgisse investimento em práticas com objetivo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, resultando em vantagens competitivas de suma importância para o mundo contemporâneo. Diante desta constatação, este trabalho teve como objetivo verificar as principais práticas atuais adotadas no âmbito empresarial que visam proporcionar ganho de produtividade e maiores rendimentos financeiros as organizações, como também interferem na motivação dos colaboradores. Trata-se de um trabalho que envolveu pesquisa exploratória, tendo como técnica exclusiva na coleta de dados a pesquisa bibliográfica proveniente de fontes secundárias. Por fim, os resultados esperados foram confirmados, já que a moderna gestão de pessoas apresenta-se como um processo contínuo, onde é perceptível que por mais que as organizações selecionem seus funcionários, é necessário que os colaboradores também participem desse processo, pois os mesmos escolhem o local que concede melhores condições de obter o máximo de rendimento de suas habilidades.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança. Motivação. Vantagens.

ABSTRACT

The management of people is a theme in organizations with a view to involving human capital, demand for both study because of its complexity. To reach a more mature level of understanding of the importance of employee persisted a vision for large-scale production without giving appropriate environmental conditions. But, events like mass consumption, expansion of borders and complexity of international operations bring on professionalization in this segment. Therefore, companies needed to acquire new ideas, transforming employees into business partners. In this way, there was a wide opportunity for investment appearing in practice with goals of putting together, investing, rewarding, developing, maintaining and monitoring people, resulting in competitive advantages very important for the contemporary world. On this finding, the main goal of this work is to check the main current practices

¹ Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia- MULTIVIX no ano de 2016.

² Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia- MULTIVIX no ano de 2016.

³ Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia- MULTIVIX no ano de 2016.

⁴ Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia- MULTIVIX no ano de 2016.

⁵ Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia- MULTIVIX no ano de 2016.

adopted in a business sphere that aim to provide productivity gains and higher financial income for organizations, as well as interfere with the motivation of employees. This is a work that involved exploratory research with the sole technique in data collection literature from secondary sources. Finally, the expected results were confirmed, as modern people management is presented as a continuous process, where it is apparent that even though the organizations selecting their employees, it is necessary that employees also participate in this process, as they choose the location that provides the best conditions to get the maximum performance of their abilities.

KEY-WORDS: Change. Motivation. Advantages.

1 INTRODUÇÃO

Os colaboradores constituem uma peça fundamental na engrenagem das organizações, mantendo uma relação amplamente necessária para a concretização dos objetivos empresariais, isto é, sua sobrevivência e prosperidade, por meio de um desempenho individual satisfatório. E o perfil da nova geração que está entrando nas organizações é caracterizado pela ousadia, sendo que os indivíduos reconhecem o seu valor, não ficando calados mediante injustiças. Estes novos profissionais mudam bastante de empresas e profissão (BITENCOURT, 2010, p. 81).

E, recentemente vários acontecimentos proporcionaram mudanças nos ambientes organizacionais, tais como a incorporação de tecnologias, temas ligados à ecologia, fluxo de informações, movimentos de cooperação e de competição, relacionando-se desta forma a valores individuais e coletivos que integram o processo motivacional (VERGARA, 2013, p. 26-27).

Em momentos econômicos desfavoráveis, é comum as organizações investirem em múltiplas ferramentas para superarem a crise, sem maiores transtornos. É uma área que sempre merece atenção, especialmente nesses casos é a gestão de pessoas, que responsabiliza-se por cuidar de um dos fatores mais importantes para o sucesso organizacional, que trata-se dos colaboradores.

[...] empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente (VERGARA, 2013, p. 9).

Observa-se então a relação de partes que de certo modo são antagônicas. Por um lado, as entidades necessitam de seus funcionários para executarem suas atividades, sem os quais não consegue realizar aquilo que propõe em sua missão, visão e valores. Por contrapartida, os colaboradores mantêm expectativas como crescimento financeiro e desenvolvimento intelectual, além de um ambiente agradável para atuação (CHIAVENATO, 2014, p. 6-7).

Neste contexto, as relações de trabalho que são bastante antigas, precisaram de aperfeiçoamento, tendo em vista o elevado nível estratégico das informações que demandam por processos internos organizados e sistematizados. Colaboradores plenamente satisfeitos entregam-se as metas com maior afinco e participa ativamente da equipe de trabalho, colaborando decisivamente para obter realizações imprescindíveis a organização (CHIAVENATO, 2014, p. 7-8).

Organizações com equipes de trabalho diferenciadas e produtivas alcançam vantagens em relação a seus concorrentes, podendo oferecer a seus clientes algo de qualidade, distanciando-se dos demais fornecedores, (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Assim, gerir pessoas é um desafio eminente na sociedade moderna, tendo em vista as mudanças rápidas que transformam os ambientes de negócios exigindo por contrapartida adaptação adequada as novas exigências que são trazidas. E as relações de trabalho estão no centro das atenções, por serem consideradas estratégicas.

Então, compete a gestão de pessoas, que é uma área interna organizacional, a missão de proceder ao vínculo de demandas de empresas e colaboradores, por meio de atividades insubstituíveis relacionadas a treinamento, desenvolvimento, seleção, atração, comunicação de conhecimentos, avaliação e melhora de desempenho, enfim todas as políticas e práticas que envolvem relacionamentos dentro do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Vergara (2013, p. 98) salienta que os gestores de empresas, necessitam possuir visão apurada acerca das mudanças que ocorrem constantemente no ambiente, de modo a obterem orientações que são incisivas em suas decisões. Neste processo decisório a informação é extremamente relevante diminuindo as incertezas naturais do ambiente.

Assim, os papéis da moderna gestão de pessoas devem ser múltiplos, sendo operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Os responsáveis por sua condução devem ser polícia e parceiros simultaneamente. Enfim, para que seja adicionado valor a organização e criadas vantagens competitivas, os papéis desempenhados são complexos e requerem conhecimentos em muitas esferas (CHIAVENATO, 2014, p. 41).

Diante deste contexto, este trabalho delimita-se a um estudo bibliográfico que visa analisar as principais práticas adotadas como ferramenta estratégica pelas empresas no âmbito da gestão de pessoas, advindo da observação de quanto o capital humano é importante para as empresas modernas, bem como o elevado investimento que está sendo concedido na gestão de pessoas.

Inclusive, a gestão de pessoas na visão de Chiavenato (2014, p. 8) pode ser descrita como uma área bastante sensível à cultura que uma organização adota. Desta maneira, gerir pessoas envolve aspectos contingenciais e situacionais, isto é, envolve múltiplos aspectos, que dizem respeito à estrutura organizacional empregada, características inerentes ao contexto ambiental, forma de negócio, tecnologia utilizada, processos internos, entre outros fatores.

Por meio destas indagações, pergunta-se: Quais as principais práticas que as organizações estão adotando para obterem maior desempenho de seus colaboradores aliado a satisfação e motivação destes profissionais? Quais as vantagens competitivas e responsabilidades do gestor de pessoas neste novo cenário?

Portanto, é de suma importância verificar as principais práticas atuais adotadas no âmbito empresarial que visam proporcionar ganho de produtividade e maiores rendimentos financeiros as organizações, como também interferem na motivação dos colaboradores. Para tanto, é válido apontar a evolução ocorrida no setor de departamento de pessoal, identificar as expectativas empresariais quanto ao desempenho de seu capital humano, destacar as principais responsabilidades do gestor de pessoas, bem como verificar as vantagens competitivas para as organizações que investem na gestão de pessoas.

Ao final, concluiu-se que o capital humano a disposição das organizações configura como algo imprescindível, haja vista que a atuação dos colaboradores é incisiva para que objetivos sejam alcançados. Desde modo, a gestão de pessoas envolve a adoção de múltiplas práticas que visam unir e manter toda a organização, lidando com vários setores e reivindicações, aplicando para tanto uma política sensata que vai ao encontro do que é preconizado pela companhia.

E por mais que as organizações selecionem seus funcionários, é necessário que os colaboradores também participem desse processo, pois os mesmos escolhem o local que concede melhores condições de obter o máximo de rendimento de suas habilidades, estabelecendo uma relação de mútua dependência entre organização e colaborador.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada de acordo com seu nível de profundidade. Duverger (apud GIL, 2012, p. 27) cita a descrição, classificação e explicação. Por sua vez, Selltiz (apud GIL, 2012, p. 27) determina estudos exploratórios, descritivos ou explicativos. Em resumo, a pesquisa exploratória com o auxílio de problemas estipulados e hipóteses visam esclarecer ou transformar ideias, sem envolver amostragem ou técnicas de nível quantitativas no que se refere à coleta de dados (GIL, 2012, p. 27). Embasando-se nestes conceitos, averigua-se que a pesquisa em curso aproxima-se de uma abordagem exploratória, haja vista que não envolverá descrição de dados quantitativos ou explicação exaustiva do tema.

Enquanto isso, as hipóteses são testadas por meio de enorme variedade de delineamentos ou técnicas que colhem dados diversos que tornam-se a base para a pesquisa realizada. A técnica utilizada no trabalho é a pesquisa bibliográfica que configura em: “material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas”, (GIL, apud BEUREN, 2006, p. 87).

Por sua vez, os dados coletados podem ser resultantes de duas fontes distintas que são as fontes primárias e as fontes secundárias. Medeiros (2009, p. 47) oferta a seguinte explanação sobre tais fontes:

Primário é o texto original, mas tanto pode ser baseado em pesquisa, como ser fruto exclusivo da criação do autor. O material primário compreende periódicos de todas as formas, monografias, relatórios, ensaios, dissertações, tese, livros. As publicações secundárias compreendem obras de referências, como enciclopédias, dicionários, anuários, livros bibliográficos.

Observando este esclarecimento, nitidamente esta pesquisa exploratória, que utilizará a pesquisa bibliográfica como técnica exclusiva na coleta de dados, embasará em fontes secundárias para obter as informações necessárias aplicáveis aos objetivos traçados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O DEPARTAMENTO DE PESSOAL E SUA EVOLUÇÃO

Gil (2001, p. 17) relata: “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”. Por sua vez, na opinião de Vergara (2013, p. 9):

Gestão de pessoas é um tema de maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Mas, houve um longo processo para que a gestão de pessoas surgisse e fosse utilizada no mundo empresarial. Buscando suas origens, cita-se a ocorrência da Revolução Industrial que iniciou na Inglaterra no século XVIII, e mudou profundamente os rumos de toda a humanidade. A principal modificação foi o processo de produção que incorporou novas ferramentas capazes de alavancarem os resultados (CHIAVENATO, 2014, p. 32).

Por volta do século XX às organizações, principalmente as indústrias já continham em suas respectivas estruturas internas um conjunto de processos que não eram sistematizados. O controle do trabalho dos colaboradores era realizado pelo denominado capataz da empresa. Então, no período compreendido entre as duas grandes guerras mundiais o termo departamento de pessoal começou a ser utilizado como relacionado ao controle nas relações de trabalho. E até por volta da década de 60, a gestão das organizações era pautada de acordo com as abordagens das escolas clássicas e de relações humanas (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 70).

Neste contexto de crescimento na produção e também do consumo em massa, as organizações expandiram, assim como suas operações tornaram-se mais complexas, internacionalizando filiais e subsidiárias, fazendo com que a administração de pessoas profissionalizasse (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 70).

Sobre o início da sociedade industrial, Vergara (2013, p. 17) cita que foi um palco iluminado para a burocracia, estabelecendo uma organização de trabalho que concedia importância para a divisão do trabalho, a hierarquia, a padronização inclusive do comportamento humano, a impessoalidade com regras para os cargos, a meritocracia com membros fazendo carreira por próprios méritos, o contrato, a carreira, o salário e a aposentadoria.

Então, Vergara (2013, p. 18) resume em poucas palavras a transição ocorrida com a era da informação:

Bem, se tivemos a sociedade agrícola e a industrial, hoje vivemos uma nova sociedade: a da informação e do conhecimento. Ela introduz movimentos interessantes, como a mudança do eixo do poder dos músculos para a mente e a identificação do conhecimento como recurso primeiro, em detrimento da terra, capital e trabalho braçal, que assumem papel secundário.

Contudo, os excessos de informações podem atrapalhar, quando não forem selecionadas as mais relevantes para a tomada de decisões. Afinal, a informação ultrapassa qualquer fronteira e revela o movimento da globalização, construindo um sistema cada vez mais interdependente, que envolve países, estados, cidades, organizações e pessoas (VERGARA, 2013, p. 18).

Chiavenato (2014, p. 39) discorre então sobre três eras que envolve desde a industrialização até a era da informação:

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
Início da industrialização e formação do proletariado; Transformação das oficinas em fábricas; Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle larga; Necessidade de ordem e rotina.	Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; Necessidade de adaptação	Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial; Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações; Extremo dinamismo, turbulência e mudança; Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas; Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; Precisão de mudança.
Departamento de Pessoal Departamento de Relações Industriais Pessoas como Mão-de-obra	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Gestão de Pessoas Pessoas como Recursos Humanos	Equipes de Gestão de Pessoas Pessoas como parceiros

Quadro 1: Evolução da organização do trabalho.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 39).

Nestes novos tempos, Chiavenato (2014, p. 2-3) destaca a imprescindibilidade no que tange a diferença de tratamento dos colaboradores como apenas recursos organizacionais ou como parceiros da empresa. Quando os colaboradores são recursos, tornam-se os chamados “Recursos Humanos” (RH). O RH demanda por administração, necessitando de planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, visando o maior rendimento possível. As pessoas tornam-se patrimônio físico da companhia.

Quando são vistas como parceiras das organizações, as pessoas tornam-se fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência, interferindo diretamente nos objetivos globais. Os colaboradores passam a integrar o capital intelectual da organização. Logicamente as organizações bem-sucedidas já perceberam esta diferença e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não apenas como meros empregados (CHIAVENATO, 2014, p. 2-3). Então, para executar as funções requeridas pela gestão de pessoas, é necessário o surgimento de lideranças, o que remete a um tema amplo e bastante presente nas literaturas:

Liderança, tal como motivação, é tema fascinante. Ele nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, àquelas que dizem respeito a nossos recônditos, a nossas entranhas, ao que nos move, ao que faz sentido para nós, àquilo a que atribuímos significado. Não é por acaso que a literatura sobre o tema seja tão vasta. Teóricos, consultores e práticos de administração têm produzido obras infindáveis (VERGARA, 2013, p. 75).

Na opinião de Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p. 29): “A liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais”. E ainda ao delimitar aspectos relacionados à caracterização de um líder, verifica-se a necessidade de aprofundar o entendimento sobre as competências relacionadas a esta arte de liderar pessoas. Logo, a liderança de equipes é uma expressão nítida sobre a competência da liderança, onde é buscado o equilíbrio entre perfil pessoal do líder, dos membros das equipes e todo o contexto da organização. Neste aspecto, o gestor de pessoas assume funções essenciais para gerir os colaboradores rumo a um objetivo comum (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 29).

Vergara (2013, p. 75-76) destaca três teorias que abordam sobre formas de executar a liderança. Primeiramente tem a teoria dos traços de personalidade, onde considera-se que as pessoas que nasciam com certos traços poderiam sobressair em relação aos demais indivíduos. Os traços podiam ser físicos (aparência, estatura, energia, força física), traços intelectuais (adaptabilidade, entusiasmos, autoconfiança, elevado QI), traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e administrativas), traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Acerca da teoria dos estilos de liderança, Vergara (2013, p. 76-77) cita o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O autocrático possui amplo poder, devendo os demais indivíduos obedecer às regras impostas. O democrático estimula a ampla participação dos membros em uma equipe, dando voz ativa para que as opiniões sejam expressas. Por sua vez, o *laissez-faire* é bem liberal, não tendo controle muito efetivo sobre as ações.

Por fim, a teoria contingencial retira o centro das atenções sobre a figura do líder e concede importância ao fenômeno da liderança como um todo. Assim, a liderança para ser compreendida precisa ser observada juntamente com os liderados, ou seja, não pode falar sobre poder, sem ao menos citar sobre quem ele é exercido. Há destaque em três pilares: líder, seguidores e situação (VERGARA, 2013, p. 78). Logo, o gestor de pessoas que deve ser um líder nato assume um papel de suma importância na estrutura das organizações, conforme argumenta Gomes (1998, p. 49):

[...] acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado a empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas ideias, de quem ouve uma palavra de apoio, ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas ideias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou perecer.

Neste contexto, a opção por produtos, estratégias, mercados, políticas, estruturas, tecnologias requer informação, diminuindo a incerteza provocada pelo ambiente. Mas, as decisões podem não ser baseadas apenas no sistema de informações racionais, de acordo com certas realidades e estruturas. Portanto, é sob esta perspectiva que o gestor de pessoas acima de qualquer análise teórica necessita efetuar também a inserção da intuição em um processo de tomada de decisões (VERGARA, 2013, p. 98-99). “A literatura está cheia de depoimentos de gestores segundo os quais muitas de suas decisões são intuitivas. Eles afirmam que tais decisões não se baseiam em dados objetivamente analisados, mas em algo que lhes indica direção e, inexplicavelmente, lhes dá segurança” (VERGARA, 2013, p. 99).

3.2 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS PRÁTICAS

Bitencourt (2010, p. 82) alerta que a gestão de pessoas é uma responsabilidade que envolve toda a estrutura organizacional, mesmo que em uma empresa exista a área de RH. A gestão de pessoas não é exclusividade deste setor, sendo distribuída por todos os setores. Compete ao RH a formulação de políticas que permitem equalizarem as práticas na organização, sendo um suporte para aplicação diária das políticas adotadas.

Considerando esta premissa, Chiavenato (2014, p. 19) estabelece um esquema básico da moderna gestão de pessoas, que necessita de aprofundamento teórico em cada prática, conforme figura 1:

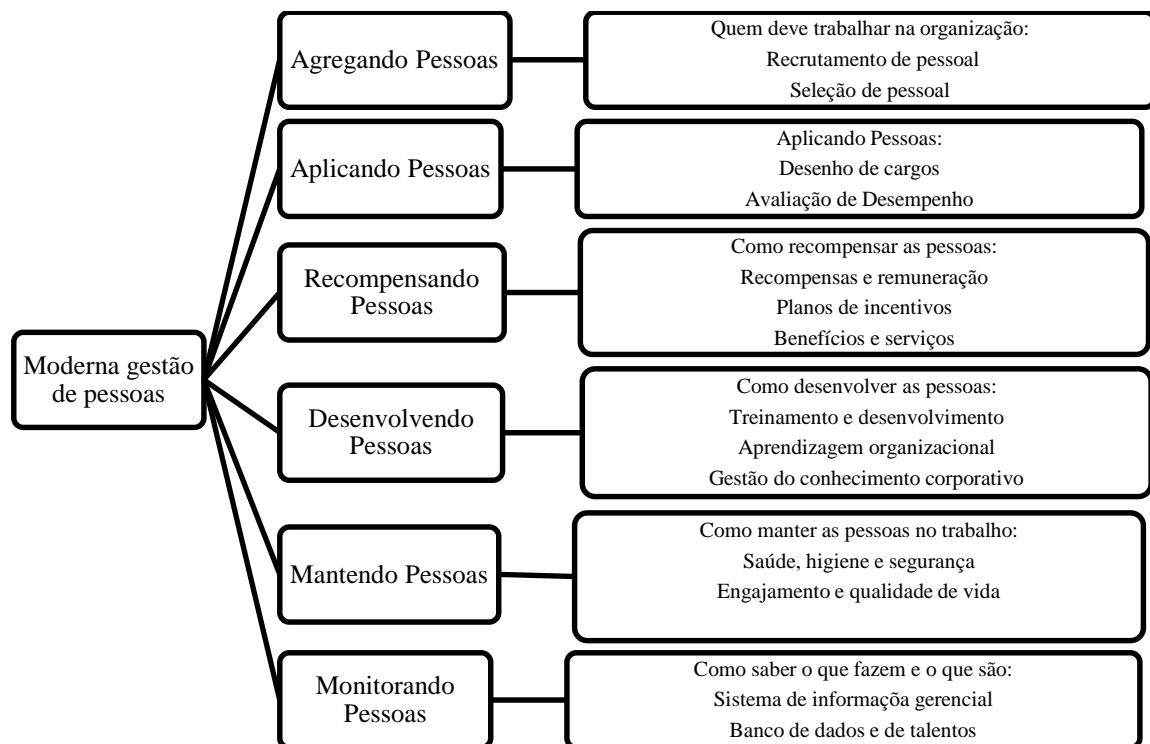


Figura 1: Esquemas da moderna gestão de pessoas.
Fonte: Chiavenato (2014, p. 19).

A prática de agregar pessoas é a rota de ingresso em uma organização, envolvendo recrutamento e seleção. Procedem-se a uma filtragem das características humanas que são requeridas pela empresa tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais. Em resumo, Chiavenato (2014, p. 91) diz:

O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Mas não são apenas as organizações que selecionam; as pessoas também escolhem as organizações em que pretendem trabalhar. Assim, trata-se de uma escolha recíproca: as organizações escolhem as pessoas que pretendem engajar e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar.

Neste cenário, é importante identificar que recrutamento objetiva identificar candidatos potenciais para o perfil requerido pela organização, preenchendo as posições que encontram-se em aberto. Por sua vez, a seleção de pessoas escolhe entre os candidatos recepcionados no recrutamento, aquele que melhor atende aos seus anseios. Tanto o fluxo do recrutamento

quanto da seleção inicia-se por uma definição quantitativa e qualitativa de pessoas (BITENCOURT, 2010, p. 83).

O recrutamento pode ser interno ou externo. Quanto ao interno procura-se entre os candidatos que já trabalham na organização, com foco em oferecer oportunidades melhores de trabalho, trazendo promoções com cargos mais elevados ou transferências que incorpora desenvolvimento de novas habilidades. Já o recrutamento externo necessita do Mercado de Recursos Humanos (MRH) para atrair e alcançar os candidatos mais indicados à cultura da organização, submetendo-os a testes e avaliação pelo processo seletivo. A escassez ou abundância de candidatos no MRH influencia diretamente o recrutamento externo (CHIAVENATO, 2014, p. 102).

Acerca do processo de seleção Robbins (2003, p. 276), afirma que devem ser analisado de cada candidato os conhecimentos técnicos, aptidões para a resolução de problemas, tomada de decisões e boas habilidades interpessoais. Assim, a seleção de pessoas atinge seu objetivo e forma equipes de qualidade: “[...] Ao harmonizar as preferências individuais com os papéis demandados pela equipe, os gerentes aumentam as chances de que os membros da equipe trabalhem em conjunto”, (ROBBINS, 2003, p. 276).

Depois de agregar, é necessária a prática de aplicar pessoas que deriva da necessidade de aproveitar o máximo do talento humano. Esses processos podem ser aproveitados de maneira bastante diferentes nas organizações, sendo rudimentares e obsoletos em alguns casos, e em outros casos sofisticados e refinados. Uma abordagem tradicional possui um modelo mecanístico, com ênfase na eficiência, fatores higiênicos, estabilidade, conservantismo, permanente e definitivo. Em contrapartida, uma abordagem moderna envolve um modelo orgânico, com ênfase na eficácia, fatores motivacionais, instabilidade e mudanças, inovação e criatividade, provisório e mutável (CHIAVENATO, 2014, p. 150).

Logo, o desempenho organizacional equivale ao somatório dos desempenhos individuais de seus colaboradores. Por sua vez, o desempenho individual é influenciado pelas características organizacionais, ambiente de tarefas e características do trabalhador, conforme citado por Bitencourt (2010, p. 95-96). Então, a avaliação de desempenho constitui como uma ferramenta bastante aplicável na verificação do trabalho executado pelos colaboradores, resultando em um indispensável *feedback* para toda organização. Robbins (2005, p. 404) traz algumas das finalidades da avaliação de desempenho:

Identificar necessidades de programas de treinamento e desenvolvimento, bem como avaliar a eficácia de programas já realizados; fornecer critérios de validação de programas de seleção de pessoas, avaliando o desempenho de pessoal recém contratado; fornecer feedback aos funcionários quanto à percepção da organização acerca de seu trabalho, subsidiar remanejamento e alocação de recompensas.

Podem ocorrer mudanças em razão do desenvolvimento pessoal do ocupante do cargo, sendo preciso adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento do colaborador. Essa adaptação contínua é implantada por meio do enriquecimento de cargos que tange a reorganização e ampliação do cargo para aumentar a satisfação intrínseca do colaborador. O enriquecimento é realizado por meio de acréscimo de variedade, autonomia, significado e identidade das tarefas e retroação. Pode ser horizontal com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível, ou vertical com inclusão de novas responsabilidades mais elevadas (CHIAVENATO, 2014, p. 184).

Em seguida, a terceira prática reflete na recompensa de pessoas. Devido à escassez de talento humano, as organizações precisam buscar formas de manter pessoas qualificadas em suas equipes. Para tanto, o conceito convencional de remuneração está sendo revisto, passando a combinar salário fixo com variável, além de incentivos de curto e longo prazo, deixando alinhada a remuneração de acordo com o desempenho exercido. Um sistema de remuneração moderno engloba recompensas monetárias ou recompensas sociais que são intangíveis, (BITENCOURT, 2010, p. 91).

Sobre a força das recompensas monetárias, Vergara (2013, p. 66) relata: “Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado”. Para Bitencourt (2010, p. 92) as novas formas de remuneração também podem ser chamadas de “remuneração estratégica”. O que torna estratégica não é sua composição, mas sim sua vinculação com os objetivos organizacionais. A estrutura destas novas formas de remuneração contempla uma remuneração funcional, por habilidades e conhecimentos, e por competência.

A remuneração funcional é determinada pelo cargo ocupado, funcionário e composição do mercado. A remuneração por habilidades e conhecimentos recompensa o desenvolvimento cognitivo do colaborador, considerando a profundidade e complexidade dos conhecimentos adquiridos, estimulando o indivíduo a torna-se polivalente. Já a remuneração por competência é aplicada por competências menos óbvias, como a capacidade de resolver problemas ou trabalhar em equipe (BITENCOURT, 2010, p. 93).

Conforme observa Chiavenato (2014, p. 269-270) não basta apenas remunerar, é indispensável olhar para o futuro e incentivar continuamente as pessoas. Entre os incentivos estão à adoção de remuneração variável de acordo com os resultados, abandonando a rigidez de uma remuneração fixa e a adoção de um plano de bonificação anual. Para as empresas de maiores portes podem-se distribuir ações da empresa aos funcionários ou conceder a opção de compra aos colaboradores com alguma ajuda da organização. Tem também a participação nos resultados alcançados e distribuição de lucros aos colaboradores.

Por sua vez, a quarta prática da moderna gestão de pessoas é relacionada ao desenvolvimento. Chiavenato (2014, p. 307) define esta prática da seguinte maneira: “Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhe informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades, competências e se tornem mais eficientes no que fazem”.

Os processos de desenvolvimento na concepção de Chiavenato (2014, p. 307-308) possuem três estratos: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Treinamento e desenvolvimento de pessoas são estratos menores e tratam da aprendizagem em nível individual, enquanto que o desenvolvimento organizacional é bem mais amplo, se referindo à forma que as organizações se desenvolvem pela mudança e inovação.

Quanto ao desenvolvimento de pessoas, Bitencourt (2010, p. 89) relata que deverá ser elaborado um plano capaz para manter a atualização das competências do funcionário. É preciso identificar as lacunas entre as competências atuais do funcionário e as requeridas pela empresa. Cursos e seminários devem ser planejados de forma adequada para não resultar em desperdício de recursos monetários. Todavia, é necessário observar que o autoconhecimento das pessoas leva ao autodesenvolvimento:

A busca do autoconhecimento, certamente, conduz ao autodesenvolvimento. Ambos, provavelmente, lhe permitirão entender suas motivações e as dos outros (acione suas funções psíquicas) e, a partir daí, contribuir, via estímulos, para que tal motivação, realmente, conduza à ação que a empresa espera (VERGARA, 2013, p. 67).

Portanto, nestes novos tempos, o gestor de pessoas, desempenha o papel de mentor e *coaching*. O mentor relaciona-se a ideia de alguém mais experiente, que transmite espontaneamente o conhecimento que possui. Por sua vez, o *coaching* é um termo advindo dos esportes e, que no contexto empresarial refere-se à instrução que traz melhoria imediata da atuação e desenvolvimento de habilidades das pessoas (BITENCOURT, 2010, p. 90).

Tudo isso leva ao desenvolvimento organizacional que é uma abordagem de mudança onde os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam com auxílio de um consultor interno ou externo. O processo de desenvolvimento organizacional envolve diagnóstico, intervenção e reforço, sendo que o conceito de mudança é um processo contínuo de descongelamento (diagnóstico), mudança (intervenção) e recongelamento (reforço) (CHIAVENATO, 2014, p. 359).

Outra prática é o desafio de manter pessoas. A manutenção e retenção de talentos requerem cuidados especiais no que tangem os estilos de gestão, ótimas relações com os funcionários, engajamento e orgulho de fazer parte da equipe, programas de desenvolvimento de carreira, saúde e segurança no trabalho suficiente para trazer qualidade de vida no trabalho. Tudo isso visa manter satisfeitos e motivados os colaboradores de forma a propiciar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais (CHIAVENATO, 2014, p. 373).

Para Vergara (2013, p. 42) a motivação não é um produto acabado, mas sim um processo que se configura em cada momento da vida. É algo contínuo, isto é, sempre haverá algo a motivar as pessoas. Além disso, a motivação é intrínseca, enquanto que o estímulo é externo. Isto significa que ninguém motiva ninguém, mas sim são as próprias pessoas que se motivam. Os fatores externos apenas provocam e incentivam a motivação em outras pessoas.

Buscando meios de reter talentos e motivá-los surgem muitos conceitos e teorias. Um destes conceitos é a qualidade de vida no trabalho (QVT) assim definido por Limongi-Franca e Arrelano (2002, p. 156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia social.

Chiavenato (2014, p. 424) cita que “na prática todos os modelos de QVT se complementam. É que a QVT constitui um conceito complexo, multidimensional, intangível e de difícil objetivação. Cada pessoa a percebe de maneira íntima e subjetiva e, quase sempre, diferente das demais pessoas”.

A QVT tem como ponto de partida o reconhecimento de que uma pessoa bem treinada e posicionada na empresa possui melhores condições de identificar problemas relacionados à qualidade do produto ou a forma de realização do trabalho. Ela é essencial para criação de um espírito de cidadania organizacional, assim como nos programas de qualidade total das organizações (MILKOVICH e BOUDREAU apud CHIAVENATO, 2014, p. 426).

Discorrendo acerca das pressuposições relacionadas à disciplina e motivação no trabalho, Chiavenato (2014, p. 376) cita as teorias X e Y, desenvolvida por McGregor. A teoria X seria uma abordagem tradicional que envolve convicções negativas a respeito das pessoas, moldando os gerentes em autocráticos e impositivos. Já teoria Y predomina o respeito às pessoas e as diferenças individuais, onde as condições para o trabalho são agradáveis trazendo outras atitudes para os colaboradores. O quadro 2 a seguir resume estas diferenças:

Teoria X	Teoria Y
<p>As pessoas médias têm desprazer inerente de trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo.</p> <p>Como as pessoas não gostam de trabalhar, muitas precisam ser coagidas, dirigidas e ameaçadas com punições para se esforçarem para alcançar os objetivos organizacionais.</p> <p>As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, têm pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo.</p>	<p>A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar.</p> <p>As pessoas gostam de exercitar a autodireção e o autocontrole no alcance dos objetivos com os quais estejam comprometidas.</p> <p>Comprometimento com objetivos é a função das recompensas associadas com o seu alcance.</p> <p>As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a buscar responsabilidades.</p> <p>A capacidade de exercer algum grau de imaginação, inovação, não somente na solução dos problemas organizacionais é amplamente, e não estreitamente, distribuída na população.</p>

Quadro 2: Pressuposições das teorias X e Y.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 376)

Por fim, transcorrida todas estas etapas, surge o desafio de monitorar pessoas. Nas palavras de Chiavenato (2014, p. 431):

Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação. Dá-se preferência à palavra “monitorar” em vez de “controlar”, a fim de evitar o significado fiscalização externa e submissão estreita a regras e regulamentos impostos. Em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados.

Sobre os excessos de monitoramento, Gonçalves (1988, p. 51) descreve que: “o trabalho submetido à ditadura de princípios econômicos jamais conduzirá ao pleno desenvolvimento do homem. E este será apenas possível quando ao lado de diretrizes técnicas [...] o trabalho for regulado por imperativos de natureza ética”.

Assim, antigamente o controle era rígido sobre as pessoas, sendo estritamente fechado e impositivo pela área de RH, seja pelos cartões de pontos para assegurar a entrada e saída de funcionários, vigilância com guardas para evitar roubos e fraudes entre outras atitudes. Atualmente, as organizações estão adotando o empoderamento (*empowerment*) que significa colocar nas pessoas e em suas mãos a responsabilidade pelas decisões acerca de seu próprio trabalho, com utilização de diversos sistemas de informação (CHIAVENATO, 2014, p. 442).

3.3 VANTAGENS COMPETITIVAS E EXPECTATIVAS EMPRESARIAIS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO E NOVAS PERSPECTIVAS DO EMPREGO

Na atualidade surgem frequentemente novas estruturas organizacionais que são frágeis em relação a tradicional pirâmide hierárquica, reduzindo constantemente as barreiras que existem entre a empresa e seu ambiente, e aquelas que separam de suas áreas internas. A ênfase passa a ser em equipes multifuncionais, que são bastante autônomas, o que as torna autogerenciadas. Exercita-se a constante capacitação de pessoas, assim como o compartilhamento de poder, tornando amplo o conceito de delegação (VERGARA, 2013, p. 31).

Neste cenário, a administração das mudanças inclui a necessidade de aprendizagem com os próprios erros da empresa. Essa capacidade cria as organizações de aprendizagem, na qual as pessoas aprendem a aprender em grupo, havendo cinco disciplinas: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico (VERGARA, 2013, p. 32).

Bitencourt (2010, p. 18) também descreve sobre a aprendizagem organizacional como estratégia para mudança:

A aprendizagem organizacional traz uma nova proposta em termos de mudança – ênfase no processo em detrimento ao produto, ou seja, não é concebível a ideia de programas ou de modelos pré-concebidos desprovidos de uma contextualização ou que não respeitem a individualidade e a realidade de cada organização (especificidade). Neste sentido, o que faz diferença em um processo de mudança é a forma com que essa mudança é concebida e implementada, ficando em segundo plano o programa adotado.

Para executar todo esse processo de mudanças e adaptação, a gestão de pessoas assume função estratégica, alterando as práticas gerenciais:

Em vez de investirem diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

O contexto da gestão de pessoas é formado por uma duradoura relação de interdependência entre pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando nas empresas, empregando considerável tempo e esforço, em troca de subsistência e sucesso individual. É praticamente impossível separar o trabalho da existência das pessoas, já que crescer na vida e ser bem-sucedido depende do crescimento nas companhias (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

Por sua vez, as organizações só existem graças às pessoas que operam, produzem bens e serviços, atendem clientes, compete nos mercados globais e estratégicos. As pessoas dão vida as empresas, além de energia, inteligência, criatividade e racionalidade. É uma relação de mútua dependência com benefícios recíprocos (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

“[...] Você espera da empresa uma série de recompensas que irão satisfazer suas necessidades e a empresa espera de você que despenda sua energia para satisfazer aos objetivos dela”. (VERGARA, 2013, p. 67).

Logo, no mundo contemporâneo há objetivos organizacionais e individuais, conforme menciona Chiavenato (2014, p. 7) e trazidos no quadro 3:

Objetivos organizacionais	Objetivos individuais
Sustentabilidade	Melhores salários e ganhos
Crescimento sustentável	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade e vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação e respeito
Maior participação no mercado	Oportunidade de crescimento
Novos mercados	Liberdade para trabalhar
Conquista de novos clientes	Liderança liberal
Competitividade	Orgulho da organização
Imagem e reputação no mercado	

Quadro 3: Objetivos organizacionais e individuais.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 7).

Assim, quando a gestão de pessoas é bem executada, resulta em sucesso em pelo menos quatro papéis distintos, que permitem alcançar os resultados finais almejados para a organização, tornando em vantagens competitivas no mundo contemporâneo, segundo Chiavenato (2014, p. 77). A figura 2 a seguir traz esse modelo de competências da gestão de pessoas:

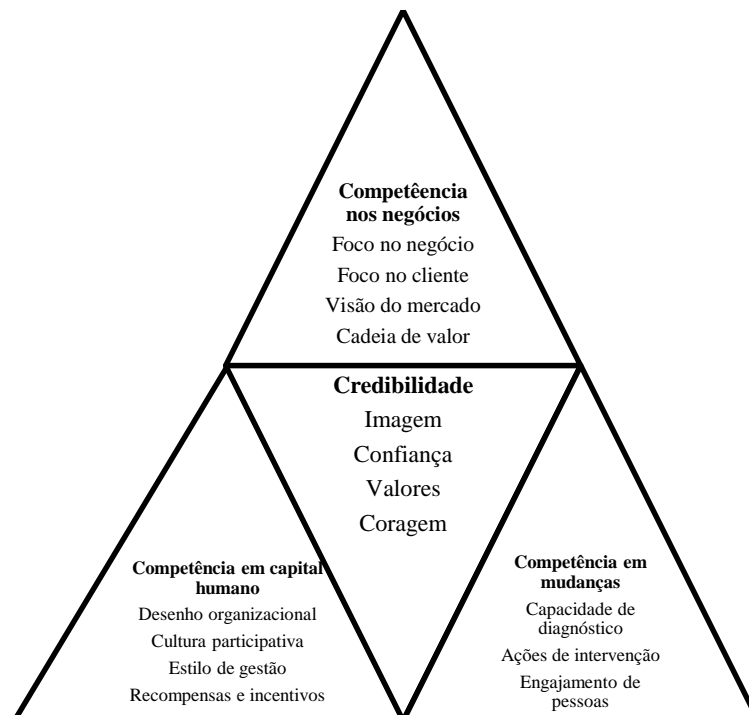


Figura 2: Competências da gestão de pessoas.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 477).

Por fim, acerca das novas perspectivas de emprego, Milkovich e Boudreau (apud BITENCOURT, 2010, p. 242) fazem uma descrição sobre a redução nos níveis de emprego: “Empresa enxuta, estrutura mínima, corte de gorduras, programas de aposentaria antecipada – essas expressões têm se tornado cada vez mais familiares à medida que as empresas em todo mundo se sentem pressionadas a reduzir seus custos”.

Processos de reestruturação administrativa, novas tecnologias de produção e de gerenciamento, com auxílio da racionalização do trabalho, resultaram na eliminação de milhões de postos de trabalhos em vários lugares. Inicialmente com a mecanização da agricultura a mão de obra foi deslocada para a indústria. Posteriormente, com a tecnologia na indústria houve novo deslocamento, desta vez para a área do conhecimento (RIFKIN, apud BITENCOURT, 2010, p. 242-243).

Inclusive, estão sendo aplicadas novas técnicas de seleção de pessoas que sob a perspectiva de Bitencourt (2010, p. 85-86) envolvem mensuração das características individuais por meio de testes, dinâmicas de grupo e entrevistas. Os testes podem envolver: avaliação psicológica que visam identificar nível mental, traços adquiridos e traços inatos; provas práticas sobre atividades exigidas pela posição; testes de conhecimentos sobre determinado assunto; testes de capacidade física para evitar acidentes e lesões.

As dinâmicas de grupo buscam evidenciar características pessoais como iniciativa, capacidade de argumentação, liderança entre outras características, conduzidas por um coordenador e outros observadores. Por sua vez, as entrevistas podem ser estruturadas com perguntas padronizadas, ou situacional como apresentação de situações reais. Pode ser ainda comportamental com exemplos do candidato de como agir em cada situação ilustrada, ou sob tensão para verificar a reação diante de um clima de ansiedade e pressão (BITENCOURT, 2010, p. 86-87).

Então, nesta nova sociedade do conhecimento destaca-se que tarefas repetitivas e trabalhos padronizados são os mais afetados por esta reestruturação e eliminação de cargos no futuro. Assim, passa a serem comuns diferentes vínculos profissionais abrigados dentro de uma mesma empresa, gerando a “organização em trevo”. A primeira folha do trevo é representada pelos trabalhadores efetivos que são os trabalhadores do conhecimento e gerentes que são essenciais para o futuro da organização, sendo bem-remunerados, mas altamente exigidos. A segunda folha refere-se aos terceirizados que não fazem parte da atividade-fim da empresa. A terceira folha equivale aos funcionários temporários e de meio expediente, sendo “a força de trabalho flexível” (BITENCOURT, 2010, p. 243-244).

Contudo, Chiavenato (2014, 97) relata que na mesma velocidade que a indústria oferece menos empregos, o setor de serviços oferece mais oportunidades. Quem faz o emprego não é o produtor, mas sim o próprio consumidor. A modernização é acelerada pela globalização, criando novos empregos da mesma forma que elimina postos de trabalho antigos. E ainda há uma vantagem, os novos empregos são melhores e com salários maiores.

Pode-se afirmar segundo Chiavenato (2014, p. 98) que o desemprego no Brasil é provocado com menor intensidade pelo avanço tecnológico e mais pelo atraso educacional: “Assim, o futuro do emprego brasileiro deve passar pela melhoria da educação geral, formação profissional básica e flexibilização da legislação trabalhista. No mais, deve-se deixar a tecnologia em paz”.

4 RESULTADOS

Ao buscar a evidenciação das principais práticas que as organizações estão adotando para obterem maior desempenho de seus colaboradores aliado a satisfação e motivação destes profissionais, observa-se que está sendo modificada a forma de tratamento concedida pelos gestores em relação a seus funcionários, integrando-os aos propósitos empresariais, por meio de transformações em vários aspectos, passando a privilegiar o talento humano. Neste sentido a justificativa para essas mudanças de atitudes podem ser resumidas nas palavras de Gomes (1998, p. 49):

Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas ideias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou perecer.

Mas, para atingir esse nível de mudanças, foi necessário ocorrer evolução no setor de departamento de pessoal, que passou a privilegiar ações relacionadas aos recursos humanos, deixando de lado atividades meramente burocráticas, voltadas ao atendimento de legislações que regulam as relações de trabalho. O colaborador tornou-se um elemento indispensável para o sucesso empresarial. Acerca dessa constatação Chiavenato (2014, p. 2-3) confirma que quando são vistas como parceiras das organizações, as pessoas tornam-se fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência, interferindo diretamente nos objetivos globais. Os colaboradores passam a integrar o capital intelectual da organização.

Neste novo escopo organizacional, surgem expectativas empresariais quanto ao desempenho do capital humano, onde é valorizado o talento e habilidade para resolução de problemas e apresentação de oportunidades que agreguem valor a companhia, destacando-a em relação à concorrência. Há expectativas relacionadas ao trabalho em equipe, aumento de qualidade dos processos, resultados financeiros, entre outras. Vergara (2013, p. 67) relata nesta linha de observação: “[...] Você espera da empresa uma série de recompensas que irão satisfazer suas necessidades e a empresa espera de você que despenda sua energia para satisfazer aos objetivos dela”. Além disso, Chiavenato (2014, p. 6) também complementa que as organizações só existem graças às pessoas que operam, produzem bens e serviços, atendem clientes, compete nos mercados globais e estratégicos. As pessoas dão vida as empresas, além de energia, inteligência, criatividade e racionalidade. É uma relação de mútua dependência com benefícios recíprocos.

Então, sendo o responsável por executar esse processo de mudanças profissionais, o gestor de pessoas assume novas funções estratégicas, relacionando-se diretamente com as necessidades e aspirações individuais de cada profissional a disposição da empresa, lidando com conflitos e estimulando motivação. Diante dessa afirmação, pode-se relatar que Bitencourt (2010, p. 90) descreve que nestes novos tempos, o gestor de pessoas, desempenha o papel de mentor que relaciona-se a ideia de alguém mais experiente, que transmite espontaneamente o conhecimento que possui, como também de *coaching* que refere-se à instrução que traz melhoria imediata da atuação e desenvolvimento de habilidades das pessoas.

Logo, as organizações que investem na gestão de pessoas obtêm vantagens competitivas que são decisivas em relação aos concorrentes, tendo em vista que uma equipe de trabalho motivada alcança resultados atraentes e que tornam-se decisivos para manutenção de um negócio no mercado. Indo ao encontro desta percepção, Chiavenato (2014, p. 6) diz:

Em vez de investirem diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Por tudo isso, algumas práticas atuais adotadas no âmbito empresarial visam proporcionar ganho de produtividade e maiores rendimentos financeiros as organizações, como também interferem na motivação dos colaboradores, fazendo com que os mesmos façam parte das decisões, alterando nos rumos alcançados, alcançando benefícios satisfatórios para ambas as partes. Inclusive Chiavenato (2014, p. 73) declara que a manutenção e retenção de talentos requerem cuidados especiais como programas de desenvolvimento de carreira, saúde e segurança no trabalho suficiente para trazer qualidade de vida no trabalho, visando manter satisfeitos e motivados os colaboradores de forma a propiciar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais.

5 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capital humano configura como algo imprescindível as empresas da atualidade, haja vista que a atuação dos colaboradores é incisiva para que objetivos sejam alcançados. Desde modo, a gestão de pessoas envolve a adoção de múltiplas práticas que visam unir e manter toda a organização, lidando com vários setores e reivindicações, aplicando para tanto uma política sensata que vai ao encontro do que é preconizado pela companhia.

Todavia, nem sempre os colaboradores foram vistos como uma peça estratégica, sendo por muito tempo apontados como meras ferramentas aplicadas na produção. A evolução de um departamento de pessoal burocratizado para o RH que dedica-se a fatores intrínsecos e individuais foi possível por meio de novas percepções que evidenciaram a necessidade de transformar os profissionais em parceiros da empresa, já que ambos possuem aspirações que se complementam de alguma forma.

Esta estratégia consiste em atender expectativas empresariais que esperam por colaboradores preparados para os intensos desafios de uma concorrência globalizada. Afinal, as empresas só existem graças ao desempenho de seus profissionais que são essenciais para trazer qualidade aos serviços prestados ou bens produzidos, de forma criativa e racional, gerando por contrapartida satisfação pessoal dos indivíduos envolvidos nessa relação de reciprocidade.

E, fazendo um elo entre empresa e colaborador, encontra-se o gestor de pessoas que possui função insubstituível no que concerne a difícil tarefa de despertar a motivação dos colaboradores, já que o nível de entrega profissional é algo interno, porém que necessita de estímulos externos. Assim, manter os colaboradores firmes nos propósitos assumidos requer uma gestão moderna que prioriza as equipes, e atenção a fatores que possam interferir nas condições satisfatórias para o excelente desempenho. As empresas que conseguirem aplicar eficientemente a gestão de pessoas certamente obterão vantagens competitivas, destacando-se e assumindo capacidade de oferecer algo que os demais não vão atingir. Isto demonstra que as empresas nada serão sem o auxílio de pessoas competentes em suas funções.

Em suma, os resultados esperados para este trabalho foram confirmados, já que a moderna gestão de pessoas apresenta-se como um processo contínuo, onde é perceptível que por mais que as organizações selecionem seus funcionários, é necessário que os colaboradores também

participem desse processo, pois os mesmos escolhem o local que concede melhores condições de obter o máximo de rendimento de suas habilidades, estabelecendo uma relação de mútua dependência entre organização e colaborador.

6 REFERÊNCIAS

- 1 BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- 2 BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- 4 _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 5 GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- 6 _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 7 GOMES, Maria Tereza. Será que você é um líder? **Revista Você S.A.** São Paulo, n. 1, abr. 1998.
- 8 GONÇALVEZ, E. L. **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- 9 LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARRELANO B., Eliete. **As pessoas na organização. Qualidade de vida no trabalho: o comportamento das pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- 10 MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: A prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- 11 NOVO, Dámaris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- 12 ROBBINS, Stephen Paul. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- 13 _____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- 14 TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG Magdalena T. (Orgs). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- 15 VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.