

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**COMPORTAMENTO HUMANO E GESTÃO DE PESSOAS
NAS ORGANIZAÇÕES**

João Carlos Laurentino de Souza

Prof. Fernando Lima

**Rio de Janeiro
2009**

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**COMPORTAMENTO HUMANO E GESTÃO DE PESSOAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Por: João Carlos Laurentino de Souza

**Rio de Janeiro
2009**

AGRADECIMENTOS

A todos os professores de A Vez do Mestre que me transmitiram conhecimento suficiente para a conclusão deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a todos os meus amigos clientes que literalmente formaram a base na qual me permitiu concluir esta especialização.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido o objetivo de abordar o comportamento humano e a gestão de pessoas dentro das organizações, uma vez que o profissional é parte fundamental para o bom funcionamento da empresa. A atual condição da sociedade cria a necessidade de trabalhar o fortalecimento do crescimento pessoal e profissional no mercado de trabalho, atraindo e mantendo relacionamentos e gerando satisfação pela atuação dos segmentos profissionais. Com a captação de talentos busca-se colocar profissionais qualificados para cargos específicos nas organizações sendo abordado neste trabalho ferramentas de seleção assim como fatores para a retenção do mesmo na organização. A pesquisa foi realizada baseada em dados bibliográficos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Captação de Talentos, Organizações.

SUMÁRIO

1. Introdução	08
1.1. Tema e descrição do problema	10
1.2. Justificativa para a escolha do tema	10
1.3. Objetivos	11
1.3.1. Objetivo Geral	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.4. Metodologia.....	11
2. Desenvolvimento.....	13
2.1. Organizações	14
2.1.1. Conceito	14
2.1.2. Histórico das Organizações.....	16
2.1.3. Características das diversas organizações	18
2.1.4. As organizações no momento atual	20
2.1.5. O comportamento humano nas organizações.....	22
2.1.6. Histórico do comportamento humano nas organizações.....	23
2.2. Gestão de Pessoas nas Organizações	26
2.2.1. Conceitos	26
2.2.2. Histórico de Recursos Humanos	28
2.2.3. Principais atividades da área de recursos humanos	29
2.2.4. Características dos profissionais de recursos humanos	31
2.2.5. Gestão de pessoas.....	33
2.2.6. Política de Cargos e Salários	35
2.3. Captação de Talentos	37
2.3.1. Conceito	37
2.3.2. Meios de Captação.....	39
2.3.3. Ferramentas de Contratação.....	40
Considerações finais	42
Referências bibliográficas	44

1. INTRODUÇÃO

A história do trabalho se inicia pela necessidade do homem em satisfazer suas necessidades fisiológicas e à medida que foi se evoluindo nasceram então outros tipos de necessidades como segurança, afeto, entre outras.

Devido a essas necessidades adquiridas com o tempo o homem foi buscando novos anseios em seu lado profissional através de aspectos físicos, emocionais e sociais procurando atingir sua realização pessoal.

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

Dentro do contexto atual as empresas vêm enxergando a necessidade de desenvolver atividades que estabeleçam melhores condições de vida no ambiente organizacional, pois a atual tendência visa manter a empresa competitiva em relação à qualidade de seus produtos devido ao melhor desempenho de seu quadro de funcionários proporcionado por programas de motivação.

O que antes era tratado por Recursos Humanos hoje é considerado Gestão de Pessoas, enfatizando o desenvolvimento dessa área administrativa valorizando o seu profissional através de estudos sobre suas características pessoais e a forma como encaram o trabalho diário.

A valorização do profissional acarreta benefícios para ambas as partes, o funcionário ganha em qualidade de vida, a sociedade com melhoria de produtos e convivência com os mesmos e a empresa através de rendimento e satisfação.

Assim, a gestão de pessoas é responsável por elaborar estratégias focadas no bem estar dos trabalhadores, lidando com diferentes métodos de gerenciamento de acordo com o capital disponibilizado pela empresa, mantendo a preocupação nos custos organizacionais da empresa e nos procedimentos legais.

Para tanto hoje é necessários o profissional que deseja estar apto ao mercado se atualizar e buscar meios de atrair conhecimentos e informações, se

antecipando as mudanças e concorrência. E são estes profissionais os alvos das organizações para fazerem parte de sua estrutura.

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

1.1. TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Um estudo sobre o comportamento humano e a gestão de pessoas nas organizações.

1.2. JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

É preciso considerar que as empresas estão buscando implementar em sua política organizacional profissionais qualificados, desta maneira conquistar diferenciação perante as demais através de sua mão de obra qualificada.

Justifica-se assim, este trabalho, na intenção de realizar um estudo sobre o comportamento humano e a gestão de pessoas nas organizações baseado nas estratégias existentes de captação de talentos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVOS GERAIS

- Descrever a respeito do comportamento humano e a gestão de pessoas nas organizações.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar referencial bibliográfico para justificativa teórica.
- Falar sobre captação de talentos e ferramentas utilizadas para a mesma.

1.3.3 METODOLOGIA

A primeira etapa será realizada através de uma pesquisa exploratória baseada em levantamentos bibliográficos, a fim de aprofundar o conhecimento sobre o tema relacionado com os demais conceitos englobados no projeto. Este estudo será abordado com a ajuda de livros e sites na internet que abrangem os assuntos conceituados no trabalho.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. (MATTAR, 1999, p. 80)

A segunda etapa será realizada através de pesquisas descritivas, baseada nas ferramentas de contratação utilizadas para a captação de talentos.

Silva & Menezes (2000, p.21) afirmam que “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou o fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume em geral, a forma de levantamento.”

2. DESENVOLVIMENTO

Através deste capítulo serão apresentados os principais conceitos e teorias encontrados em referenciais bibliográficos e fontes documentais necessários ao embasamento teórico deste trabalho e maior conhecimento dos tópicos abordados.

O referencial teórico do desenvolvimento consiste na etapa do trabalho de aprofundamento sobre o objeto de estudo, tendo como finalidade um maior entendimento sobre o problema de pesquisa, visando à análise e uma correta interpretação dos dados do problema devidamente citados no decorrer dos capítulos.

Os conceitos pesquisados e descritos, assim como todo o processo e ações necessárias para a implantação das estratégias, passo a passo, até atingir os objetivos organizacionais, serão apresentados nos seguintes tópicos:

- 1) Organização
- 2) Gestão de Pessoas
- 3) Captação de Talentos

2.1. ORGANIZAÇÕES

Os objetivos de uma organização são constituídos pela inclusão de pessoas que exercem suas funções de acordo com as atividades organizacionais que estão direcionadas às gestões políticas de cada empresa. Os membros que compõem uma organização podem ser caracterizados por duas categorias: operacional e gerente, sendo que no sistema operacional estão incluídos os funcionários que desempenham diretamente uma atividade não se submetendo a atividade de monitorar outros setores; e o sistema de gerência envolve pessoas com poder de administração maior, responsáveis por monitorar e gerenciar outros funcionários.

2.1.1. Conceito

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

Então, o conceito de organizações refere-se a “grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço”. (MAXIMIANO, 2004; p. 27)

Nota-se que o grupo formado entre setores operacionais e gerenciais estabelece uma definição onde juntos são designados a colocar em prática o principal objetivo de uma organização, o posicionamento estratégico de mercado.

São elaboradas normas para serem seguidas por todos os trabalhadores, incluindo o nível mais elevado de gerência, otimizando assim os recursos disponibilizados pela empresa a fim de atingir a concretização de um bom serviço, de acordo com a hierarquia existente.

Administrar uma organização requer a compreensão em lidar com processos de qualificação e aprendizagem em relação aos funcionários em um empenho coletivo, porém mantendo um conhecimento individual. A gestão da

empresa envolve a comunicação com seus colaboradores para gerar oportunidades podendo monitorar as mudanças direcionadas a melhoria da dinâmica utilizada para estes fins.

Portanto, uma organização deve ter pleno conhecimento de seus objetivos para assim desenvolver estratégias consistentes, designando determinadas funções aos seus funcionários, para que os mesmos através dos métodos disponibilizados pela empresa possam concretizar a realização organizacional de cada gestão imposta, já que “as empresas bem-sucedidas fazem o máximo para criar esquemas compartilhados de referências. Elas se esforçam para enxergar a empresa pelo ângulo dos seus clientes.” (ALBRECHT e BRADFORD, 1992, p. 19). A coordenação dos recursos humanos deve focar suas estratégias na motivação dos funcionários para alcançar sua satisfação pessoal interferindo positivamente em suas atividades, atingindo seus objetivos específicos.

Para os objetivos serem cumpridos com excelência e eficiência, o trabalho, considerado um processo complexo, deve ser dividido em uma série de tarefas baseada na produção de serviço, sendo que cada setor terá que realizar suas funções de acordo com suas necessidades através da qualificação exigida no momento da contratação entre empresa e trabalhador.

Para FOX (1980), organização é todo grupo de indivíduos que através de métodos padronizados interagem uns com os outros para atingir um fim comum.

Cada empresa possui seus papéis organizacionais constituídos pelos comportamentos dos membros que fazem parte das organizações, referente ao nível de coordenação exercida. Com a expansão da divisão do trabalho, o crescimento de várias áreas de especialização surge, necessitando cada vez mais de pessoas dispostas a gerenciar determinado setor, permitindo que estes gerentes desenvolvam atividades de liderança atingindo o patamar máximo de competência.

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

De acordo com o BILHIM (2006) uma organização corresponde a uma entidade social que mantém sua consciência coordenada usufruindo de todas as oportunidades delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, levando em consideração a concretização dos objetivos comuns entre todas as partes envolvidas no grupo que constitui uma empresa.

Sendo assim, a combinação dos esforços individuais realizados pelos funcionários e os propósitos definidos pela empresa, torna-se possível atingir metas a fim de cumprir a missão de cada organização.

2.1.2. Histórico das organizações

CHIAVENATO (1983) afirma que durante o século XXI, as organizações enfrentaram três fases caracterizadas a seguir:

- Era da Industrialização Clássica: estabelecida no período de 1900 e 1950, sendo influenciada pelos princípios taylorista referentes às organizações. Nesta época, as pessoas eram consideradas um bem responsável apenas por produzir. Apesar de a Revolução Industrial ter despertado o interesse pela luta pelos direitos do trabalhador, os manifestos ainda permaneciam em processo de expansão lenta.

Com o crescimento das organizações, o número de trabalhadores aumentava consideravelmente, necessitando da criação de níveis hierárquicos para um melhor gerenciamento dessas pessoas, no entanto os cargos de chefia geravam um afastamento em relação aos demais trabalhadores, provocando conflitos referentes aos objetivos de ambas as partes elevando a complexidade das atividades de gestão de pessoas.

Com isso, foi desenvolvido um novo método de gerenciamento pessoal que recebeu o nome de Relações Industriais, visando mediar às funções desempenhadas pela empresa e seus trabalhadores, minimizando os conflitos e aumentando as soluções para os mesmos. GIL (1994) afirma que o monitoramento de pessoal nesta fase era de caráter legal, disciplinador, punitivo e paternalista.

- Era da Industrialização Neoclássica: foi marcada com o término da Segunda Grande Guerra Mundial, sendo estabelecida no período de 1950 a 1990.

As transformações foram intensas e rápidas, aumentando a competitividade entre as organizações, formando um novo conceito de trabalhador, considerando as pessoas como bens de valores e recursos vivos. As mudanças se concretizavam cada vez mais rapidamente e com dimensões a fim de atingir o mercado global.

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

Os sindicatos trabalhistas surgiram com o intuito de analisar as condições dos trabalhadores e expandir notoriamente a politização da classe de trabalhadores, concretizando conflitos entre as organizações e funcionários pelo desacordo relacionado à qualidade de vida no trabalho. Com isso, foi necessário designar uma pessoa com cargo de chefia para coordenar os fatores que mais geravam insatisfação dos funcionários. Assim, criou-se um departamento de Relações Industriais com um gerente que tinha a função de controlar essas situações dentro de cada organização.

Durante a década de 80, a tecnologia enfrentou uma série de mudanças focadas no desenvolvimento influenciando o comportamento das organizações e de seus funcionários.

- Era da Informação: se iniciou em 1990 e está sendo presenciada até os dias atuais com características inovadoras, imprevisíveis e inesperadas. Com a globalização e a evolução tecnológica, as informações são encontradas na internet e está sendo possível o desenvolvimento de novas soluções voltadas aos problemas organizacionais enfrentados pelas empresas no mercado competitivo. Assim, as pessoas passaram a exercer papel fundamental para a formação de uma organização, conceituadas como elementos dotados de alto conhecimento, grandes habilidades e capacidades cada vez mais perceptivas. Todos esses fatores estão focados nas necessidades e expectativas dos clientes, a fim de oferecer serviços e produtos com excelência em qualidade.

CHIAVENATO (1997) afirma que nesta fase surgiu uma nova abordagem de gerenciamento de recursos humanos, sendo conceituado como gestão de pessoas, considerando os trabalhadores, seres com capacidades

grandiosas para assumir responsabilidades e desempenhar um papel fundamental na organização.

O papel do empreendedor também apresenta relevância para a formação da sociedade, pois suas funções estão relacionadas com “planejar e implementar mudanças do serviço, estimular mudanças, resolver problemas através da introdução de mudanças, identificar melhorias que possam ser introduzidas no serviço.” (DIAS, 1991, p. 19)

2.1.3. Características das diversas organizações

Geralmente, as atividades focadas no gerenciamento das funções por uma organização são divididas em três estágios que visam articular o trabalho de forma a melhorar os métodos administrados, são eles:

- Nível Político ou Institucional: neste estágio são elaboradas as estratégias da empresa, envolvendo os principais administradores da organização em relação ao alto poder de decisão por eles impostos. Possui uma ligação direta com o ambiente interno e externo, sendo necessário lidar com questões referentes a soluções de problemas e conduzir corretamente todos os interesses da empresa, visando superar as expectativas de todas as partes envolvidas no ambiente organizacional. As estratégias direcionadas às atividades do dia a dia de uma organização através de programas consistentes dos níveis operacionais são monitoradas por sistemas eficientes que desempenham funções relacionadas à tecnologia utilizada pela empresa, programas de gerenciamento e técnicas de prestação de serviço.

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

- Nível Operacional: colocam em prática as atividades elaboradas no nível político através de programas indicados pelo nível intermediário. Possui a função de monitoramento das atividades realizadas a fim de identificar possíveis falhas existentes no período de aplicação, para assim desenvolver novas soluções que atendam as necessidades básicas.

Portanto, a sustentabilidade do sistema de gestão utilizado pela organização varia com o grau de interesse da empresa em disponibilizar recursos para a aplicação dos mesmos, sendo que serão analisados os inter-relacionamentos, padrões de mudanças e recursos estruturais compostos pelo ambiente organizacional.

Segundo MINTZBERG (2001), as organizações podem ser classificadas em diferentes tipos, chamadas por ele de configurações. Essas configurações são caracterizadas de acordo com seu potencial estrutural e elementos de contingência, entre elas:

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

- Organização Maquinal: apresenta uma estrutura muito bem equipada de instrumentos e ferramentas que permitem alto potencial operacional. Geralmente essa estrutura é encontrada em empresas que possuem um sistema de logística que atende toda a sua demanda. Essas atividades são realizadas de forma padronizadas.

- Organização Profissional: possui um grupo de apoio muito qualificado que permite a consistência das atividades relacionadas com o trabalho. Apresenta suas funções de forma padronizadas de acordo com sua especialização profissional.

- Organização Diversificada: é formada por várias instituições independentes, na maioria das vezes conhecidas como divisões sendo separadas em seções, onde cada seção possui seu próprio padrão estrutural.

- Organização Inovadora: apresenta atividades baseadas em seu caráter inovador, estabelecendo uma integração das equipes de funcionários a partir

de elementos criativos de forma harmoniosa. MINTZBERG (2001) definiu este tipo de organização de ad-hoc.

- Organização Missionária: estabelece um valor ideológico que faz com que toda a organização compartilhe experiências, valores, culturas, visando a padronização das regras, a fim de aumentar o nível de socialização entre o escopo de funcionários.

- Organização Política: não apresenta nenhum tipo de dominância, pois não possui coordenadores, assim não possuindo estabilidade nas centralizações ou descentralizações de suas atividades.

2.1.4. As organizações no momento atual

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

Para as empresas o assunto qualidade deve ser compreendido como uma filosofia empresarial, SHOLTES (1998) diz que para isso a organização pode se basear em seis princípios identificados a seguir:

- Preocupar-se com o cliente externo, já que ele é quem se beneficia com o produto adquirido. É necessário compreender suas necessidades básicas, tais como suas expectativas em relação ao produto.

- É necessário administrar os sistemas responsáveis pela execução das atividades direcionadas aos consumidores, geralmente esse monitoramento é realizado pelos cargos de chefia.

- As informações sobre clientes devem ser colhidas e analisadas de maneira eficiente.

- É preciso entender as pessoas de forma a tratá-las bem e contribuir para um bom relacionamento.

- Deve-se aprender com cada erro, sendo que a empresa deve estar disposta a mudar sempre, pois o mercado muda constantemente.

- As estratégias devem ter direção e foco, se concentrando no público alvo correto.

Os consumidores atuais estão buscando melhor qualidade de produtos e serviços e fatores que sejam capazes de suprir suas necessidades básicas e até mesmo aquelas direcionadas ao status, lazer, entretenimento focado nos desejos do consumidor.

As empresas estão se posicionando de forma competitiva no que diz respeito à qualidade dos produtos. Porém, a qualidade competitiva está se tornando uma característica padrão para a entrada de um produto no mercado, exigindo que as empresas direcionem seus esforços ao desenvolvimento de outros diferenciais. Geralmente, além de oferecer a qualidade percebida pelo cliente, as organizações estão procurando minimizar custos a fim de utilizar esses recursos para outras estratégias necessárias pela empresa.

Pode-se afirmar que a procura pela qualidade, desenvolve atividades de planejamento, envolvendo todos os funcionários da empresa a fim de criar uma nova cultura organizacional a favor do bem estar dos consumidores e conquista dos objetivos da empresa.

As organizações são compostas de elementos organizacionais que são integrados entre si para permitirem que as atividades da empresa sejam padronizadas de acordo com o ambiente externo e interno da organização. Sendo assim essa padronização desenvolve os produtos e serviços exigidos pelo mercado. Os funcionários, as ferramentas e os recursos são considerados elementos organizacionais.

Os funcionários de uma organização são considerados uma fonte de valor, onde a empresa concentra seus esforços em aumentar seu desempenho a partir de estratégias de motivação, visando atingir sua satisfação pessoal. Já as ferramentas englobam os diferentes recursos disponibilizados pela organização, podendo ser utilitários e instrumentais. Os Recursos Utilitários são aqueles usados no desenvolvimento das funções, geralmente no setor produtivo, como caminhões, gôndolas, carros, entre outros. Os Recursos Instrumentais permitem que os outros recursos sejam acessados.

Com a diversidade de recursos presentes em uma organização, a mesma deve estar atenta às constantes mudanças que os fatores tecnológicos exigem da empresa. Com o ambiente corporativos cada vez mais atrativos devido a globalização, os funcionários também precisam estar preparados para atenderem as diferentes formas de gestão que poderão surgir. Hoje, uma organização busca a qualificação de seus funcionários visando não só a lucratividade, porém busca-se a troca de experiências como desenvolvimento humano colaborando com seu crescimento profissional e pessoal.

2.1.5. O comportamento humano nas organizações

Segundo MUNIZ (1992), as diversas transformações no ambiente organizacional estão exigindo uma nova proposta para fortalecer o compromisso de uma organização. Isso ocorre devido ao aumento da concorrência entre empresas, fazendo com que os objetivos da organização fiquem dependentes do profissionalismo dos seus funcionários. Portanto, as estratégias da empresa devem ser aplicadas de acordo com os comportamentos dos colaboradores, de modo a compartilhar tarefas a fim de atingir metas e por fim, cumprir a missão da empresa.

Para isso, uma organização que deseja que seus funcionários produzam mais e estejam satisfeitos com suas condições de trabalho, precisa investir em estratégias de motivação dos funcionários a fim de mantê-los felizes, já que a produtividade de um funcionário satisfeito é mais elevada que de um funcionário que apresenta problemas com suas condições de trabalho.

Os processos de socialização colaboram na construção de um processo psicosocial dos comportamentos do indivíduo perante a sociedade, sendo que quando adultos, as pessoas se vêem diante de um mercado de trabalho competitivo que influencia na identidade de cada ser humano dentro de suas organizações de trabalho.

Quando o ambiente de trabalho e as tarefas direcionadas aos empregados são baseados em valores morais e éticos, o trabalho pode ser avaliado como significativo, levando em consideração que ele influencia na criação de um conceito de si próprio servindo como fonte de auto-estima. BULHÕES (1994) afirma

que o trabalho como ação humanizada contribui para a formação dos aspectos fisiológicos, morais, sociais e econômicos.

Alguns setores estão tendo que aumentar sua produtividade e automaticamente estão elevando a carga de trabalho dos seus empregados, gerando insatisfações, principalmente em relação às remunerações recebidas em seus salários.

Do ponto de vista de qualidade de vida no trabalho, algumas organizações estão fortalecendo a satisfação de seus funcionários através de hábitos mais saudáveis, oferecendo atividades que aliviam as tensões do dia a dia. A segurança é um fator preocupante que se encontra na mente dos trabalhadores que quando tem a oportunidade de escolher, optam por trabalhos que disponibilizem menos riscos de acidentes e não influenciam negativamente em sua saúde.

Os trabalhadores em geral possuem a necessidade de aprendizado, uma vez que influencia em sua realização pessoal e seu desenvolvimento profissional.

2.1.6. Histórico do comportamento humano nas organizações

Os primeiros esforços para delimitar o comportamento organizacional dos funcionários surgiram em meados da década de 60, quando Pugh realizou um estudo dos departamentos das organizações a fim de avaliar as estruturas, o funcionamento e o modo de agir do grupo de colaboradores de uma organização, se baseando em princípios que englobavam disciplinas como Psicologia, Sociologia e Economia.

A partir daí, os estudiosos começaram a desenvolver teorias que eram caracterizadas por argumentos que defendiam que as atividades organizacionais eram assuntos que mereciam maiores detalhes em relação ao estudo realizado.

Payne e Pugh criaram o primeiro modelo de processo direcionado à análise do comportamento organizacional, sendo constituídos por indivíduos, equipes de trabalho, setores organizacionais e empresa como um todo. Assim, para analisarem a dinâmica existente em cada nível, dividiram esse processo em quatro

categorias diferentes: ambiente; objetivos e recursos; estrutura e processos; e comportamento avaliado. Em 1979, a *Annual Review of Psychology* começou a publicar artigos direcionados aos temas englobados no assunto, essas publicações foram realizadas de dois em dois anos. Em uma dessas publicações

A partir de 1990, o número de publicações que abordavam este assunto se expandiu, sendo publicado um número maior de livros que já faziam uso do termo “comportamento organizacional”. Apesar de tais obras apresentarem tópicos que compunham conceitos e temas baseados em teoria, apresentavam também muitas páginas escritas sobre assuntos abordados em disciplinas sobre Administração de Recursos Humanos e Psicologia.

Atualmente, estudiosos ainda apresentam determinadas divergências sobre a melhor definição para comportamento organizacional. Para muitos estudiosos o comportamento organizacional é um campo de estudos que analisa o impacto que o comportamento dos funcionários causa em uma organização. No entanto outros consideram que o comportamento organizacional é apenas uma disciplina que busca analisar, explicar e mudar o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho.

ROBBINS (1999) adotou um modelo simples para realizar estudos sobre os assuntos relacionados com o comportamento organizacional, separou o processo em três níveis:

- Individual: apresenta variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades, que são capazes de interferir nos processos psicológicos afetando na tomada de decisão de cada indivíduo.
- Grupal: apresenta interações bidirecionais entre a tomada de decisão de grupos, analisando variáveis de comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho.
- Organizacional: apresenta assuntos relacionados com cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, além de descrever sobre fatores tecnológicos e dimensionamento do trabalho.

Alguns estudos desenvolvidos no Brasil apresentaram consistência devido aos fatores analisados. SIQUEIRA (1999) descreveu resultados de um estudo onde foram analisados fatores como satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade

organizacional, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional calculativo. Esse estudo foi realizado por seis instrumentos nacionais, chegando à conclusão que todos os conceitos diferentes interferem nas respectivas escalas.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A questão do trabalho humano em organizações tem sido focada por estudiosos, com o intuito de compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, pois a organização depende dos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas desenvolvem em sua vida pessoal e profissional, independente da atividade a que se dedicam. As relações do trabalho intensificaram debates referente as conseqüências, sociais, econômicas e políticas, decorrentes das alterações ocorridas nas formas em que as empresas devem conceber a organização do trabalho.

A organização do trabalho significa a condição necessária para que no processo empresarial de transformação de insumos em resultados, a participação dos seres humanos seja parte integrante da produção de bens e serviços.

Os recursos humanos são uma das ações administrativas utilizadas no gerenciamento do conjunto de recursos - humanos, materiais e financeiros, merecidos de um tratamento diferenciado devido aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa. A política de recursos humanos é possível de ser executada por organizações independente de seu ramo de atuação, tamanho ou quantidade de recursos disponíveis. A área dos Recursos Humanos cresce à medida que as empresas reconhecem a necessidade de gerir a sua mão-de-obra.

2.2.1. Conceitos

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

Portanto, o departamento de Recursos Humanos de uma empresa é constituído por um grupo de pessoas que formam o conjunto de empregados da organização. Este setor mantém como principal objetivo a maximização do retorno

do investimento direcionado a contratação de funcionários, reduzindo possíveis riscos financeiros para atingir o equilíbrio das necessidades de cada indivíduo com os da empresa.

Assim, a gestão de pessoas é responsável por elaborar estratégias focadas no bem estar dos trabalhadores, lidando com diferentes métodos de gerenciamento de acordo com o capital disponibilizado pela empresa, mantendo a preocupação nos custos organizacionais da empresa e nos procedimentos legais.

Na Era da Informação foi criada uma nova abordagem referente à administração do setor de Recursos Humanos, que considerava o funcionário um fator elemento influenciado de maneira a alavancar a competitividade da empresa no mercado atual. No entanto, o poder de administração depende diretamente das políticas culturais exercidas pela empresa, sendo que o respeito entre colaboradores e administração deve reinar nos métodos comportamentais utilizados.

Atualmente, “parece haver um crescente entendimento entre pesquisadores e profissionais de Administração de Recursos Humanos do caráter estratégico de que se revestem suas atividades” (ALBUQUERQUE, 1987, p. 11)

O estudo dos fatores que contribuem para o desempenho das pessoas em seu trabalho está sendo implantado nas empresas de maneira a colher informações que ajudem na elaboração de estratégias de motivação dos funcionários com a finalidade de oferecer um tratamento de acordo com os propósitos e os valores que a empresa expressa.

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

2.2.2. Histórico de recursos humanos

De acordo com BOOG (2002), as atividades de Recursos Humanos e a aplicação das mesmas provêm da divisão e da evolução das práticas humanistas existentes nas organizações, surgindo a partir de diversos conceitos estabelecidos entre o fim do século XIX e o início do século XX. Apresenta-se a seguir este processo devidamente categorizado por fatores que influenciaram o desenvolvimento das funções de RH:

- Evolução econômica e tecnológica: refere-se ao período do final do século XIX e as duas primeiras décadas do XX, onde ocorreu uma grande expansão tecnológica, principalmente nos países mais industrializados localizados no Hemisfério Norte, assim, a humanização se fez presente no trabalho sendo proveniente das ações direcionadas a atrair e conquistar os profissionais adequados aos cargos.

- Princípios e doutrinas focadas nas teorias humanísticas do fim do século XIX até 1930: nesta fase surgiram diversos valores humanísticos diretamente ligados ao trabalho se evoluindo de maneira constante.

- As relações de trabalho cada vez mais disputadas e a criação do reformismo como método de mediação: o crescimento do mercado possibilitou avanços tecnológicos na indústria, permitindo alavancar a estrutura organizacional das empresas tornando as atividades referentes ao trabalho mais complexas. Com isso surgiu os setores de RH responsáveis por gerenciar o escopo de funcionários.

- Expansão das ciências comportamentais: o gerenciamento de RH provém de quatro elementos básicos: desenvolvimento do capital e dos fatores industriais, fatores organizacionais do trabalho, princípios organizacionais e das configurações da organização, que foram se inovando ao longo do tempo.

Historicamente, os conceitos de recursos humanos foram conquistando parâmetros cada vez mais complexos, substituindo denominações como, administração pessoal, relações humanas e industriais por administração de recursos humanos, gestão de pessoas, desenvolvimento de RH e comportamento organizacional.

Portanto, a globalização e a competitividade entre empresas colaboraram para expandir a tendência onde as organizações se mantêm focadas

em motivar seus funcionários, tornando-os satisfeitos em torno de seu ambiente de trabalho.

2.2.3. Principais atividades da área de recursos humanos

A área de Recursos Humanos “trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.” (GIL, 1999, p.13). Sendo assim, é considerado um ramo da ciência que estuda a administração das atividades direcionadas a ações de interação dos funcionários com as organizações de maneira produtiva.

Para TOLEDO (1999) é caracterizada por ser uma área que analisa os esforços focados no ser humano, tratando sobre problemas pessoais de um grupo de colaboradores. A administração de Recursos Humanos desenvolve um planejamento sobre o trabalho dos funcionários a fim estabelecer estratégias que ofereçam benefícios para os mesmos visando uma melhor qualidade de vida no trabalho, levando em consideração os aspectos empresariais da organização.

A tomada de decisão por parte do departamento de Recursos Humanos forma as diferentes relações de trabalho sendo diretamente ligada com a eficiência e a capacidade da empresa e seu escopo de empregados em cumprir com suas metas para ser possível atingir os objetivos organizacionais.

O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos. (TOLEDO, 1999, p. 23):

A gestão de pessoas possui diversas técnicas que possibilita às empresas evoluir as capacidades profissionais de seus funcionários. Porém, o mercado vive atualmente uma fase de mudanças, sendo essencial que as

organizações voltem seus esforços para o bem estar dos trabalhadores, já que os obstáculos encontrados no mercado competitivo só serão vencidos com o alto nível de qualificação pessoal e profissional de seus funcionários, juntamente com os fatores de motivação.

As principais atividades do departamento de RH envolvem tarefas como funções administrativas (pagamento de salário), planejamento de recursos para novas contratações, avaliação e monitoramento da qualificação dos funcionários, comportamento de funcionários entre si, promoções de cargos, despedimento de funcionários, armazenagem de dados pessoais, entre outras que serão mais detalhadas a seguir.

As funções deste departamento podem ser desenvolvidas juntamente com os cargos de chefia, como diretores da organização, e mantém o equilíbrio das atividades de forma ágil, eficiente, correta e ética, sendo baseadas nos princípios da psicologia industrial e organizacional. A gestão de RH é o departamento responsável por tratar das tarefas mais tradicionais de Recursos Humanos, possuindo no mínimo um funcionário designado a cuidar deste setor.

Os profissionais da área têm a função de prevenir problemas de qualquer natureza referentes aos seus funcionários, motivando-os e assim interferir positivamente no andamento da empresa, que por sua vez necessita de um altíssimo investimento e cabe ao pessoal do RH analisar e tomar decisões para avaliar se o investimento será vantajoso para funcionários e empresa, além de tomar a decisão a respeito da implantação dos melhores programas para servir a empresa.

A Gestão de Recursos Humanos possui algumas principais áreas que estão incluídas no processo de gerenciamento, tais como:

- Contratação de funcionários: de acordo com a necessidade da empresa tem o papel de escolher um ou mais indivíduos a fim de exercer as funções determinadas pela organização. São escolhidas as pessoas que apresentem maiores qualificações com o cargo, ou que possuam características que deverão estar de acordo com a função. Geralmente, o recrutamento ocorre por meio de agências de emprego, jornais, indicações, entre outros. Os métodos analisados pela equipe de recursos humanos são focados na cultura organizacional da empresa, levando em consideração o nível de habilidades técnicas, juntamente com suas competências e seu potencial de flexibilidade.

Com isso, essas ações devem estar direcionadas para as tendências do mercado, como a tendência demográfica (características da população), diversidade (disponibilidade do local de trabalho), aptidões e qualificações (profissionalismo), expansão geográfica (transporte e estrutura), estrutura ocupacional (carreira) e diferença de gerações (evolução das características da população).

- Pagamentos, Indenizações e Subsídios: O setor deve organizar corretamente estas tarefas, já que oferecem grande despesa para a organização. Algumas empresas para minimizar custos optam pela prática do *outsourcing*, onde a aquisição de bens e a administração dos serviços são realizadas por terceiros.

- Atividades do trabalho e relacionamento entre funcionários: Em uma empresa, seus empregados necessitam estabelecer uma boa relação, visando manter um ambiente de trabalho agradável e a produtividade almejada pela organização.

- Segurança e saúde: O departamento de RH se preocupa em disponibilizar aos funcionários, ferramentas que ofereçam segurança e que impeçam a contaminação com produtos que afetarão a saúde do empregado. Algumas empresas oferecem planos de saúde aos seus funcionários, sendo um dos principais fatores de motivação.

- Apresentação dos resultados das tarefas do departamento de Recursos Humanos: Além de analisar constantemente suas tarefas focadas no bem estar dos funcionários e no equilíbrio organizacional da empresa, o setor necessita apresentar resultados e se possível, elaborar novas estratégias que visem manter um relacionamento estável entre empregado e empresa. Estudos são realizados a fim de verificar ações capazes de atingir os objetivos da empresa e ao mesmo tempo mantêm a lucratividade da organização elevada.

2.2.4. Características dos profissionais de recursos humanos

A globalização mundial exigiu dos profissionais de todas as áreas que eles mantenham uma visão global das culturas corporativas das organizações. Porém alguns elementos devem ser levados em consideração antes dos

profissionais formarem sua visão, analisando cada gestão cultural e questões socioeconômicas do país onde a empresa se encontra. Isto vale para empresas multinacionais e nacionais, pois o sucesso é atingido quando seus líderes conseguem analisar e compreender esse paradoxo.

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

No entanto, precisam possuir coerência no momento de desenvolver os valores de uma empresa, estando diretamente ligados com a missão e o negócio da empresa.

Alguns estudiosos consideram que o profissional de RH também deve manter determinado conhecimento em estatísticas e números, já que suas atividades devem ser comprovadas por meio de uma análise baseada em dados indicados, mesmo que em sua área de formação foram abordados temas relacionados com psicologia, sociologia, ciências sociais, entre outros.

O trabalho de RH requer a compreensão profunda do negócio da empresa, para ser possível propor estratégias direcionadas a competência organizacional e atingir assim os objetivos específicos da empresa. Os resultados dessas estratégias, na maioria das vezes, só serão comprovados a longo tempo, pelo fato de lidar com alguns riscos.

Uma pessoa que tem dificuldade em lidar com riscos possui algum receio em desenvolver estratégias e implantar programas que talvez possa não apresentar os resultados desejados nas questões de qualidade, custo e tempo.

Do ponto de vista de liderança, os profissionais de Recursos Humanos necessitam influenciar outros indivíduos dentro da organização para o total desempenho focado nas realizações das estratégias. Podem ser líderes formais ou líderes informais.

Líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção organizacional são feitas para garantir que as pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posição de poder.

Líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas exercerá uma função de liderança. Esse indivíduo, sem autoridade formal, designação de poder, posição ou até mesmo responsabilidade, pode pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior influenciar os outros e exercer a função de liderança. (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 221)

Portanto, o colaborador de Recursos Humanos deve conhecer detalhadamente o negócio da empresa para lidar com o ambiente competitivo, compreender os costumes locais, manter o extinto de liderança para que suas ações sejam consistentes para o bem estar dos funcionários e os objetivos organizacionais da empresa.

2.2.5. Gestão de pessoas

Atualmente a Administração de Recursos Humanos está voltada ao processo de Gestão de Pessoas considerada a nova definição para as atividades de RH. Esse novo conceito é responsável por desenvolver estratégias mais claras com uma participação maior dos colaboradores centrada nos objetivos da empresa.

Na era da economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre organizações e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento, representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.22)

A moderna Gestão de Pessoas realiza suas tarefas baseadas em aspectos fundamentais que levam em consideração as características do ser humano, os recursos organizacionais que desempenham a qualificação dos funcionários, estabelecendo uma relação de parceria entre empregados e

organização. São considerados parceiros da organização, os diretores, gerentes e acionistas, o restante dos funcionários, fornecedores e consumidores.

Para cada ação da gestão de pessoas, é possível enquadrá-las como atividades que podem ser caracterizadas como parceria como exemplificada na tabela abaixo:

RECURSOS	PARCERIA
Funcionários isolados nos cargos	Colaboradores em grupo
Horário imposto	Metas negociadas e compartilhadas
Rigidez nas regras e normas da organização	Resultados consistentes
Funcionários subordinados a cargos de chefia	Atendimento das necessidades dos clientes
Fidelidade dos funcionários	Conhecimento da missão e da visão
Dependência aos gerentes	Interdependência ao restante dos empregados
Alienação à empresa	Visão de comprometimento
Realização de Tarefas	Fornecedores de mão-de obra
Trabalho manual	Evolução do conhecimento
Mão-de-obra	Habilidades e competências

Tabela 1 – Recursos x Parceria

O processo de Gestão de Pessoas envolve seis processos que envolvem estratégias de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e por fim, monitorar pessoas. Este processo tem a função de contribuir para que a organização atinja seus objetivos, alavancando a competitividade por meio de profissionais qualificados e pessoalmente realizados, mantendo a qualidade de vida no trabalho, de modo a gerenciar possíveis mudanças de acordo com sua postura organizacional e políticas éticas.

2.2.6. Políticas de Cargos e Salários

Plano de cargos e salários pode ser dito como uma ferramenta de organização e normatização das relações de trabalho entre a empresa e seus colaboradores, visando o equilíbrio interno e externo, sendo parte integrante da definição da política e dos procedimentos de recursos humanos. Através da política de cargos e salários é possível contemplar uma série de alternativas que permitem ao gestor administrar os colaboradores de forma estimulante e competitiva, alinhando os cargos de acordo com seus requisitos melhorando assim as divergências que ocasionam a desmotivação, valorizando o conhecimento, a competência e o desempenho da força de trabalho.

São objetivos típicos de um Plano de Cargos e Salários: Prever, qualitativa e quantitativamente, o dimensionamento do quadro de colaboradores;

- Definir objetivos e atribuições inerentes a cada cargo;
- Definir pré-requisitos de ocupação e especificações dos cargos;
- Formular, desenvolver e estabelecer uma estrutura salarial adequada às necessidades da empresa face ao seu segmento de atuação;
- Oferecer oportunidades de remuneração capazes de gerar contínua estimulação nos colaboradores e elevar padrões de motivação e produtividade;
- Fixar critérios que possibilitem a Administração dos Cargos e Salários da empresa de forma mais racional, profissional e impessoal;
- Atrair, reter e desenvolver os Recursos Humanos com real capacidade para atender as necessidades e prioridades da empresa frente ao mercado;
- Estimular o aperfeiçoamento dos funcionários, possibilitando seu desenvolvimento profissional dentro da empresa, baseado nas perspectivas de aproveitamento interno através da ocupação de outros cargos;
- Aumentar o grau de comprometimento dos funcionários em relação à empresa e a satisfação com os ganhos e perspectivas de ascensão interna;
- Proporcionar melhor relacionamento entre a empresa e seus funcionários, advindo:

1. Do estabelecimento dos cargos a partir das necessidades da empresa e da compatibilidade entre as atividades realizadas, formação e experiências necessárias.
2. Do agrupamento dos cargos com níveis de responsabilidade semelhantes, de forma que pertençam ao mesmo Grupo Salarial.
3. Da fixação de salários consistentes internamente e competitivos externamente.

2.3. CAPTAÇÃO DE TALENTOS

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

As diferenças de potencial entre uma pessoa e outra não se baseiam unicamente no que conhecimento dessas pessoas ou as atividades que desenvolvem, envolve neste processo o seu potencial de aprendizagem e realização.

Para alcançar os profissionais desejados para a organização, o processo de seleção é essencial para o sucesso, pois é o principal meio de identificar talentos com potencial que serão a principal ferramenta de diferenciação no mercado competitivo. Assim sendo, recrutar e selecionar são atividades complexas e que devem estar incluídas entre as atividades estratégicas de toda organização, devendo ser tratadas com extremo profissionalismo no processo de contratação de profissionais devidamente habilitados.

As empresas têm investido na possibilidade do crescimento profissional de seus funcionários através da oportunidade do plano de carreira e por isso buscam mais que competência, técnica e experiência, hoje é necessária a competência humana; equilíbrio emocional, valorização da qualidade de vida, expressão sentimental, trabalho de equipe, cooperação, capacidade de gerenciar conflitos, criatividade e motivação.

2.3.1. Conceito

A captação de talentos se trata do processo de atração, escolha e retenção de pessoas com competências adequadas a desafios específicos dos negócios. Além do processo de atração, é necessário trabalhar o processo de retenção, pois é preciso garantir sua permanência para que seu potencial contribua com o crescimento organizacional.

O processo de captação de pessoas se tornou reconhecido oficialmente através do sistema militar e posteriormente o sistema industrial introduziu o termo para a captação de funcionários.

Gatewood & Field (1998) reconhecem o recrutamento de pessoas como um processo de convidar pessoas disponíveis no mercado de trabalho para participarem de um processo de seleção, tendo como responsabilidade escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa.

Chiavenato (2002, p. 197) chama o processo de captação de pessoas como recrutamento e o define como “conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Segundo Gil (2001) o recrutamento tem como objetivo atrair candidatos qualificados e com capacidade para ocupar cargos dentro da empresa. “Possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos” (GIL, 2001, p. 98).

Robbins (2001), trata a captação como o processo de descobrir candidatos potenciais para a organização já existentes ou previstas. Sendo uma atividade de ligação, por objetivar o contato de quem tem vagas a preencher com quem procura um cargo.

A expressão captação de talentos é a maneira pela qual o processo de recrutamento de pessoal é chamado, nos dias atuais, por empresas de visão moderna segundo a colocação de Almeida (2004), o autor faz uma comparação entre a visão tradicional e a moderna.

Segundo Lacombe (2005) o processo de captação de pessoas abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para vagas existentes ou potenciais. Para recrutar o profissional adequado é preciso saber antecipadamente o perfil desejado, as características pessoais e profissionais para ocupar o cargo. A descrição do cargo serve para identificar esse perfil e informar ao responsável pela captação as características pretendidas para o cargo.

Fidelis e Banov (2006, p.121) tratam o processo de captação de pessoas por processo ou o meio mais eficiente para comunicar, divulgar ou tornar pública a vaga existente em uma empresa, objetivando captar os candidatos cujo perfil seja o mais adequado ao posto de trabalho.

2.3.2. Meios de Captação

As empresas trabalham de três maneiras a busca por profissionais para serem enquadrados em sua organização. Os três meios de captação de pessoas são identificados por busca interna, busca externa ou busca mista.

A busca interna, para Gil (2001), se trata do processo de recrutamento de profissionais que já atuam dentro da empresa. Chiavenato (2002) define a busca interna como o preenchimento de vagas através de remanejamento de seus empregados; podendo ter a denominação de promoção ou plano de carreira. Robbins (2001) trata o processo como uma maneira de desenvolver os próprios empregados para cargos de posição superior.

Segundo Fidelis e Banov (2006) a busca interna pode ser definida como a divulgação das vagas dentro da própria empresa, permitindo oportunidades para os próprios funcionários mediante uma promoção ou transferência.

Outro meio de buscar profissionais qualificados pode ser realizado através do recrutamento externo, de acordo com Gil (2001) se trata do processo promovido por fontes externas por uso de cartazes e agências. Chiavenato (2002) denomina por busca externa o processo de procura a partir de candidatos vindos de fora da empresa, capturados pelo processo de recrutamento. Fidelis e Banov (2006) definem a busca externa como um processo de captação de pessoas fora da empresa, considerando tanto o mercado de trabalho como o mercado de recursos humanos. Robbins (2001) entende como uma busca na comunidade externa.

A busca mista é reconhecida por Robbins (2001) como sendo aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. Chiavenato (2002) e Gil (2001) colocam de forma equivalente suas opiniões a respeito do processo de busca mista quando o mesmo se inicia através de uma busca externa e é seguida por uma busca interna; de forma inversa, quando o processo de busca se inicia através de profissionais da empresa e ampliam para busca no mercado externo ou até mesmo de forma conjunta, trabalhando simultaneamente a busca.

2.3.3. Ferramentas de Contratação

MBTI (*Meyers Briggs Type Indicator*)

O MBTI se baseia no trabalho de Carl Jung. Meyers e Briggs desenvolveram o instrumento durante a Segunda Guerra Mundial, a partir da hipótese de que a compreensão das preferências da personalidade talvez ajudasse os civis que estavam ingressando na força de trabalho pela primeira vez a encontrar o emprego certo para o esforço de guerra. O Instrumento é compatível com as convenções sobre padrões de testes e, conforme as últimas estimativas disponíveis de 1994, já havia sido aplicado em mais de 2,5 milhões de pessoas em todo o mundo. (LEONARD, 1997).

Este sistema adota quatro diferentes pares de atributos para criar uma matriz de 16 tipos de personalidade: extroversão *versus* introversão; sensação *versus* intuição; pensamento *versus* sentimento e julgamento *versus* percepção.

HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instruments*)

Ned Herrmann criou e desenvolveu o *Herrmann Brain Dominance Instrument* (HBDI) quando era gerente da General Electric. Iniciando suas pesquisas a partir de grandes grupos na GE, ele as expandiu durante 20 anos, por meio de dezenas de milhares de levantamentos e validou os dados junto a importantes instituições de pesquisa psicométrica, inclusive o *Educational Testing Service*.

O HBDI mensura as preferências da pessoa, tanto em termos de pensamento do lado direito e do lado esquerdo do cérebro, como em termos de pensamento conceitual e experimental.

Essas preferências geralmente correspondem a profissões específicas. Os engenheiros, por exemplo, consistentemente se descrevem como analíticos, matemáticos e lógicos, situando-se na extremidade esquerda do contínuo. (LEONARD, 1997)

PPA (*Personal Profile Analysis*)

O modelo conceitual que sustenta o Sistema Thomas de *Análise de Perfil Pessoal* (PPA) tem suas origens no trabalho do Psicólogo Americano William Moulton Marston, PhD, reunidas em seu livro *Emotions of Normal People* (editado em 1928 em New York e reeditado na Inglaterra em 1989). Marston foi um dos primeiros

estudiosos de personalidade a dedicar-se ao comportamento dos indivíduos normais, quando o foco dos estudos da época era dedicado aos casos psiquiátricos e de problemas educacionais. Em meados da década de 50, Thomas Hendrickson (outro psicólogo americano), adaptou o conceito de Marston ao contexto das organizações e sistematizou essa abordagem na ferramenta de Análise do Perfil Pessoal. Atualmente, o sistema é informatizado para facilitar a aplicação. (THOMAS INTERNATIONAL, 2003)

DISC

O sistema DISC é uma das ferramentas mais utilizadas em todo o mundo nas provas comportamentais. O relatório DISC analisa e avalia o perfil comportamental do indivíduo. O relatório DISC analisa cada traço da personalidade e fornece informação relacionada com os pontos fortes, os mais fracos, fatores de motivação, níveis de stress, estilo de gestão, requisitos de gestão, etc. Da mesma forma, é uma ferramenta extremamente útil para identificar personalidades para vagas de trabalho específicas existentes. Também pode ser utilizado como uma ferramenta prática em muitas outras áreas de gestão de recursos humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Isso ocorre devido ao aumento da concorrência entre empresas, fazendo com que os objetivos da organização fiquem dependentes do profissionalismo dos seus funcionários. Portanto, as estratégias da empresa devem ser aplicadas de acordo com os comportamentos dos colaboradores, de modo a compartilhar tarefas a fim de atingir metas e por fim, cumprir a missão da empresa.

Para isso, uma organização que deseja que seus funcionários produzam mais e estejam satisfeitos com suas condições de trabalho, precisa investir em estratégias de motivação dos funcionários a fim de mantê-los felizes, já que a produtividade de um funcionário satisfeito é mais elevada que de um funcionário que apresenta problemas com suas condições de trabalho.

A organização do trabalho significa a condição necessária para que no processo empresarial de transformação de insumos em resultados, a participação dos seres humanos seja parte integrante da produção de bens e serviços.

O estudo dos fatores que contribuem para o desempenho das pessoas em seu trabalho está sendo implantado nas empresas de maneira a colher informações que ajudem na elaboração de estratégias de motivação dos funcionários com a finalidade de oferecer um tratamento de acordo com os propósitos e os valores que a empresa expressa.

A globalização mundial exigiu dos profissionais de todas as áreas que eles mantenham uma visão global das culturas corporativas das organizações.

Porém alguns elementos devem ser levados em consideração antes dos profissionais formarem sua visão, analisando cada gestão cultural e questões socioeconômicas do país onde a empresa se encontra. Isto vale para empresas multinacionais e nacionais, pois o sucesso é atingido quando seus líderes conseguem analisar e compreender esse paradoxo.

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

A necessidade de capacitação e busca por profissionais mais qualificados torna-se cada vez mais necessários, fazendo com que a busca pelo fator humano seja cada vez mais decisivo no sucesso de uma organização. As diferenças de potencial entre uma pessoa e outra não se baseiam unicamente no que conhecimento dessas pessoas ou as atividades que desenvolvem, envolve neste processo o seu potencial de aprendizagem e realização.

Para alcançar os profissionais desejados para a organização, o processo de seleção é essencial para o sucesso, pois é o principal meio de identificar talentos com potencial que serão a principal ferramenta de diferenciação no mercado competitivo. Assim sendo, recrutar e selecionar são atividades complexas e que devem estar incluídas entre as atividades estratégicas de toda organização, devendo ser tratadas com extremo profissionalismo no processo de contratação de profissionais devidamente habilitados.

A captação de talentos se trata do processo de atração, escolha e retenção de pessoas com competências adequadas a desafios específicos dos negócios. Além do processo de atração, é necessário trabalhar o processo de retenção, pois é preciso garantir sua permanência para que seu potencial contribua com o crescimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. ed. ISCSP, 2006.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

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

CHIAVENATO I. Recursos Humanos. Ed. Compacta, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. (Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva). **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

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

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

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

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

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SHOLTES, Peter R. **O que será da qualidade?** In: HSM Management, Ano 1, no.6, Jan-fev 1998.

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

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

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

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Instituição: Universidade Candido Mendes – Projeto A Vez do Mestre

Título da Monografia: Comportamento Humano e Gestão de pessoas nas Organizações

Autor: João Carlos Laurentino de Souza

Data da entrega:

Avaliado por:

Conceito: