

**INSTITUTO VALE DO CRICARÉ
FACULDADE VALE DO CRICARÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FABIOLA BETTIM VIEIRA GOMES
ROSICLEIDE VALE RODRIGUES**

**AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS FOCADAS NA GESTÃO DE PESSOAS E
SUAS HABILIDADES PARA FORTALECER AS RELAÇÕES EMPREGADO
EMPRESA, INDEPENDENTE DO PORTE DO NEGÓCIO.**

**SÃO MATEUS - ES
2011**

**FABIOLA BETTIM VIEIRA GOMES
ROSICLEIDE VALE RODRIGUES**

**AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS FOCADAS NA GESTÃO DE PESSOAS E
SUAS HABILIDADES PARA FORTALECER AS RELAÇÕES EMPREGADO
EMPRESA, INDEPENDENTE DO PORTE DO NEGÓCIO.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como pré-requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, da Faculdade Vale do
Cricaré, elaborado sob a orientação do
Professor esp. Helvécio A. Faustini Jr.

SÃO MATEUS – ES

2011

**FABIOLA BETTIM VIEIRA GOMES
ROSICLEIDE VALE RODRIGUES**

**AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS FOCADAS NA GESTÃO DE PESSOAS E
SUAS HABILIDADES PARA FORTALECER AS RELAÇÕES EMPREGADO
EMPRESA, INDEPENDENTE DO PORTE DO NEGÓCIO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado.

Aprovado em ____ de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

**PROF. Helvécio A. Faustini Jr
FACULDADE VALE DO CRICARÉ
ORIENTADOR**

**PROF. _____
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

**PROF. _____
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

Em primeiro lugar dedico a Deus, aos meus familiares, a meu marido pela compreensão, à minha colega de TCC, ao meu orientador que nos fez concluir esse trabalho com êxito.

Dedico a Deus, aos meus pais e irmãos, pela paciência comigo nos momentos difíceis onde por muitas vezes não pude estar presente, à minha companheira de TCC, Fabíola, ao nosso orientador Helvécio, que nos mostrou grande habilidade e conhecimento de todo assunto abordado.

Fabíola e Rosicleide

Agradeço a Deus, por me proporcionar mais um momento importante em minha vida, à minha família, ao meu marido, ao meu filho, por compreenderem este momento especial, ao orientador Helvécio pela dedicação e os demais mestres da nossa Instituição.

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida, à minha família, ao nosso orientador, Helvécio, que sempre se mostrou paciente e sábio conosco, também agradeço aos nossos mestres que contribuíram direta ou indiretamente para este momento tão especial e de grande conquista.

Fabíola e Rosicleide

“Se você encontrar uma forma de trabalhar na qual as pessoas sejam consideradas importantes, elas darão o melhor de si, lutarão pela excelência, ou, no mínimo, trabalharão melhor que a concorrência.”

Hector Lang

RESUMO

Nos primórdios da humanidade a busca pelos métodos de comunicação, mesmo que rudimentares, eram indispensáveis para uma boa convivência entre os indivíduos. Diante disso, surge a descoberta do ser humano dentro das organizações e também se aborda sua valorização, com esse acontecimento chega ao fim a era taylorista dentro das organizações. Esse acontecimento ocorre com as experiências científicas de Hawthorne e demais, que moldaram as funções de Pessoal e também as relações industriais, ocorrida no fim do século XIX. Até final da década de 30 o fator humano era visto apenas como “volume produtivo” e não havia preocupação nenhuma quanto aos fatores ligados a motivação, uma vez que na época a empregabilidade era visualizada como alto poder e o desemprego era assustador. As práticas da gestão de pessoas surgem também pela junção e pelo crescimento do humanismo nas empresas, e com isso aparecem em seguida vários fatores que caracterizam o fim do século XIX e início do século XX. Avaliar todos esses conceitos da história e desenvolvimento dos Recursos Humanos não foi uma tarefa fácil para seus historiadores, mas a ciência da Administração por muito tempo desenvolveu estudos que mostram esse crescimento histórico. Todos os conceitos, fundamentos e desenvolvimento referentes ao fortalecimento da relação empregado x empresa como estratégia de crescimento da organização serão abordadas neste trabalho.

Palavras-chave: Pessoas, estratégias e competências.

ABSTRACT

In the early days of mankind the search for methods of communication, even if rudimentary, were essential to good relations between individuals. Thus, comes the discovery of the human being within organizations and also discusses its recovery with this event comes to an end the era Taylorism within organizations. That happens with experiments and other scientific Hawthorne that have shaped the roles of staff as well as industrial relations, which occurred in the late nineteenth century. Until the late 30 the human factor was seen only as "volume production" and there was no concern about the factors related to motivation, since employability at the time was viewed as a high power and unemployment was scary. The practice of people management also arises by the union and the growth of humanism in business, and then it appears several factors that characterize the end of the nineteenth and early twentieth century. Evaluate all of these concepts of history and development of human resources was not an easy task for their historians, but the science of administration for a long time developed studies that show the historical growth. All concepts, fundamentals and development related to strengthening the relationship x employee company as a growth strategy of the organization will be addressed in this work.

Keywords: People, strategies and skills.

LISTA DE FIGURAS

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 Pirâmide de Maslow: a hierarquia das necessidades de Maslow.....	28
Figura 2 Comparação dos modelos de Motivação – Maslow e Herzberg.....	31
Figura 3 Modelo de gráfico de Pareto – Princípio de Pareto.....	41
Figura 4 Integração entre as demandas e as respostas ao mercado.....	44
Figura 5 A casa das competências.....	44
Figura 6 Os parceiros da organização.....	46
Figura 7 As pessoas são recursos ou parceiros da organização?.....	47
Figura 8 Programa de bonificações	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 – FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	16
1.1 – A HISTÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS.....	16
1.1.1 Os Departamentos de Recursos Humanos no Brasil.....	19
1.2 – OS CONCEITOS DE VALORIZAÇÃO DAS FORÇAS DE TRABALHO.....	19
1.2.1 Os Pensadores e suas Colocações.....	21
1.3 – RELAÇÕES TRABALHISTAS.....	22
2 – CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO E CAPACITAÇÃO.....	26
2.1 – A VISÃO FUNDAMENTALISTA DE MOTIVAÇÃO.....	26
2.2 – ADEQUAÇÃO DE HERZBERG E CHIAVENATTO.....	29
2.3 – A CAPACITAÇÃO E SUAS ETAPAS.....	32
3 – A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NA QUALIDADE TOTAL.....	34
3.1 – OS FATORES MINIMIZADORES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	35
3.2 – OS MECANISMOS DA QUALIDADE PARA CATIVAR OS COLABORADORES.....	37
3.3 – A MELHORIA CONTÍNUA NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE.....	40
4 – AS ESTRATÉGIAS MODERNAS DE GESTÃO E SUA APLICABILIDADE NA FIDELIDADE DOS COLABORADORES.....	42
4.1 – SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	42
4.2 – GESTÃO PARTICIPATIVA.....	45
4.3 – PARTICIONAMENTO DOS LUCROS.....	47
4.4 – A EXPANSÃO PLANEJADA TRANSPARENTE ÀS PESSOAS.....	50
CONCLUSÃO.....	51

REFERÊNCIAS..... 53

ANEXOS..... 56

ANEXO A – Como posso reduzir a rotatividade de pessoal?..... 56

INTRODUÇÃO

A evolução empresarial no trato das relações interpessoais dentro da organização é uma preocupação vívida nos dias atuais. Mas já havia sinais da importância dos colaboradores para o crescimento de um negócio no século XIX, quando em plena revolução industrial alguns pensadores já trabalhavam teorias para o aumento produtivo dos indivíduos. Essa vertente passada, presente em teorias como a de Call Max, Taylor, Maslow e outros, acabou por compor uma escola de pensamento da administração, conhecida como Teoria Clássica da administração, onde é defendida a ideia da especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade que já considerava a importância na formação dos colaboradores para um melhor resultado produtivo do negócio.

Claro que nos anos que se seguiram, em função de várias crises e guerras, o foco consumista mundial passou a agregar novas tendências e costumes, mudando também a forma como as organizações eram vistas pelo seu potencial cliente. De lá nasceram várias teorias e alguns modismos¹ na tentativa de melhorar o posicionamento da empresa junto ao mercado. Este momento ficou muito nítido no pós segunda guerra mundial e, mais ainda, após a crise dos combustíveis da década de 70. As empresas se viram obrigadas a enfrentar concorrências mundiais organizadas e com profissionais bem formados e qualificados, como no caso do Japão e seus métodos produtivos de baixo custo com níveis de qualidade elevados, oferecendo produtos com preços competitivos em mercados consumistas natos, como o americano. Isto só foi possível dado considerável investimento na qualificação da mão-de-obra, o que despertou o interesse do mundo na especialização das pessoas.

A visão da formação trazendo benefícios para dentro das empresas foi se fortalecendo ao longo do tempo, tanto é que na teoria da Qualidade Total, os recursos humanos, como até então eram chamados, passaram a ser vistos como pessoas ou colaboradores, sendo o primeiro setor das empresas que buscam

¹ Novas teorias lançadas no mercado que ainda não foram fortemente testadas e que podem não vingar

certificação internacional a receber capacitação. Tanto é que para Luciano Raizer Moura (1997), que diz:

“São pessoas que gerenciam e comandam a empresa. São pessoas que executam ou controlam atividades dos processos e são também pessoas que fazem uso dos produtos da Empresa de um modo direto, como consumidor final, ou de modo indireto, considerando a cadeia produtiva [...]”

Para o autor os motivos colocados são a mola motivadora para “dedicar uma grande atenção ao desenvolvimento dos fatores humanos na empresa”, objetivando fazer uso do talento das pessoas em todas as atividades da estrutura das empresas.

Moura ainda complementa sua linha de pensamento afirmando que o investimento puro e simples na formação dos colaboradores não agrega valor de forma direta ao negócio, havendo a necessidade de fomentar nos colaboradores a vontade de permanecer dentro da empresa que trabalham.

Para tanto, outros pensadores que tanto contribuíram para o desenvolvimento da administração, como Maslow e Herzberg, passam a ter notoriedade, através do estudo das camadas motivacionais, onde são analisadas as teorias que aproximam o indivíduo da satisfação.

Os fatores motivacionais estão relacionados com aquilo que a pessoa faz, e sua existência promove a forte motivação e satisfação das pessoas, que dividiu os momentos evolutivos do empregado dentro de uma organização de acordo com os níveis de motivação conhecidos.

Martins (2006 *apud* NEVES, 2001) sintetiza que a teoria proposta por Herzberg (1966) “visou compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho. O método consistiu em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho”.

Portanto, se concluiu que as pessoas se diferem de um modo significativo quando se sentem bem na situação de trabalho ou quando se sentem mal. Outros fatores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade e reconhecimento, aparecem de forma consistente e fortemente relacionados com a satisfação no trabalho e normalmente são vistos como intrínsecos, segundo o autor. Quando insatisfeitos, os indivíduos tendem a atribuir a causa aos fatores externos, conhecidos como extrínsecos, como a política da organização, o estilo de trabalho da chefia, o relacionamento com o superior, as condições físicas do trabalho, o

salário, etc. Daí sugere o autor que “a não satisfação o oposto de satisfação e, a não insatisfação o oposto da insatisfação”.

Com a chegada da globalização as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais.

O cenário onde trabalham os profissionais atualmente depende fortemente das condições a que são submetidos os grupos ou “micro sistemas”, como define Neto (2002). Esses nichos são sujeitos a mudanças organizacionais que nascem do núcleo dos grupos, ou são apresentadas de forma externa, muitas vezes, de fora da própria organização. O comportamento globalizado do mercado acaba por também ser refletir na velocidade em que as relações humanas se dão dentro de um negócio, e não poderia ser diferente, já que a cultura da organização está fortemente atrelada ao conceito social de seus clientes, incluindo aí os internos, que são seus colaboradores (NETO, 2002).

Ainda segundo o autor, a estrutura organizacional acaba por definir as relações formais dentro de uma empresa. Nela estão bem definidas as hierarquias e os níveis de comando. Passa a existir uma condição de gestão autoritária, mesmo que abrandada pelo comportamento dos gestores mais qualificados. A formalização, portanto, acaba promovendo o distanciamento espontâneo entre os empregados, pela própria autoridade que os cargos de chefia criam. Neste momento é fundamental a presença de mecanismos e técnicas da administração com vistas a melhoria do clima e da cultura na organização, sem que com isto fiquem negligenciadas as diversas formas de poder, mas que possam despertar nos colaboradores o interesse maior pelo negócio e, com isto, mantê-los fidedignos.

A “estrutura organizacional” por sua vez, define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações. É importante destacar, que apesar da existência de uma estrutura hierárquica, algumas empresas têm buscado implementar uma forma de poder mais horizontal, com o objetivo de incluir e cor – responsabilizar seus colaboradores nos objetivos organizacionais. Para Chiavenato (1999), o que pode ser utilizado neste sentido é o “empowerment” – ou empoderamento, aumenta o controle, incrementa a auto-estima e impulsiona a qualidade dentro da organização. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidades e recursos para todas as pessoas a fim de obter a energia criativa

e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajudá-las a enfrentar desafios globais de toda empresa.

Assim, houve o amadurecimento dos conceitos de motivação no trabalho, mas ainda existiam novos desafios a serem enfrentados, como aqueles que foram impostos as empresas quando da implementação de maiores recursos tecnológicos nas diversas etapas produtivas, o que causou um grande impacto nas expectativas dos trabalhadores quanto a manutenção da empregabilidade. O gerencial em questão foi conhecido como Gestão com Ênfase em Tecnologia, muito praticado nos anos 80, quando a ênfase sobre inovações representava a principal diretriz das empresas colocadas no chamado Estado da Arte².

Desta feita, no mercado globalizado e em constante transformação, onde atua a maioria das empresas, as margens de lucro passam a ser pequenas, em função da concorrência, o que acaba exigindo uma forte gestão dos custos dos insumos e, dentre eles, aparece a mão-de-obra qualificada, que requer constante investimento para atingir os melhores níveis de produtividade. Contudo, considerando que existe uma constante procura por profissionais bem formados no mercado, manter os recursos humanos capacitados dentro do quadro das empresas não é uma tarefa fácil e requer habilidade dos gestores na condução da evolução dos colaboradores. Nesse cenário analisar os métodos administrativos disponíveis para aproximar os empregados da própria empresa passa a ser fundamental para resguardar os investimentos feitos. Assim, trazer à reflexão os métodos de gestão de pessoas atualmente praticados estabelece uma boa área de produção acadêmica, ainda mais quando o assunto remonta às competências e a fidelidade dos empregados com o negócio, em uma análise estratégica de sobrevivência, desenvolvida neste trabalho.

Para tanto, o presente trabalho busca avaliar o seguinte *problema*: como os conceitos fundamentais da administração, aplicados a gestão estratégica e de pessoas podem aproximar os empregados ao negócio, de forma tal que haja um fortalecimento da relação e das competências?

A questão acima posta possui vários caminhos a serem trilhados em busca de sua solução, mas nesta produção será considerado como *hipótese* que a Gestão de Pessoas em qualquer tipo de empresa sempre foi o diferencial para a evolução

² Como eram chamadas as empresas que usavam as mais modernas técnicas e tecnologias no desenvolvimento de seus produtos ou atividades

competitiva e de sustentação do negócio. Essa vertente da administração processa aprimoramento em um dos insumos básicos para a realização de qualquer produto ou serviço. Sendo assim, pode-se considerar que o investimento nas competências deve levar os empregados ao estado de colaboradores, participantes fidedignos do negócio, o que traria um ganho produtivo em todos os segmentos da empresa, mesmo quando aplicado em empresas de pequeno porte.

Portanto, com base na hipótese descrita, buscar-se-á atender ao *objetivo* central de: analisar as teorias de gestão de pensadores e fundadores da administração, com vistas a aplicabilidade em funcionários e toda hierarquia interna da organização, objetivando o resultado produtivo adequado, fortalecendo os vínculos homem / empresa. Dele ainda serão derivados alguns pontos específicos, como: identificar estratégias que possam fortalecer a relação do empregado com a empresa, buscando a sua fidelidade juntamente com os princípios da organização; confrontar os modelos gerenciais tradicionais com os modelos de valorização das pessoas empregados pela Gestão da Qualidade; apresentar indicadores do mercado que pontuam a questão das habilidades gerenciais na valorização da força de trabalho e fundamentar as estratégias modernas para redução do giro constante de colaboradores em uma empresa.

O trabalho científico que se segue considerou como forma metodológica a leitura de publicações científicas, editadas no território nacional, avaliação de publicações em artigos, de fundo científico e devidamente avaliados por entidades de pesquisa e pela análise qualitativa de pesquisas estatísticas desenvolvidas por órgãos de renome e com conceituação nacional reconhecida, de forma tal que as ponderações desenvolvidas no trabalho sejam devidamente apoiadas e possam ter a credibilidade merecida.

1 – FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A relação homem x trabalho e suas vertentes no âmbito profissional são debatidas fortemente desde o século XX, com maior força para as décadas de 80 e 90, sempre procurando proporcionar melhores condições para o ideal ganho produtivo em detrimento dos custos representados para um determinado negócio. Mas esta não era uma realidade costumeira em séculos passados. Só foi possível promover a evolução das relações pessoais nas empresas graças o envolvimento de grandes pensadores, que ainda hoje são estudados e fortalecem as novas tendências. O tópico seguinte faz uma breve análise do período inicial das relações humanas nas empresas e, em especial na condição brasileira, servindo de subsídio para o desenvolvimento técnico a ser tratado em capítulos seguintes.

1.1 – A HISTÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS

As referências históricas sobre a evolução dos recursos humanos nas empresas é um pouco fragmentada, principalmente porque existe uma forte vertente concentrada na linha dos pensadores, mas que de fato não se viu aplicada na prática, pois os critérios econômicos sempre foram os fomentadores das oportunidades, ainda mais nos séculos passados.

Segundo Rossetti (1997) a economia é uma ciência que interage de forma direta com outras, como a política e a sociologia, interferindo nos processos e nas decisões evolutivas. Por isto, mesmo havendo forte desenvolvimento dos pensadores de épocas passadas, as suas idéias não foram de pronto postas em prática, salvo casos específicos, como na revolução industrial do século XIX.

Para que se tenha um entendimento mais claro do trabalho humano e sua importância, algumas definições se mostram interessantes e, dentre elas destaca-se a colocação de Moura (2001 *apud* LEONTIEV, 1998) que afirma: “o trabalho humano é uma atividade originalmente social, fundada sobre a cooperação de indivíduos, a qual supõe uma divisão técnica”. Portanto, considerando que os indivíduos desenvolvem o trabalho em uma relação social, nada mais natural que sejam atendidas as demandas da sociedade, de acordo com as características vividas em

cada época. Assim, no século XIX e início do século XX, não foram poucas as tentativas de desenvolver uma modulação adequada aos recursos humanos, pois que nem a representação sindical de trabalhadores tinha a força e a consistência dos dias atuais. Segundo Chiavenato (2000), a gestão de recursos humanos na década de 30 era feita tão somente com relação ao volume produtivo do grupo e sem nenhuma observância de outros fatores de motivação, já que a empregabilidade era um aspecto de “luxo”, pois o volume de desemprego era assolador, principalmente após o primeiro momento da chamada depressão de 30 (ROSSETTI, 2000), apesar de já existirem várias fundamentações básicas da gestão de pessoas, por pensadores como Taylor, Fayol, Karl Marx, etc.

Dentre as diversas fundamentações, destacam-se os conceitos de Karl Marx (1848), que desenvolveu fortes aspectos quanto ao trabalho humano e sua relação com as empresas, mais especificamente com os empregadores.

“As relações sociais são inteiramente interligadas às forças produtivas. Adquirindo novas forças produtivas, os homens modificam seu modo de produção, a maneira de ganhar a vida, modificam todas as relações sociais. O moinho a braço vos dará a sociedade com o suserano; o moinho a vapor, a sociedade com o capitalismo industrial”. (CULTURA BRASIL, 2011)

Por outra, ainda analisando o foco dos fatores de produção e do trabalho, Rossetti ainda afirma que o trabalho está constituído de certa parcela da população: aquela que é economicamente mobilizável, ainda definida por duas faixas, assim descrita: “Definida por duas faixas etárias, a pré-produtiva, a parcela não economicamente mobilizável não se inclui, assim, no conceito e na caracterização convencional de recursos humanos”. (ROSSETTI, 2002, p.102)

Por outra, no desenvolvimento dos conhecimentos da ciência da Administração, várias foram as teorias desenvolvidas que, de uma forma ou de outra, fortaleceram as práticas gerenciais de pessoas nos dias atuais. Mas também a vivência e ocorrências históricas acabaram por moldar o modelo tradicional de Recursos Humanos que, segundo Silva (2001), encontrou grande relevância no final dos anos 30, com o enfraquecimento do sindicalismo, decorrente da grande depressão, onde se estabeleceu o humanismo industrial, afirmando que o grau de produção dos indivíduos dependia do tratamento que os mesmos recebiam em seu ambiente de trabalho.

Da mesma forma, a experiência de Hawthorne teve como base o chão de fábrica e é tida como uma das maiores experiências e ainda como um dos maiores

estudos do comportamento humano. Nele, foram estudadas as condições de trabalho e a incidência da fadiga entre os empregados. Porém este estudo ainda demonstrou como resultado outra direção: Hawthorne concluiu que a atenção dada aos trabalhadores influenciava no desenvolvimento da sua atividade diária (produtividade) e foi a partir de então que, por volta dos anos 50, iniciaram-se os estudos sobre o processo motivacional. Pelo menos é assim que define Marras (2003).

Ainda nos anos 50 nos EUA, Maslow ficou conhecido por sua teoria da hierarquia das necessidades humanas, que defendia que a motivação se baseava na satisfação de algumas necessidades básicas ao ser humano, as quais são abordadas com maior detalhe no tópico 2.1, dada a relevância da teoria e sua afinidade com o tema aqui trabalhado.

Logo depois é a vez de McGregor que, acrescentando a teoria de Maslow à interpretação mais gerencial, afirma que as necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. O estudo de McGregor foi um registro da denominada Teoria X e Y, que teve como fundamentação as duas formas distintas do que é “ser” ou “ver” o trabalhador, conforme descrito a seguir:

“Assim, questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao ‘ser’ do próprio indivíduo como ao ‘ser’ do gerente que o observa e avalia. Em outras palavras o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente. Ou vice-versa. Esse ângulo de análise do indivíduo no trabalho causa um impacto profundo nos resultados organizacionais, dado a importância que o ‘ser’ ou o ‘ver’ têm nos relacionamentos intra e interempresariais” (MARRAS, 2003).

Ainda segundo Marras, os psicólogos Vroom e Rotter desenvolveram uma pesquisa sobre o modelo comportamental, seguindo determinados campos de pesquisa: Modelo de Experiência e a Teoria do Aprendizado Social. Os autores ainda afirmam que o comportamento do ser humano se baseia em uma troca, onde as pessoas realizam suas tarefas tendo em vista uma recompensa em troca. Seguindo o modelo desses autores é possível obter duas variáveis determinantes: o **valor da recompensa** e o que **se espera como recompensa**.

Portanto, as teorias passadas necessitaram da evolução social e econômica para que fossem postas em prática. Até mesmo no Brasil a fluência dos recursos humanos não se deu de forma rápida e a visão departamental apresentava características próprias, abordadas a seguir.

1.1.1 - Os Departamentos de Recursos Humanos no Brasil

A história dos departamentos humanos no Brasil se iniciou junto com a legislação trabalhista na década de 30, com movimento sindical e a proteção dos trabalhadores, gerando mudanças nas relações de trabalho. Assim surgiu a proteção social dos trabalhadores. Logo após, entre as décadas de 40 e 50, houve intervenção do governo que mostrava às empresas a necessidade de ampliação das funções de RH quando, em 1943, a promulgação da consolidação das Leis do Trabalho (CLT), vindo regulamentar a situação dos colaboradores na empresa. Com a criação das Leis, descritas com maior riqueza no tópico 1.3, e a necessidade da implementação delas nas empresas, os departamentos de RH se tornaram cada vez mais valorizados dentro de uma organização, sofrendo alterações ao longo do tempo, mas sempre concentrados no foco da estabilidade da força de trabalho. Alguns autores ainda reforçam que a forte definição de benefícios impostos pela Lei (SARAIVA, 2011) pode imobilizar ou dificultar o crescimento pessoal e o investimento dos empreendedores na força de trabalho, mas tal indagação não possui qualquer referência científica para corroborar a afirmação, pois que os aspectos culturais do desenvolvimento do trabalho no Brasil ainda são baixos, se analisados em relação a linha do tempo, considerando que a escravidão foi uma realidade a praticamente cem anos e que a exploração do homem no campo ainda se faz presente, mesmo que a margem da Lei. Portanto, questionar se a Lei é ou não limitante ao desenvolvimento dos empregados desvirtua da hipótese aqui trabalhada.

1.2 – OS CONCEITOS DE VALORIZAÇÃO DAS FORÇAS DE TRABALHO

No decorrer do século XX as organizações passaram por três fases diferentes: a era da industrialização clássica, a de industrialização neoclássica e a era da informação.

Dentro da era da Industrialização Clássica as pessoas eram consideradas apenas meios de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, e outras ferramentas de produção (CHIAVENATO, 2002). Dentro ainda dessa concepção a administração das pessoas era denominada Relações

Industriais, ou seja, não havia preocupação com o ser humano e sim apenas com a produção. Tudo isso para atender a tecnologia na época.

Ainda sintetizando o autor, as mudanças aconteciam de forma lenta, porém progressiva, pois o mundo estava mudando.

Apesar disto, havia pensadores que lutavam contra esse “poder da tecnologia”, fato claro e altamente arraigado nos dias atuais, mas realmente difícil de ser aceito naqueles tempos.

Já na Era Neoclássica, as pessoas eram vistas como recursos vivos e não apenas como fator de produção.

As mudanças já aconteciam de forma rápida e produtiva, onde a tecnologia passou por um incrível desenvolvimento e passou a influenciar a vida das empresas e as pessoas que faziam parte dela.

Em partes, as concepções que as organizações julgam tradicionais, de transferir a função de recursos humanos e suas responsabilidades que diz respeito a gestão de pessoas indiretas, há um certo tempo vem apresentando esgotamento, pelo menos é o que defende Castro *et al* (2002).

Na Era da Informação o dinheiro continua sendo importante, porém o conhecimento representava o que se procurava e, portanto, mais valorizado. A temática principal estava no uso adequado da informação para que o dinheiro fosse melhor aplicado.

Ainda por Chiavenato (2002), o emprego começou a migrar do setor industrial para o setor de serviços; o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era pós-industrialização, onde as pessoas passaram a ser mais valorizadas, pelo seu trabalho e pelo seu conhecimento, onde tudo era pensado e calculado antes de qualquer ação.

Conseqüentemente, a cultura organizacional notou essas mudanças positivas e passou a valorizar a mudança e a inovação para o futuro, com olhos para o destino da organização. “Não trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas” (CHIAVENATO, 2002).

No processo de valorização do trabalho tudo que está à volta do colaborador passa a fazer parte da “massa de valor”, que acaba agregando o valor da produção. Assim defendem Max e Taylor, abordados nas linhas a seguir.

1.2.1 - Os Pensadores e suas Colocações

Os pensadores que mais se destacam na defesa da força de trabalho são Karl Max e Frederick Taylor. Para eles, o trabalhador não é somente uma máquina, mas sim seres humanos que dependem do social para que a vida no trabalho seja levada em equilíbrio.

MAX (2001) afirma que a força de trabalho é determinada pelos elementos básicos e necessários ao trabalhador, mesmo essa forma variando, o que muda é o valor da quantidade.

Para o autor, há dois fatores que influenciam na força de trabalho, são eles:

- Os custos de sua formação – Que podem variar com a forma de produção;
- Diversidade natural – A diferença entre a força de trabalho dependendo da faixa (masculino ou feminino, adulto ou infantil).
- Os processos do trabalho humano necessários no tempo de produção ultrapassam o tempo de trabalho, pode-se citar como exemplo, a matéria-prima, a análise e o controle da qualidade. Somente nos momentos em que o capital produtivo é determinante não existe mais-valia.

"Tempo de circulação e tempo de produção excluem-se mutuamente. Durante seu tempo de circulação, o capital não funciona como capital produtivo e, por isso, não produz mercadoria nem mais-valia" (Secco *apud* Marx, 1983, vol. II, 91).

Diante do exposto, Max ainda afirma que a duração e a intensidade do trabalho são constantes, produtivas e variáveis. Nessas condições, o valor da força de trabalho e a mais-valia são compostas por três Leis:

- A 1º Lei determina que as horas de trabalho não variem, porém, a produtividade e a quantidade têm determinadas elevações durante o período trabalhado.
- A 2º Lei demonstra que o valor da força de trabalho e a mais-valia traçam caminhos opostos sendo que, a mais-valia alterna no mesmo sentido da produtividade, já a força de trabalho jamais deve diminuir, conseqüentemente aumentando a mais-valia.
- A 3º e última lei refere-se ao aumento ou queda da mais-valia, essa oscilação é sempre consequência, e não causa correspondente ao valor da força de trabalho. A avaliação desta última se dá com a seguinte abrangência: "De acordo com a terceira lei, a variação na magnitude da mais-valia pressupõe um

deslocamento no valor da força de trabalho, causado por variação na produtividade do trabalho”. (MAX, 2001, pág. 594)

Para Taylor existe uma divisão do trabalho entre a gerência e a execução, onde afirma que o operário não tem capacidade nem formação para analisar se seu desenvolvimento e todo seu processo estão eficientes, pelo menos é o que defende Chiavenato (2003).

Anteriormente a gerência deixava a critério do trabalhador a melhor forma de executar seu trabalho para que o mesmo desenvolvesse a capacidade da iniciativa, foi a partir de então que se iniciou a chamada Administração Científica, onde ocorre uma divisão de responsabilidades: a gerência fica com planejamento e a supervisão com a assistência contínua ao trabalhador durante sua produção, e cabe então ao colaborador a execução do trabalho. Resumindo: a gerência pensa e o trabalhador executa (CHIAVENATO, 2003)

Para o autor, existem alguns métodos que proporcionam maneiras de execução para obter resultados rápidos e eficientes, esse estudo permite a racionalização da melhor forma de trabalho do operário e fixação do tempo-padrão para execução de suas tarefas, conseqüentemente traz as seguintes vantagens adicionais:

- Extinção do desperdício de trabalho humano e movimentos inúteis que só trazem desgaste para o trabalhador;
- Melhor adaptação dos operários às suas tarefas;
- Maior aprendizado durante treinamentos de seus colaboradores gerando como benefício melhor eficiência no trabalho executado;
- Distribuição de forma equivalente da operação para que o colaborador não tenha prejuízos e que não haja falta ou excesso de seu trabalho.
- Determinação de melhores métodos para execução do processo;
- Determinar uma base uniforme para a remuneração do funcionário, criando meios de premiação de acordo com a produção e seu desenvolvimento.

Taylor ainda observou que a eficiência do trabalho não depende somente do método de sua execução e do incentivo salarial, mas também de melhores condições de trabalho que possam beneficiar seu bem-estar físico e diminuir o cansaço físico e mental.

1.3 – RELAÇÕES TRABALHISTAS

Uma das formas de assumir a ideologia, cultura, e os valores da alta administração são as políticas de relacionamento com os sindicatos, que são influenciados pelo regime político do governo, pela situação econômica do país, entre outros fatores, é o que defende Chiavenato (2002).

Ao todo, Chiavenato ainda define quatro diferentes tipos de políticas de relações trabalhistas, são elas: Política paternalista, autocrática, de reciprocidade e participativa.

A política paternalista é conhecida pela aceitação fácil e rápida das reivindicações dos trabalhadores. De acordo com que os sindicatos atendem às necessidades dos trabalhadores, vão criando outras de interesses coletivos ou privativo de seus próprios líderes. Os sindicatos se fortalecem por meio de esforço positivo sendo que, a cada necessidade atendida surge outra e com maior expectativa a ser satisfeita.

Já a política autocrática é definida pela postura rígida e impositiva da organização, que faz concessões dentro da Lei ou seguindo seus próprios interesses. Nessa política, as reivindicações nem sempre são atendidas, e com isso acaba surgindo pontos de indisciplinas e grupos de oposição dentro do sindicato.

“A política autocrática é insustentável por um período longo de tempo pelo seu caráter unilateral e impositivo, gerando frustrações e atitudes de revolta no pessoal.” (CHIAVENATO, 2002)

A política de reciprocidade baseia-se no sistema de “trocas” entre a organização e o sindicato. As reivindicações são resolvidas rapidamente entre a direção da organização e a do sindicato, porém a participação dos trabalhadores e dos supervisores é bem pequena, com isso essa política nem sempre consegue ser cumprida, gerando desconfiança e falta de credibilidade dos trabalhadores.

Quanto à política participativa, é caracterizada devido à consideração que as relações trabalhistas envolvem o sindicato e os trabalhadores. Essa política exige um relacionamento com os empregados, é necessário um clima organizacional sadio. É uma política baseada no consenso entre as partes, pois se antecipa aos problemas ou, pelo menos, trata-os enquanto são controláveis.

Um dos maiores desafios que a área de RH encontra atualmente são decorrentes da abertura política do país e pelo crescente desenvolvimento do sindicalismo. De um lado, a convivência com a evolução sindical e do outro lado, a necessidade de conscientização de todos os níveis de administração da empresa quanto há uma nova realidade trabalhista e a crescente participação da classe trabalhadora. Com isso, torna-se de evidente a importância de preparar tanto os empresários, como todos os níveis da administração para uma política participativa de relações trabalhistas.

Segundo Castro *et al* apud Dunlop (1993), sobre as relações de trabalho, existem três elementos constituintes desse parâmetro, são eles: o ambiente externo, os processos e os resultados. O autor ainda reforça que existem três níveis de sistema: o estratégico, o funcional e o local de trabalho.

No nível estratégico, estão inclusas as decisões que podem influenciar a negociação coletiva e demais processos de longo prazo. No nível funcional, estão envolvidas as atividades ligadas ao objetivo da organização. Já no nível sobre o local de trabalho, estão ligadas as tarefas do dia-a-dia e que devem estar de acordo com as condutas adotadas pela organização.

Ainda Castro *et al* (2002) atualmente, as organizações tem interesses em disponibilizar alguns dos benefícios que constam no contrato coletivo, porém, existe uma certa barreira, pois não querem se colocar a frente dos sindicatos, que podem não estar ao lado das empresas. Diante dessa situação, surgiram alguns resultados ligados as relações de trabalho, que não beneficiam a negociação coletiva. Um dos resultados foi a criação de ambientes de reclamações para o público interno.

O trabalho, da forma que é visto nos dias atuais, ainda precisa de ajustes em seu formato e no que tange as relações empresariais. Contudo, no século XX, as condições legais existentes eram, fundamentalmente, inflexíveis, ainda mais se vistos pelos aspectos da legislação em vigor, baseada na CLT. Na década de 80, em especial na reformulação da Constituição Federal, outros aspectos foram atribuídos às relações trabalhistas, mas que, de certa forma, afastam o interesse do empresário em formalizar a relação com os empregados. Pelo menos é assim que entende Flori (CNI, 2008), que retrata que o excesso encargos trabalhistas em conjunto com a rígida legislação, acaba fortalecendo a informalidade, principalmente entre as microempresas e empresas de pequeno porte.

Para estabelecer um ambiente agradável para o desenvolvimento da empresa, a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) acredita que a legislação deve defender mais os direitos primordiais do trabalhador. Por isso uma das prioridades da CNI é que a legislação trabalhista se modernize, em caráter especial, a CLT, que foi criada na época em que o desenvolvimento do país estava em outros moldes, entretanto, essa legislação está longe de atender as mudanças do mundo no que tange ao trabalho, devido às inovações tecnológicas e de gestão.

Para Flori (2008) essa modernização das relações de trabalho com certeza terá aspectos positivos diante do nível de emprego, a formalização e o aumento saudável da competitividade das empresas.

A autora ainda reforça que durante muito tempo o Brasil desenvolveu uma imensa coletânea de Leis Trabalhistas para tentar organizar o mercado de trabalho. Se antigamente os problemas e conflitos das empresas eram “empurrados” para fora da empresa; no futuro, cada vez mais serão tratados dentro da organização. Com isso a participação dos colaboradores tenderá a crescer e, conseqüentemente, as novas formas de resolução dos conflitos internos concorrerão com a Justiça do Trabalho. A colocação da autora vai de encontro ao modelo profissional que hoje pontua nos grandes países produtivos, independente de crises, pois que se observa a facilidade de ofertas para capacitação e uma grande integração das informações com fácil acesso para o cidadão em geral, o que obriga a modernização dos aspectos éticos, dentre os quais as Leis possuem papel de relevância e não podem se abster de sua importância.

2 – CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO E CAPACITAÇÃO

Avaliar dois conceitos tão abrangentes não parece ser uma tarefa fácil, mas a ciência da Administração promoveu, ao longo tempo, vários estudos e fundamentações que suportam com relativa clareza as noções e relações existentes entre eles, pois que a motivação é alimentadora da capacitação e também por ela é alimentada. Este capítulo busca trabalhar as referências da Administração quanto ao trato dos dois conceitos, de forma teórica, mas dando sustentação centrada no objetivo principal relacionado na introdução.

2.1 – A VISÃO FUNDAMENTALISTA DA MOTIVAÇÃO

Foi a partir da Teoria das Relações Humanas que todo acervo de teorias psicológicas a respeito de motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações. Pode-se afirmar que o conceito de ciclo motivacional é: “o organismo humano permanece em seu estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade” (CHIAVENATO, 2003, p. 119). Quando essa necessidade é atendida o organismo do indivíduo se equilibra e volta ao seu estado inicial.

Assim, os conceitos de motivação começaram a surgir na década de 50 e três teorias ganharam forma. São elas: hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a teoria dos dois fatores. (ROBBINS, 2002, p 152).

Na primeira está a proposta de crescer a motivação de acordo com o atendimento das necessidades de cada fase. Sempre que uma determinada fase de necessidades é atendida o indivíduo começa sua busca pela fase seguinte. Pelo menos assim identificou Maslow, citado por Robbins (2002, p 152), que ainda organizou as necessidades em cinco fases.

A teoria X e Y proposta por McGreggor, define outras duas concepções para certas pressuposições a respeito da natureza humana, são elas: Teoria “X”, que se compõe de certas concepções e premissas incorretas, que de certa forma são distorcidas, tendo predominado durante décadas passadas; e a Teoria “Y”, que é a

moderna, que foi baseada em um conjunto de suposições da teoria da motivação humana, citado por Chiavenato (2002, p 136):

“A aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar. O Homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e deve ser voluntariamente desempenhado) [...]”

A teoria proposta por Herzberg, denominada Teoria dos dois fatores e mais adequadamente tratada no tópico 2.2, define que a motivação depende de dois fatores, são eles fatores higiênicos, onde se observa as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha e os fatores motivacionais que englobam o conteúdo do cargo, às tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si (CHIAVENATO, 2002, p 87).

Cada indivíduo possui a capacidade de se auto-motivar. O comportamento motivacional é causado pela hereditariedade, de forma interna, ou também pelo ambiente (externo), que acaba por influenciar as pessoas a apresentarem determinadas ações. Claro que o contexto humano nessa ordem se mostra complexo e de uma grande abrangência, dado que outros fatores se mostram detalhados dentro do ambiente, que também merecem destaque, como a demanda familiar, a insaciabilidade, a posição social e outros. Chiavenato (2002, p 80) diz que:

“De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) e pode, também, ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. [...] A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como “desejo” e “receio”; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima.”

Logo, o comportamento é motivado quando o indivíduo opta por um determinado objetivo, tenha sido ele gerado pelo ambiente ou intrinsecamente, mas que o movimentará em direção ao atendimento ali definido, o que pode ser mais bem trabalhado quando se fizer uso de metas (a qualificação e quantificação do objetivo). Contudo, o estado motivacional proposto por objetivos provoca uma tendência para um desejo do comportamento.

Maslow³ procurou entender o padrão do comportamento humano através de um processo de hierarquização de necessidades, no qual é importante reconhecer que cada degrau corresponde a uma fase de busca e satisfação do indivíduo, isto é, para que se possa realizar a auto-estima e desenvolvimento pessoal, é necessário

³Abraham Harold Maslow nasceu no Brooklin, Nova Iorque em Primeiro de Abril de 1908, e morreu em em 8 de junho de 1970, vítima de um ataque cardíaco.

que se realize as necessidades fisiológicas primeiro, a partir desse conceito surgiu a Pirâmide das necessidades estudada por Maslow, onde é composta por necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização.



Figura 1 - Pirâmide de Maslow

Fonte: Conexão RH – [HTTP://www.conexaorh.com.br/artigo15.htm](http://www.conexaorh.com.br/artigo15.htm)

As fases da tradicional pirâmide de Maslow estão colocadas de forma crescente da base ao topo, pelo que se objetiva alcançar os níveis maiores das necessidades humanas, mas que claramente passam por uma revisão a cada nova demanda que lhes sejam apresentadas, principalmente pelos fatores externos.

A primeira fase, que se encontra na base da pirâmide, corresponde as necessidades fisiológicas, que são compostas pelas necessidades básicas para sobrevivência humana como: alimentação, moradia, conforto físico, descanso, etc. que servem como peças “motoras” para que o indivíduo busque as fases seguintes da pirâmide. Pelo menos é assim que Chiavenato (2002) interpreta o grupamento de Maslow.

Na fase a seguir estão as necessidades da segurança, onde o indivíduo busca estrutura para se apoiar e querer mais. A fase do afetivo – social engloba as relações sociais do ser humano, seu convívio com os demais, a necessidade do respeito e confiança pelas partes.

Ainda segundo o autor, a penúltima fase da pirâmide está a necessidade da “auto-estima” que faz o indivíduo se sentir útil, e de acordo com o que sua estima

aumenta conseqüentemente a vontade do ser humano querer mais também aumenta.

A necessidade da auto-realização é o último ponto a se chegar na pirâmide. Assim que ele é atingido o indivíduo conquista a plena satisfação pessoal e profissional, considerando outros aspectos como gratificação pela realização. Neste nível a superação de obstáculos se dá na forma de desafios realizados e vencidos e trás a valorização do íntimo do ser. Vendo pela ótica do mercado trabalhista e das relações profissionais o nível de auto-realização pode ser alcançado quando os demais níveis são satisfeitos e, intelectualmente, acontece o desenvolvimento profissional. Eis aí a sistemática favorável nas organizações que praticam o desenvolvimento motivacional de seus colaboradores, trazendo a eles o equilíbrio nas relações trabalhistas e reduzindo o giro de empregados.

Em contrapartida, segundo Soto (*apud* MASLOW, 2002, p 144), "a frustração dessas necessidades é o núcleo mais comumente encontrado nos casos de desajustamento e de patologia mais graves". Logo, mesmo não se podendo determinar o nível de crescimento nas relações empregatícias quando se atinge os níveis superiores da pirâmide, notoriamente vê-se que a perda nas relações afeta a questão produtiva de forma direta, quando os fatores não são considerados.

Com o tempo outras teorias de Maslow foram introduzidas, com isso deram origem a uma grande área de extrema importância nas relações humanas, com muitos investimentos na qualificação e aprimoramento das habilidades de gestão. No tópico seguinte, será possível detalhar duas linhas de Maslow que são relevantes para a história a gestão de pessoas.

2.2 – ADEQUAÇÃO DE HERZBERG E CHIAVENATTO

A Teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg explora a condição de motivação das pessoas. O mesmo ainda verificou após muitos estudos que existem dois fatores distintos que devem ser também considerados na satisfação dos cargos, são eles: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (COSTA 2008).

Os fatores higiênicos são condições que estão à volta do empregado, como condições físicas e ambientais. São fatores geralmente utilizados nas empresas para obter motivação dos empregados.

Ainda de acordo com Herzberg quando esses fatores são considerados “ótimos” apenas evitam insatisfação do empregado. Já quando são considerados “escassos” provocam essa insatisfação.

Segundo COSTA (2008), fazendo comparação à Pirâmide de Maslow, pode-se afirmar que a base da pirâmide é equivalente aos fatores higiênicos defendidos por Herzberg.

Quanto aos fatores motivacionais, os mesmos estão relacionados ao conteúdo do cargo, aos deveres e as tarefas que estão inseridos na função. Esse fator pode gerar efeito duradouro à satisfação e conseqüentemente aumenta a produtividade do funcionário. Para o criador da teoria o termo “motivação” envolve sentimentos de reconhecimento, crescimento e realização profissional.

Ainda segundo a autora (COSTA 2008) o brasileiro tem dificuldade para se chegar a auto-realização que está no topo da pirâmide, as necessidades sociais, e auto-realização sintetizam os fatores motivacionais.

Segundo Chiavenato (1999) a teoria da hierarquia das necessidades que Maslow defende, é a mais conhecida dentro das abordagens a respeito da motivação humana, pois apresenta a essência das necessidades do ser.

Para Maslow (1979) existem algumas observações com relação à motivação humana, são elas:

- A integridade do ser humano como peça fundamental da motivação;
- As necessidades humanas podem também ser classificadas em uma hierarquia quanto a urgência, logo, a manifestação de uma necessidade se baseia na satisfação previa de outra importante.

Maslow ainda defende que:

“A teoria da motivação não é sinônima da teoria do comportamento, pois as motivações representam apenas uma das classes de determinantes do comportamento, que, apesar de ser motivado, na maioria das vezes, pode ser determinado biológica e culturalmente” (Coelho *apud* Maslow, 1979).”

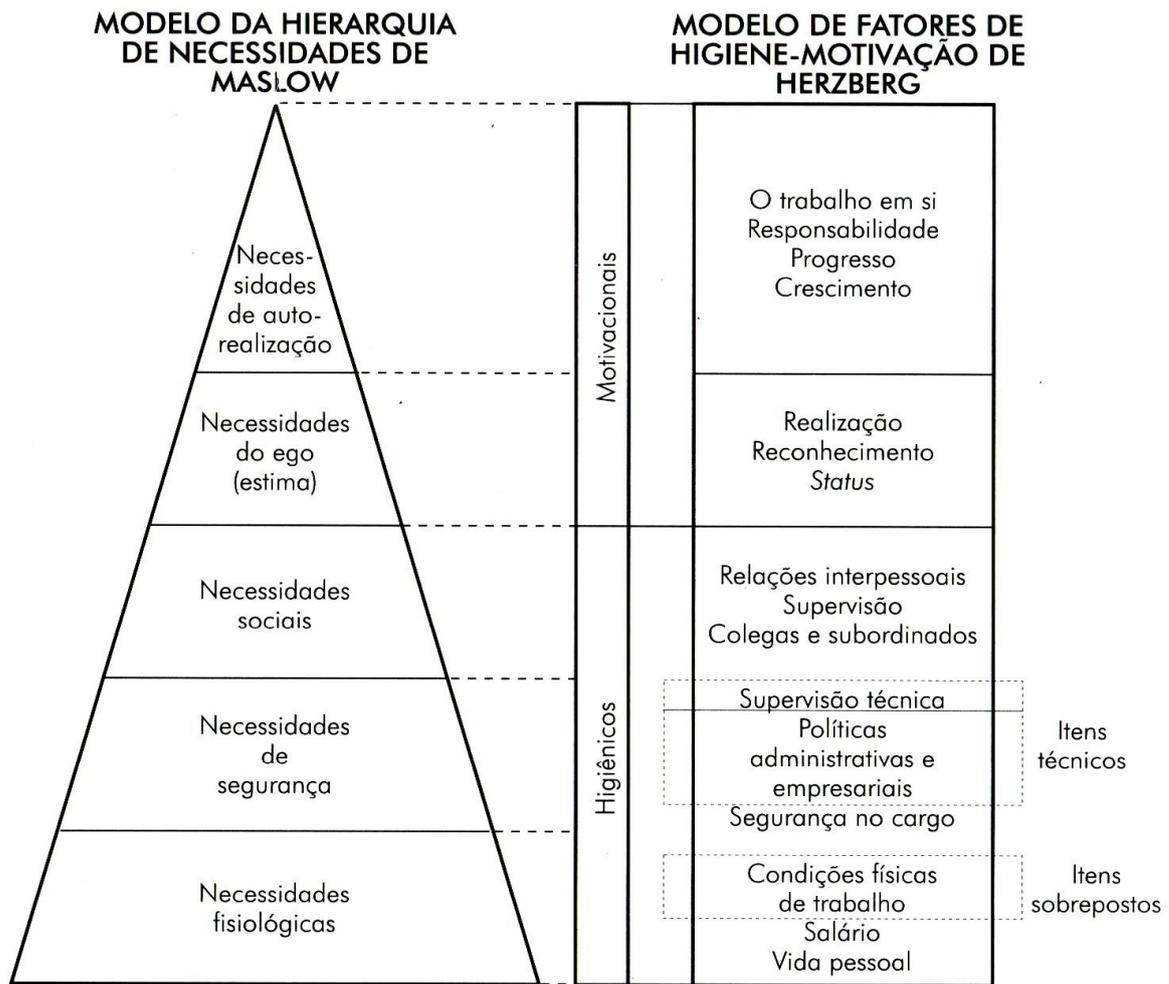


Figura 2 - Comparação dos modelos de Motivação – Maslow e Herzberg
 Fonte: Chiavenato (2000, p. 401)

Diante da figura acima, nota-se que Herzberg enfatiza que os fatores motivacionais são desprezados pelas organizações com intuito de elevar o desempenho e a satisfação pessoal. As teorias de Herzberg e de Maslow se chocam quando ambos afirmam que os níveis mais baixos de necessidades relativamente humanas têm efeito motivacional pequeno quando se fala em padrão de vida elevado. Além disso, as duas teorias apresentam pontos de certa concordância e acaba permitindo uma visibilidade maior sobre a motivação do comportamento humano, é o que aborda CHIAVENATO (2002). Como objeto de estudo, o próximo tópico apresenta as fases necessárias para que o colaborador tenha uma boa desenvoltura e passe por todas as etapas da capacitação e tenha base para chegar ao topo da pirâmide.

2.3 – CAPACITAÇÃO E SUAS ETAPAS

No mercado atual, vários fatores como a globalização e a concorrência acirrada têm exigido das empresas constante processo de reciclagem do capital intelectual de seus colaboradores, que não ocupa somente os profissionais que ocupam cargos de diretoria, mas também os demais setores, como o atendimento e até mesmo o setor de limpeza.

Vários são os benefícios oferecidos pela capacitação dos funcionários, entre eles pode-se destacar:

- Aumento da produtividade;
- Bom ambiente de trabalho;
- Diminuição da rotatividade de pessoal;
- Maior entrosamento;
- Empresa mais competitiva.

Chiavenato (2004) aborda que treinamento e desenvolvimento estão presentes no dia-a-dia da organização.

O desenvolvimento humano está diretamente relacionado com a educação e o direcionamento para o futuro.

A educação é base para o ser humano, pois, é através dela que são formados os princípios de cada um, visando a personalidade, a capacidade de interpretar, de compreender, enfim, de saber se relacionar. Portanto, o desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do colaborador, visando seu futuro profissional e pessoal.

Existem muitos métodos para desenvolvimento de pessoas, além disso, técnicas de desenvolvimento de habilidades também ajudam durante o processo de capacitação. Os principais são: rotação de cargos, posições de assessoria, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, treinamento (outdoor) fora da empresa, estudos de casos, jogos de empresa, centro de desenvolvimento interno e coaching.

Chiavenato também aborda dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo: a tutoria e o aconselhamento.

A tutoria consiste na assistência que os executivos do grupo oferecem as pessoas que almejam elevar de cargo dentro da organização. Também conhecida

por *mentoring*⁴, a principal função da tutoria é analisar e tentar melhorar o desempenho dos funcionários. Ele também proporciona orientação, dá críticas e sugestões, para ajudar no crescimento do profissional. Já no aconselhamento, o gerente proporciona conselhos no intuito de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades.

De fato, a capacitação com absorção proveitosa do conhecimento acaba por agregar valor produtivo, mas demanda da alta administração das empresas a aceitação da verdade de que profissionais capacitados necessitam de outros atrativos para se manterem interessados no trabalho e no negócio. Ajustar a permanência dos colaboradores na empresa, de forma produtiva e consciente, precisa conciliar remuneração, treinamento, ambiente e qualidade de vida, motivando o profissional a se tornar um parceiro do negócio, objeto do capítulo que se segue.

⁴ Profissão nominada aquele que sabe e ensina.

3– A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NA QUALIDADE TOTAL

O Controle da Qualidade Total, defendida por Campos (1999) relata que esse sistema administrativo foi aperfeiçoado no Japão, tendo como ponto de partida as idéias americanas que foram introduzidas após a Segunda Guerra Mundial. Ficou conhecido no Japão como TQC (Total Quality Control), é baseado na participação de todos os setores da empresa, no estudo de como melhor conduzir o controle da qualidade.

Já para Neto (2006) essa preocupação com as pessoas se justifica pelo fato de que quando se resgatam os valores humanos e ambientais, que muitas vezes são distanciados pela sociedade, o trabalho humano se reflete na qualidade e produtividade da empresa.

Levando em consideração esse lado para se incluir o processo de Qualidade na organização devem-se gerar ações e mudanças positivas, que devem ser orientadas como um programa de mudança de cultura, com novos modelos e métodos de gerenciamento, utilizando características próprias da empresa, respeitando a particularidade de cada uma.

É importante ainda reforçar que para os colaboradores estarem motivados e alinhados com os objetivos da organização, ela deve desenvolver meios de remuneração justa, gerando assim um mecanismo de envolvimento do corpo de colaboradores na melhoria da Qualidade do processo produtivo.

O autor ainda expõe que nos dias atuais para a empresa obter a Qualidade Total é necessário a valorização das pessoas, pois é a partir desse contexto que surge o princípio de que são elas os agentes impulsionadores de todo o processo que gera a produção do ser humano e deve ser estabelecido conforme o método PDCA.

Além disso, o estabelecimento da meta, a educação e treinamento, participação constante dos funcionários na busca de melhorias para empresa fazem parte do planejamento.

Essas metas devem ser apresentadas de forma clara e precisa, conforme defende por Campos (1999).

Todas as práticas que a organização deve monitorar e aplicar para obter a Qualidade interna será melhor abordada nas linhas a seguir.

3.1 – OS FATORES MINIMIZADORES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Na organização, é primordial que todo indivíduo preze por sua permanência na mesma, mas para isso é necessário que ele busque meios de crescimento e execute seu trabalho da melhor forma possível.

As pessoas são diferentes, têm talentos diferentes, dessa forma, Campos (1999) afirma que é natural avaliar o desempenho das pessoas de tal modo que isso possa refletir em sua carreira.

Segundo a consultoria Monsters (ANEXO I), existem três tipos de rotatividade que ajudam a compreender por que os funcionários deixam a empresa e como analisar formas de evitar que isso aconteça no futuro:

- Rotatividade Sazonal – Ocorre quando os colaboradores deixam suas respectivas empresas em determinadas épocas do ano. Geralmente isso ocorre porque os funcionários dependem muitas vezes de comissões, e por isso procuram mercados onde tenham como manter uma boa oportunidade de ganhar dinheiro;
- Rotatividade de Responsabilidades – Nesta, os funcionários, ao se estabilizarem em seus cargos, decidem seguir em frente para outras empresas, pois não há mais, para eles, oportunidade de crescimento dentro da organização, respeitando-se a escala de valorização de Maslow, já comentada no tópico 2.1;
- Êxodo em Massa – Esse é o pior cenário para a empresa. Acontece quando uma grande parte do grupo de funcionários decide dar aviso prévio ao mesmo tempo, que pode ser por vários motivos, inclusive devido à nova gerência, por exemplo.

A situação indesejável relacionada a este tipo é a representação clara da falta de acompanhamento dos recursos humanos na empresa, pois vários são os sinais que imanam do funcionamento operacional no dia-a-dia, antes que ações radicais sejam tomadas.

Muitos dos motivos que promovem os tipos acima relacionados estão além do controle da gerência, mas existem algumas práticas que podem ser implementadas dentro da organização para que o índice de rotatividade seja minimizado, que são avaliados pela consultoria como:

- aperfeiçoamento do recrutamento – Procure contratar pessoas que sejam flexíveis para adaptar-se as variações das necessidades da empresa
- comunicação com os funcionários – É necessário manter contato com os colaboradores, expondo sua visão sobre o futuro da organização;
- ouvir os funcionários – Busca pelo incentivo dos funcionários de forma com que os mesmos possam discutir as questões que os interessam. Não é possível aceitar todas as sugestões deles, mas é importante dar atenção às mesmas;
- elogios – É necessário fazer com que os funcionários saibam que são peças de extrema importância dentro da organização. Podem ser realizadas campanhas semanais ou mensais para que seja escolhido “Funcionário da semana ou do mês”, é necessário ter cuidado com esses elogios para que os demais não se sintam “afastados” com relação aos demais.
- treinamento e desenvolvimento pessoal – Elaboração de planos regulares que buscam desenvolvimento, além de buscar saber como o quadro de funcionários opina sobre o ambiente de trabalho.

Para Brown (1966) o treinamento é a melhor forma de se implementar o gerenciamento para Qualidade Total. É primordial que a diretoria tenha noção da necessidade de treinar os empregados para que os mesmos entendam o conceito de Qualidade e tenham como dominar as ferramentas. Entretanto, é importante que a organização estabeleça o tipo de treinamento necessário. Neste caso, quando a empresa é dotada de esforços com bons resultados são realizados quatro estágios dentro da empresa, são eles:

- treinamento conceitual da Qualidade – tem o objetivo de aproximar os colaboradores com os conceitos de qualidade e mostrar o impacto que a mesma pode causar dentro do seu ambiente de trabalho;
- ferramentas de treinamentos da qualidade – cuida das ferramentas de treinamento para qualidade;
- temas específicos – direciona aspectos da qualidade e determinam diversas atividades e funções;
- treinamento para liderança – está ligado aos diretores e gerentes que proporcionam a iniciativa.

Mesmo diante de todo investimento, o treinamento pode fracassar, é o que afirma Brown:

“Muitas das razões do fracasso do treinamento relativo à qualidade – e do desperdício do dinheiro investido – estão mais ligadas à maneira pela qual a empresa encara o treinamento e ao modo pelo qual ele é ministrado, do que ao próprio conceito de treinamento”. (Brown, 1996, pág. 56)

Dessa forma, a empresa necessita de treinamentos para habituar os empregados ao nível de maior desempenho, implantar a proficiência dentro da organização e, ainda, fazer com que os colaboradores se sintam motivados para realizar possíveis mudanças de comportamento, despertada em seu íntimo, em vez de ser imposta. O diferencial pessoal observado em cada trabalhador, quando da correta valorização e motivação profissional, se faz notar no interesse deles em fortalecer a imagem da organização que atuam, o que é mais facilmente atingido com o uso das ferramentas da Qualidade aplicadas a valorização das pessoas, descritas a seguir.

3.2 – OS MECANISMOS DA QUALIDADE PARA CATIVAR OS COLABORADORES

Para a empresa atrair o colaborador a obter um desenvolvimento de qualidade e que o faça ter uma boa desenvoltura no seu trabalho, é necessário que a organização desperte no mesmo o “querer” para o conhecimento e a busca por melhorias no ambiente de trabalho.

Segundo Juran (1993) existem alguns obstáculos que podem influenciar dentro da motivação, são eles: desconhecimento - onde se encaixam alguns exemplos de pessoas que não conseguem visualizar que estão gerando pontos de problemas de qualidade; competição de prioridades – é composto por pessoas que não sabem diferenciar a qualidade de outras prioridades, pois, não conseguem obter o nível qualidade desejado devido ao surgimento de outras obrigações; subotimização – neste, existe uma busca da Qualidade como uma exigência global. Pode se tornar prejudicial caso haja foco de Qualidade em somente um setor na organização; mitos culturais – a existência de mitos por parte das pessoas acaba criando uma barreira que impede o crescimento dos mesmos e a obtenção na liderança pela Qualidade. Muitas vezes essa barreira se deve aos gerenciamentos passados, por isso é importante sempre evitá-las.

O autor ainda defende que é primordial que a empresa passe a querer a melhoria da Qualidade, e que esta seja mais que uma obrigação a ser cumprida, pois é o primeiro passo para obtenção da mesma.

Moura (1997) afirma também que lidar com pessoas é uma tarefa um pouco difícil e, talvez, seja o maior desafio da gerência, pois realizar um trabalho em grupo com pessoas que devem trabalhar em conjunto requer preparo dos superiores, da organização ao todo e do uso adequado das técnicas existentes. Dentro da organização é sempre importante frisar ao colaborador a importância dele na melhoria da Qualidade, os quais são enfatizados nos pontos relativos aos fatores humanos nas ferramentas de melhoria contínua, análise de processos, competências e gerenciamento da Qualidade, devendo ser praticada periodicamente de tempos em tempos.

Existe uma igualdade de capacidade entre todos os colaboradores, porém algumas atitudes são benéficas e outras prejudiciais, dependendo da função e do perfil do colaborador para determinado cargo. É necessário entender que ninguém é totalmente preparado ou até mesmo domina a função de forma perfeita, as pessoas precisam de preparação, instrução e orientação, pelo menos assim entende Moura (1997). Devido a diversidade de personalidades existentes dentro de uma empresa pode haver conflitos entre pessoas, nos mais diversos níveis departamentais, do estratégico ao operacional. Mesmo diante do despreparo é necessário orientar e treinar os colaboradores no que se espera do seu desenvolvimento. As empresas precisam se ajustar na forma como vão mensurar o trabalho de seus funcionários e se fazer entender, o que pode demandar tempo, mas que com a implementação cultural correta acaba por acelerar a absorção dos sentimentos empresariais adequados. É o que acontece quando se usa a filosofia "5 s"⁵, que altera a forma comportamental dos colaboradores, dentro e fora da empresa, melhorando sua ambientação e, por conseguinte, fortalecendo os elos sentimentais que mantêm o interesse na organização, diminuindo o giro de pessoal, mas que deve ser desenvolvida e aplicada com a adesão maciça da alta administração, como forma de exemplo nas relações.

Moura ainda relata que é de extrema importância mostrar que a parte humana da organização deve ser trabalhada pelo tamanho do conhecimento, desenvolvendo

⁵ Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke (ferramenta que permite desenvolver um planejamento de classificação).

a capacitação e educação das pessoas para que então sejam conhecedoras dos objetivos e desafios apresentados e se comprometam a desempenhar seu papel, com isso o autor ainda reforça que existem mecanismos que atuam em conjunto para uma melhor atuação da equipe junto à empresa, são eles:

- organização do trabalho – definir estrutura organizacional e que tenham suas funções estabelecidas, mostrando claramente suas responsabilidades a serem usadas;
- definição da equipe – Estabelecer um processo de seleção para os cargos visando o perfil de cada funcionário para a função proposta;
- capacitação de preparo das equipes - as pessoas necessitam ser preparadas para seus cargos para que sejam desenvolvidos com bons resultados, pois a organização precisa de um ambiente agradável para com seus colaboradores, caso esse seja alterado automaticamente muda o desempenho dos seus;
- comunicação à equipe –é necessária a informação sobre os resultados e objetivos da empresa mesmo que o funcionário tenha perfil e seja capacitado para aquele cargo, este necessita das informações para que possam fluir por canais estabelecidos e que as informações sejam específicas e objetivas, para que não haja controvérsias;
- liderança da equipe – é estabelecido um objetivo em comum onde o envolvimento das pessoas deve ser focado em uma só direção;
- atuação das pessoas em equipe – é formada por grupos do mesmo setor ou até mesmo de setores distintos, que tem como objetivo atuar na resolução de problemas que possam surgir e contribuir para aumento da melhoria das atividades e processos internos;
- reconhecimento à equipe – O grau de comprometimento das pessoas juntamente com seu esforço deve ser valorizado pela empresa, desde que seja pela remuneração, participação nos resultados ou até mesmo pelo destaque da sua atuação no setor.

Moura reforça ainda:

“As atitudes das pessoas são decorrência do seu comportamento que é influenciado pelo ambiente de trabalho. Conseqüentemente, um ambiente adequado atua como estímulo às pessoas para que busquem a motivação necessária para realizar as atividades de sua responsabilidade e, assim, obtenham o estado de satisfação”. (Moura, 1997, pág. 154)

Com os mecanismos adquiridos e postos em prática para cativar os colaboradores, caberá ao funcionário a busca contínua para executar seu trabalho da melhor forma possível, buscando sempre a melhoria constante pelo aumento da sua produtividade, abordada com maior detalhe no tópico a seguir.

3.3 – A MELHORIA CONTÍNUA NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Antes de descrever a melhor forma de conseguir a melhoria contínua no aumento da produtividade, é primordial mostrar um conceito formalizado por Mesquita *apud* Caffyn & Bessant (1966): “Melhoria contínua é um processo, em toda empresa, focado na inovação incremental e contínua”. (pág. 19). O que acontece, é que nas organizações todo desempenho da equipe é acompanhado, logo após chega-se aos pontos que merecem melhor atenção e necessitam ser melhorados. Ainda para o autor, melhoria contínua e inovação são conceitos, que mesmo tendo significados opostos precisam caminhar juntos, pois são formas diferentes de tratar a melhoria. Mesquita ainda retrata a participação na melhoria contínua da Qualidade acontece no nível hierárquico de baixo para cima dentro do organograma organizacional, neste, os colaboradores são conscientizados a verificar e propor mudanças nos processos que fazem parte dentro da empresa.

A autora ainda relata que a melhoria é um processo onde problemas são solucionados, a partir de então estabelece três tipos de melhoria: controle de processos, melhoria reativa e melhoria proativa. Outras abordagens também são importantes, como Isso 9000, o PDCA (conhecido como ciclo *Plan-docheck-action*), as sete ferramentas da Qualidade, o TQM (*Total Quality management*), entre outros.

Várias são as ferramentas utilizadas dentro do conceito de Qualidade abrangendo a melhoria contínua, podemos citar algumas como: diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma e gráfico Linear, pelo menos é o que relata Souza *et al* (2007/2008). O diagrama de Pareto é uma das formas gráficas onde se deve procurar e identificar os componentes responsáveis pela maior fatia dos problemas. Devem-se seguir alguns passos para construção desse diagrama: primeiro passo é escolher como os dados serão classificados, logo após construir uma tabela colocando os dados colhidos de forma decrescente, em seguida, calcular o percentual de cada item sobre o total e também sobre o acumula do, e para finalizar o gráfico, traçar o diagrama:

Defeito	Frequência relativa	Freq. Acum.
A	0,35	0,35
B	0,25	0,6
C	0,15	0,75
D	0,1	0,85
E	0,1	0,95
D	0,05	1

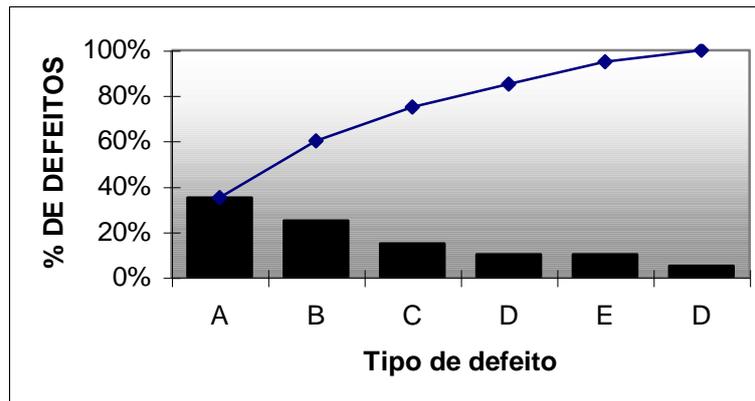


Figura 3 - Modelo de gráfico de Pareto – Princípio de Pareto (Anexo).

Fonte: <http://qualidadeonline.wordpress.com/2009/11/04/dicas-de-qualidade-diagrama-de-pareto-ishikawa-e-5w1h/>

Para Chiavenato (2002) todo colaborador deve possuir conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, entre outras características pessoais, que juntas formam as competências básicas que são essenciais para o crescimento do mesmo dentro da organização e que os diferencie das demais pessoas. Esse assunto será melhor explorado nas capítulo a seguir.

4 – AS ESTRATÉGIAS MODERNAS DE GESTÃO E SUA APLICABILIDADE NA FIDELIDADE DOS COLABORADORES

No mundo globalizado, as organizações necessitam de pessoas comprometidas para alcance de seus objetivos, porém, sabe-se que nem sempre esses profissionais são fáceis de encontrar. Por isso, a solução é criar mecanismos de mudanças dentro da empresa para cativar os colaboradores que já fazem parte do grupo. As mudanças estão ocorrendo de forma rápida e em toda parte, todos estão cercados pelo processo de mudança, pelo menos é o que defende Davis e Newstrom (2001).

Existe ainda uma resistência muito grande, por parte dos colaboradores, quando se fala em mudança. Diante desse ponto, a empresa passa a optar pela fidelização do seu funcionário para criar estratégias onde possa ter possibilidades de aproximação entre as partes para melhor desenvolvimento da organização.

Na maioria das vezes, o condicionante que mais interfere na fidelização é o fator recompensa, onde em grande parte das organizações pode ser aplicado como forma de sistema integrado capaz de solucionar saídas ou resultados.

Esses e outros pontos a respeito da fidelização dos colaboradores serão melhor abordados nas linhas a seguir.

4.1 – SELEÇÕES POR COMPETÊNCIAS

O processo de seleção de pessoas é desenvolvido através de uma sequência, sendo aplicada logo após o recrutamento. Ambos podem ser posicionados como duas vertentes de um mesmo processo, essa proposta é defendida por Chiavenato (2002):

“Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”.
(CHIAVENATO, 2002, pag. 223)

Ainda o autor, um dos objetivos iniciais da seleção é captar os candidatos que tenham aptidão e perfil ao cargo desejado e disponibilizado pela empresa. A seleção

ainda tem o trabalho de fazer com que esse processo mantenha ou aumente a eficiência do desempenho pessoal, e também melhorar a eficácia da organização.

A Gestão por competência busca uma nova forma para substituir a necessidade de treinamento por um método mais empregatício e possibilite uma nova visão das reais necessidades do negócio, essa proposta também é defendida por Chiavenato (2002). Nas empresas novas competências são exigidas, são elas:

- Aprender a aprender - o grupo de colaboradores deve ter disposição de para contribuir positivamente para a empresa e ter condições para aprender constantemente.
- Comunicação e elaboração – há algum tempo atrás, o desempenho era visto como tarefas monótonas, e qualificação era somente ligada a tarefas particulares de cada funcionário. Atualmente, as equipes se prontificam e se disponibilizam quando se fala em comunicação e colaboração.
- Raciocínio criativo e resolução de problemas – antes, o administrador paternalista devia ter a capacidade para resolver os contratempos decorrentes do trabalho, visando o aumento da produtividade do negócio. Hoje, essa parte cabe aos colaboradores, onde o mesmo tem que buscar a melhor forma de adiantar seu trabalho, entretanto para alcançar esse êxito o funcionário deve ter criatividade em solucionar os problemas e analisar situações.
- Conhecimento tecnológico – em tempos passados, a tecnologia era vista como um meio mecânico onde as pessoas tinham que ter habilidade somente para manusear as máquinas e processar textos. Atualmente, a prioridade é usar equipamentos de informação para conectar pessoas em todo planeta, dividindo idéias e buscando melhoras no ambiente e nos procedimentos de trabalho.
- Conhecimento de negócios globais – as empresas hoje buscam pessoas treinadas com capacidade e habilidades e que dominem o ambiente competitivo global.
- Desenvolvimento da liderança – consiste em treinar pessoas para conduzir a organização para o presente e futuro, as empresas ainda estão disponibilizando meios como programas de incentivos para aprendizagem, desde que seja personalizado.
- Autogerenciamento da carreira – as pessoas devem assumir compromissos para adequar-se as mudanças das tecnologias no decorrer dos tempos, contudo,

também devem estar preparadas para ter conhecimento das atividades atuais e em futuras tarefas que possam vir a executar.

Segundo Ruzzarin *et al* (2006): o ambiente tem primordial importância para determinar as fontes das vantagens competitivas, pois, é através dela que se busca inovação tendo como base seus valores e história. Assim, torna-se possível criar um círculo onde a empresa explora suas competências de maneira paralela com as estratégias competitivas, utilizando-as para definição de suas estratégias, como mostra a figura abaixo:



Figura 4 – Integração entre as demandas e as respostas ao mercado.

Fonte: <http://books.google.com.br/books?id=rQrVCakAqclC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source>

O autor ainda reforça as características da competência abordando a “Casa das competências”, onde todas as partes que compõe a “casa” relatam a importância de cada nível:



Figura 5 – “A casa das competências”

Fonte: <http://books.google.com.br/books?id=rQrVCakAqclC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source>

O telhado representa as responsabilidades, ou seja, tudo aquilo que se espera do cargo, os pilares da casa mostram as competências, que englobam os conhecimentos, habilidades e as atitudes. E por fim, a base da casa mostra o plano de capacitação, nela fica visível a intenção de unificar esforços junto ao treinamento e desenvolvimento do grupo de colaboradores.

Alcançadas as competências através da seleção o funcionário passa a fazer parte da organização, e com isso também visa participação para progresso da empresa. A gestão participativa tem grande importância para esse crescimento, conforme abordagem a seguir.

4.2 – GESTÃO PARTICIPATIVA

Atualmente, as organizações buscam ampliar sua visão estratégica, com isso, todo processo produtivo precisa da participação do conjunto de colaboradores. Os empregados contribuem com suas habilidades, capacidades e conhecimento, conseqüentemente dinamizam as decisões e ações dentro da empresa, pelo menos é o que defende Chiavenato (2004).

As empresas ainda utilizam meios para obter a inclusão de parceiros para fortalecer e consolidar seu negócio, visando novas alianças estratégicas.

A parceria tem objetivo de dar continuidade aos investimentos na proporção que os retornos são obtidos, de forma satisfatória. O autor ainda relata:

“Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinérgico da organização - esta consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio”. (Chiavenato, 2004, pág. 07)

Chiavenato (2004) ainda reforça que até pouco tempo os acionistas eram os mais privilegiados dentro da organização, porém essa visão foi substituída por membros indispensáveis: os empregados, que de certa forma são parceiros frequentes e que de fato fazem as coisas acontecerem para o progresso da empresa, é o que a figura abaixo aborda com maior clareza:



Figura 6 – Os parceiros da organização.
 Fonte: Chiavenato, 2004, p. 07

Diante dessa visão o autor afirma: “Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos da organização: os chamados recursos humanos”. (Chiavenato, 2004, pág. 08).

Como recursos, os colaboradores precisam ser liderados, isso engloba planejamento, organização, direção e controle de atividades, pois são seres de extrema importância dentro da organização, para o sucesso desta. Por isso é primordial a gestão de recursos humanos, para que haja rendimento do corpo de colaboradores.

O autor ainda defende que as pessoas devem ser vistas na organização como parceiras e fonte de conhecimento, competências, habilidades e, com o mais importante: a inteligência, que permite decisões e que direciona para alcance dos objetivos globais da organização. Sendo assim, as pessoas formam parte integrante do capital intelectual da empresa. Algumas organizações já notaram essa importância e conduz seus funcionários de maneira responsável e objetiva, devido a seus fatores positivos como fonte de competências, e não apenas como funcionário contratado.

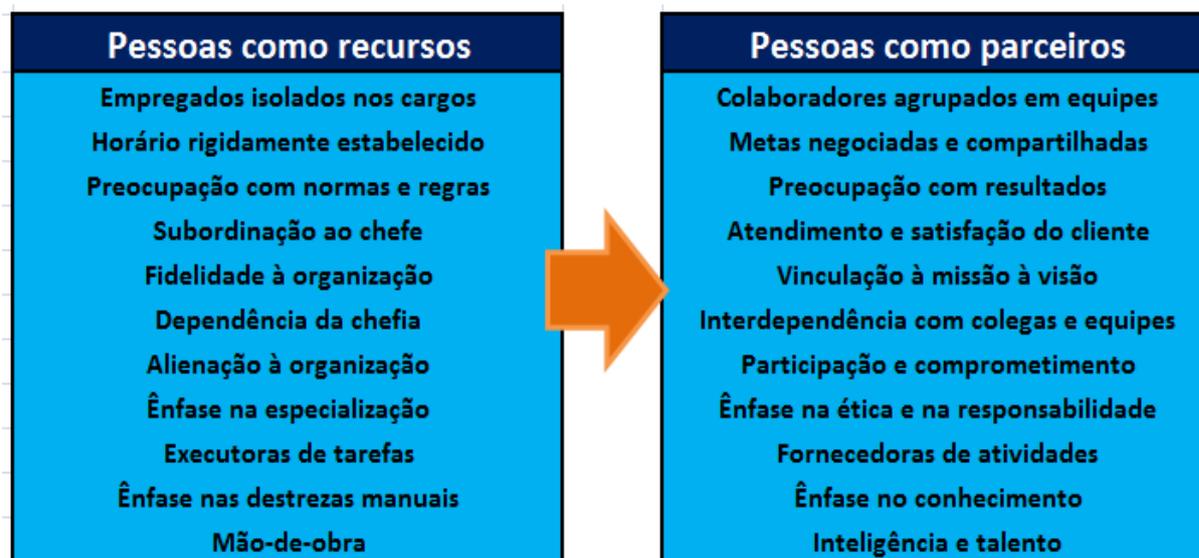


Figura 7 – As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 08

A figura acima mostra com clareza como pode ser diferenciado o fator humano dentro das empresas, visando as pessoas como recursos e como parceiros.

As empresas ainda adotam outros meios para a participação do seu funcionário dentro da organização, o particionamento dos lucros na organização este será abordado no próximo tópico.

4.3 – PARTICIONAMENTO DOS LUCROS

Os novos métodos de remuneração são defendidos por Chiavenato (2004), este relata que muitas organizações adequaram-se a nova forma para obter maior lucratividade da mesma, a recompensa é uma retribuição, reconhecimento ou prêmio adquirido pelo colaborador e oferecido pela organização.

Chiavenato coloca que, o incentivo salarial é uma forma de gratificação, onde acontece uma troca entre empresa e o funcionário, disponibilizando-se a fazer parte da organização, as empresas cuidam da balança dos incentivos de contribuição, essa balança exerce o objetivo de engajar um sistema entre as organizações e as pessoas, esse intercambio faz com que os funcionários contribuem com a empresa e recebam incentivos dela. Assim fica especificado para os investidores que as contribuições feitas à empresa representam investimentos pessoais e tem objetivo de obter retornos de forma de recompensas ou incentivos. Já com a organização

esses incentivos são representados pelos investimentos, que de certa forma contribuem para os retornos às pessoas que investiram.

Chiavenato aborda ainda outros métodos em remuneração, são classificados como: fixa variável.

- Remuneração fixa – esta é uma das mais usadas pelas organizações tem a característica de privilegiar a homogeneização e padronizar os salários, permitindo o controle interno e externo dos salários, é feito um controle central dos salários pela administração, permite que uma base lógica para a distribuição do mesmo e visa a atividade cotidiana e rotineira dos colaboradores com relação ao tempo que elas estão direcionando a empresa. Este método de remuneração fixa e estável não estimula as pessoas, funciona como um fator higiênico e não consegue incentivar a aceitabilidade de responsabilidades e de riscos.
- Remuneração variável – refere-se a uma parceria que tem duas finalidades, lucros ou prejuízos, o colaborador disponibiliza a ganhar mais, caso a empresa ganhe, a perder parte caso a empresa perca ou nada a ganhar caso a empresa não ganhe nada. Esta remuneração tem o objetivo de designar uma parcela da remuneração total no trimestre, semestralmente ou anualmente para o colaborador, este tem caráter seletivo e dependente dos resultados da organização.

Chiavenato ainda afirma que existem vantagens grandes, dentro da remuneração variável uma delas é flexibilidade. Chiavenato (2004) afirma: "Se a empresa está no vermelho, pode mirar como alvo principal o lucro. Caso precise ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado como a sua principal meta" (Chiavenato, 2004, p. 292).

A remuneração variável ainda aponta os principais modelos de remuneração: remuneração por competência, planos de bonificação anual, opção de compra de ações da companhia, distribuições de ações na empresa a funcionários, participações dos resultados alcançados e distribuição dos lucros aos colaboradores.

Empresa	Funcionários	Participantes	Bonus (em salários)	Valor distribuído	Crerios para premiao
Volvo	1.700	1.700	1,8	5,0	Crescimento de vendas, lucro e outros ndices de desempenho
Copesul	785	785	1,9 a 2,2	3,2	Resultado operacional e metas da equipe
Heublein	800	40	1,5 a 2,5	0,5	Lucro e gerao de caixa da companhia e desempenho pessoal
Rhodia	10.000	350	2 a 4	4,5	Lucro operacional da matriz francesa e da filial e resultados das reas
Plascar	1.900	1.900	2 a 3	3,0	Variao do patrimnio lquido e metas individuais
Banco Boa vista	2.400	2.400	4 a 6	22,0	Lucro do banco, metas dos setores e desempenho individual
Lloyds Bank	800	290	3 a 7	5,5	Lucro do banco e resultados de cada rea
Pactual	282	264	23,8	12,6	Lucro do banco e avaliaes de desempenho

Figura 8 – Programa de bonificaes (valores em US\$ milhes)
 Fonte: Chiavenato, 2004, p. 294

Diante desse quadro ficam claras empresas de grande porte que apostaram nos novos mtodos de remunerao e obtiveram resultados positivos.

O autor ainda enfatiza a distribuies de aes das organizaes para os colaboradores, esta poder ser distribuıda de forma gratuita como maneira de compensar o seu funcionrio, fazendo a chamada remunerao flexvel, onde o dinheiro do bnus   compensado por papeis da organizao. Dentro dessas aes ainda pode ser oferecido compras de aes da empresa, visando uma forma diferente de remunerao, ofertando aes que são vendidas ou até mesmo transferidas para o funcionrio, neste caso existe o objetivo de fazer com que o empregado participe como colaborador da empresa, formando um elo entre a organizao e o colaborador.

4.4 – A EXPANSÃO PLANEJADA TRANSPARENTE ÀS PESSOAS

O fato crítico para uma boa gestão de uma organização está ligado a sua capacidade de inovar e acompanhar o desenvolvimento do mercado, outro fator que agrega peso também, é o entrosamento entre as áreas de produção e a gestão administrativa, pelo menos é o que defende Paschoaletto (2002).

O autor ainda afirma que uma das formas de se obter êxito nesse desenvolvimento é a fidelidade na atuação em equipe, através da Gestão Estratégica de Pessoas. É necessário ainda alinhar esforços para que haja um crescimento mútuo com relação empresa x funcionário, pois as tendências e os cenários acabam impulsionando uma empresa vencedora.

Segundo Paschoaletto (2002) o corpo de colaboradores tem primordial participação nesse avanço, por isso a importância gestão transparente dentro da organização, com essa visão o funcionário busca contribuir com comprometimento e lealdade, agregando esses valores aos objetivos da empresa. Unindo esforços entre a empresa e o funcionário é possível definir estratégias para que haja um crescimento mútuo entre o funcionário x empresa.

O autor ainda relata que, a empresa deve dispor de um sistema interno de comunicação onde haja transparência e equilíbrio compreendendo o estratégico e o operacional, assim a organização descentraliza e abrange o poder da decisão, por isso é essencial que haja comprometimento quanto aos valores morais e éticos dentro da empresa, pois as decisões começam a atuar com visões compartilhadas.

CONCLUSÃO

Os conceitos fundamentais da administração, quando aplicados à gestão estratégica e de pessoas, aproximam os empregados ao negócio. Diante das visões fundamentalistas da alta gestão de recursos humanos consultadas, é possível afirmar que com essa aproximação existe um fortalecimento da relação entre colaborador x empresa.

Constatou-se também que, em décadas passadas, o fator humano não era tão explorado e defendido como nos dias atuais, ainda dentro da Industrialização clássica, as pessoas eram vistas como meios de produção, junto com outros recursos organizacionais, como máquinas e outras ferramentas de trabalho. Os novos valores de força de trabalho foram constatados a partir de experiências realizadas por Hawthorne, onde teve como base o chão da fábrica e é vista como uma das maiores experiências dos estudos sobre o comportamento humano.

As necessidades humanas também são mencionadas no contexto, uma vez que cada grau alcançado na pirâmide das necessidades, proposta por Maslow, o colaborador busca alcançar o próximo nível para ter seu grau de satisfação dentro do ambiente de trabalho.

Com o avanço da gestão de pessoas, surgem também políticas de relacionamento com sindicatos, onde as relações e os direitos trabalhistas começam a ficar resguardados e o trabalhador passa a ter seus direitos garantidos pela Lei.

Devido à iniciativa das relações humanas muitas teorias psicológicas a respeito da motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações, aonde Chiavenato (2002, pág. 119) chegou a conclusão de que: “o organismo humano permanece em seu estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade”. A partir de então começaram a surgir, na década de 50 conceitos sobre a motivação e a partir de então ganharam força.

Também foi observado que, não basta somente a valorização do ser humano dentro da organização, o mesmo também deve buscar fontes de crescimento dentro da empresa para que seu espaço dentro dela seja ampliado, e assim então ele obtenha êxito quanto ao crescimento profissional na organização, uma das formas de se alcançar esse crescimento é o processo de capacitação, que ao ser desenvolvida, traz benefícios em geral tanto para empresa, quanto para o

colaborador, que passa a aumentar sua produtividade. Com esse aumento da produtividade a Qualidade da empresa também se expande, pois são geradas mudanças positivas.

A rotatividade de pessoal também reduz, pois os colaboradores ficam determinados a querer sempre mais para não perder sua fatia no mercado de trabalho, conseqüentemente, a empresa também se beneficia com isso, pois não há um giro muito grande de troca de funcionários, essa é uma das técnicas utilizadas pela Qualidade para cativar os colaboradores dentro da empresa.

No último capítulo, foi reforçada a resistência que o colaborador tem quando se fala em mudança, diante dessa situação, a empresa passa a optar pela fidelização do seu funcionário e criar estratégias onde possa ter possibilidades de aproximação entre as partes, foi constatado ainda que, nessa fidelização o fator mais condicionante que interfere nessa relação é a recompensa, além de propor uma gestão participativa, que gera comprometimento quanto aos valores ético e moral dentro da organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Silvana Coelho. **Análise motivacional em equipe de vendas: um estudo de caso com base na teoria de Maslow**. Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Viçosa. Viçosa-MG, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade Total estilo (no estilo japonês)**. Belo Horizonte - MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARVALHO, Luiz Henrique Sousa de. **A flexibilização das relações de trabalho no Brasil em um cenário de globalização econômica** <<http://jus.com.br/revista/texto/1147/a-flexibilizacao-das-relacoes-de-trabalho-no-brasil-em-um-cenario-de-globalizacao-economica>>, acessado em 10 de setembro de 2011.

CASTRO, Alfredo Pires de *et al.* **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendência**, volume I. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos** – Ed. Compacta, 7^o. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 4.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. _____ . 7.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta – 7^a.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2^o. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4^o reimpressão.

COSTA, Isadora Pâmela Dos Santos. **A Pirâmide de Maslow e a Teoria de Herzberg**. Disponível em <<http://isadoracosta.blogspot.com/2008/08/piramide-de-maslow-e-teoria-de-herzberg.html>>. Acessado em 01 agosto 2011.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

EDITORIAL. **Teoria Clássica da administração**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol/13239/>>. Acessado em 12/04/2011.

FLORI, Priscilla Matias. **O sistema de relações de trabalho no Brasil e Reino Unido**. Brasília: CNI, 2008.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. 2º. Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.

SECCO, Lincoln. **Trabalho Produtivo e Serviços em Marx**. Acesso em 21/07/2011, às 22:40hrs, no endereço <<http://www.necpt.com.br/Trabalho%20Produtivo%20e%20Servi%C3%A7os%20em%20Marx.pdf>>, 2011.

MARTINS, Dora Cristina Moreira. **Teorias da Motivação no Trabalho e as Organizações Autentizóticas**. Acesso em 11/04/2011, às 22:56hrs, no endereço <<HTTP://doramartins.com/Doc/Motivacao%20no%20Trabalho%20e%20as%20Organizacoes%20Autentizoticas.pdf>>, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO Y.F. & CORDEIRO L.L (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

MARX, Karl. **O Manifesto Comunista**. Disponível em <<HTTP://www.culturabrasil.org/manifestocomunista.htm>>, acessado em 14 de julho de 2011.

MARX, Karl. **O Capital – crítica da economia**. 17º Ed. Rio De Janeiro: Civilização brasileira, 2001.

MESQUITA, Melissa. **COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARAMELHORIA CONTÍNUA DA PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS**. Acadêmica do curso de Engenharia de produção da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP, 2011.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total: Uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. 1.Ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 1997.

MOURA, Paulo Roberto Cidade. **Rotação de postos de trabalho - uma abordagem ergonômica**. Porto Alegre: UFRGS – Escola de Engenharia, 2001.

NETO, Alexandre Chapoval; GODOY, Leoni Pentiado. **Qualidade e competitividade sob enfoque de Recursos Humanos nas micro e pequenas empresas**. XIII SIMPEP – UFSM, Bauru/SP, 2006.

NETO, Artur De Sousa Leite. **Clima organizacional: O estudo do comportamento humano no trabalho**. Acesso em 07/05/2011, às 16:40hs hrs, no endereço <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/BBBBB1A7E4AF57FF832574F800686F31/\\$File/NT0003A3D6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/BBBBB1A7E4AF57FF832574F800686F31/$File/NT0003A3D6.pdf)>

PASCHOALETTO, Alberto Carlos. **Gestão participativa, compromisso e ética.** Acesso em 22/11/2011, às 23:34hs, disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/3243/gestao-participativa-compromisso-e-etica.html>>

PINTO, Miguel Luiz Marun. **CLT – Saraiva e Constituição Federal.** 28º Ed. São Paulo, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência.** 2ª Ed. Ampliada e Revisada. Educator. São Paulo, 2011.

RUZZARIN, Ricardo et al. **Gestão de Pessoas com base em competências.** São Paulo: AGE – Assessoria gráfica e editorial Ltda, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 9º Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RH Portal. **História e Finalidade da Área de Recursos Humanos.** Disponível em <www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=27x8sy99x>. 2009 – 07:1.

ROSSETTI, José Pascoal. **Introdução à Economia.** 18ºEd.São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** 1ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SOUZA *et al*, Raquel. **CONTROLE DA QUALIDADE – FERRAMENTAS DA QUALIDADE.** Acadêmicos da Universidade da Madeira. 2007/2008.

SILVA, José Carlos Teixeira. **Gestão da tecnologia nas empresas e interfaces com a gestão ambiental e gestão energética.** Disponível em <[HTTP://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196792057.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196792057.pdf)> artigo retirado do site, acessado em 11 abril 2011. UNESP – Faculdade de Engenharia, 2005.

SERRANO, Daniel Portillo: **Maslow – Biografia.** Acesso em 07/07/2011, às 22:15hrs, no endereço <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm>

SOTO, Eduardo – **Comportamento Organizacional: O impacto das Emoções / Eduardo soto; tradução e revisão técnica de Jean Pierre Marras – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.**

TEGON, Cezar Antonio. **Sistema de Informação de Recursos Humanos no Brasil.** Acesso em 21/09/2011, às 23:23hs, disponível em <<http://www.guiarh.com.br/PAG21J.htm>>

THOMAS, Eduardo José. **Fundamentos da Engenharia de Petróleo.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VÁRIOS AUTORES. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendência,** volume I. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANEXOS

ANEXO A – Monster – Como reduzir a rotatividade de Pessoal?

Gestão de Pessoas

Como posso reduzir a rotatividade de pessoal?



Equipe Monster

Você se esforçou muito para obter a combinação certa de pessoas na sua empresa e a última coisa que você quer é que elas saiam.

O recrutamento é, geralmente, um processo caro e demorado. Portanto, quanto mais você puder fazer para manter a equipe que tiver, melhor.

Tipos de rotatividade

Estabelecer com precisão as tendências de quando os funcionários deixam a sua empresa ajudará você a compreender por que eles deixam a empresa e a trabalhar para evitar que isso aconteça no futuro.

. **Rotatividade sazonal** - quando você percebe regularmente que os funcionários deixam a empresa em determinadas épocas do ano, como após um período de vendas intensas. Muitas vezes, isso ocorre porque os funcionários cujos salários dependem principalmente de comissões procuram ambientes e mercados onde possam manter suas oportunidades de ganhar dinheiro.

. **Rotatividade de responsabilidades** - às vezes, você pode entrar em um ciclo de emprego no qual, depois que os funcionários se estabelecem em seu cargo, eles decidem que está na hora de seguir em frente porque não têm mais possibilidade de avanço na organização.

. **Êxodo em massa** - o pior cenário possível para uma empresa, quando um grande número de funcionários decide dar o aviso prévio ao mesmo tempo. Isso poderia ocorrer por causa de um novo gerente com quem a equipe não se dá bem, uma discussão sobre salários com um sindicato, ou notícias sobre possíveis problemas financeiros no seu segmento de atividade.

Minimização das demissões

Muitos desses fatores estão além do seu controle, mas há certas práticas que você pode implementar para tentar minimizar a rotatividade do pessoal.

. **Aperfeiçoar o recrutamento** – você está contratando pessoas para agora ou para o futuro? Procure contratar pessoas que sejam flexíveis e que sejam capazes de adaptar-se à variação das necessidades da empresa ao longo do tempo.

. **Comunicar-se com os funcionários** - não há nada que deixe as pessoas menos à vontade do que um clima de mistério em torno dos negócios. Seja franco com seus funcionários, exponha sua visão sobre o futuro e faça com que eles saibam como se encaixam nas metas gerais.

. **Ouvir os funcionários** - incentivar seus funcionários a formar uma comissão que possa discutir as questões que interessam a eles e ter representantes que possam manter contato com a equipe de Administração. Você não conseguirá aceitar todas as sugestões deles, mas é importante ao menos total atenção a elas. Você também deve procurar realizar pesquisas anônimas para saber realmente as opiniões dos seus funcionários.

. **Aumentar os benefícios** - aumentos salariais são sempre bem aceitos pelos funcionários, mas há muitas outras coisas que você pode fazer para melhorar o moral no local de trabalho em geral. Experimente relacioná-los aos problemas que você acha que sua empresa está enfrentando, por exemplo, se você acha que o equilíbrio entre carreira e vida pessoal pode ser um problema em relação às taxas de retenção, ofereça a todos os funcionários um dia a mais nas férias anuais.

. **Elogios** – faça regularmente com que seus funcionários saibam que são integrantes valiosos da organização. Isso pode ser feito por meio de uma competição para escolher o "Funcionário da Semana" ou aumentando os incentivos oferecidos para quem atingir as metas. Tenha cuidado para distribuir igualmente esses elogios. Caso contrário, o

seu pessoal pode se ressentir em relação aos escolhidos.

. **Treinamento e desenvolvimento do pessoal** - planos regulares de desenvolvimento demonstram para seus funcionários que você pensa no futuro deles. Verifique se seus gerentes participam regularmente de reuniões 1-2-1 com os membros de suas equipes para discutir como eles se sentem em relação ao trabalho e ao futuro e saber suas opiniões gerais sobre o ambiente de trabalho.

. **Eventos sociais** - as empresas mais bem-sucedidas são, geralmente, aquelas em que há um bom nível de camaradagem entre os colegas. Há uma linha tênue entre oferecer aos seus funcionários oportunidades de manter contato fora do local de trabalho e a "diversão forçada", mas envolver os funcionários no processo de planejamento ajudará a criar eventos de que eles queiram realmente participar.

Reagindo quando necessário

Além da rotatividade normal, que de certa forma é previsível e evitável, você enfrentará demissões ocasionais inesperadas, que podem abalar os negócios. É aí que suas habilidades de negociação entram em jogo. Quando alguém toma a decisão de sair da empresa, muitas vezes é melhor simplesmente deixar a pessoa ir, mas se você acha que ela é indispensável para a empresa, deve usar todos os meios possíveis para mantê-la.

Em primeiro lugar, pergunte aos funcionários por que desejam mudar de emprego. Eles estão saindo para uma nova oportunidade, que é muito boa para ser recusada? É apenas pelo dinheiro? Eles estão deixando totalmente de trabalhar para assumir um trabalho beneficente na África? Você precisa analisar os motivos deles e descobrir o que pode fazer para que mudem de ideia.

Se você não conseguir convencê-los a ficar, não deixe de realizar uma entrevista demissional com todos os que deixarem empresa. Você poderá obter uma opinião franca e honesta sobre como sua empresa funciona e poderá descobrir algo que pode mudar para evitar mais perdas.

Em vez de reduzir a rotatividade de pessoal, há ocasiões em que você pode querer incentivar o pessoal a sair. Se as mesmas pessoas trabalham em um departamento há muitos anos e, agora, faltam ideias novas à equipe, talvez seja o momento para uma renovação.