

## UNIDADE 1 – A GESTÃO DE PESSOAS

### MÓDULO 1 – A GESTÃO DE PESSOAS E SUAS PERSPECTIVAS

**01**

#### 1 - ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A História da Gestão de pessoas, embora remonte à antiguidade, ganhou relevância ao final do século XIX, à medida que o mundo empresarial sentiu a necessidade de contabilizar as pessoas que ingressavam ou saíam de uma empresa.

As pessoas que trabalhavam neste setor, em geral chamadas de chefes de pessoal, eram temidas, pois, de certa forma, detinham o poder de admitir e demitir os funcionários. Ainda hoje, em algumas organizações persiste este tipo de estrutura e ser enviado ao departamento pessoal ainda é visto como convite ao bilhete azul, ou seja, demissão.



A partir da Revolução industrial, verifica-se na Inglaterra, por pressões sindicais, uma preocupação com a gestão de pessoas. Somente a partir do século XX com o surgimento da administração científica, a gestão de pessoas surgiu de forma estruturada.

As idéias disseminadas pela administração científica determinaram novo modo de organização de trabalho e conseqüentemente novas formas de inter-relacionamento humano nas organizações, as quais também precisavam ser compreendidas e administradas.

**02**

No início do século passado, a relação indivíduo x trabalho foi caracterizada pela racionalização do trabalho. O objetivo maior era a elevação da produtividade e, conseqüentemente, maiores ganhos aos detentores do capital.

Nas três décadas que se seguiram surge preocupação com o comportamento do indivíduo e sua satisfação na relação com o trabalho. É, praticamente, na metade inicial do século XX que se perceberam dois aspectos de grande relevância:

- de um lado, uma concepção voltada à produtividade e,
- de outro, a preocupação com a satisfação do trabalhador.

Surgiram, a partir dos anos 50, as primeiras teorias que associavam esses dois momentos. Acreditava-se que não só era possível unir produtividade à satisfação, mas que o bom desempenho do trabalhador, desde que reconhecido e premiado, lhe proporcionaria satisfação e realização (Macgregor, 1980).

Ao realizar-se no trabalho, o funcionário sentia-se feliz, motivado e conseqüentemente seu nível de comprometimento aumentava e sua produtividade também. Inúmeras teorias surgiram envolvendo o fator motivacional como elo fundamental para o engajamento do trabalhador ao seu trabalho.

**Macgregor, estudioso na área da motivação, desenvolveu teoria a respeito da necessidade que o sujeito tem de realizar-se.**

03

Essas teorias comportamentais procuram demonstrar a variedade de estilos administrativos que podem ser utilizados nas organizações, como fontes motivacionais e que têm relação direta com a maneira como as pessoas se comportam nas organizações.

A partir da década de 1970, o gerenciamento organizacional sofreu mudança em seu enfoque incentivador principalmente pelo sucesso japonês, utilizando formas de gerenciar bem diferentes da forma ocidental. Surgiram, então, os primeiros movimentos estruturados e sistematizados dentro das organizações, que consideravam a qualidade de vida no trabalho. Essa qualidade envolvia diversos fatores capazes de produzir motivação e satisfação dos empregados em suas relações de trabalho.

Caminhando no tempo percebeu-se que a relação capital x trabalho alterou-se profundamente no final do século passado e início deste. E essa alteração deu-se de forma muito significativa.

O sistema econômico mundial também se alterou e isso, conseqüentemente, trouxe mudanças comportamentais para o interior das organizações. O paternalismo deu lugar à competência e ao profissionalismo.



É importante lembrar que, numa economia cada vez mais globalizada, surgiu um novo trabalhador com expectativas e motivações diferenciadas do homem do passado. O grande desafio da moderna Gestão de Pessoas no momento é a forma de lidar com esse novo profissional, para que ele continue a produzir e motivar-se, preservando seu poder aquisitivo, além de encontrar condições dignas e satisfatórias para suas realizações pessoais e profissionais.

Nessas condições o profissional passa a ser visto como elemento principal e torna-se capaz de dar vida à organização e transformá-la em empresa competitiva. Somente seres humanos competentes e qualificados poderão prestar serviços de qualidade, gerando diferencial no mercado. As organizações passam a procurar esse profissional no mercado para engrossar suas fileiras e tornar a organização realmente competitiva.



**04**

Competir com qualidade significa saber gerenciar o capital intelectual da organização. Para tal, deve-se levar em consideração o homem e sua relação com a empresa, de uma forma global. O profissional de hoje não é mais visto de forma fragmentada, mas de forma integrada, possuindo capacidade de troca, envolvimento e comprometimento, sendo visto como agente de sua própria transformação e crescimento.

Sabe-se que os consumidores estão cada vez mais exigentes e que a tecnologia, com sua intensa rede de telecomunicações, veio para ficar e evoluir. Quem não se adaptar a esse fato não participará do mercado. Atribui-se maior valorização à força de trabalho intelectual, na qual a gestão do conhecimento na empresa é algo muito importante.

Isto significa que essa nova força é um fator estratégico de fundamental valor e importância, não apenas para a sobrevivência, mas para o desenvolvimento sustentável da organização.

É claro o fato de ser necessário às organizações manterem os padrões de qualidade, se desejarem atrair e reter os talentos do mercado, não apenas no nível técnico, mas em nível de vida.



A capacitação das pessoas é fundamental para o desenvolvimento sustentável da organização, mas, além disso, deve-se considerar a sua eficiência na pró-atividade, para garantir a própria sobrevivência no mercado.

O conhecimento está em alta nesta época de globalização; é o que chamamos “capital intelectual”, porém, o conhecimento apenas, não basta. É necessário que ele seja posto em prática, pois são as ações provenientes desse conhecimento que gerarão novas possibilidades de melhoria na produtividade, na qualidade de vida, na satisfação do trabalhador e no desenvolvimento das sociedades como um todo. Outro aspecto a ser considerado é a necessidade de políticas internas na empresa, ou seja, incentivos que compensem o novo trabalhador e que revelem sua competência.

**05**

## 2 - A GESTÃO DE PESSOAS

Antes de 1960, a concepção corrente dos recursos humanos estava muito ligada à proteção da saúde e ao lazer do trabalhador. As atividades dos recursos humanos relacionavam-se a organização de festas de aniversários e de aposentadorias, registro de empregados para cobertura de seguro e controle de férias.



Os tempos mudaram, o trabalho mudou, as rotinas mudaram e o trabalhador também mudou. Novas leis foram criadas e, com elas, novas exigências surgiram, tanto para o empregador como para o empregado.

O trabalhador, antes acostumado ao desempenho de funções específicas, começa a descobrir a possibilidade de participação nos projetos da empresa e a importância do trabalho multiprofissional em equipes. Além disso, as organizações, hoje, não precisam situar-se, necessariamente, em estrutura física. Existem inúmeras organizações virtuais, para atender consumidores em suas mais diversas necessidades.

06

Com a globalização, a competitividade tornou-se mais evidente e, portanto, há necessidade do aprimoramento da força de trabalho. Em consequência, a visão da Gestão de Pessoas também mudou, pois é necessário acompanhar o mercado que se encontra em ritmo acelerado de mudança.

A expressão Gestão de Pessoas apareceu no final do século XX, e é equivalente a outras expressões familiares como: Gestão de Talentos, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual. Segundo Gil (2001):

“Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas da organização para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”.

A substituição do termo Administração de Recursos Humanos por Gestão de Pessoas atendeu ao anseio de alguns teóricos, os quais entendem que o ser humano jamais será recurso e nunca poderá ser equiparado aos recursos financeiros e materiais de uma empresa. Entende-se o termo Recursos Humanos como restritivo, ao passo que Gestão de Pessoas torna-se mais amplo, pois leva em consideração as potencialidades, conhecimentos, habilidades e aptidões do profissional na sua relação com o trabalho.

07

A partir da década de 1980 as organizações vêm sofrendo grandes desafios no seu aspecto organizacional e de natureza ambiental. Os tempos mudaram. A economia tornou-se globalizada, houve

grande evolução nos meios de comunicação acompanhada de um desenvolvimento tecnológico surpreendente. Tudo isso acrescentado a uma alta competitividade de mercado. Somente as empresas que se adequaram a esse novo momento sobreviveram, vivendo situações diferenciadas como reengenharia, terceirização e *dowsizing*. Tais experiências produziram conseqüências, de certa forma drásticas, para seu pessoal.



Atualmente, algumas organizações têm tendência a reconhecer o empregado não mais como funcionário, mas como um parceiro, juntamente com fornecedores, acionistas e clientes. Juntos, cada um com sua especificidade investem no sistema produtivo, para que a organização obtenha sucesso no mercado.

08

Para alguns teóricos, a Gestão de Pessoas constitui uma tendência que se manifesta com mais ênfase no meio acadêmico do que propriamente no interior das organizações. Percebe-se, porém, que a moderna Gestão de Pessoas vem, a cada dia, ganhando maior número de adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição de tratar seus empregados como parceiros incentivando a decisão participativa, o desenvolvimento dos talentos e estimulando comportamentos pró-ativos entre outros fatores.

Este novo cenário gerou a necessidade de especialistas em RH treinados em Psicologia, Sociologia, Planejamento, Direito etc. Por outro lado, a nova Gestão de Pessoas exige empregado treinado para atuar com mais eficiência. Surge necessidade de práticas mais efetivas no que se refere à Gestão de Pessoas.



Profissionais que atuam na Gestão de Pessoas são importantes para o sucesso da organização. A boa administração de pessoas passou a fazer parte da estratégia de qualquer organização de vanguarda.

09

Antes, a Gestão de Pessoas era exercida por uma única pessoa com a função de cuidar do departamento pessoal. Embora ainda seja empregada como equivalente às expressões “pessoal” e “recursos humanos”, sabemos que a Gestão de Pessoas apresenta aspectos diferentes. Hoje, sabe-se que gerir pessoas não é função apenas do setor de recursos humanos, como era conhecido. Gerir pessoas é

responsabilidade de todos os administradores atuantes na organização e, por isso, é importante que conheçam o homem no contexto organizacional.



Além conhecê-lo, cabe ao administrador criar possibilidades para o desenvolvimento do potencial humano que compõe a organização como um todo. O papel da Gestão de Pessoas é, entre outros, ter o pensamento voltado para o futuro, para o desenvolvimento; pró-atividade, no sentido de ajudar não só aos administradores da organização, mas aos colaboradores como um todo.

10

É importante ter em mente os colaboradores, quando bem preparados e valorizados, trazem a vantagem competitiva para a organização.

Para manter e atrair o bom colaborador é importante que a organização tenha práticas e políticas que agradem e agreguem valor ao colaborador, pois tudo isso se revelará, conseqüentemente, no produto ou serviço oferecido pela organização.



A preocupação maior da Gestão de Pessoas deve ser a de transformar o colaborador em parceiro estratégico da organização. O colaborador se sente valorizado e prestigiado quando pode vivenciar, apoiar e participar de projetos organizacionais que levem à mudança e à melhoria na qualidade de vida organizacional.

11

A Gestão de Pessoas é um ponto significativo de apoio ao planejamento estratégico da organização. Neste, necessariamente, deve estar embutida a preocupação com o crescimento e desenvolvimento das pessoas que compõem a organização e também a responsabilidade de valorizar, apoiar, motivar, desenvolver habilidades e estimular o comprometimento de todos os colaboradores da organização.



12

A Gestão de Pessoas abrange uma gama de atividades que inclui recrutamento e seleção de cargos, treinamento e desenvolvimento organizacional, descrição de cargos, análise e avaliação de desempenho.

Muitos autores fazem a classificação dessas atividades em sistemas e subsistemas porque as atividades se interligam e se completam.

Veja, abaixo, a classificação das atividades de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas segundo diferentes autores:

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia et al. (1998)	Chiavenato (1999)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação empregados	Controle	Desenvolvimento Monitoração

Fonte: Gil, A. C., Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

13

Para muitos autores, o **sistema de manutenção** envolve atividades como: salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal e ainda o desenvolvimento e mudança organizacional, ficaria por conta do **sistema de desenvolvimento** ou capacitação.

O **sistema de suprimento** ou agregação envolveria atividades de identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção. Já o **sistema de controle ou monitoração** estaria ligado à avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais, auditoria de recursos humanos.

O **sistema de aplicação** seria o responsável pela análise e descrição de cargos e pelo planejamento e alocação interna de recursos humanos.

Pode-se perceber que esses sistemas são muito amplos e abrangem um grande número de atividades que se interligam. É importante ressaltar que esse sistema de classificação refere-se às atividades clássicas de recursos humanos.

#### Manutenção

- salários, benefícios, carreiras
- higiene e segurança no trabalho
- relações com sindicatos

#### Controle ou Monitoração

- avaliação de desempenho
- sistemas de informações gerenciais
- auditoria de recursos humanos

#### Suprimento ou Agregação

- identificação de necessidade de RH
- pesquisa de mercado
- recrutamento e seleção

#### Desenvolvimento ou Capacitação

- Treinamento
- Desenvolvimento
- Mudança organizacional

#### Aplicação

- análise e descrição de cargos
- planejamento e alocação interna de RH

14

### 3 - A GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL

Podemos dizer que a Administração de Pessoas no Brasil passou por períodos de grande significância e para compreendermos a posição da Gestão de Pessoas, devemos entender o contexto em que se estabelecem as relações de trabalho.





Ao analisarmos o Brasil do século XIX e início do século XX, verificamos que grande parte da massa populacional ainda se concentrava no campo. O que, de certa forma, mostra um fraco poder de pressão do proletariado, porquanto, num país de economia eminentemente agrícola, pouco espaço sobrava para as reivindicações do trabalhador que vendia sua força de trabalho nas cidades. Essa situação foi modificada com a presença de trabalhadores europeus, principalmente italianos, que se instalaram em São Paulo e outros estados do sul, e que possuíam maior grau de conscientização política.

**15**

Nas três décadas iniciais do século XX, inúmeros jornais operários circulavam em São Paulo e Rio de Janeiro, havendo também um fortalecimento do movimento sindical. Houve, no período, cerca de quase 30 greves, sendo que a última delas veio para fortalecer a classe operária, servindo de alerta a patrões e Estado acerca das condições aviltantes em que se encontrava o operariado brasileiro.

O movimento foi de tão grande importância que algumas empresas iniciaram campanhas para a criação de cooperativas, visando barateamento dos gêneros de consumo.

Foi somente na década de 1930 que surgiu uma legislação trabalhista de proteção ao trabalhador. Nesse período, as atividades de Recursos Humanos restringiam-se apenas a cálculos de pagamentos dos salários a que o empregado fazia jus por trabalhos prestados.

A partir desse período percebem-se alterações relevantes nas relações de trabalho no Brasil. O Governo Getúlio Vargas fez várias intervenções nas questões trabalhistas. Foi criado o Ministério do Trabalho, da Indústria e Comércio com a finalidade de ocupar-se com questões trabalhistas. Foram enfocadas e promovidas medidas de melhoria das condições de trabalho e previdência social.

**16**

Com a instalação do Estado Novo em 1937 foram proibidas, pela Constituição, as greves trabalhistas, os sindicatos tornaram-se atrelados ao Estado. Em virtude das crescentes exigências legais, as empresas tiveram que se organizar. Surgiu, nesse período, a Administração de Pessoas com um caráter punitivo, disciplinador e paternalista. O departamento de pessoal visava atender a essas demandas de ordem legal.

O administrador desse período era encarregado de cuidar basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. O chefe de pessoal passa ser encarregado do controle das rotinas trabalhistas, das obrigações, direitos e deveres dos trabalhadores.

Embora criados por força de lei, a carteira de trabalho, a regulamentação de horário e turnos de trabalho, o direito de férias, as comissões mistas de conciliação e etc, não se percebeu uma preocupação com a integração da produtividade com bem estar do trabalhador. Segundo Aquino (1979:66), “administravam-se papéis e não pessoas”.

**17**

Apenas em 1945, com a queda do Estado Novo, que o movimento sindical começou a tomar força novamente. O direito de greve foi reconquistado (constituição de 1946), porém os sindicatos permaneceram atrelados ao Ministério do Trabalho.



A partir da década de 1950, mudanças significativas começaram a ocorrer no mundo do trabalho brasileiro. Em decorrência de um mercado em expansão, o setor industrial ampliou o número de empregados e a sua produção.

Novas indústrias surgiram no país, como a automobilística, ao lado da expansão das indústrias siderúrgicas, petrolíferas e farmacêuticas entre outras. Novas oportunidades apareceram no mercado de trabalho junto com a maior exigência quanto à qualificação profissional. Fortaleceram-se os sindicatos metalúrgicos e petroquímicos e isso aumentou o nível de conscientização do trabalhador.

18

Surgiu, então, para atender às novas demandas, o Departamento de Relações Industriais, com base na experiência americana. Como não tínhamos pessoal qualificado para ocupar o cargo, quem o ocupa é o próprio chefe de pessoal. Na prática, o que se observou foi apenas uma mudança de nomenclatura.



A partir de 1962, surgiu uma inversão proporcional entre o ritmo de crescimento econômico e a inflação, o que gerou sérios problemas sociais, entre eles o desemprego.

Com isso, as ações sindicais se acentuaram, no sentido de garantir espaço para o trabalhador. Este, por sua vez, já se encontrava muito mais politizado e cômico de seus direitos. Em 1962, passando por cima da legislação, criaram uma central sindical conhecida como Comando Geral dos Trabalhadores (CGT), numa tentativa de preservar seus direitos e ampliar o número de empregos que, a cada dia, diminuía.

Esses e outros fatores viriam contribuir para a deposição do presidente João Goulart em março de 1964 e a assunção de um governo militar que durou por mais de 20 anos.



Com o Golpe Militar de 1964, as lideranças sindicais foram sufocadas e o clima para reivindicações trabalhistas tornou-se bastante adverso, não havendo a mínima possibilidade de manifestação por parte dos trabalhadores.

Vários atos (AI – Ato Institucional) foram criados, muitos líderes foram perseguidos e presos. Por meio de mecanismos legais foi possível o “quase” absoluto controle da classe trabalhadora.

Com isso, as empresas ficaram em vantagem de condições e negociavam livremente o que lhes interessava, já que os sindicatos voltavam à tutela do Ministério do Trabalho.

No período de 1968 a 1973 – chamado o período do “milagre brasileiro” – testemunhou-se um acelerado crescimento econômico com o crescimento e constituição das grandes empresas, com exigência cada vez maior de profissionais especializados e alta tecnologia.

Foi nesse contexto que o Administrador de empresas começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos e passou, a partir de então, a ser requerido, segundo Gil (2001:55), para conferir racionalidade ao sistema econômico.

Já sabemos que aquele milagre econômico não durou muito, não é mesmo? E, por que será? Entre suas causas citam-se:

- a crise do petróleo,
- o excesso de otimismo por parte das empresas, e
- a inflação galopante que inviabilizava os investimentos.

O desemprego voltou a acontecer, pois a mão-de-obra tornou-se escassa nos grandes pátios industriais. Novamente, o movimento operário que se calara por quase uma década volta a se manifestar.

Esse novo cenário que se descortinava exigiu das empresas uma nova postura, com ações mais concretas em relação à administração de seus recursos materiais e financeiros e também dos recursos humanos.

Passou-se a dar mais atenção a áreas como treinamento e desenvolvimento de pessoal, incluindo aqui os cargos, os salários e os benefícios.

As negociações entre trabalhadores e empresários tornaram-se mais viáveis, coerentes e consistentes à medida que o país se democratizava. As lideranças operárias eram convocadas com maior frequência quando o assunto envolvia questões trabalhistas.

**21**

A década de 1980 foi marcada por uma séria recessão econômica e inflação crescente, conseqüentemente, acarretou um elevadíssimo índice de desemprego no país. À medida que as organizações diminuía seu quadro de pessoal, em virtude da situação reinante, as atividades dos setores de recursos humanos também iam sendo afetadas, sendo extintos em algumas empresas. Os setores de Treinamento e Desenvolvimento tiveram perdas substanciais.

Nesse mesmo período, novas teorias e técnicas gerenciais voltadas para a redução de pessoal, contribuíram para a aceleração dos fatores acima citados. Conceitos como descentralização, *empowerment*, gestão japonesa, *downsizing*, *just in time*, reengenharia – entre outros – tornaram-se a coqueluche do momento.



O final do século foi marcado por grandes alterações no cenário político e econômico. Citam-se, no período, o esfacelamento dos estados comunistas do leste europeu, a queda do muro de Berlim com reunificação da Alemanha, o fim da Guerra Fria, reafirmando, assim, a hegemonia norte-americana em seu aspecto político-militar.

**22**

Os Estados Unidos se mantiveram na liderança econômica tendo alcançado desempenho sem precedentes na história de sua economia, com uma inflação sob controle e com um dos índices de desemprego mais baixo do mundo.

A hegemonia americana, com seu alto desenvolvimento tecnológico, facilitou, de certa forma, o que chamamos de globalização. As economias dos diversos países se interligaram, houve uma homogeneização cultural e uma popularização das tecnologias de informação afetando diversos segmentos da sociedade.

Essa mesma globalização, tão valorizada, passou a sofrer, já no final do século, sérias críticas principalmente no que se refere à concentração de riquezas e à elevação dos índices de desemprego em todo o planeta.



23

Segundo Gil (2001:57), “a maior parte do dinheiro neste final de século circula nos países industrializados e apenas 25% dos investimentos internacionais vão para as nações em desenvolvimento, agora denominadas mercados emergentes”.

No Brasil, percebeu-se a intensificação do desemprego e um crescimento significativo da economia informal. Com o ingresso de nosso país no mercado mundial, nossa economia abriu-se ao capital externo.



Para conviver com esse novo cenário, e ao mesmo tempo controlar custos e sobreviver a uma competitividade acirrada, intensificou-se o processo de desemprego, com sobrecarga de trabalho para aqueles que se mantiveram em seus postos. Defender seu emprego tornou-se a fonte básica de motivação do trabalhador. Tal fato se torna revelador no comportamento do trabalhador, que passa a desenvolver, com índices consideráveis, doenças ocupacionais, doenças psiquiátricas e distúrbios de comportamento.

24

Em algumas organizações, o clima tornou-se hostil, pois só a lei da concorrência e a competição desenfreada é que valiam. Com isso o trabalhador começou a adoecer física ou psicologicamente.

Mais uma vez a recessão vem afetar a área de Recursos Humanos. Em virtude das demissões e das terceirizações, os quadros diminuíram e, conseqüentemente, os RH tornaram-se mais enxutos também.

Em algumas organizações as áreas de recrutamento, seleção e treinamento foram totalmente terceirizadas, ficando a cargo do RH, a área de Desenvolvimento Organizacional.

Muitas organizações embarcaram no discurso da criatividade e inovação e geraram novos diferenciais para o setor de RH, como forma de competir no mercado. Vejamos soluções alternativas criadas por algumas organizações:

- A administração de recursos humanos é entregue aos funcionários e as decisões mais importantes são tomadas por um colegiado.
- Presidente da empresa sem secretária própria e escritório literalmente sem portas.
- Avaliação literalmente invertida, na qual os empregados devem listar defeitos em seus superiores.
- Grupos autônomos de operários que trabalham sem chefe e respondem por quantidade e qualidade dos produtos.
- Operadores escolhem seus colegas e são estimulados a tomar decisões sem recorrerem ao supervisor
- Planos e metas traçados pela direção da empresa, ficando os subordinados encarregados de prestar conta apenas dos resultados.

*Fonte: Gil, A. Carlos. Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis Profissionais. SP, Ed. Atlas, 2001.*

25

## RESUMO

Embora remonte à antiguidade, a História da Gestão de Pessoas ganha relevância apenas ao final do século XIX; a partir da Revolução Industrial, quando se verifica, na Inglaterra, por pressões sindicais, uma preocupação com essa atuação. Somente a partir do século XX, com o surgimento da administração científica, é que a Gestão de Pessoas surge de forma estruturada.

A partir dos anos 50 surgem teorias que afirmam ser possível unir a produtividade à satisfação. O bom desempenho do trabalhador proporciona-lhe satisfação e realização no trabalho, desde que devidamente reconhecido e premiado.

Na década de 1970, o gerenciamento organizacional sofre uma mudança em seu enfoque, incentivada principalmente pelo sucesso japonês. Surgem, então, os primeiros movimentos estruturados e sistematizados acerca da qualidade de vida no trabalho. Percebe-se a relação entre a motivação, a satisfação e a produtividade.

Para competir no mercado com qualidade, as organizações precisam saber gerenciar o capital intelectual que está a seu serviço, devendo levar em consideração o estudo do homem em sua relação com a organização. O homem não é mais visto de forma fragmentada, mas de forma integrada, mostrando capacidade de troca, envolvimento e comprometimento, passando a ser agente de sua própria transformação e crescimento.

Profissionais que atuam na Gestão de Pessoas são de suma importância para o sucesso da organização. A boa administração de pessoas passou a fazer parte da estratégia de qualquer organização de vanguarda.

O Brasil passou por diversas fases no que se refere à Gestão de Pessoas, porém foi no período de 1968 a 1973, conhecido como o período do “milagre brasileiro”, que se testemunhou um acelerado crescimento econômico, com o crescimento e constituição das grandes empresas, e exigência cada vez maior de profissionais especializados e alta tecnologia.

Nesse contexto é que o Administrador de Empresas começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos. E passou, a partir de então, a ser requerido para dar maior credibilidade e racionalidade ao sistema econômico vigente.

Desde então, pode-se afirmar que a área de Gestão de Pessoas vem-se desenvolvendo cada vez mais, ganhando confiabilidade e, hoje, inúmeros trabalhos científicos são desenvolvidos nesse campo, dando sustentação a todos os profissionais envolvidos nesse campo de atuação.

## UNIDADE 1 – A GESTÃO DE PESSOAS

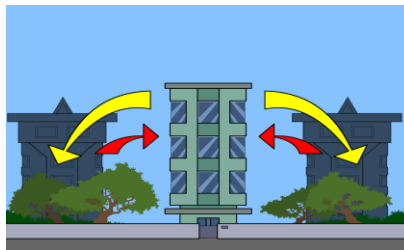
### MÓDULO 2 – A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

01

#### 1 - ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E SUAS PERSPECTIVAS

Ao entendermos as organizações como sistemas abertos, percebemos que mantêm constante interação com o ambiente social no qual estão inseridas. Portanto, os processos desenvolvidos devem levar em consideração as necessidades dos mercados, os avanços tecnológicos e a preocupação com os colaboradores internos. Entenda-se aqui a preocupação com o desenvolvimento e crescimento organizacional.

Os gestores das organizações voltadas para o crescimento e desenvolvimento devem desempenhar papéis, funções e tarefas planejados para obter resultados que garantam não apenas a sobrevivência das organizações, mas também a verdadeira harmonia entre o ambiente interno e externo. O administrador deve estar preparado para compreender as mudanças que venham ocorrer no subsistema interno da organização e agir de forma estratégica para lidar com tais situações. Deve ainda estar preparado para apresentar soluções criativas e inovadoras para superar possíveis vicissitudes.





## 02

A grande responsabilidade ao gerir pessoas é entender que são seres complexos, com individualidade e perspectivas de vida diferenciadas. Logo, todas as ações visando à melhoria no desenvolvimento e crescimento das pessoas no ambiente organizacional deve ser coerentes, claras, e sempre acopladas ao planejamento estratégico da organização.

O administrador deve estar consciente de que, ao agir sobre determinado grupo na organização, cria-se impacto na organização como um todo. O planejamento da gestão de pessoas é de muita significância e, como já foi dito, deve vincular-se ao planejamento estratégico organizacional. A falta de um planejamento adequado significa o caminho para um eventual declínio e possível fracasso.

Segundo Bulgalar (1999),

“Desenvolver uma estratégia significa seguir passos para garantir que a organização se mantenha em boa forma para fazer frente às mudanças de seu meio ambiente”.

Antigamente, o foco estratégico das organizações centrava-se na capacidade mercadológica e financeira. Hoje, o foco deve voltar-se para as pessoas, no sentido de capacitá-las, aumentando-lhes a consciência profissional, o comprometimento, a competência gerencial, o envolvimento e conseqüentemente melhorando a cultura organizacional. A estratégia está ligada ao comprometimento e à competência.

## 03

Os colaboradores modernos devem estar preparados para tomar decisões coerentes com a estratégia global da organização desenvolvendo seu lado criativo e inovador.

Cinco pontos devem ser levados em consideração na administração estratégica:

- Ambiente.
- Estrutura organizacional.
- Pessoas e sistemas.
- Recursos.
- Planejamento de recursos.

Ao fazermos uma análise interna da gestão de pessoas nas organizações devemos ater-nos a dois níveis básicos: micro e macro.

Temos de levar em consideração, no nível micro:

- As habilidades dos colaboradores.
- A produtividade propriamente dita.
- A competência gerencial.



- A inter-relação entre os colaboradores.

E, no nível macro, devemos considerar:

- O clima organizacional.
- A estrutura organizacional.
- Os programas e/ou projetos relacionados à gestão de pessoas.

Estes dois níveis, quando analisados de forma correta, darão subsídios para a estruturação das estratégias adequadas para o melhoramento e aprimoramento da gestão de pessoas.

**Ao nos referirmos ao ambiente, estamos nos remetendo ao mercado de trabalho, no qual encontramos a mão-de-obra, e é por meio dele que teremos as oscilações salariais.**

**A estrutura organizacional relaciona-se à forma como a organização é definida. Se for bem planejada facilita o crescimento, a produtividade e o sucesso. Caso contrário, inviabiliza sua existência.**

**Outro ponto a ser considerado são as pessoas e os sistemas que podem transformar a organização num ambiente saudável ou não, no que se refere aos inter-relacionamentos. Em um ambiente altamente estimulante, maior é a probabilidade de haver pessoas motivadas, compartilhando valores e atitudes, favorecendo um ambiente harmônico e produtivo. Os recursos são ligados à forma como a organização supre a necessidade de ter colaboradores que atendam ao perfil necessário para o desempenho das funções e atividades organizacionais.**

**O planejamento dos recursos refere-se especificamente a como captar as pessoas necessárias e como mantê-las na organização.**

## 04

Em virtude da globalização, da rapidez da informação e do movimento flutuante dos mercados, novas tendências despontam no mundo organizacional. As instituições se vêem obrigadas a modificar suas estruturas organizacionais para atender aos novos padrões e exigências da concorrência globalizada. Como consequência, elas tentam proximidade cada vez maior com seus clientes por meio da descentralização de suas atividades. Essas organizações procuram ainda acompanhar as mudanças tecnológicas para atender com presteza às suas necessidades.

Deve-se considerar, ainda, a preocupação com a melhoria dos padrões de qualidade, tanto em produtos como em serviços, ao sentirem-se pressionadas por um público que cresce em exigência. Com isso, as organizações estão sendo obrigadas a rever seus conceitos, quanto à prestação de serviços e distribuição.



05

Em virtude de uma crescente internacionalização surge, cada vez mais e com maior frequência, a figura das aquisições, privatizações e fusões de empresas, o que passa a exigir maior preparo técnico administrativo e grande competência de todos os envolvidos.

Para uma organização sobreviver, crescer e se manter nesse mercado altamente competitivo, de mudanças aceleradas, é importante levar em consideração alguns fatores. Entre eles, podemos citar:

- Obter redução de custos.
- Manter elevada produtividade.
- Melhorar continuamente a qualidade de seus processos, produtos e serviços.
- Desenvolver novos produtos e serviços.
- Lançar mão de novas tecnologias.
- Trabalhar com marketing focado nas necessidades.
- Criar e manter diferencial no atendimento.
- Trabalhar com novas políticas de gestão de pessoas.

As organizações modernas procuram, a cada dia, adaptar-se à realidade e à evolução das tecnologias, bem como às mudanças do mercado. Importante, pois, lembrar que, sob esse aspecto, a gestão de pessoas deve manter um olhar diferenciado, ou seja, deve preocupar-se em atender às necessidades internas da organização sem perder de vista os acontecimentos no mercado externo, quanto ao nível de exigência para o desempenho das funções profissionais.

06

E por que isso ocorre? É muito simples. Se a organização está voltada para o crescimento e desenvolvimento, deve estar preocupada com as pessoas que integram a estrutura organizacional.

Como isso acontece? Vejamos. Os diversos subsistemas da organização sofrem e exercem influências sobre os demais, porém, todos têm um ponto comum: as pessoas que ali exercem suas atividades. É necessário, pois, estar alerta para as mudanças nas condições externas do mercado, pois estas interferem diretamente na organização.

Explicando melhor: sempre que há mudanças no mercado externo, são exigidas novas formas de competência dos profissionais de modo a acompanhar as mudanças. Em virtude disso, novas características devem ser acrescentadas ao perfil surgido. Imaginem se isso não fosse feito? Haveria

impacto nas áreas de recrutamento e seleção, pois estes continuariam procurando no mercado um profissional que já não atenderia às necessidades da organização.

Por outro lado, essa alteração do perfil é fundamental para a área de treinamento. Se não houver uma clarificação das características do cargo, em sua descrição e análise, como será possível avaliar o desempenho? Como definir o que é preciso treinar ou recrutar, se não houver padrões com os quais se possam medir as reais necessidades de aperfeiçoamento das competências? Perceberam agora, o quanto um aspecto da Gestão de Pessoas está inter-relacionado com outro?

07

## 2 - NATUREZA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas deve equilibrar duas responsabilidades principais:

- **Ser parceiro estratégico nos negócios.**
- **Ser um representante dos empregados.**

Empresas modernas que reconhecem o papel do empregado como sendo de suma importância para o sucesso da organização, reconhecem também que esses mesmos colaboradores possuem necessidades as quais devem ser atendidas. Entre as funções dos Recursos Humanos, uma delas é conciliar as necessidades individuais dos colaboradores com a visão estratégica da organização.



08

A verdadeira Gestão de Pessoas deve ser pró-ativa no sentido de atender não apenas aos donos ou administradores, mas a todos os colaboradores da organização. Não podemos esquecer o fato de serem eles que trazem a vantagem competitiva quando bem valorizados. Para atrair ou manter esse tipo de colaborador é importante à organização manter práticas e políticas que agradem e agreguem valor aos empregados.

A grande preocupação do gestor de pessoas deve ser a transformação do simples colaborador em parceiro estratégico da organização. Ele deve ter oportunidade de vivenciar e apoiar projetos que levem

à mudança, melhoria na qualidade de vida, vantagem competitiva e, por conseguinte, aumento substancial na produtividade. Outra preocupação do gestor deve ser encontrar no mercado externo os melhores profissionais para atuar na organização.

Como vimos, o modelo de gestão de pessoas influencia e sofre influência interna e externa. Portanto presume-se que seja de fundamental importância conhecer este modelo de forma sistêmica e integrada.

Segundo Palmeira (1999, p. 361):

“O modelo de Gestão de Pessoas é o mais apropriado para perceber as possíveis inter-relações no uso dos instrumentos de gestão”. A gestão de pessoas teria então 5 subsistemas de suma importância: suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Estes subsistemas, segundo Palmeira, “criam impacto entre si, gerando diferentes influências”.

Observe:

#### GESTÃO DE PESSOAS SUBSISTEMAS

SUPRIMENTO	APLICAÇÃO	MANUTENÇÃO
1. Recrutamento.	1. Descrição do perfil.	1. Salários.
2. Seleção.	2. Análise de função.	2. Benefícios.
3. Integração.	3. Avaliação de Desempenho.	

DESENVOLVIMENTO	CONTROLE
1. Treinamento.	1. Banco de dados.
2. Desenvolvimento Organizacional.	2. Sistemas de Informação.
3. Capital Intelectual.	3. Auditoria.

09

### 3 - SUBSISTEMA DE SUPRIMENTO

Esse subsistema deve refletir a preocupação do gestor em trazer, para o interior da organização, os melhores profissionais do mercado. Para tal, algumas estratégias devem ser estabelecidas. Podemos dividi-lo em 3 subitens:

- **Recrutamento** – É a fase em que a organização está à procura de candidatos que apresentem potencial de atendimento às exigências da organização, mas também queiram ingressar na empresa. É um momento delicado, a imagem da organização no mercado exerce forte influência sobre o desejo do candidato em querer ou não fazer parte dela.  
Surtem as clássicas indagações por parte do candidato: Que empresa é essa? O que ela espera de mim? Em contrapartida, o que me será oferecido? Etc.

Para que o recrutamento seja adequado, é necessário um levantamento prévio das reais necessidades da organização. A partir desse levantamento é traçado o perfil profissional desejado: quais são os conhecimentos, habilidades e aptidões (**CHA**) necessários para o desempenho da função em questão. O recrutamento pode seguir dois caminhos: externo e interno. O primeiro ocorre quando procuramos o perfil desejado no mercado externo à organização. O segundo acontece no interior da própria empresa

e pode ser feito por meio dos programas de desenvolvimento de carreira, transferência de um setor para outro ou promoção de pessoal.

O aproveitamento e a valorização da “Prata da Casa” (ou seja, dos próprios profissionais) é sempre interessante, pois afeta o aspecto motivacional dos colaboradores que vêem nisso uma oportunidade de crescimento e valorização de seu trabalho. Por outro lado, ter “sangue novo” na organização também é muito significativo.



Cabe à organização fazer a escolha, considerando que um recrutamento externo sempre requer mais tempo, é mais oneroso e, dependendo da urgência, nem sempre é possível.

**CHA refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões necessárias para que uma pessoa desempenhe determinada atividade.**

**10**

**Seleção** – A seleção é o momento em que a organização escolhe o candidato que mais se ajuste às suas exigências, tanto presentes quanto futuras.

Essa etapa é restritiva e comparativa. A escolha é feita com base nos padrões pré-determinados pelo cargo que o futuro colaborador irá ocupar. São considerados os seus conhecimentos, suas habilidades e aptidões existentes ou com potencial a ser desenvolvido. O que interessa à organização é que o CHA apresentado pelo candidato seja o mais próximo possível do CHA exigido para o cargo ao qual o candidato está concorrendo.

Nessa fase são utilizados instrumentos de avaliação, como a análise de *curriculum vitae*, entrevista, testes de conhecimento, psicológicos, de habilidades, de conhecimentos específicos, dinâmicas de grupo e outros. Durante a seleção é importante saber estimar o tempo necessário ao candidato para a aprendizagem e para a execução da nova função.

A seleção deve resolver duas questões importantes:

- A adequação do candidato ao cargo.
- A efetividade do candidato no cargo.

**11**

**Integração:** É o momento em que os candidatos selecionados entram em contato mais estreito com a organização e, por meio de atividades pré-estabelecidas, ocorre socialização organizacional dos novos participantes, de forma que os valores da organização comecem a ser internalizados pelo novo colaborador.

Podemos dizer que o processo de socialização exerce forte influência sobre a forma de comportamento futuro e da produtividade do novo colaborador.

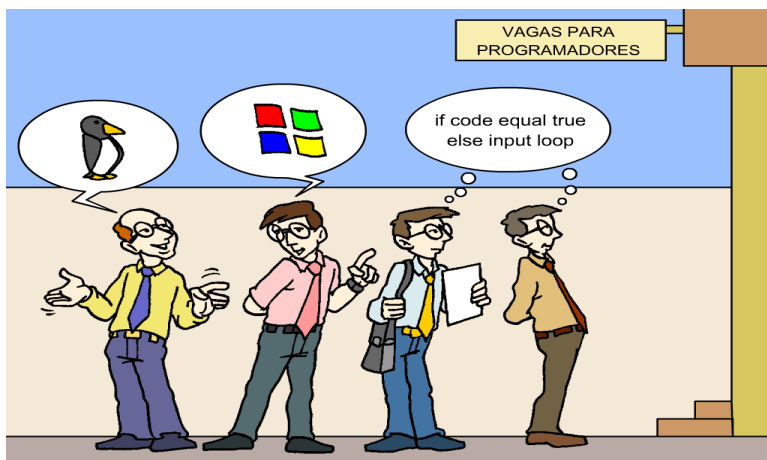
Devemos entender o momento de integração como causa de ansiedade. O stress se eleva pelo fato de estar diante do novo. Há, inicialmente, a falta de identificação, não com o trabalho em si, mas com o novo chefe e os novos colegas. Se a integração não for bem feita, pode surgir um sentimento de solidão e isolamento. Por outro lado, em geral, o novo empregado está motivado a aprender tudo depressa e se tornar aceito pelo grupo. Portanto, é importante que esse momento seja trabalhado pelos integrantes da Gestão de pessoas, aliado ao chefe direto do novo colaborador.

12

#### 4 - SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO

Para que a organização absorva os melhores é necessário ter as formas de atuação estruturadas, tornando viáveis as intenções da administração.

Pode-se dizer que a aplicação responde pelos indicadores: descrição de perfil, análise da função, avaliação de desempenho e plano de carreira. São esses indicadores que geram os padrões e parâmetros para captação, manutenção e ajustes do funcionário certo para uma atividade.



13

O setor de Gestão de Pessoas trabalha oferecendo suporte aos gerentes de linha, à medida que estes solicitam o preenchimento de vagas. As vagas podem ocorrer por conta da demissão de funcionário, transferência de setor, afastamento médico, férias ou ainda criação de nova vaga.

**Descrição de perfil:** Para escolher a pessoa que apresenta CHA mais adequado, é importante que o setor requisitante informe corretamente o perfil desejado, isto é, o CHA necessário para ocupação da vaga existente. Se este for bem descrito, a possibilidade de acerto por parte do recrutamento aumenta de forma notável.

**Análise de função:** em termos precisos e objetivos, é a descrição das atividades que a pessoa deverá desenvolver e as condições dessa ocorrência. Segundo Robbins, a análise de função é uma exploração sistemática das atividades inerentes ao cargo, incluindo os deveres e as responsabilidades de um cargo.



14

**Avaliação de desempenho** – Constitui rotina na maioria das organizações. Quando é bem formulada e bem implementada, a avaliação ajuda a alcançar as metas e localizar os pontos de desajustes. Facilita, ainda, a definição de objetivos para conduzir a organização e os empregados ao pleno desenvolvimento.

A avaliação de desempenho deve ser objetiva e prática, e sempre relacionada ao cargo, evitando tendenciosidade e preconceitos. É muito importante que os avaliadores sejam treinados, para não causar distorções no processo de avaliação.

Em geral, um processo de avaliação se inicia com a definição dos padrões de desempenho (ou seja, o que se espera do empregado naquele cargo), os quais devem estar de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

É importante serem claros e objetivos os padrões para que sejam compreendidos e mensurados. É fundamental que o colaborador saiba o que a empresa espera dele. Por outro lado, o chefe ou supervisor, além de saber muito bem quais são os objetivos e a missão da organização, deve ter bem claro em sua mente a expectativa em relação aos colaboradores com base nos indicadores existentes.



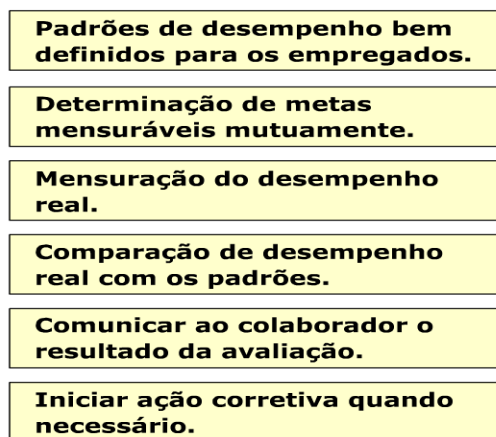
15

Muitas vezes uma empresa tem problemas na avaliação por que:

- é realizada de forma isolada,
- o colaborador não tem informação sobre as expectativas em relação a ele,
- alguns cargos têm padrões vagos ou incoerentes.

É importante ter-se a preocupação com o que e como medir. Segundo Robbins (2001), “o que medimos é provavelmente mais crítico para o processo de avaliação do que a maneira como medimos, já que uma seleção de critérios errados pode resultar em consequências graves e perniciosas. E o que medimos determina, até certo ponto, o que as pessoas na organização se empenharão em fazer”.

Uma boa avaliação de desempenho procura seguir o seguinte padrão:

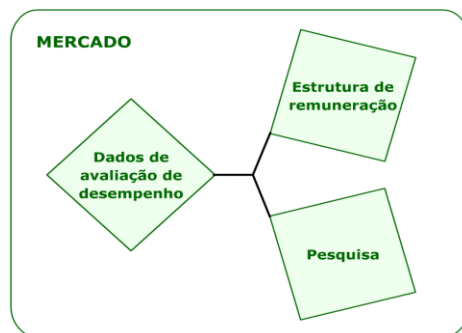


16

## 5 - SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO

O subsistema de **manutenção** envolve questões como salários e benefícios. É importante considerar a estreita relação entre a avaliação do cargo com o perfil e a remuneração.

Não adianta apenas atrair os empregados capacitados. É preciso mantê-los satisfeitos, realizados e felizes na organização. A manutenção dos empregados na organização requer cuidados especiais que envolvem salários adequados, condições de segurança e higiene no trabalho.



Os dados gerados pela avaliação dos cargos tornam-se o núcleo para o desenvolvimento da estrutura de remuneração da organização. É comum às organizações partilharem com o mercado os salários médios das profissões existentes. Muitas organizações utilizam pesquisas sobre o assunto. Os próprios órgãos de classe muitas vezes se encarregam de fazer tais pesquisas, divulgando regularmente vasta informação sobre o nível de remuneração do mercado para pequenas, médias ou grandes empresas. Além do nível salarial médio para os cargos, as pesquisas são voltadas para as alterações dos índices



iniciais e máximos dos salários, práticas de pagamentos de horas extras, férias e outros benefícios que possam ser concedidos.

17

Na última década, verificou-se que novas estratégias e estruturas montadas pelas organizações conseguiram melhorar os programas tradicionais de remuneração. Muitas organizações passaram a dar ênfase a condições mais compatíveis com valores: trabalho em equipe, produtividade, qualidade etc... O que se busca é encontrar políticas salariais mais coerentes com os princípios da administração moderna.

Quando se fala em remuneração por conhecimentos e habilidades, pretende-se recompensar as pessoas não pelo trabalho específico desenvolvido, mas pelos conhecimentos e habilidades necessárias para o bom desempenho desse trabalho.

Enfim, os empregados, ao demonstrarem as habilidades necessárias, tornam-se mais aptos e flexíveis em suas atuações e, conseqüentemente, são recompensados por isso. É como se a própria organização estivesse sinalizando o quanto é importante que o empregado seja atualizado para ser melhor recompensado. Este tipo de remuneração não significa abandono das remunerações tradicionais, porém é um novo diferencial em algumas organizações.

Segundo Gil (2001), a remuneração por habilidades pode representar uma estratégia eficaz para transformar a empresa numa organização mais flexível, orientada ao desempenho e impulsionada por equipes.

Existem organizações que pautam a remuneração de seus colaboradores pelas equipes de trabalho.

Nessas condições, o sistema de remuneração varia de acordo com o tipo de equipe e envolve procedimentos diferenciados, tais como definição de habilidades, conhecimentos, participação nos ganhos etc.

**As equipes servem como ponto importante na implantação de novos valores e comportamentos, assim como nas metas a serem alcançadas. Existem diversos tipos de equipes.**

**A equipe de trabalho, por exemplo, é composta de pessoas que recebem treinamento inter-funcional e são responsáveis por um conjunto fixo de atividades.**

**As equipes de projeto têm caráter temporário, uma vez que seus membros se reúnem enquanto dura o projeto.**

**As equipes paralelas reúnem-se em torno de uma determinada tarefa ou atividade, e as equipes de parceria reúnem-se, em geral, em tempo integral durante a vida de um projeto que envolve pessoal de fora da organização.**

18



Essa implantação, segundo Gil, “cerca-se de muita complexidade e deve ser cuidadosamente alinhada com a cultura da organização e integrada a outras estratégias de remuneração”.

Em algumas organizações é comum a concessão de benefícios em substituição aos aumentos, como forma de evitar a tributação. Esse tipo de atuação deve ser muito responsável e coerente, para que o empregado não fique com a sensação de que não está recebendo um benefício, mas um favor da organização.

19

## 6 - SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO

O Sistema de Desenvolvimento envolve treinamento, desenvolvimento e o capital intelectual.



Pelo próprio dinamismo existente no interior das organizações, tornam-se necessárias ações dirigidas à capacitação das pessoas, a fim de acompanhar a evolução e a competitividade de mercado.

Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento conduzem a melhorias em curto e longo prazo. O treinamento tem uma abordagem de curto prazo, pois visa atender necessidades imediatas ou adiantar-se a elas, prevendo necessidades no curto prazo.

20

A preocupação com programas de treinamento, não é recente. A escola clássica exerceu forte influência sobre esses programas, porque acreditava ser necessário preparar o indivíduo para o maior grau de produtividade possível.

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a envolver preocupação com os aspectos psicossociais dos indivíduos. A partir de 1960, sob o enfoque sistêmico na Administração de RH, o treinamento passou a ser visto como um dos sistemas básicos da organização. Apareceram, então, as preocupações com os aspectos motivacionais e as dificuldades para aprender passaram a ser questionadas e trabalhadas.



Algumas empresas utilizam seus colaboradores mais bem preparados e treinados, como multiplicadores internos para desenvolverem temporariamente atividades de T e D. O emprego da “prata da casa” deve considerar as devidas proporções, ou seja, a organização não deve utilizar-se dessa medida apenas para economizar contratações. Apropriar-se do saber do funcionário sem compensá-lo pode, ao longo do tempo, gerar boicotes, desmotivação e descrédito em relação à organização.

Há também uma forte tendência à terceirização dos serviços do tipo seminários, eventos, produção de material institucional etc.

21

O desenvolvimento é um processo de visão de longo prazo, busca soluções e técnicas de intervenção para criar condições de mudança planejada, visando o crescimento da organização e de seus colaboradores.

Hoje, verifica-se que as áreas de T e D vêm assumindo um papel de consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal.

O papel dos gerentes passa a ser de assessorar o sistema gerencial em relação às estratégias, tornando-se facilitador do processo de crescimento e desenvolvimento das pessoas em lugar de ser o único programador e executor de cursos, seminários e eventos.



O Desenvolvimento não proporciona apenas crescimento nos aspectos de conhecimento e habilidades, considera o empregado em seu aspecto global. Oferece condições aos envolvidos para que possam modificar seus hábitos, criando novos padrões de comportamento. Assim, estes podem capacitar-se para aprimorar conhecimentos e atitudes, e agregar valores importantes tanto na vida profissional como pessoal.

## 7 - SUBSISTEMA DE CONTROLE

Esse subsistema envolve dois pontos cruciais nas organizações modernas: o sistema de informações e a auditoria de recursos humanos.

O controle na área de Gestão de Pessoas ocorre em todas as etapas, que estão sempre interligadas e, se for o caso, monitora as ações corretivas necessárias.

O sistema de informação de gestão de pessoas inclui dados pessoais e profissionais dos colaboradores da organização, quanto à história profissional, seu crescimento e desenvolvimento na organização. Tais informações permitem ao gestor saber quem é quem no nível profissional e auxilia a tomada de decisões. Inclui:

- **Cadastro pessoal.**
- **Cadastro de cargos.**
- **Cadastro das áreas da empresa e respectivos cargos.**
- **Cadastros de candidatos em potencial.**
- **Informações sobre treinamentos, cursos oferecidos pela organização e pela comunidade.**
- **Cadastros de benefícios.**

Auditoria pode ser definida, segundo Chiavenato (1995), como “análise de políticas e práticas de pessoal de uma organização e avaliação do seu funcionamento atual seguida de melhorias”.

O auditor pode ser um consultor externo, ou então a auditoria pode ser composta por uma comissão interna, formada pelos principais administradores da organização. Pode, ainda, existir a modalidade de auditoria mista, composta por auditores internos e externos à organização.



É importante notar que a auditoria não possui única e exclusivamente caráter fiscalizador, ao contrário, por seu intermédio é possível identificar pontos de estrangulamento ou que causem impacto para a organização como um todo e, assim, propor-se ações corretivas eficientes e eficazes.

Um das características importantes da auditoria é o caráter educacional, pois sua presença gera novos

padrões de comportamento e novas atitudes e, em consequência, melhora a qualidade da gestão das pessoas na organização.

24

## RESUMO

As organizações devem ser entendidas como sistemas abertos, que se mantêm em constante interação com o ambiente social no qual estão inseridas.

Os atuais administradores devem, portanto, estar preparados para compreender, não apenas as mudanças que ocorrem no subsistema interno da organização, mas agir de forma estratégica para lidar com tais situações. Devem, ainda, estar preparados para apresentarem soluções criativas e inovadoras superando possíveis vicissitudes.

A Gestão de Pessoas deve equilibrar duas responsabilidades principais: ser parceiro estratégico nos negócios e ser um representante dos empregados.

A verdadeira gestão de pessoas deve agir com pró-atividade, no sentido de ajudar a todos os colaboradores da organização. Para isso é importante que a organização mantenha práticas e políticas que agreguem valor aos empregados.

O modelo de Gestão usado pela organização influencia comportamentos e, por conseguinte, o clima organizacional e a própria produtividade.

A Gestão de Pessoas possui cinco subsistemas importantes: suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Cada um deles visa, com sua especificidade, a atender as necessidades organizacionais.

O suprimento reflete a preocupação dos gestores em trazer, para o interior da organização, os melhores profissionais do mercado.

A aplicação responde pela descrição do perfil, análise da função e avaliação de desempenho, e gera padrões e parâmetros para captação, manutenção e ajustes do funcionário certo para a atividade certa.

O subsistema de manutenção envolve questões como salários e benefícios; o sistema de desenvolvimento envolve o treinamento, desenvolvimento e o capital intelectual.

O subsistema de controle envolve dois pontos cruciais nas organizações modernas: o sistema de informações e a auditoria de Recursos Humanos.

Esses subsistemas se tornam importantes e necessários à medida que trabalham de forma integrada retro-alimentando o crescimento e desenvolvimento da organização.