

# SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>14</b>
2.1 DEFINIÇÃO.....	14
2.2 A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.3 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	16
2.4 AS ERAS DA ORGANIZAÇÃO.....	16
2.4.1 Industrialização clássica.....	16
2.4.2 Industrialização neoclássica.....	17
2.4.3 Era da informação.....	17
2.5 AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS.....	17
2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.6.1 Estrutura formal.....	19
2.6.2 Estrutura informal.....	19
2.7 NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.....	19
2.7.1 Nível institucional.....	19
2.7.2 Nível intermediário.....	19
2.7.3 Nível operacional.....	20
2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
<b>3 A ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
3.1 CONCEITO.....	21
3.2 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO.....	22
3.2.1 Influência da igreja católica.....	22
3.2.2 Influência Militar.....	23
3.2.3 Influência da revolução industrial.....	23
3.2.4 Influência dos Economistas Liberais.....	23
3.3 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	23
3.3.1 A abordagem da Administração Científica.....	23
3.3.2 A administração clássica.....	26
3.3.3 A teoria da burocracia.....	27
3.3.4 A abordagem comportamental.....	27
3.3.5 Abordagem sistêmica.....	27
3.3.6 Teoria da contingência.....	28
3.3.7 Teoria das relações humanas.....	28
3.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS OU GESTÃO DE PESSOAS.....	29
3.3.1 Recrutamento e seleção.....	30
3.3.2 Treinamento e desenvolvimento.....	31
3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS.....	31
3.4.1 Fatores que interferem no planejamento estratégico de pessoas.....	31
3.4.2 Absenteísmo.....	32
3.4.3 Rotatividade.....	32
3.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	33
3.6 O CAPITAL HUMANO E A MOTIVAÇÃO.....	33
<b>4 A GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>36</b>
4.1 O gestor de pessoas.....	37
4.2 Casos de sucesso da gestão de pessoas.....	37
4.3 A importância da gestão de pessoas dentro de uma organização alimentícia em Patos de Minas.....	39
4.3.1 Caracterização da empresa.....	39
4.3.2 Análise da gestão.....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>--</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O capital humano é hoje o grande diferencial das organizações, com um mundo cada vez mais globalizado e passando por grandes mudanças a excelência do bom atendimento e o sucesso de uma empresa sai dos bastidores não apenas como um simples treinamento básico de funcionários, mas sim um grande envolvimento entre gestores e funcionários interligados diretamente com as organizações.

As organizações fazem parte de nossas vidas em todos os momentos, desde nosso nascimento até nossa morte. Pois a maternidade em que nascemos é uma organização, somos educados em escolas e universidades e, quando morremos, temos uma organização que prepara nosso sepultamento. As organizações que também podem ser citadas e que fazem parte de nossas vidas são os órgãos públicos e privados como bancos, supermercados, farmácias, a polícia e corpo de bombeiros dentre outros.

Este trabalho teve como objetivo contribuir com as empresas de pequeno e médio porte sobre a gestão de pessoas em suas empresas. Esta contribuição abrangeu um levantamento teórico e prático sobre a importância e benefícios da gestão de pessoas.

Pois as mesmas ainda trabalham de forma obsoleta e inadequada para o mundo competitivo de hoje, por isto têm deixado de ser competitivas, perdendo espaço no mercado, seja por falta de informação ou falta de investimento no setor de gestão de pessoas, onde a administração é a grande responsável pelo desinteresse no capital humano que é a fonte de vida de sua empresa.

Nesse sentido qual a importância da gestão de pessoas? Como aplicar a gestão de pessoas dentro de uma organização? Quais os benefícios da gestão de pessoas para uma organização?

Hitt, Miller, Colella (2007), afirma que o sucesso de uma organização está atribuído a soma de competências, conhecimentos e atributos gerais das pessoas dentro de uma organização.

Chiavenato (2010) diz que a principal força que leva as empresas ao sucesso são as pessoas que dela participam.

Assim sendo a administração de recursos humanos constitui hoje o principal diferencial competitivo que leva as empresas a patamares invejáveis de sustentabilidade e sucesso.

Este estudo foi feito através de uma revisão bibliográfica que subsidiou em um estudo de caso de uma empresa de Patos de Minas e constituída em três capítulos. Quais o seguem:

No primeiro capítulo do trabalho é feito uma contextualização das organizações.

O segundo capítulo apresenta a administração e a administração de recursos humanos.

E o terceiro capítulo aborda a importância da gestão de pessoas dentro de uma organização alimentícia em Patos de Minas.

## 2 As Organizações

As organizações são diversas, mas todas têm características em comum, são entidades sociais dirigidas por metas e desenhadas como sistemas de atividades totalmente estruturadas e coordenadas, ligadas ao ambiente externo.

### 2.1 Definição

Uma organização existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas alcançando um objetivo em comum. Para DAFT (2002) uma organização não pode existir sem interagir com clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo, por isto novas formas de gerenciamento têm reconhecido a importância dos recursos humanos, e suas abordagens é dar aos funcionários maiores oportunidades de aprender e contribuir à medida que trabalham juntos se envolvendo de forma corporativa visando às metas em comum.

A organização é uma função da administração, onde o papel do administrador é coordenar os recursos organizacionais disponíveis para operações eficazes.

O termo organizar tem vários significados, podendo se referir a maneira pela qual a administração estabelece uma estrutura formal para usar os recursos financeiros, físicos, materiais e humanos da organização com mais eficácia, como a organização agrupa suas atividades, e cada grupo designado, um administrador com autoridade para supervisionar os membros do grupo, o estabelecimento de relacionamento entre funções, cargos, tarefas e empregados e a maneira pelos quais os administradores subdividem em tarefas a serem executadas em seus departamentos e delegam a autoridade necessária para executar as tarefas.

Organizar é uma tarefa administrativa de determinar os recursos e as atividades necessárias para se atingir objetivos organizacionais, combinando os em uma estrutura formal, delegando aos indivíduos capazes a responsabilidade de atingir os objetivos e a autoridade necessária para isso. As organizações dependem das pessoas e as pessoas dependem das organizações onde cada um tem a sua importância para o sucesso.

## 2.2 A importância das organizações

Segundo DAFT (2002) as organizações se tornaram centrais á vida das pessoas e exercem enorme influência sobre a sociedade, mas é uma história recente da humanidade, pois até o século XIX, existiam poucas organizações, mas com a Revolução Industrial e o desenvolvimento de grandes organizações houve uma grande transformação em toda a sociedade.

As organizações estão por toda a parte e moldam a vida das pessoas de diversas maneiras, o quadro a seguir lista sete razões pelas quais as organizações são importantes.

	Razões
1	Reunir recursos para alcançar metas e resultados desejados.
2	Produzir bens e serviços com eficiência.
3	Facilitar a inovação.
4	Utilizar tecnologia moderna de fabricação e tecnologia baseada na informática.
5	Adaptar se a um ambiente em transformação e influenciá-lo.
6	Criar valor para proprietários, clientes e funcionários.
7	Acomodar constantes desafios da diversidade, da ética e da motivação e coordenação dos funcionários.

**Quadro 1** - A importância das organizações

Fonte: Daft, 2002 p. 12

As organizações produzem mercadorias bens e serviços que os clientes desejam os preços competitivos no mercado, por isso procuram ser inovadoras desempenhando diversas atividades, em observação ao ambiente externo, reformulando as estruturas organizacionais e as praticas administrativas contribuindo para a eficiência.

Através do conhecimento da teoria da organização é possível, os administradores projetar organizações que motivam os funcionários a trabalhar juntos em busca de atingir metas organizacionais.

## **2.3 A revolução industrial**

As organizações se iniciaram com a Revolução Industrial, sendo nesta época o início das fábricas onde a produção deixou de ser artesanal e passou a ser industrial.

A Revolução Industrial teve seu início na metade do século XVIII, na Inglaterra, com a mecanização dos sistemas de produção. Enquanto na Idade Média o artesanato era a forma de produzir mais utilizada, na Idade Moderna tudo mudou, a Revolução tornou os métodos de produção mais eficientes. Os produtos passaram a ser produzidos mais rapidamente, barateando o preço e estimulando o consumo, por outro lado aumentou também o número de desempregados, pois as máquinas foram substituindo aos poucos a mão de obra humana. (A HISTÓRIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, online, 2010).

A poluição ambiental, o aumento da poluição sonora, o êxodo rural e o crescimento desordenado das cidades também foram conseqüências nocivas à sociedade.

## **2.4 As eras da organização**

Segundo Chiavenato(1997) as organizações e a administração passou por três fases históricas, a industrialização clássica, neoclássica e a era da informação.

### **2.4.1 Industrialização clássica**

Foi do período de 1900 e 1950, representou um período de meio século de intensificação do fenômeno da industrialização, que se iniciou com a Revolução Industrial. Nesse período, a estrutura organizacional típica caracterizou-se pelo formato centralizador e a cultura organizacional considerava as pessoas como recursos de produção.

Created with

## 2.4.2 Industrialização neoclássica

Durou de 1950 a 1990, teve seu início com o final da segunda guerra mundial, quando o mundo começou a mudar intensamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, de regional para nacional e de nacional para internacional. A concepção de Relações Industriais foi substituída pela nova visão de Administração de Recursos Humanos, onde as pessoas já não eram mais vistas como meios de produção e sim recursos vivos.

## 2.4.3 Era da informação

Teve seu início em 1990 e segue-se até nos dias atuais. A tecnologia da informação promoveu o surgimento da globalização da economia: a economia internacional se transformou em economia mundial e global. Os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização. A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar para uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas, as pessoas deixaram de ser simples recursos humanos para se tornarem capitais humanos e intelectuais. O quadro a seguir apresenta as eras da informação.

## 2.5 As Organizações como Sistemas

Para Daft(2002), existem dois sistemas: o sistema aberto e o sistema fechado. O sistema fechado consiste sua teoria em não depender do ambiente externo, os primeiros estudos organizacionais focalizavam em sistemas internos o gerenciamento era um projeto interno. Já um sistema aberto deve interagir com o ambiente para sobreviver, ele consome e exporta recursos para o ambiente bem como informações e energia.

Para entender uma organização por inteiro, é preciso vê-la como um sistema. Um sistema é um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transforma-as, e emite saídas para o ambiente externo.

A necessidade de entradas e saídas reflete a dependência em relação ao ambiente, os elementos interativos significam que as pessoas e os departamentos dependem uns dos outros para trabalharem juntos.

Um sistema é composto por vários subsistemas, eles desempenham funções específicas necessária a sobrevivência organizacional, tais como produção, entradas e saídas, manutenção, adaptação e administração.

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor a experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Fase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de Lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos às regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.
Visão das Pessoas	Pessoas como fornecedores de mão de obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fornecedores de conhecimento e competências.
Denominação	Relações industriais.	Administração de recursos humanos.	Gestão de pessoas.

**Quadro 2.** - As três eras das organizações.

Fonte: Chiavenato, 2003 p. 68

## 2.6 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é a forma pela quais as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Para Robbins (1943) uma boa estrutura é baseada em seis elementos, a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude



centralização, a descentralização e a formalização. Através de uma estrutura adequada é possível identificar as tarefas necessárias, delegação de funções e responsabilidades, circulação de informações, melhores recursos e condições motivadoras. Segundo Daft(2002) toda empresa possui dois tipos de estrutura, a formal e a informal.

### 2.6.1 Estrutura formal

É planejada e formalmente representada pelo seu organograma.

### 2.6.2 Estrutura informal

Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem onde estas relações não aparecem em organogramas.

## 2.7 Níveis Organizacionais

As organizações se defrontam com desafios internos e externos e segundo Chiavenato(2002) as organizações se caracterizam por uma hierarquia de autoridades onde se diferenciam em três níveis.

### 2.7.1 Nível institucional

Corresponde ao nível mais elevado da organização, é composto por diretores, proprietários, acionistas e altos executivos. Sendo denominado o nível estratégico.

### 2.7.2 Nível intermediário

É também reconhecido por nível tático, neste nível estão os departamentos e divisões da empresa, ele esta entre o institucional e o operacional e cuida da articulação entre eles.

### 2.7.3 Nível operacional

É o nível técnico e está localizado nas áreas internas e inferiores, é o nível mais baixo, onde as atividades da empresa são executadas.

## 2.8 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados. Em outras palavras a cultura organizacional são as normas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. (O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL on-line, 2010).

Para Mendes (2010) existem sete características básicas que capturam a essência da cultura organizacional, inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipes, agressividade/competitividade e estabilidade.

Em outras palavras a cultura organizacional é a formação de princípios e valores que definem a postura dos funcionários dentro de uma empresa, através dela se impõem limites, a coerência nos atos dos empregados, dá aos funcionários uma sensação de identidade e de pertencer a algo grande, amplo e serio, trazendo motivação e comprometimento com os interesses da empresa. Uma organização é formada por varias pessoas com pensamentos e crenças diferentes, a cultura organizacional determina uma condensação entre estas pessoas formando uma só cultura para todos se guiarem.

Esta cultura é determinada pela administração da empresa, onde esta mesma administração desempenha a responsabilidade pela organização geral da empresa.

## 3 A ADMINISTRAÇÃO

### 3.1 Conceito

A administração é também chamada de gerenciamento ou gestão de empresas, ou seja, um agrupamento de pessoas que se relacionem num determinado ambiente, físico ou não, orientadas para um objetivo comum que é a empresa. As instituições /empresas podem ser públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

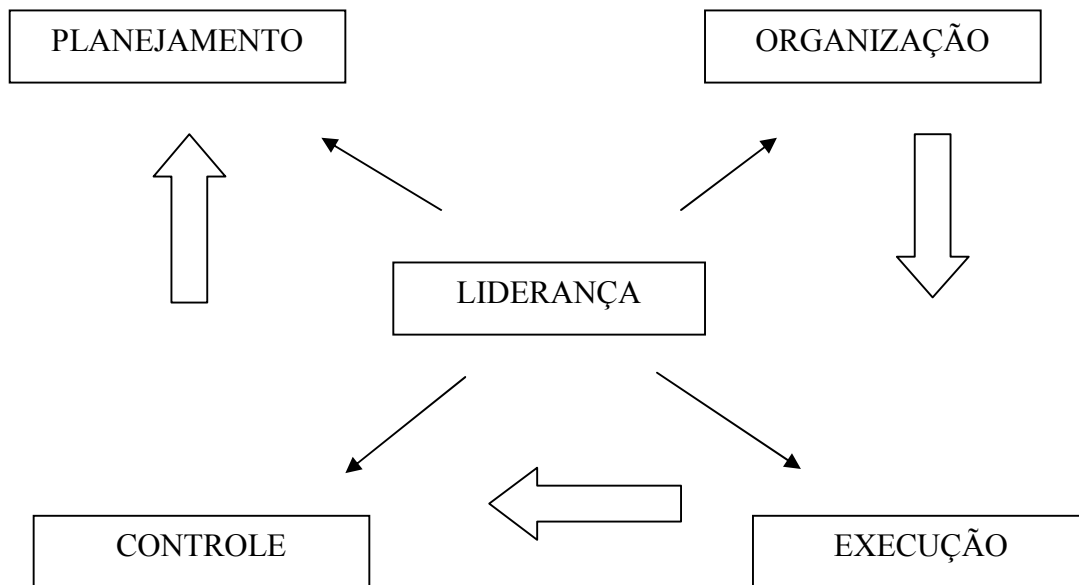
Para Maximiliano (2008) a administração significa, em primeiro lugar, ação onde se torna um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Segundo Chiavenato (2003), a administração é a maneira de governar organizações ou parte delas, sendo um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Para Lacombe; Heilborn (2008) a administração tem seu conceito tradicional onde é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

A teoria destes três autores se resume em cinco funções que distingue o que é administração e o que se desempenha um administrador; planejamento, organização, liderança, coordenação e controle.

Para Maximiliano (2008) o significado de cada função se designa em planejamento como definição dos objetivos, atividades e recursos; organização com a divisão do trabalho que implica na atribuição de responsabilidades e autoridades a pessoas e grupos; liderança, processo que trabalha com pessoas para assegurar a realização dos objetivos; execução que é a realização das atividades e consumo de recursos para atingir os objetivos e o controle do processo que assegura a realização dos objetivos e identifica a necessidade e modificá-los.



**Figura 1 – As funções administrativas**  
Fonte: Maximiliano, Antonio César Amaru (2008 p.13)

### 3.2 Histórico da Administração

Embora a administração seja uma prática antiga, a sua historia é recente, segundo Chiavenato (2003), ela é um produto típico do século XX, tendo pouco mais de cem anos.

Seu histórico obteve diversas influências a começar com os pensamentos dos grandes filósofos Sócrates, Platão e Aristóteles e assando por influência da igreja católica, influencia militar, influência da revolução industrial, influência dos economistas liberais e por fim a influência dos pioneiros e empreendedores.

#### Influência dos Filósofos

Através de pensamentos de filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles com os princípios da divisão do trabalho, da ordem e do controle.

#### 3.2.1Influência da igreja católica

Durante muitos séculos as normas administrativas e a organização publica ficou á cargo da igreja católica e não do estado.

### 3.2.2 Influência Militar

Resultou na organização linear, o princípio da unidade de comando e a escala hierárquica.

### 3.2.3 Influência da revolução industrial

Grandes avanços nos processos tecnológicos de produção, utilização de máquinas e crescente legislação em defesa do trabalhador.

### 3.2.4 Influência dos Economistas Liberais

Surgimento do conceito de livre concorrência e de liberalismo econômico representado por Adam Smith que fundou a economia clássica.

Todas estas influências impulsionaram a busca pelas bases científicas que melhorariam a prática empresarial e daria espaço para o surgimento da teoria administrativa.

## 3.3 Teoria Geral da Administração

Segundo Chiavenato (1993) a teoria geral da administração começou com Taylor na administração científica com a ênfase nas tarefas, a seguir a teoria clássica de Fayol com ênfase na estrutura e com a teoria burocrática de Max Weber.

E por fim a teoria das relações humanas: comportamental e desenvolvimento organizacional, sistemas e contingência com ênfase no ambiente.

As teorias, suas ênfases e enfoques foram relacionados no quadro 3 que segue abaixo.

### 3.3.1 A abordagem da Administração Científica

Para Wagner (2003) o fundador da administração científica, Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu seus princípios durante sua ascensão de operário a engenheiro chefe na siderúrgica Midvale, na Filadélfia.

Created with

Segundo Lacombe; Heilborn (2008) Taylor considerava que a melhor forma de obter bons resultados seria vincular a remuneração ao cumprimento de metas individuais e para isso dividia o trabalho em pequenas tarefas, determinava a quem cabia cada tarefa e estabelecia padrões de produção, avaliava os resultados alcançados e comparando os com os padrões remunerava de acordo com os resultados.

Para Maximiliano (2005), Taylor passou a observar os problemas fabris criados pela má administração começou a desenvolver seu sistema de administração de tarefas, mais tarde conhecido como sistema Taylor, taylorismo e finalmente administração científica.

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Teoria clássica	Organização Formal; Princípios gerais da Administração; Funções do Administrador.
	Teoria neoclássica	Organização Formal Burocrática; Racionalidade Organizacional;
	Teoria da burocracia	Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;
Pessoas	Teoria estruturalista	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;
	Teoria das relações humanas	Estilos de Administração; Teoria das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais;
	Teoria comportamental	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto;
Ambiente	Teoria do desenvolvimento organizacional	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto;
	Teoria estruturalista	Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
Tecnologia	Teoria neo-estruturalista	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico);

**Quadro 3** - Teorias administrativas, suas ênfases e principais enfoques.

Fonte: Chiavenato (2003 p. 25)

Wagner (2003) enfatiza que os princípios da administração científica refletiam a idéia de que por meio de uma administração adequada uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa mundo competitivo dos negócios.

Observa-se que Taylor por estar em meio aos operários poderia analisar os dois lados das organizações o lado dos trabalhadores que não desempenhavam seus papéis de formas responsáveis e dos administradores que não incentivavam a melhoria deste desempenho de forma que afetava a produção e conseqüentemente o futuro da empresa.

Para Maximiano (2005), a administração científica passou por três fases: os salários onde os trabalhadores ganhavam pouco trabalhavam muito e a maximização dos lucros era dos proprietários, a produção onde quem produzisse mais era trocado se setor com um aumento em sua remuneração como um fator motivacional e a delegação de responsabilidades com o aumento dos supervisores funcionais e a criação de um departamento de planejamento voltado ao estudo de melhorias para o “chão da fábrica”.

Taylor estudou e cronometrou o movimentos de diversos operários de forma a concluir que com a divisão do trabalho cada trabalhador poderia se dedicar a sua função designada e desempenhar o seu trabalho de maneira eficaz de modo que reduziria o numero de trabalhadores e aumentaria os salários o crescimento da produção.

Segundo Lacombe;Heilborn (2008), Henry Gantt, Frank e Lílian Gilbreth, Henry Fayol seguiram a mesma linha de Taylor, baseando nos princípios de que os operários sendo pouco instruídos, deveriam fazer sempre a mesma coisa, de modo a viabilizar seu treinamento na execução de tarefas simples conseguindo assim produzir melhor e mais depressa.

Para Wagner (2003), o casal Frank e Lílian Gilbreth ficaram conhecidos por sua invenção, o estudo dos movimentos, um procedimento no qual os trabalhos são reduzidos aos seus movimentos mais básicos. Henry Gantt ficou conhecido pelo seu plano de gratificação salarial e o gráfico que leva seu nome, gráfico este que é utilizado pelos gerentes para comparar o desempenho efetivo com o planejado.

De acordo com Maximiano (2008), Henry Fayol foi um marco nos princípios da produção em massa que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade, peças padronizadas e trabalhadores especializados.

Created with

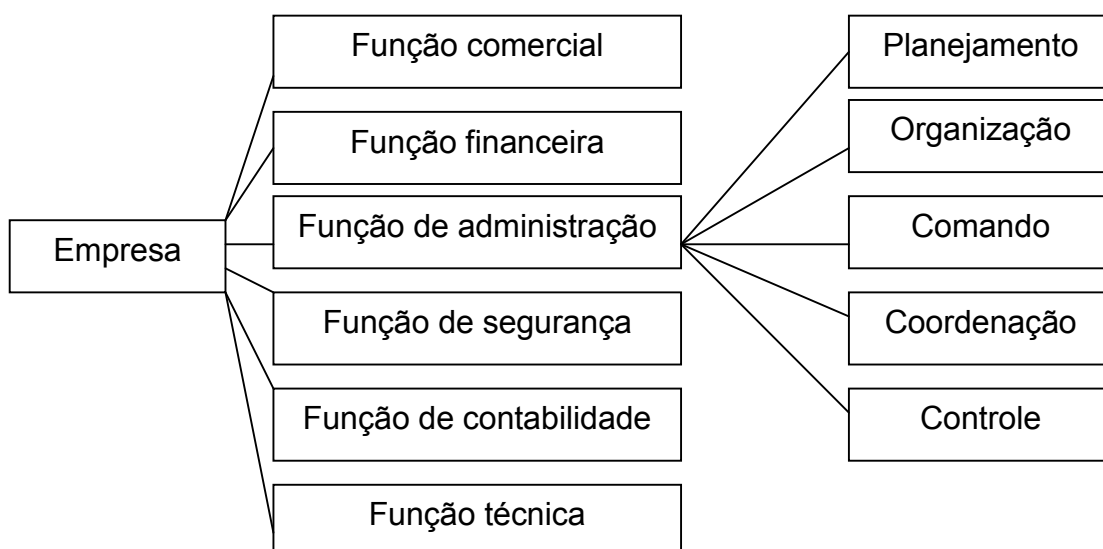
De acordo com a administração científica os trabalhadores eram formados por pessoas sem nenhuma qualificação, mas com o passar dos anos ela já não se adequava mais, devido ao fato de as pessoas estarem se qualificando em busca de um emprego melhor.

### 3.3.2 A administração clássica

A administração clássica dá ênfase na estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores visando à eficiência dos procedimentos gerenciais.

Para Wagner (2003) Henry Fayol (1841-1925) foi o pioneiro da administração clássica, ele desenvolveu seus princípios da administração no início do século XX, quando trabalhava como presidente de uma empresa francesa de mineração e metalurgia.

Segundo Lacombe; Heilborn (2008), Fayol teve o mérito de separar as funções do administrador onde enumerou e definiu cada uma delas. E descreve também a importância de Chester Barnard que reconheceu a importância da organização informal e foi o primeiro a mostrar a importância do ambiente externo para a empresa. De acordo com Maximiano (2005), Fayol concluiu que a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo) que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.



**Figura 2** - Funções das empresas, segundo Fayol Fonte: Maxim



### 3.3.3 A teoria da burocracia

Para Wagner (2003) Max Weber estudou as organizações sob um enfoque sociológico, onde definiu uma forma de administração que denominou de burocracia uma descrição idealizada de uma empresa eficiente. O modelo burocrático de Weber contempla a diferenciação pela divisão do trabalho e especialização das tarefas como a integração pela hierarquia de autoridade e regras e regulamentos escritos necessárias para realizar um trabalho específico. Weber acreditava que qualquer organização com características burocráticas seria eficiente.

Segundo Maximiano (2005), Weber define que as organizações formais modernas baseiam-se em leis e que as pessoas aceitam se subordinarem a elas por acreditarem que são racionais, isto é, são definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer os dirigentes.

A burocracia de Weber enfatiza a formalização sendo a obediência a normas, regras e regulamentos, a divisão do trabalho, a hierarquia, a impessoalidade, a profissionalização e a competência técnica dos funcionários.

De acordo com Chiavenato (2002), a teoria burocrática de Weber pretendia dar bases de um modelo ideal e racional de organização que pudesse ser aplicado a qualquer ramo de atividade, porém alguns seguidores comprovaram a inflexibilidade na adequação de sua teoria em suas organizações.

### 3.3.4 A abordagem comportamental

Para Maximiano (2005) a abordagem comportamental enfatiza as pessoas em um processo de interação de seus objetivos com os da organização, onde passa a considerar as pessoas como parte integrante das organizações.

### 3.3.5 Abordagem sistêmica

Segundo Maximiano (2005) a teoria dos sistemas foi idealizada pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy, na década de 1930, a abordagem sistêmica vê a organização como parte que interagem em um ambiente.

### 3.3.6 Teoria da contingência

Para Maximiano (2005) esta teoria está ligada diretamente a abordagem sistêmica que defende a teoria segundo a qual não existe somente uma única alternativa de estruturação, mas sim várias, por levar em conta que o ambiente influencia nas estruturas organizacionais.

### 3.3.7 Teoria das relações humanas

Segundo Maximiano (2008), a partir de 1924 um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard foi contratado pela Western Electric uma empresa fornecedora de materiais de sistema telefônico para descobrir se a variação da iluminação afetaria o desempenho dos funcionários na produção.

Esta descoberta desencadearia em uma nova teoria para debater com a teoria clássica e científica de forma que apresentou uma nova visão para o crescimento organizacional, a valorização dos funcionários.

E para Wagner (2003) através dos estudos de um grupo de pesquisadores universitários foi analisado o comportamento humano no trabalho, conforme resumido no quadro 4 uma serie de experimentos realizados para avaliar a eficiência no local de trabalho, de várias condições físicas e praticas gerenciais.

Após aplicarem todos os experimentos verificou se que em todos houve um aumento na produção, por isto convocaram Elton Mayo para ajudar a explicar o que estava acontecendo. As conclusões de Mayo se lançaram como base para uma nova filosofia administrativa: as relações humanas, onde ele concluiu que o desempenho das pessoas era determinado não somente pelos métodos de trabalho, mas também pelo comportamento humano.

Experimento	Principais Mudanças	Resultados
Primeira etapa		
Estudo de Iluminação	Condições de iluminação	Aumento da produtividade em quase todos os níveis de iluminação
Segunda etapa		
Primeiro teste de montagem de relê	Simplificação do trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa, pagamento de incentivos	30% de aumento da produtividade
Segundo teste de montagem de relê	Pagamento de incentivos	12% de aumento da produtividade
Teste de separação da mica	Horário de trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa	15% de aumento da produtividade
Terceira etapa		
Programa de entrevistas	-	Descoberta da presença de normas de produtividade informal
Teste de sala com bancada iluminada	Pagamento de incentivos	Surgimento de normas de produtividade

**Quadro 4** - Os estudos de Hawthorne

Fonte: Wagner, 2003 p. 15

### 3.3 Administração de recursos humanos ou gestão de pessoas

A administração de recursos humanos pode ser definida como um ramo da administração científica que envolve as políticas sociais e as ações de integração o trabalhador no contexto organizacional. Área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas que abrange um conjunto de técnicas e instrumentos que permitem as organizações atraírem, manter e desenvolver os talentos humanos.

Para Wagner (2003) após a grande descoberta por Elton Mayol na década de 1930, onde se constatou a importância do comportamento humano para as organizações, foi criada a administração de recursos humanos para administrar e controlar os funcionários das empresas visando à maximização dos benefícios econômicos oriundos do potencial dos empregados aos objetivos empresariais.

Segundo Chiavenato (2010) antigamente na década de 1950 a gestão de pessoas era reconhecida como Relações Industriais, depois em 1990 recebeu o nome de Recursos Humanos obtendo uma enorme popularidade ao trazer uma nova postura em relação aos funcionários, considerados o recurso

organizações. Hoje passou a ser chamada de Gestão de Pessoas, mas também atende pelo nome de Gestão de Talentos, Capital Humano ou Capital Intelectual.

E mais, Chiavenato (2010) afirma que as pessoas não são mais um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações. Mais do que isso, um agente pro ativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana.

### 3.3.1 Recrutamento e seleção

O futuro da empresa depende do processo de seleção, o recrutamento é o processo utilizado para atrair candidatos pra vagas existentes dentro de uma organização.

Para Chiavenato (2010), o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer suas empresas. Existem dois processos de recrutamento o interno e o externo, o recrutamento interno é voltado para os funcionários internos da organização e é realizado através de promoções transferências de pessoas com o mesmo nível, mas que envolvam novas habilidades e o recrutamento externo é voltado para as pessoas que estão no mercado de trabalho em busca de uma oportunidade.

Existem sete fontes de recrutamento: anúncios em jornais e revistas agências de recrutamentos, contatos em escolas e universidades, cartazes e anúncios em locais visíveis, indicação de funcionários, consulta a arquivos de candidatos e por fim o recrutamento virtual.

Já a seleção de pessoas é o processo de triagem dos melhores currículos que apresentam características exigidas pela organização, visando à escolha do candidato mais adequado para o preenchimento das vagas em aberto, este processo é composto por diversas etapas, onde se distinguem em análise de currículos, investigação de antecedentes e referencias, testes de seleção pessoal sendo provas práticas testes de capacidade e de personalidade, dinâmicas em grupos e a entrevista.

### 3.3.2 Treinamento e desenvolvimento

Para o crescimento de uma empresa é notória a necessidade de investimento em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários para que haja uma qualificação do mesmo, pois através de novos conhecimentos eles poderão desenvolver melhor suas atividades trazendo um retorno ao seu empregador.

Segundo Vilas Boas (2009) através do treinamento a empresa esta retendo executivos e técnicos e funcionários chave, melhoria na qualidade de vida, valores e cultura corporativa, melhoria de processos, lealdade dos empregados e também de consumidores.

Já desenvolvimento é voltado para capacitar e motivar os empregados com a finalidade de transformá-los em membros valiosos da organização por isto é um procedimento em longo prazo, diferente do treinamento que o foco é em curto prazo, o desenvolvimento inclui além de treinamento a carreira e outras experiências.

### 3.4 Planejamento estratégico de pessoas

É o processo onde os gestores decidem à quantidade e a qualidade das pessoas que estarão trabalhando na empresa, estes processos são flexíveis e adaptativos, pois devido ao mundo globalizado o ambiente esta totalmente mutável e instável.

Para Vilas Boas(2009) o planejamento estratégico de pessoas envolve as atividades de gestão de pessoas tais como: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, higiene e segurança no trabalho, avaliação de desempenho e gestão de competências e planejamento de carreiras onde devem ser traçados de forma clara e objetiva.

Segundo Chiavenato (2010), o planejamento estratégico de pessoas não se restringe á quantidade de pessoas necessárias a organização envolvendo muito mais que isso, onde precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas com a visão de um clima e uma cultura corporativa em busca da realização dos objetivos.

#### 3.4.1 Fatores que interferem no planejamento estratégico de pessoas

Created with

Para Vilas Boas(2009) são dois os fatores que interferem e provocam alterações no planejamento estratégico de pessoas: o absenteísmo e a rotatividade.

### 3.4.2 Absenteísmo

É a ausência ou a falta do empregado a empresa. Segundo Chiavenato (2010), absenteísmo é a frequência ou duração de tempo perdido quando os funcionários não comparecem ao seu local de trabalho.

E para Vilas Boas (2009), o motivo do absenteísmo se dá pela capacidade profissional, por sua motivação e objetivos pessoais além de fatores internos e externos.

Existem duas formulas para calcular o absenteísmo:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Nº de pessoas/ dias de trabalho perdidos por mês}}{\text{Nº médio de empregados x nº de dias de trabalho}}$$

Ou

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Nº de pessoas/ horas perdidas}}{\text{Total de pessoas/ horas de trabalho}}$$

Para isso as empresas segundo Chiavenato (2010), estão incentivando a presença e desestimulando a ausência através de praticas e culturas gerenciais que privilegiam a participação do funcionário.

### 3.4.3 Rotatividade

É a entrada e saída de funcionários de uma organização. Para Chiavenato (2010), a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas, onde ela é o efeito de algumas variáveis internas e externas. As variáveis internas seriam a desmotivação salarial e benefícios oferecidos, e as variáveis externas as melhores oportunidades de empregos no mercado de trabalho.

Created with

A rotatividade é determinada por dois tipos de desligamento de pessoal, o desligamento por iniciativa do funcionário e desligamento por iniciativa da empresa. O índice de rotatividade pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Para Vilas Boas (2009), o planejamento de recrutamento e seleção e o treinamento são fundamentais para diminuir o índice de rotatividade.

### **3.5 Comportamento organizacional**

O comportamento organizacional é um dos pontos fortes da gestão de pessoas, pois nele se desenvolve o processo de valorização do capital humano como estratégia de gestão.

Para Colella, Hitt, Miller (2007), o comportamento organizacional envolve as ações dos indivíduos no contexto organizacional, onde as pessoas são consideradas o alicerce das vantagens competitivas.

Segundo Sampaio (2007), o comportamento organizacional é um estudo do comportamento humano dentro das organizações, com o objetivo de alcançar a produtividade, diminuir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional.

### **3.6 O capital humano e a motivação**

Para Colella, Hitt, Miller (2007) o capital humano é a fonte de recursos de uma organização, pois seu conceito é voltado às pessoas que existem dentro delas, onde essas pessoas desenvolvem com seu conhecimento, competência e atributos gerais suas atividades organizacionais, atividades que trazem vida as organizações. Em outras palavras as organizações são totalmente dependentes destas organizações.

E a motivação é um desejo interior que se torna exposto em forma de um desempenho eficiente, não sendo necessariamente desenvolvido para atribuir como alcance de metas e objetivos de uma organização, mas também é desenvolvido em interesses pessoais, onde tudo envolve o alcance da realização

Para Colella, Hitt, Miller (2007), a motivação refere-se interiores de uma pessoa que se tornam responsáveis pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencional do esforço da pessoa em busca da realização de seus objetivos.

Segundo Maximiano (2008), motivação é o processo onde o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum motivo ou razão.

Para Colella, Hitt, Miller (2007) existem algumas teorias que identificam os fatores motivacionais a mais conhecida delas é a teoria de Maslow, que foi proposta em 1940 por Abraham Maslow e de acordo com ele as pessoas são motivadas por seu desejo de satisfazer necessidades específicas.

Para Chiavenato (2002) o entendimento e compreensão sobre as necessidades humanas devem ser reconhecidas por todos os administradores de forma que possam utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. E de acordo com Maslow, a hierarquia das necessidades humanas podem ser vistas por uma pirâmide, onde em sua base estão as necessidades mais baixas(necessidades Fisiológicas) e o topo as necessidades mais elevadas(auto realização).

Para Chiavenato (2002) a pirâmide das necessidades humanas conforme Maslow são:

1. Necessidades fisiológicas: é a base da pirâmide onde as necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie, alimentação, descanso, abrigo, desejos sexuais etc.
2. Necessidades de segurança: é o segundo nível das necessidades humanas sendo a busca de proteção contra ameaças e perigos e funciona como elemento organizador do comportamento.
3. Necessidades sociais: é a necessidade de associação, participação e aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor.
4. Necessidades de estima: envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração.
5. Necessidades de auto-realização: são as necessidades mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a



potencial e do autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa através do impulso que a pessoa tem para se tornar sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.



**Figura 3** - As necessidades humanas conforme Maslow  
Fonte: Chiavenato 2002 p. 113

Através da motivação dos funcionários é possível conquistar a excelência em vários objetivos organizacionais, pois funcionário motivado trabalha mais e muito melhor, pois está em busca de sua realização, sendo assim a empresa deve reconhecer o desempenho do funcionário e valoriza-lo devido ao seu desempenho levando a organização ao sucesso no mercado.

## 4 A GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

A principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas que nela trabalham, pois elas que desenvolvem os processos para que as mesmas cheguem a sua excelência no mercado. Por isto a gestão de pessoas é de suma importância, pois é através dela que se obtém o capital humano.

Para Kimura (2010) é a gestão de pessoas que administra as funções de cada pessoa dentro da organização de forma que o trabalho seja organizado e bem planejando o papel de cada uma delas, fazendo com que elas se sintam motivadas a trabalharem na empresa. A gestão de pessoas tem por sua finalidade e total importância por atuar em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde a produção á liderança gerenciando talentos, conhecimentos e capitais intelectuais disponíveis.

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza mais do que tudo a importância do fator humano em plena era da informação. Ela tem por finalidade administrar o trabalho das pessoas, bem como ajudando o administrador a desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar uma organização.

A gestão de pessoas hoje tem sua importância reconhecida apenas nas grandes empresas, onde procuram investir no capital humano. Mas o que podemos observar em meio ao mundo globalizado é o valor das pessoas nas organizações, onde elas não são apenas um complemento, mas sim uma necessidade.

Segundo Chiavenato (2010 p.13):

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso... De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão a vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra.

Created with



**nitro** PDF<sup>®</sup>

professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

Em outras palavras as organizações não existiriam sem as pessoas, por isto vem se denominado de capital humano e o investimento neste capital trás grandes lucros para as organizações.

O capital humano é a fonte de vida das empresas, o mundo está cada vez mais globalizado e passando por grandes mudanças onde a excelência do bom atendimento e o sucesso de uma empresa sai dos bastidores não apenas como um simples treinamento básico de funcionários, mas sim um grande envolvimento entre gestores e funcionários interligados diretamente com as organizações.

#### **4.1 O gestor de pessoas**

O gestor de pessoas para LACOMBRE (2008) é o responsável por ensinar os gerentes, buscar conhecimentos e se manter informado de todas as atualizações do setor.

Para CHIAVENATO (2004) o gestor de pessoas tem a função de atrair, administrar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Segundo HOFFMANN (2010) o gestor de pessoas tem de ser uma pessoa em quem os funcionários possam confiar, sempre demonstrando interesse em ajudar e principalmente atuando de forma passiva na hora de conflitos e discussões.

Um gestor de pessoas tem de se demonstrar interessado pelo seu papel dentro da empresa de forma que ele venha transformar a empresa em um ambiente desejável de se trabalhar, as grandes empresas têm investido nesta área devido à percepção da necessidade na melhoria do clima organizacional para melhor desenvolvimento e comprometimento dos funcionários para com a empresa. Com um ambiente agradável e uma administração motivadora que busca incentivar o funcionário em seu crescimento profissional, o gestor conquistará um elenco intelectual e sua liderança se transforma em um grande exemplo.

#### **4.2 Casos de sucesso da gestão de pessoas**

A revista VC Sa/ Exame todos os anos elegem as 150 melhores empresas do país para se trabalhar, onde estas empresas são lideres em gestão de pessoas. Essas empresas valorizam seus funcionários os considerando-os não somente como recursos, mas sim como talentos.

Created with

Essa eleição demonstra o valor e a importância da gestão de pessoas dentro de uma organização tal importância que as levou ao topo da excelência de gestão. Dentre as 150 empresas estão em destaque a Vivo, Ambev, Gazin e a Whirlpool que foi eleita a numero um.

A Vivo, é destaque por seu presidente estar em contato direto com seus funcionários onde ele ensinou o que é trabalho em equipe transformando o clima organizacional.

Já a Ambev defende a teoria de ter o funcionário certo no lugar certo para disputar no mercado, sua política na gestão de pessoas é sustentada pelo plano de sucessão, onde cada líder tem de criar cinco sucessores. Isto demonstra que existe dentro da empresa um investimento no talento de seus funcionários os levando a construir suas carreiras.

A Gazin fábrica de móveis trabalha com a política da recompensa onde os vendedores e gerentes são premiados de acordo com suas vendas, isto leva os funcionários a vender mais para faturar uma boa comissão.

Já a número um desta eleição Whirlpol, fábrica das linhas brastemp, cômputador e kitchenaid criou um banco de talentos dentro da própria empresa o Talent Pool, onde reúne os diversos destaques nos diferentes níveis da empresa e através deste banco são escolhidos os funcionários que serão promovidos, mas antes da promoção estes funcionários passam por diversos treinamentos de trabalho em equipe e treinamentos de liderança, a outra forma de bonificação/recompensa é a bolsa de estudos para graduação, pós graduação e MBA e também cursos de idiomas.

Outro ponto forte da gestão de pessoas é o acompanhamento das pessoas que não desenvolvem, elas passam a trabalhar juntamente com seus chefes, abordando um plano de ação para suprirem as suas deficiências. Um diferencial da Whirlpol é a preocupação com os funcionários existem campanhas de vacinação, cuidados com a higiene bucal e reeducação alimentar, o mês de maio é dedicado às mulheres onde durante todo o mês elas são homenageadas e presenteadas e os homens também tem um mês durante o ano para serem homenageados.

A Whirlpol realmente merece estar em primeiro lugar deste ranking, pois através de seus investimentos nos funcionários ela se tornou a melhor empresa para se trabalhar, um lugar onde os funcionários se sentem bem e se sentem importantes para a empresa através disto ela conseguiu atingir suas metas

Todas estas empresas citadas e as demais conquistaram seus mercados através de seus funcionários bem treinados e capacitados

### **4.3 A importância da gestão de pessoas dentro de uma organização alimentícia em Patos de Minas**

#### 4.3.1 Caracterização da empresa

A empresa Comercial Shamash LTDA, foi fundada em março de 1995, por uma família de típicos gaúchos do Rio Grande do Sul, onde se estabeleceram no ramo de restaurante e churrascaria se destacando em primeiro lugar na preferência dos clientes em sua região de abrangência. Anos mais tarde, em outubro de 2008 a empresa foi vendida para um grande empresário de Belo Horizonte, onde a empresa sob nova direção procura manter o mesmo padrão estabelecido pelos gaúchos, padrão este que levou a churrascaria a ser modelo de qualidade em rodízios de carne.

A Churrascaria possui uma ampla instalação rústica podendo servir 400 pessoas ao mesmo tempo, play ground, estacionamento próprio, permitindo aos clientes conforto e bem estar.

Conta com uma área de aproximadamente de 2.000 metros quadrados, distribuída em três ambientes distintos: atendimento (mesas) e lanchonete, apoio (serviços) (cozinha e Churrasqueira) e armazenagem, seu principal mercado é o ramo de prestação de serviços na área de alimentação e por estar situada na entrada da cidade, ela atende a cidade e os viajantes que cruzam a rodovia em que esta localizada.

A Churrascaria possui diversos tipos de carnes em seu tradicional rodízio sendo em um total de 32 tipos, servindo 9 pratos quentes e 8 frios e uma saborosa sobremesa. A empresa tem um quadro de 27 funcionários para melhor atendimento de seus clientes distribuídos em 3 turnos: manhã (almoço), tarde (jantar) e noite (madrugada).

#### 4.3.2 Análise da gestão

Created with

Apesar de ser uma empresa de renome o mercado de Patos de Minas, a administração da churrascaria deixa a desejar no setor de gestão de pessoas, no ano de 2009 mais precisamente em no mês de março foram observados vários aspectos que estavam impedindo o desenvolvimento da empresa onde os mesmos estão descritos abaixo: (pesquisas arquivadas da empresa)

- Absenteísmo (funcionários chegando atrasado e faltando ao serviço);
- Desmotivação;
- Falta de experiência de alguns funcionários para o cargo que exercem.
- Falta de comunicação entre os dirigentes da empresa e funcionários;
- Falta de harmonia e trabalho em equipe;
- Poucos benefícios oferecidos pela empresa.
- Falta de recrutamento e seleção para contratação de funcionários
- Ambiente desorganizado e falta de equipamentos de segurança
- Alto índice de rotatividade.

Todos estes problemas se deram também pelo fato de os próprios administradores não possuírem nenhum conhecimento de administração e muito menos gestão de pessoas.

No mesmo mês foram propostas algumas mudanças para a melhoria no clima organizacional pela gerente administrativa contratada na ocasião, conforme a seguir:

- Implantação de programas permanentes de treinamento e capacitação profissional;
- Melhoria dos benefícios;
- Promover reuniões para melhor entrosamento entre funcionários e gerentes mantendo os funcionários informados sobre o que acontece na empresa;
- Comprar novos equipamentos (mesas, cadeiras, computadores) para melhorar o ambiente de trabalho;
- Compra de equipamentos de segurança, uniformes adequados;
- Parceria com uma empresa para recrutamento e seleção de funcionários.
- Descentralização da administração, dando mais autonomia ao exercício das tarefas.

Created with

Mas devido à instabilidade dos administradores onde no período de março a julho obteve a troca dos mesmos por três vezes, estas propostas foram adiadas. Em julho de 2009 assumiu administração um rapaz que sem nenhuma qualificação para o cargo administrativo principalmente no que se diz respeito à gestão de pessoas, onde o nível de absentéismo, rotatividade e um clima de desmotivação tomaram conta da empresa.

Novamente a proposta de implantação da gestão de pessoas dentro da empresa foi apresentada, mas o novo administrador concluía que tal departamento era desnecessário e que ele poderia muito bem administrar tudo a sua maneira.

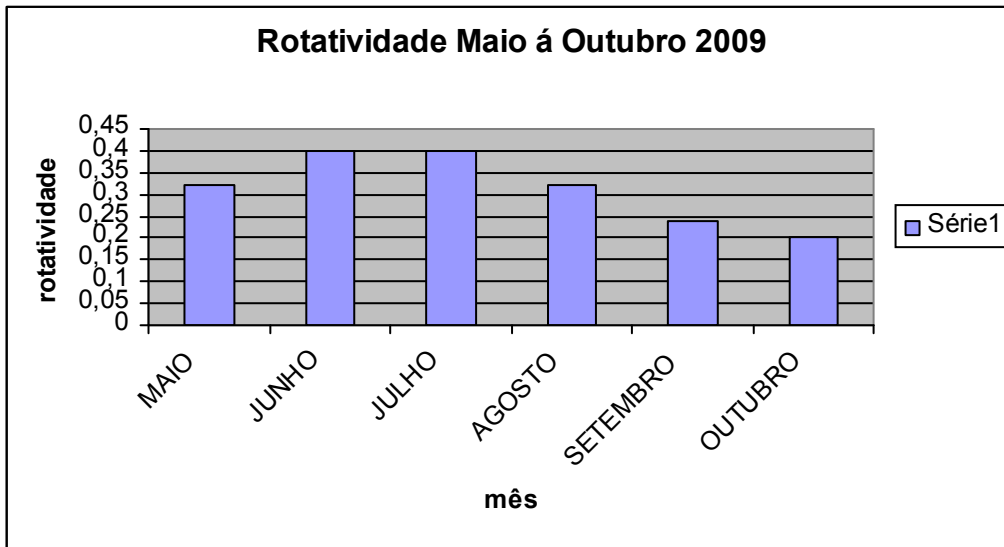
O resultado desta administração infelizmente foi assustadora, funcionários faltando sem justificativas condizentes e o maior índice de rotatividade desde a abertura da empresa.

Para uma melhor análise estaremos utilizando os dados do período de julho á outubro dos anos de 2009 e 2010.

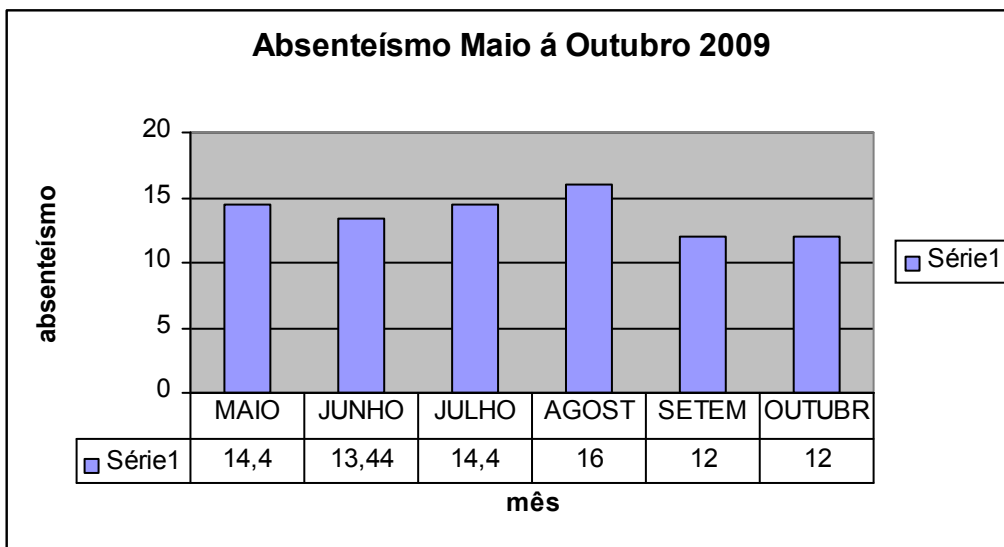
No período de julho á outubro de 2009 a empresa estava sendo administrada por um gerente que era totalmente leigo em seu papel de administrador e acreditava que era capaz de exercer as funções de um gestor de pessoas. A descrição de sua administração será um tanto rude, mas de total veracidade.

Ele era uma pessoa sem nenhum conhecimento de administração, não tinha hora de começar a trabalhar e quando começava era uma pessoa impaciente, maltratava funcionários e clientes. A empresa constava com um quadro de vinte e cinco funcionários, onde uma grande maioria era desqualificada para o serviço prestado dentro da empresa.

No período citado acima a empresa fez 47 demissões e 37 admissões, onde destas 37 apenas 10 chegou assinar de fato o contrato de experiência, os demais não passaram de 2 ou 3 dias. As contratações eram realizadas sem nenhum plano de recrutamento, os currículos não eram analisados e os concorrentes a vaga não passavam por entrevistas e muito menos treinamentos, e as carteiras não eram assinadas de imediato. Os gráficos abaixo apresentam o nível altíssimo de rotatividade e de absentéismo no período deste gerente citado.



**Gráfico – 1** Rotatividade de maio a outubro de 2009  
 Fonte: Arquivo empresa



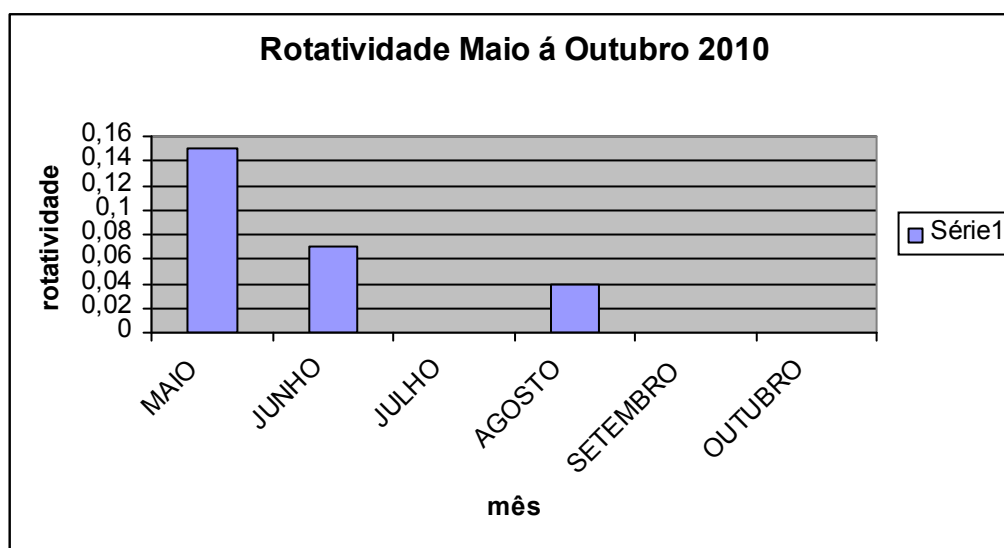
**Gráfico –2** Absenteísmo de maio a outubro de 2009  
 Fonte: Arquivo empresa

Já no período de maio a outubro de 2010 a empresa teve uma grande mudança, pois no dia 7 de maio tomou posse um novo gerente que mudaria a historia da empresa, ele analisou a situação e notificou a grande desordem, em busca de ajuda para reverter o quadro, procurou a gerente administrativa e juntos buscaram soluções para os problemas. Mais uma vez o projeto de gestão de pessoas, foi apresentado e no dia de sua apresentação foi aceito de imediato.



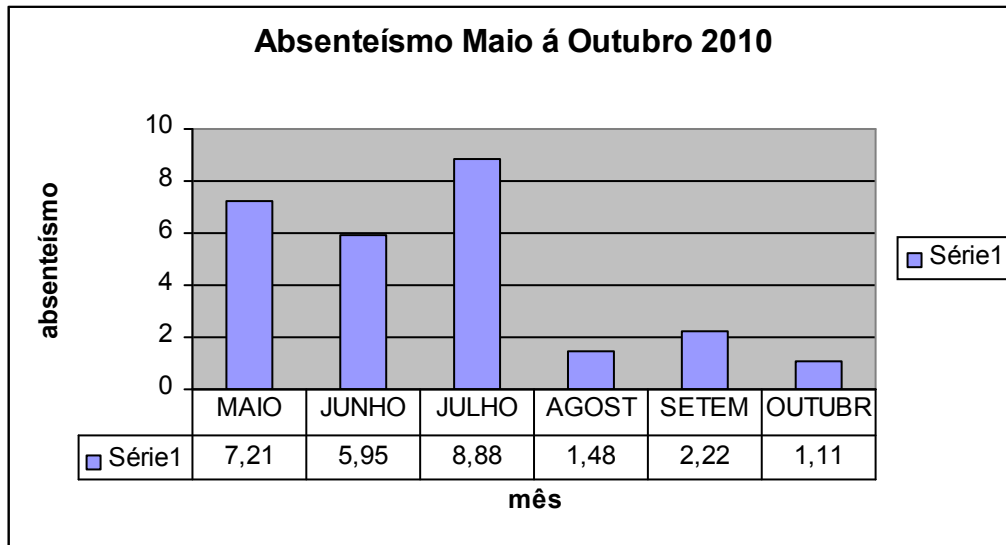
Os primeiros passos para as melhorias foi à criação de um manual que consta as regras da empresa, os direitos dos funcionários e o contexto organizacional que a empresa iria adotar desde então. Após a criação do manual os funcionários foram reunidos para conhecer a nova gestão administrativa. Os outros passos foram, a melhoria no clima organizacional para motivação dos funcionários, reuniões foram estabelecidas de forma que houvesse um contato maior entre os gerentes e funcionários, houve uma melhoria nos benefícios, como plano de saúde, foram comprados novos equipamentos trazendo maior comodidade, novos uniformes e equipamento de segurança e um fator crucial que foi a parceria com uma empresa especializada em recrutamento e seleção de funcionários.

Através destes primeiros passos a empresa obteve grandes resultados, o número de absenteísmo reduziu, o número de funcionários aumentou e número de demissões e contratações simultâneas reduziram.



**Gráfico 3 – Rotatividade no período de maio a junho 2010**

Fonte: Arquivo empresa



**Gráfico 4 – Absenteísmo de maio a outubro de 2010**

Fonte: Arquivo empresa

A diferença entre as duas administrações é nítida, pois o nível de rotatividade caiu em grande proporção, o que trouxe bem estar aos funcionários e ao clima organizacional.

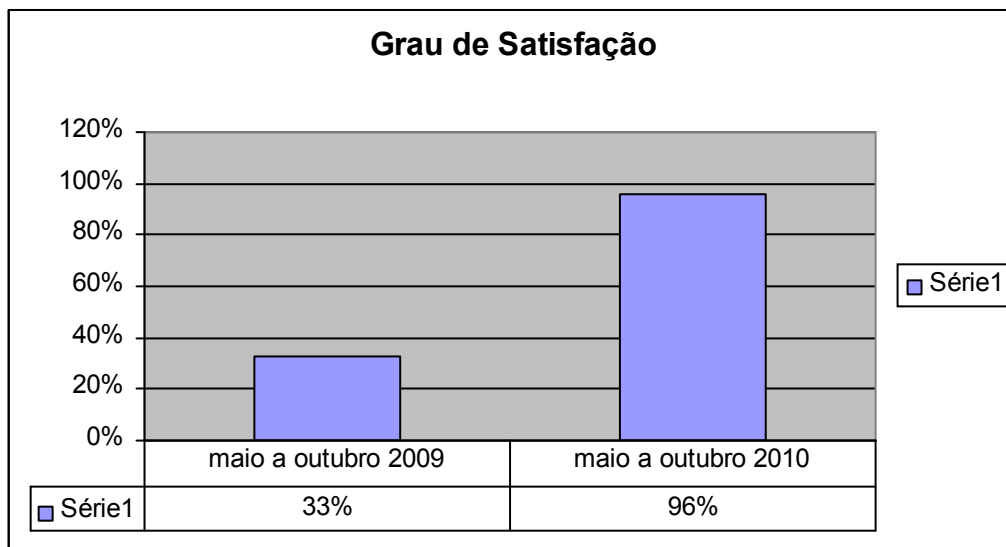
Somados os níveis mensais de rotatividade no ano de 2009 foi de 1,88 e no ano de 2010 0,26 o que resulta em uma queda de 96%. Já o nível de absenteísmo obteve também uma queda significativa de 25,37 em 2009 para 1,11 em 2010 representando uma queda aproximada de 98%.

Outro fator importante que trouxe uma grande mudança no clima organizacional, foi à atenção dada aos funcionários, onde a gerente administrativa dedica uma parte de seu dia para entrar em contato direto com os funcionários, conversando com eles não somente assuntos profissionais, mas uma comunicação interpessoal, transmitindo interesse e disponibilizando seu tempo para ouvi-los.

Os funcionários têm se sentido valorizados e lisonjeados por terem alguém que importa com eles e que se disponibiliza em ajudá-los.

Através de uma pesquisa realizada por um questionário foram analisados diversos fatores organizacionais que influenciam no clima organizacional como, comunicação, condições de trabalho, imagem da empresa, trabalho em equipe, relacionamento com o gestor, relacionamento interpessoal e valorização profissional, onde os resultados foram rateados apresentando 96% de satisfação dos funcionários no período de maio á outubro de 2010 e 33% no período de maio a outubro de 2009.

Created with



**Gráfico – 5** Grau de satisfação

Fonte: Arquivo empresa

Hoje os funcionários têm amor pelo seu trabalho e se sentem em família, o clima organizacional é totalmente diferente do que era no mesmo período do ano anterior, a pressão psicológica que existia acabou, as grosserias e humilhações acabaram hoje eles sabem que são importantes e que podem e muito colaborar para o crescimento da empresa.

A empresa ainda tem muitas coisas para mudar, este processo de gestão de pessoas ainda é pequeno em vista da quantidade de mudanças que tem para ser feitas, mas com esses pequenos passos que foram dados a empresa melhorou e na percepção dos funcionários que estiveram presentes nas duas épocas analisadas, consideram a empresa de hoje um ótimo lugar para se trabalhar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por seu objetivo apresentar a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, onde o capital humano é a vantagem competitiva no mercado. Através de um quadro de funcionários adequado e uma legislação empresarial bem estruturada, a empresa pode e deve investir em seus funcionários. Uma organização depende de seu funcionário assim como o funcionário depende da organização, todos buscam por objetivos; a organização pelo sucesso no mercado e o funcionário pela realização profissional.

Investir no funcionário traz um grande retorno para a empresa, estes investimentos podem ser através de cursos, benefícios e principalmente a oportunidade dos funcionários em apresentar suas idéias e oportunidades de carreira, pois o funcionário se sente valorizado percebendo a preocupação da empresa com crescimento pessoal do funcionário juntamente com a empresa.

Outro fator de grande importância é o clima organizacional, pois como o funcionário passa a maior parte de sua vida dentro de uma empresa, nada melhor que ele veja a mesma como sua segunda casa, com isto ele trabalhará melhor visando o crescimento da empresa.

Através do estudo de caso podemos perceber a necessidade da gestão de pessoas como um fator crucial no desenvolvimento organizacional, e como a administração de um gestor influência no comportamento dos funcionários.

Uma organização com gestão de pessoas trabalha unindo comunicação, investimento, capacitação, desenvolvimento, conhecimento e mais, escolhendo as pessoas certas para os cargos certos, desenvolvendo e treinando pessoas de forma que elas sejam o capital intelectual, onde quanto maior o investimento maior é o retorno pelo fato de o funcionário dar tudo de si em troca desta valorização e com isto as empresas se tornam excelência no mercado.

As pessoas proporcionam a inteligência, a vida, o dinamismo, a razão e o conhecimento que se traduzem em decisões e ações eficazes. Saber escolher as pessoas, como capacitá-las, orientá-las, impulsioná-las, dar-lhes condições de participação e engajamento constituem a base fundamental do êxito empresarial sendo dividido em dois passos: saber transformar as pessoas em verdadeiros

Created with



**nitro** PDF<sup>®</sup>

professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

talentos constitui o primeiro, o segundo é saber transformar esses talentos em capital humano capaz de produzir retornos fabulosos.

Created with



## REFERÊNCIAS

A história da revolução industrial, [www.suapesquisa.com.br](http://www.suapesquisa.com.br) . Acesso 30 ago. 2010.

Administração de recursos humanos, [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br). Acesso 25 out.2010.

ARAÚJO, Luis César G. de Araújo, **Gestão de pessoas**/ Luis César G. de Araújo - São Paulo: Atlas 2006.

Arquivo empresa Comercial Shamash LTDA

BOOG, Gustavo e Magdalena, **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, 1. ed. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas – 4. ed. – São Paulo: Prentice Hall,2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas**. 2ª edição. Editora Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Idalberto Chiavenato. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação á administração de recursos humanos**, Idalbrto Chiavenato. 1 ed. Rio de Janeiro: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas/ Idalberto Chiavenato – 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria geral da administração**, vol. 2/ Idalberto Chiavenato – 6. ed. ver. E atualizada – Rio de Janeiro: Campus 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração** 4ª ed. São Paulo: Campus 1997.

Created with



Comportamento organizacional, [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso 15 set. 2010.

Cultura organizacional, [www.rhportal.com.br](http://www.rhportal.com.br). Acesso 15 set.2010.

DAFT, Richard L., **Organizações: teorias e projetos/** Richard L. Daft – 7. ed. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAVEL, Eduardo, **Gestão com pessoas e subjetividade/** Eduardo Davel, Sylvia Constant Vergara – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GUEDES, Adriana 2005 **Antecedentes históricos da administração** <http://pt.shvoong.com> . Acesso 30 agos.2010.

HITT, Michael A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica,** Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adriene Colella, tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Sousa, Rio de Janeiro: LTC, 2007.

Importância da gestão de pessoas, [www.gestaoemrecursos humanos.blogspot.com](http://www.gestaoemrecursos humanos.blogspot.com). Acesso 01 out.2010.

LACOMBRE, Francisco, **Administração: princípios e tendências/** Francisco Lacombe, Gilberto Heilborn – 2 ed. rev. E atualizada – São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru; **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2005

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, **Introdução á administração** – 7 ed. ver. E ampl. – 2. reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

MEGGINSON, Leon C., **Administração: conceitos e aplicações/** Leon C. Megginson, Donald C. Mosley, Paul H. Pietri Junior – 4. ed. – São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George T., **Administração de recursos humanos,** George T. Milkovich, John W. Boudreau, tradução Reynaldo C. Marcondes, 1 ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas,2009.

Created with

Revista Você S/a/ Exame **150 melhores empresas para você trabalhar** – edição especial 2010.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento organizacional**/ Stephen Paul Robbins – 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Vários autores, **As pessoas na organização**. São Paulo - Editora Gente, 2002.

VILAS Boas, Ana Alice, **Gestão estratégica de pessoas** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WAGNER, John A., **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**/ John A. Wagner, John R. Hollenbeck – 1 ed. Sao Paulo: Saraiva 2003.

Created with

