

**FACULDADE DE PATOS DE MINAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AGNALDO DE ARAUJO E SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS**

**PATOS DE MINAS  
2010**

**AGNALDO DE ARAÚJO E SILVA**

## **GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Osnir Martins Rodrigues

**PATOS DE MINAS  
2010**

658.310.8

SILVA, Agnaldo de Araújo e

S586r

Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Osnir Martins Rodrigues – Patos de Minas/MG: [s.n], 2010

Monografia de Graduação - Faculdade Patos de Minas.

Curso de Administração

1. Gestão de Pessoas. 2. Recrutamento e Seleção. 3. Treinamento e Desenvolvimento.

FACULDADE DE PATOS DE MINAS  
AGNALDO DE ARAÚJO SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia aprovada em 25 de novembro de 2010, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. Osnir Martins Rodrigues  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Luciane Medeiros Machado  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof. Emerson Andrade Câmara  
Faculdade Patos de Minas

Dedico este trabalho a minha família aos meus amigos pela ausência no convívio social, agradeço aos colegas de curso e aos professores os verdadeiros mestre que souberam transmitir o conhecimento.

Agradecimento a todos que contribuíram de uma forma direta ou indireta para a realização desse trabalho e de forma especial ao Grande Arquiteto do Universo pela força e pela vida.

Ao professor Osnir Martins pela dedicação na orientação deste trabalho.

A meus familiares, especialmente ao meus pais e irmãos, à minha esposa Maria Célia Borges e às minhas filhas Nicolly Borges e Alanna Borges, p paciência nas minhas faltas, enqua buscava mais conhecimentos.

"Para que possam sobreviver, os líderes devem deixar de ser os condutores autoritários do passado e converter-se em integrantes das equipes do futuro." --  
**Peter Drucker**

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, descrever a relevância da gestão de pessoas no desenvolvimento de qualidades do ser humano através de treinamentos e atentar as particularidades do recrutamento e seleção. Para alcançar tais objetivos foi realizado uma pesquisa bibliográfica em acervos de prateleiras de bibliotecas públicas e privadas e em sites da internet. As organizações da era da globalização vêm se preocupando em manter no seu quadro de profissionais aqueles com melhores habilidades e competências, para que possa obter melhores resultados dos serviços que oferece. Para o sucesso da empresa é importante trabalhar o desenvolvimento das pessoas, principalmente as que se encontram ligadas a ela. Desenvolver as capacidades do ser humano por meio de educação e capacitação vem se tornando uma prática diária em diversas empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Sendo assim este trabalho se torna de execução viável.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento. Recrutamento e Seleção.



## ABSTRACT

This work has as objective to inside demonstrate the importance of the management of people of the organizations, to describe the relevance of the management of people in the development of qualities of the human being through training and to attempt against the particularities of the conscription and election. To reach such objectives a bibliographical research in quantities of shelves of libraries was carried through publishes and private and in sites of the Internet. The organizations of the age of the globalization come if worrying in keeping in its picture of professionals those with better abilities and abilities, so that it can get better resulted of the services that it offers. For the success of the company it is important to work the development of the people, mainly the ones that if find it on. To develop the capacities of the human being by means of education and qualification comes if becoming one it of small, average or great transport practises daily in diverse companies, either. Being thus this work if she becomes of viable execution.

**Keywords:** Management of People. Training and Development. Conscription and Election.

# SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
2	<b>GESTÃO E GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	13
2.1	Gestão de pessoas.....	13
2.1.1	Conceito de gestão de pessoas.....	15
2.1.2	Aspectos Fundamentais.....	17
2.2	Objetivos e atividades do gerenciamento de RH .....	20
3	<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b> .....	23
3.1	Recrutamento e Seleção .....	23
3.2	Vantagens do recrutamento interno.....	24
3.3	Desvantagens do recrutamento interno.....	25
3.4	Vantagens do recrutamento externo.....	25
3.5	Desvantagens do recrutamento externo.....	26
3.6	Fase final.....	28
4	<b>TREINAMENTO COMO ITEM MOTIVADOR</b> .....	30
4.1	Habilidades e competência .....	30
4.2	Treinamento .....	34
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39

# 1 INTRODUÇÃO

É notório as constantes mudanças no mundo empresarial devido o aumento de competitividade e exigências nos diversos seguimentos, sendo assim torna-se cada vez mais importante implementar setores de gestão especializados, principalmente no que tange as micro e pequenas empresas, para que possam manter o ciclo de vida adequado, levando o sucesso de negocio (LAURENTINO et al, 2008).

Para analisar o referido tema, o presente projeto se organizou em torno outras pesquisas já realizadas sobre o tema. Sabemos que o mundo atual vive em constante caos, crises financeiras afetam a empregabilidade das pessoas. Desta forma se faz de extrema importância realçar o que se tem de melhor, para enfim conseguir uma colocação no mercado de trabalho. Da mesma forma o profissional contratado deve se preocupar em manter suas habilidades, aptidões, competências e outras qualidades para continuar a manter seu vínculo empregatício.

As empresas em meio ao crescimento populacional e as crises, principalmente financeiras, vêm se preocupando em manter no seu quadro de profissionais aqueles com melhores habilidades e competentes, para que possa obter melhores resultados dos serviços a que venha oferecer. Para o sucesso da empresa é importante trabalhar o desenvolvimento das pessoas, principalmente as que se encontram ligadas a ela. Desenvolver as capacidades do ser humano por meio de educação e capacitação vem se tornando uma pratica diária em diversas empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Desta forma, o tema proposto se mostra de execução viável, primeiro, pela existência de fontes a serem consultadas; segundo, pelo apoio que os pesquisadores receberam da instituição e pelos estudos teóricos já desenvolvidos nesta área.

A partir da questão central os objetivos desta monografia são: Demonstrar a importância da gestão de pessoas dentro das organizações; Descrever a relevância da gestão de pessoas no desenvolvimento de qualidades do ser humano através de

treinamentos. E atentar as particularidades do recrutamento e seleção.

A pesquisa seguiu etapas próprias, a partir da hipótese norteadora. Para a coleta de dados foram necessários instrumentos adequados, bem como foram empregadas técnicas aprendidas durante o curso para a efetiva análise dos dados coletados. Foram, portanto, adotados os seguintes procedimentos: Leitura de textos de orientação teórico-metodológica; Análise geral dos resultados.

Segundo Gil (2002) pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições, portanto, seu planejamento é bastante flexível, possibilitando considerações dos mais variados aspectos ao fato estudado.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuições científicas realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno e o estudo descritivo tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (OLIVEIRA, 2002). Este tipo de pesquisa para Martins (2002) tem como objetivo de recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

Assim, para o desenvolvimento do referido estudo, foi feita uma pesquisa em acervos de prateleiras nas bibliotecas de instituições públicas e privadas e em sites de internet. Sendo esta dividida em três capítulos: No primeiro capítulo, abordou o tema Gestão e Gerenciamento dos Recursos Humanos. No segundo capítulo: Recrutamento e Seleção. E; para finalizar, o terceiro capítulo, focou o assunto relacionado ao Treinamento como item motivador.

O método, segundo Garcia (1998), representa um procedimento racional e ordenado (forma de pensar), constituído por instrumentos básicos, que implica utilizar a reflexão e a experimentação, para proceder ao longo do *caminho* (significado etimológico de método) e alcançar os objetivos preestabelecidos no planejamento da pesquisa (projeto).

Segundo Lakatos e Marconi (2005), os métodos podem ser subdivididos em métodos de abordagem e métodos de procedimentos. Para a referida pesquisa foi

utilizado o método de abordagem dedutivo e como procedimento podemos defini-la em histórica, monográfica.

Segundo os autores acima citados o procedimento histórico parte do princípio de que as atuais formas de vida e de agir na vida social, as instituições e os costumes têm origem no passado, por isso é importante pesquisar suas raízes para compreender sua natureza e função, sobre o procedimento monográfico relatam que o estudo é realizado sobre um tema específico ou particular de suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia investigando determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

## 2 GESTÃO E GERENCIAMENTO DE RH

### 2.1 Gestão de Pessoas

A História da Administração preconizada por Taylor (Administração Científica-1856-1915) com ênfase das tarefas e Fayol (Administração Clássica, 1900-1950) com ênfase na estrutura, eram modelos de administração que direcionavam os resultados apenas e exclusivamente para o lucro. O funcionário era considerado e tratado como uma máquina principalmente na Administração Científica, baseada nos tempos e movimentos, notadamente nas tarefas.

Ao longo dos anos vimos o departamento de Recursos Humanos atuar de forma mecanicista, em que a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa a ele destinada, e ao chefe, o controle centralizado das atividades. Hoje, este cenário mudou, e vem em constantes mudanças, onde os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores.

Vejamos os termos segundo Michaelis (1998 – p. 483 a 1.031):

Empregado: 1 Que se empregou; usado, aplicado. 2 Que tem emprego; assalariado.

Colaborador: 1 Aquele que colabora ou ajuda outro em suas funções; cooperador.

Chefe: 1 Indivíduo que, entre outros, tem a autoridade ou a direção. 2 Capitão, caudilho. 3 Empregado ou funcionário encarregado da direção ou supervisão de uma secção, departamento, repartição etc.

Gestor: 1 Gerente. 2 Indivíduo que, sem mandato, administra negócios alheios.

Gestão: 1 Ato de gerir. 2 Administração, direção. G. de negócio: administração oficiosa de negócio alheio, feita sem procuração.

Gerenciamento: 1 Ato de administrar, dirigir uma organização ou uma empresa.

A área de Recursos Humanos vem deixando de ser um mero departamento de pessoal, pois em muitas empresas já se tornou o personagem principal de

transformação dentro da organização. Atualmente a realidade é a busca do conhecimento, em que o talento humano é visto como fator competitivo no mercado globalizado. Se analisarmos, perceberemos que o papel do colaborador é muito mais participativo, ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios.

Pode-se concluir então, que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas (tradicionais) com as modernas (gestão da participação e do conhecimento). Gerir pessoas significa atualmente estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas.

As organizações, ao definirem suas estratégias, precisam identificar as competências essenciais e a partir destas rever suas atuações, gerando um círculo virtuoso, impulsionado pelo processo da aprendizagem.

Gestão de pessoas é, hoje, participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização: o capital humano, que nada mais são que pessoas que a compõe. É o resgate do papel do ser humano na organização, é torná-los competentes para atuar em suas atividades. Assim, gestão de pessoas é o trabalho centrado em captar o máximo do profissional em benefício da organização, e assim contribuir para seu crescimento e para o crescimento da organização.

Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras

variáveis importantes.

### **2.1.1 Conceito de Gestão de Pessoas**

Indicada para orientar o comportamento humano e as relações inter-pessoais, a gestão de pessoas coloca um conjunto de políticas e práticas definidas dentro de uma organização, melhorando assim o ambiente de trabalho.

De acordo com FISCHER E FLEURY (1998), a Gestão de Pessoas baseia-se em três aspectos fundamentais: As pessoas como seres humanos; como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; As pessoas como parceiras da organização.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

A gestão de pessoas se preocupa sobretudo com o crescimento, desenvolvimento, comportamento, reconhecimento e valorização dos colaboradores, fazendo com que as organizações sejam sempre locais de aprendizagem.

Objetivos para Gestão de Pessoas: Ajudar a organizar a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados; Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; Administrar a mudança; Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Atividades de Gestão de Pessoas: Análise e descrição de cargos; Desenho de cargos; Recrutamento e seleção de pessoal; Administração de candidatos



selecionados; Orientação e integração de novos funcionários; Administração de cargos e salários; Incentivos salariais e benefícios sociais; Avaliação do desempenho dos funcionários; Comunicação aos funcionários; Treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Seis processos de Gestão de Pessoas: Processos de agregar pessoas; Aplicar pessoas; Recompensar pessoas; desenvolvimento de pessoas; Manter pessoas; Processos de monitorar pessoas.

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuir com o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

As pessoas que participam do processo de gestão estratégica de uma Organização, devem ser consultadas sobre as mudanças que poderiam ser promovidas. Essas pessoas são consideradas o coração da organização. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa. Por outro lado, além de terem cérebro e coração, as pessoas têm sentimento, o que tem de ser muito respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que una as metas da organização com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo.

Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com esse processo (pois do contrário elas resistirão) e procurar também perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma delas, citando exemplos a respeito.

Tendências na área de Gestão de Pessoas: Educação à distância; Remuneração por competência; Educação continuada; Gestão de Competência; Gestão de Conhecimento.

### 2.1.2 Aspectos Fundamentais

Conforme observa Fischer (1998), a implementação da prática estratégica no Brasil demorou anos, foi no início da década de 90, que as estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar os novos cenários, eram tipicamente reativo-defensivas, concentradas no enxugamento e redução de custos.

Venosa e Abbud (1995), ao realizarem uma pesquisa com 98 dirigentes de empresas, mostraram que as funções vistas como mais importantes, dentro da área de recursos humanos, eram recrutamento e seleção, benefícios, treinamento e de departamento pessoal, as rotinas burocráticas. O planejamento de carreira formalizado não existia em 69,89% das empresas pesquisadas; 60,22% não tinham planejamento de pessoal; 50,54% não faziam avaliação de desempenho; 31,18% não tinham serviço social e 31,18% não faziam pesquisa de salários.

Desta forma pode-se compreender que apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a ARH de forma estratégica, na prática a participação da área se restringia à administração dos processos operacionais. As atividades que caracterizam uma ARH estratégica, como o treinamento, o recrutamento interno, a busca de práticas ideais e a utilização de terceirizações e descentralização de processos, ainda eram pouco difundidas.

Fisher (1998) reforça ainda que a partir de 1995 começa a surgir nova tendência nas estratégias adotadas pelas empresas brasileiras, em função do reconhecimento da importância que passa a ter o cliente, diante de ambientes tão competitivos. Entre os programas e técnicas mais adotados como estratégias destacam-se: planejamento estratégico, implementação do trabalho em equipe, gestão da qualidade total, aquisição de equipamentos automáticos, planejamento das necessidades de materiais (MRP), programa de conservação de energia, redução do *lead time*, terceirização, entre outros.

Para desenvolver as competências dos colaboradores existem diversos modelos estratégicos que foram elaborados por estudos realizados ao longo dos anos.

Para Lawler (1998 p 58) a organização deve aderir ao sistema / modelo que mais se adéqüe aos seus objetivos, sendo eles:

Especificidade X Generalidade: Quanto mais atreladas a um cargo específico, menos gerais se tornam as competências. Com relação aos objetivos estratégicos, as competências tendem a ser menos específicas, e se aplicam a todos os funcionários da organização.

Tradicionalismo X Modernidade: O sistema pode também dar ênfase às competências que já existem na organização, apresentadas por indivíduos de alta *performance*, ou então enfatizar novas competências.

De baixo para cima X De cima para baixo: Pode-se determinar as competências com base no que os indivíduos utilizam para desempenhar seus papéis, para então chegar à estratégia da empresa, no topo da estrutura organizacional.

Complexidade e precisão X Elegância e simplicidade: É possível definir as competências requeridas de forma complexa e precisa.

Observável X Abstrato: Quanto mais observáveis as competências requeridas, mais são relacionáveis com as necessidades técnicas do trabalho e também com funções mais técnicas.

Durável X Temporário: Muitas empresas acreditam que irão desenhar um plano de competências durável. Porém, o que acontece na maior parte das vezes é que o sistema necessita ser reavaliado.

Remuneração Fixa X Bônus variáveis: O mais comum é a adoção de remuneração fixa, seja porque as empresas estão acostumadas à sua utilização, seja por causa da própria estrutura de custos das empresas. Especialistas aconselham, no entanto, a utilização de pagamento fixo para competências duráveis, e bônus variáveis para remunerar competências temporárias.

Valor de Mercado X Valor Estratégico: Num sistema de remuneração por Competências, as empresas podem relacionar os pagamentos pelas competências com o seu valor de mercado – ainda utilizando as médias, mínimo e máximo salariais para determinar o valor de mercado dos indivíduos.

Conforme nos ensina KOCHANSKI (1998 p 24-28) “Uma vez escolhido e implementado, o modelo deve ser de fácil acesso a todos os funcionários”. Esses sistemas passam a focar a captação, retenção e desenvolvimento das competências críticas da Organização. Sendo assim: A Captação: Passam a buscar as competências da organização e do grupo em que a pessoa vai estar inserida. O

Treinamento e desenvolvimento: Devem viabilizar o desenvolvimento das competências, e proporcionar um aprendizado “orientado para a ação”. As organizações começam a desenvolver novos conceitos de aprendizagem, cuja missão é:

De acordo com EBOLI (1999)

“Desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional – geração, assimilação, difusão e aplicação – por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

Desta forma, um novo tipo de gestão de pessoas está sendo utilizado por algumas empresas dos Estados Unidos, o *business-to-employee* – da empresa para o empregado. Este tipo de gestão permite que as empresas satisfaçam às necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem seus processos de tempo e mão-de-obra. Embora ainda não exista uma conclusão verdadeira quanto ao emprego desta gestão, alguns benefícios puderam ser verificados nas empresas em que foi implantado, tais como (PESTANA, 2003):

“Maior facilidade na interação, mais autonomia nos serviços aos funcionários, personalização em massa e integração da vida pessoal com a profissional; Melhoria dos processos empresariais reduzindo custos das transações entre compradores e vendedores nos mercados externos; Melhoria do gerenciamento de pessoas proporcionando mais liberdade aos funcionários com o auto-serviço personalizado, pois o treinamento é auto-gerenciado, permitindo ao funcionário que escolha o curso que necessita fazer e matriculam-se *on-line*. Melhoria dos serviços prestados à comunidade do local de trabalho”.

No entanto, este tipo de gestão de pessoas necessita de infra-estrutura muito grande e alto investimento, refere Hansen & Deimler (2001).

Pestana (2003) ressalta alguns benefícios como a busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

Estar em sintonia psíquica com a organização, traz benefícios diversos para o ser humano. Com o ego elevado e a satisfação no seu ambiente de trabalho conseguiu-se viver melhor, a qualidade de vida do indivíduo se eleva de tal forma que

ele consegue manter-se no quadro competitividade de empregabilidade (PAIXÃO, 2006)

## **2.2 Objetivos e atividades do gerenciamento de Recursos Humanos**

Chiavenato (1999) expõe que as organizações precisam se conscientizar de que as pessoas constituem o seu principal ativo, e que, a exemplo das organizações bem-sucedidas que estão percebendo que podem crescer, prosperar e manter sua existência devem investir nessas pessoas, principalmente em seus empregados. Através desta filosofia passam a ter como cultura global, dentro dos setores da empresa, um ambiente que favorece o entendimento deste método, tornando eficaz a colaboração das pessoas.

Chiavenato (1999) ainda expõe que, dentro de todas as denominações existentes para as pessoas como: colaboradores, empregados, funcionários, parceiros, mão-de-obra, etc. dependendo de como as organizações os tratam, influencia diretamente na auto-estima. Por isso, as pessoas são tão importantes para as organizações, pois possuem um papel fundamental no desenvolvimento da organização, que por sua vez tem o papel de transformar o sucesso destas pessoas no sucesso da organização.

Os objetivos da Gestão de Pessoas têm como foco promover a eficácia organizacional por meio de algumas práticas, como ensina Chiavenato (1999):

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: A função RH baseava-se no conceito de fazer tudo corretamente sobre regras e métodos que obrigavam os funcionários a serem eficientes. Hoje a busca por eficácia é o conceito adotado, pois buscar os resultados implica no crescimento da organização, para isso é necessário que o RH conheça bem o negócio empregado pela organização, pois cada negócio difere de como o ARH deve agir. "O principal objetivo da ARH é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão".

Proporcionar competitividade à organização: Saber empregar as habilidades e competências da força de trabalho. A ARH deve forçar as pessoas a serem mais produtivas para beneficiar os clientes, parceiros e empregados.

Proporcionar a Organização Pessoas Treinadas e Motivadas: Preparar e capacitar às pessoas são o primeiro passo. O segundo é reconhecê-las. Para melhorar e incrementar o desempenho das pessoas elas precisam perceber justiça nas recompensas que recebem.

Aumenta a auto-atualização e a Satisfação das Pessoas no Trabalho: As

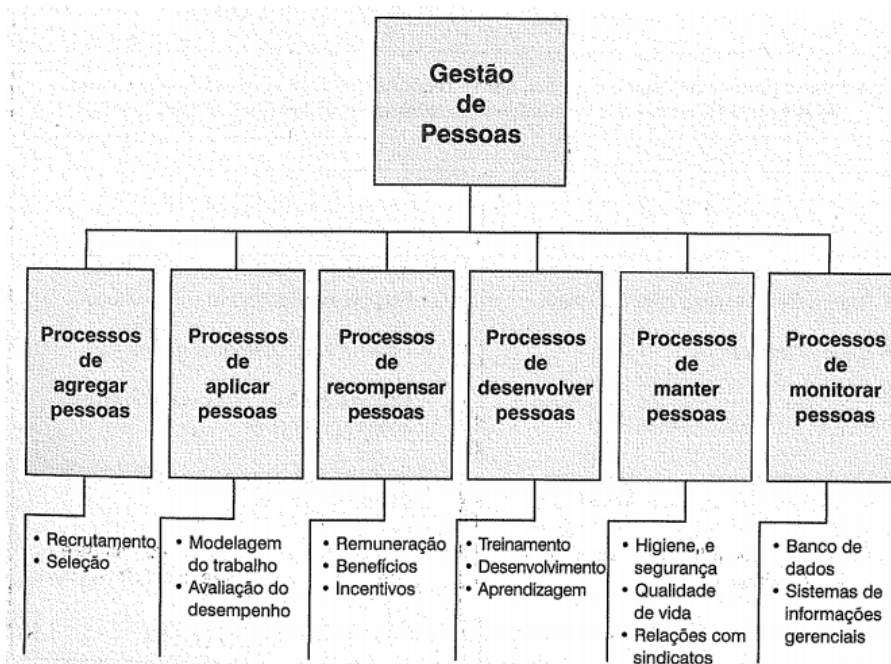
peças precisam sentir se o trabalho é adequado as suas capacidades para serem produtivas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

Desenvolver e Manter Qualidade de Vida no Trabalho: Qualidade de Vida no Trabalho se refere às experiências vivenciadas, como o estilo de gestão, liberdade e autonomia nas decisões, ambiente agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho, tarefas significativas e agradáveis, dentre outros.

Administrar e Impulsionar a Mudança: Mudanças de cunho estratégico, filosófico, de novos programas, procedimentos e soluções.

Manter Políticas Éticas e Comportamento Socialmente Responsável: todas as atividades devem ser abertas, transparentes, confiáveis e éticas. As pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos devem ser garantidos. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

Além dos objetivos descritos, ensinados por Chiavenato (1999), deve o setor de ARH desenvolver algumas atividades para o gerenciamento de pessoas, que segundo pode ser discriminado como processos. Os processos ou atividades a serem desenvolvidas pela ARH são divididos pelo autor em seis partes, conforme figura abaixo.



**Figura 1** – Os seis Processos de Gestão de Pessoas

**Fonte:** Chiavenato, 1999, p.34. Gestão de Pessoas.

Todos estes processos se integram, por isso se um não for bem utilizado podem favorecer ou prejudicar os demais. Estabelecer um equilíbrio na condução destes processos é fundamental, daí a necessidade de um *balanced scorecard*. O sistema deve funcionar abertamente e interativamente (CHIAVENATO, 1999).

## 3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A função de recursos humanos (RH) hoje está amplamente ligada aos objetivos e metas da empresa, dando suporte a todas as áreas, fazendo com que os funcionários estejam sempre motivados e comprometidos. Dentre suas responsabilidades incluem o recrutamento e seleção para novos funcionários, os quais terão a oportunidade de mostrar suas habilidades e conhecimentos de acordo com as necessidades da organização.

Chiavenato (1999) diz que dentro de todas as denominações existentes para as pessoas como: colaboradores, empregados, funcionários, parceiros, mão-de-obra, etc. dependendo de como as organizações os tratam, influencia diretamente na auto-estima. Por isso as pessoas são tão importantes para as organizações, pois possuem um papel fundamental no desenvolvimento da organização, que por sua vez tem o papel de transformar o sucesso destas pessoas no sucesso da organização.

Além de recrutamento e seleção o departamento de recursos humanos e tem outras funções como, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, benefícios, planejamento de carreiras, avaliação de desempenho e relações trabalhistas.

### 3.1 Recrutamento e Seleção

Segundo nos ensina o mestre Chiavenato:

“Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher”. (CHIAVENATO, 2006, p.165).

A atividade de recrutamento de pessoal envolve alternativa e contato com o mercado de mão-de-obra, disponibilizando e divulgando propostas de emprego, buscando candidatos capacitados. Esta é uma função que requer eficiência, evitando assim, alto índice de giro de pessoal, custos desnecessários com recrutamento e funcionários poucos qualificados que comprometam o ambiente de



trabalho.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p.89), “depois de programar o recrutamento, o sistema de RH deve colocar em prática as medidas propostas na fase inicial do processo”. Durante a execução é definida a pessoa que será responsável pelo recrutamento, ou seja, o gerente de RH junto ao responsável pela área solicitante, dependendo da estrutura da organização. As fontes de recrutamento estão divididas em fontes externas e fontes internas.

“O recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de recursos humanos. Denominados internos quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos” (CHIAVENATO, 1983, p.126).

Existem as vantagens e desvantagens, tanto para o recrutamento interno como os externos.

### **3.2 Vantagens do recrutamento interno**

É mais econômico: evita despesas com anúncio em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento dos candidatos, custos de admissão, custo de integração do novo empregado. É mais rápido: evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos. Apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes e envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito. Apresenta os investimentos da empresa em treinamento do pessoal, que, por muitas vezes, tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos. (CHIAVENATO 2004)

### **3.3 Desvantagens do recrutamento interno**

Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização não oferecer oportunidade de crescimento no momento adequado, correrá o risco de frustrar os empregados em suas ambições, trazendo conseqüências como apatia, desinteresse ou o desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades fora dela. Pode gerar conflitos de interesse, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, ou não realizam aquelas oportunidades.

Quando efetuado continuamente, leva os empregados a uma progressiva limitação as políticas e diretrizes da organização. Convivendo apenas com os problemas e situações de sua organização eles se adaptam e perdem a criatividade e atitude de inovação. Não pode ser feito em termos globais dentro da organização. A idéia de que quando o presidente se afasta a organização pode admitir um aprendiz de escritório e promover todo mundo já foi enterrada há muito tempo. (CHIAVENATO 2004)

### **3.4 Vantagens do recrutamento externo**

Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização. A entrada de recursos humanos ocasiona uma importação de idéias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização e, quase sempre, uma revisão na maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro da empresa. Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que o já existente na empresa. Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou pelos próprios candidatos. (CHIAVENATO 2004)

### 3.5 Desvantagens do recrutamento externo

Este processo geralmente mais demorado do que o recrutamento interno. O período despendido com escolha e mobilização das técnicas mais adequadas para influenciar as fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento à seleção, aos exames médicos, à documentação, liberação do candidato do outro emprego e admissão não é pequeno. É mais caro e exigem inversões e despesas imediatas com anúncios em jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários etc. Geralmente, afeta a política salarial da empresa e influencia as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio. (CHIAVENATO 2004)

Para método de recrutamento externo envolve jornais, revistas, rádios, TV, escolas, universidades, agências de empregos, sites em internet, intercâmbios e recomendações. Enquanto para o método de fonte interna, os candidatos são recrutados através de quadros de aviso, comunicações internas e divulgações das vagas.

Para um melhor entendimento sobre Recrutamento e Seleção, segue a definição de ambos, que de acordo com Chiavenato (1995, p.193), “a tarefa do “Recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido”. Onde fica claro que “o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos”.

De acordo com Chiavenato (1995, p.193), “enquanto a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago”. Onde fica esclarecido que “o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização”.

Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 114), seleção significa “escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para execução de determinado trabalho,

classificando, conforme o grau de aptidão de cada um”.

No processo de seleção é feita uma comparação entre os variáveis requisitos para o cargo e perfil das características dos candidatos recrutados, por este motivo aplicam-se entrevistas, testes e dinâmicas que servem como instrumento para medir a personalidade. Através destes resultados pode-se avaliar o rendimento ou o comportamento do candidato a vaga oferecida.

A ideia de avaliar o comportamento do candidato em relação as empresas anteriores poderá predizer o comportamento futuro que de acordo com Dunnette (1979, p.131), “na seleção, procuramos prever o comportamento profissional futuro, com base nos resultados das medições feitas quando da apresentação dos candidatos aos respectivos cargos”. Ele pode não acertar sempre, mas as chances estão a favor dele, pois quando um entrevistador sabe o que o candidato fez em trabalhos anteriores, ele pode predizer os comportamentos, habilidades e decisões que o candidato provavelmente repetirá no futuro. Dessa maneira ele procura analisar e escolher o candidato para colocar o mesmo no cargo certo.

Sobre o processo de seleção, Chiavenato diz que:

A seleção de Recursos Humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 1983, p.139).

Dentre os métodos de recrutamento, segundo Chiavenato (1995, p.205), “Entrevistar é provavelmente, o método mais amplamente usado em seleção”.

Pois é através da entrevista que o entrevistador poderá tirar outras informações do entrevistado, ou seja, algo que as pessoas não gostam de falar ou comentar, mas quando o candidato fica bem à vontade, ele fica inspirado e fala de todos os acontecimentos em empresas anteriores e acaba deixando bem claro como é seu perfil e de que forma ele pretende desempenhar seu trabalho na empresa. Às vezes candidatos acabam perdendo a vaga por uma simples frase ou até mesmo por colocar uma palavra em hora não propicia.

De acordo com Lodi (1991, p.91), “o entrevistador deve interessar-se por conhecer especialmente aqueles aspectos que afetam mais profundamente os

“resultados da entrevista; aspectos físicos, experiências e fatores de satisfação no trabalho”.

Acredita-se que todo o funcionário que passa por um processo de seleção mais rígido e por um selecionador com vasta experiência, terá mais chances de se dar bem na empresa. Pois na própria entrevista ele consegue saber do entrevistador, quais são as formas da empresa administrar e os fatores que a mesma possui.

Conforme Gil (1994), “evidentemente, as discrepâncias no desempenho dos empregados dependem de um grande numero de fatores. A seleção é apenas um deles, porém assume importância fundamental, porque é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa”.

### **3.6 Fase final da seleção**

Após a escolha do candidato, este deve ser submetido a um exame médico de admissão, para certificar que se encontra em condições para o desempenho da função e que não é portador de doenças que possam constituir riscos para os seus futuros companheiros de trabalho, na terminologia da lei. O exame médico é eliminatório, se o candidato for considerado “inapto” para a função.

Caso seja apto em seguida é feita a contratação, que consiste na apresentação da proposta, sua negociação e aceitação pelo candidato. A proposta deve ser apresentada com clareza, dando a informação completa, mencionando no final o pacote de salário e benefícios. Deverá reconfirmar-se a motivação do candidato para a função e assegurar que a motivação não é meramente monetária.

A aceitação da proposta pelo candidato pode ser adiada dando tempo para este refletir. Após a aceitação da proposta deve fixar-se a data de início do contrato (data de entrada).

A assinatura do contrato de trabalho põe termo ao processo de seleção, embora se deva considerar que o programa de orientação do novo empregado, logo após o ingresso na empresa, é indispensável para que o mesmo faça, com sucesso, a sua integração na nova comunidade, conheça os seus valores e cultura, a estrutura da empresa e a natureza do seu negócio. Só após o programa de orientação é que se deve considerar o novo empregado definitivamente inserido na

empresa e apto a desempenhar a sua função.

## 4 TREINAMENTO COMO ITEM MOTIVADOR

### 4.1 Habilidades e Competência

Dencker (2002) esclarece: “A educação superior deve assumir a formação das competências necessárias para a atuação neste novo contexto ao preparar alunos que participem do processo de construção do conhecimento”.

Neste contexto, a competência pode ser vista como a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontades e outros em resultados práticos conforme ditam Pearce & Butler (2002).

O significado de competência está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para desempenhar suas atividades.

A competência dentro do contexto organizacional começou a ser elaborada sob a perspectiva do indivíduo, sendo McClelland (1973) o pioneiro na discussão sobre as competências entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

A competência é em seu interior uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (McClelland, 1973). Desta forma a competência se diferencia das aptidões (talentos naturais) das habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Para Boyatzis (1982) a competência é mesmo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Segundo Fleury e Fleury (2004) a competência sempre permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional.

Completa dizendo que possui raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos – *resource based view of the firm*. Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos (Fleury e Fleury, 2004). Para os defensores dessa abordagem, é esse portfólio que cria vantagens competitivas.

Essa abordagem difere do conceito de Porter (1996) de posicionamento estratégico, em que a análise parte da indústria e do entendimento da posição competitiva que a organização deve adotar na formulação de sua estratégia. O foco da análise é claramente visto neste sentido como o mercado e os competidores, sendo a vantagem competitiva derivada da exploração das oportunidades e tendências aí encontradas.

A competência no ambiente organizacional se destaca a característica de um empregado que tem a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades que recebe. Assim, pessoas competentes são aquelas que obtêm resultados no trabalho e na suas atividades, utilizando conhecimentos e habilidades adequadas. (PUJOL, 1999).

Parente (2000) acredita que a produção de saberes é analisada por via da mobilização de competências, ou seja, “da capacidade para a ação e do poder para agir, o que remete para o caráter qualificante e desqualificante do desempenho laboral”. Desta forma, as competências não dizem somente a qualificação do emprego, nem a qualificação do trabalhador, mas dizem dos resultados de escolhas condicionadas pelas configurações organizacionais e de gestão da empresa, pela empresa e pelo conteúdo do trabalho e ainda pelos modelos de gestão, todas variáveis nas condições de facilitadores ou inibidoras de aprendizagem.

Neste sentido Parente (2000) demonstrou que ocorrem algumas variáveis organizacionais e gestionárias que podem exercer menor poder de diferenciação na produção das competências dos trabalhadores do que os domínios de tarefas em que os mesmos exercem as suas atividades de trabalho. “Os domínios de tarefas assumem, sempre, um poder mais fortemente diferenciador no processo de produção e mobilização de competências profissionais”, afirma a autora.



O francês Zarifian (1999) procurou buscar no conceito de competência algo que ia além de sua qualificação. Sendo assim, traz três mutações principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

A noção de evento: aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;

Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão;

A noção de serviço: de atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O perfil de competências é desenvolvido, segundo a mesma, através de características técnicas da atividade de trabalho, fator constatado em seu estudo. No entanto, vale ressaltar que essas técnicas da atividade de trabalho ao serem apropriadas pelas empresas permitem desempenhos laborais mais ou menos enriquecedores ou empobrecedores, o que depende de uma vontade política de seus dirigentes.

Cabe lembrar que o principal desafio dos Recursos Humanos é o aperfeiçoamento e treinamento de pessoal (Chiavenato, 1996). As políticas de treinamento dos RH devem ser flexíveis e se adaptam aos objetivos das organizações, políticas estas mais mutáveis, pois dependem de outros fatores, como reação de mercado, influência do Estado, e de estabilidades políticas, econômicas e sociais do país (CAMPOS et al, 2004 p 435-446).

Afirmam Davis e Newstrom (1992) que o treinamento deve ser um processo contínuo, que prepare o indivíduo em sua totalidade, uma vez que as mudanças sociais são constantes e o homem é o agente responsável pela implementação destas mudanças na sociedade.

Entende-se que as competências essenciais não são relacionadas a uma

tecnologia específica, podem ser resultado da excelência em qualquer função do negócio e são resultantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e da integração de múltiplas correntes de tecnologia; assim, é fundamental ao modo de organizar o trabalho e de entregar valor.

Diante do exposto pode-se concluir que as competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização.

No entanto, para que sejam estas desenvolvidas com eficiência é necessário procurar homogeneizar os profissionais. Schumann (2008) acredita que deva-se esquecer que o tempo passado não volta mais e que a *performance* observada naquele dado momento podia ter sido afetada por variáveis externas e a situação medida dificilmente será replicada em outras condições. Assim, quanto mais heterogêneo o grupo, mais situações diferentes podem ser consideradas e analisadas. Ter diversidade é como ter mais antenas para diferentes tipos de sinais, enfatiza Schumann (2008).

Ampliando a captura de informações (zona de radar) para tomada de decisões, problemas podem ser mais facilmente percebidos e antecipados, observando o que vale a pena investir (custo de oportunidade). Obviamente para que isto aconteça é necessário que a comunicação interna também flua adequadamente.

A importância desta diversidade não pode ser subestimada, vale também ressaltar que é importante notar que antecipar-se a tendências e mudanças pode agregar valor a uma empresa.

As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso (Fleury e Fleury, 2004).

Não basta somente conhecer os conceitos e formas de desenvolvimento das competências, é necessário que haja um processo de avaliação contínuo.

Schumann (2008) explica que uma das formas de avaliar a plena aplicação de competência é através da entrega. Entregar aqui significa atingir resultados, é para que isto ocorra é necessário alinhar as estratégias em uma visão sistêmica, ou seja, ver o que é o melhor não para uma área, mas para a organização como um todo. E acima de tudo, estar atento para a necessidade de mudanças transformacionais ou radicais que possivelmente necessitarão mudanças muito maiores: novos conjuntos de competências, novas estruturas, novos processos e novos contratos de entrega.

## **4.2 Treinamento**

Maestro, Filho e Dias (2007) dizem que a sociedade do conhecimento tem valorizado significativamente as competências, de forma nunca antes vista na história. O treinamento deve participar da concepção de modelos estratégicos de gestão, priorizando a educação e o potencial de aprendizagem dos funcionários, sem perder de vista o desenvolvimento de competências diversificadas, orientadas para resultados, em especial no atual ambiente essencialmente competitivo. Cabe ressaltar a importância deste no controle de segurança da empresa.

Assim, Carvalho e Nascimento (1997) explicam que os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento de pessoal refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.

Para Campos, et al (2004) atualmente o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver as pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

É grande a importância do acompanhamento das tendências mundiais de aprendizagem, conhecimento e gestão de pessoas, como um desafio para as organizações, neste momento de grandes transformações econômicas mundiais exige-se além de velocidade uma cultura de acesso e compartilhamento do

conhecimento dentro das organizações, cujos objetivos centrais apontam para a qualidade dos produtos e serviços e, principalmente, para a qualificação do capital humano.

Uma organização que tem o fator humano como principal instrumento de trabalho, demanda de uma Política de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas eficaz, especialmente o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), para garantir bons resultados organizacionais (ABREU et al, 2006).

As ações de treinamento são diferenciadas por Ferreira et al (2004) das ações e desenvolvimento, onde explora o individuo em sua capacidade intelectual e já o treinamento procura melhorar o seu desempenho funcional. Atualmente, as organizações não mais, dão preferência apenas às atividades de direção para executar treinamentos, esquecendo as demais atividades da empresa. Portanto, o desenvolvimento das pessoas de uma organização, não deve estar atrelado apenas a um ou outro determinado cargo, e sim, a todos que fazem parte das atividades produtivas.

Em nossa realidade competitiva é preciso investir em desenvolvimento, em treinamento e em capacitação, por simplesmente fazer parte do processo de aumento de competitividade.

Marras (2000), define o treinamento como um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Para completar Carvalho e Nascimento (1997), definem o treinamento com um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Outrora Magalhães e Borges-Andrade (2001), acreditam ser o treinamento pode um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado.

Dessler (2003) refere que o treinamento é um conjunto de métodos usados

para transmitir aos funcionários novos e antigos, as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Já para Boog (2001) treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo, na organização em que está inserido.

Ou seja, não importa a definição o que se entende é que se fazem necessário treinar e capacitar os funcionários, seja para reciclar conhecimentos, transmitir métodos novos e antigos, aperfeiçoar. Principalmente no que tange a segurança da informação, fator importante para a proteção de dados da empresa. Desenvolver capacidades no mundo tecnológico é fator indispensável para a competitividade a organização.

Assim, neste contexto, Oliveira e Ituassu (2004) enfatizam a necessidade de investimento em T&D (Treinamento e Desenvolvimento), considerando que se trata de um processo determinante para melhorias no desempenho no trabalho. Foi observado que, existindo suporte organizacional para a transferência de aprendizagem, associada à motivação dos treinados, o treinamento proporciona o crescimento pessoal e profissional do funcionário, refletindo em uma clara mudança de comportamento e na qualidade do seu trabalho.

Ferreira, et al (2004) sustentam que para ter um bom programa de treinamento e desenvolvimento é necessário, verificar diversos aspectos como: abordar uma carência específica de cada vez; ter clareza do objetivo do treinamento; dividir em partes o trabalho a ser desenvolvido; determinar o teor do treinamento, métodos e recursos didáticos a serem usados; definir o público-alvo, local e carga horária adequada, dentre outros. Além disso, ter clara a relação custo/benefício, compromisso dos gestores com o programa de treinamento e que seja possível produzir soluções alternativas, analisando suas vantagens e desvantagens. Tudo isso objetivando que o programa de treinamento atenda perfeitamente às necessidades levantadas e possa contribuir para a eficiência e eficácia dos participantes e da organização.

No mesmo sentido, Davis & Newstrom (1992) consideram que o treinamento deve ser um processo contínuo, que prepare o indivíduo em sua totalidade, uma vez

que as mudanças sociais são constantes e o homem é o agente responsável pela implementação destas mudanças na sociedade.

Na era da informação e do conhecimento, as organizações para alcançar o diferencial competitivo, pelo que foi percebido e necessário acompanhar e estimular os colaboradores a desenvolver novas habilidades todos os dias, na globalização os processos ter que sofrer alterações diariamente para tender as necessidades dos clientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos concluir que os processos organizacionais foram modificados ao longo dos anos, devido às transformações do meio social, político, financeiro e ambiental. A era da globalização trouxe uma gama infinita de preocupações novas como a melhoria do quadro de pessoal, com pessoas habilitadas e competentes, competitividade, bons produtos e sucesso nos resultados.

A gestão de pessoas tornou-se fator importantíssimo dentro das organizações para elevar o nível de competitividade, pois são as pessoas que movem os negócios. Desta forma, capacitá-las, treiná-las, desenvolver suas habilidades e competências é sem sombra de dúvida fato comprovado de excelência em atendimento, em produção e custos.

Da mesma forma, cabe ao grupo de RH saber recrutar e selecionar as pessoas adequadas. Estabelecer normas de seleção e recrutamento baseadas nos objetivos e especificações da empresa pode com toda a certeza levar a organização a um sucesso antes inalcançável. Sucesso este, focado em pessoas qualificadamente adequadas ao molde da empresa.

## REFERÊNCIAS

ABREU, S. M.; MAGALHÃES, E. M. de; OLIVEIRA, A.R.; CARVALHO, M.de L.de. **Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de Call Center.** In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006 Afiliada. 1999.

BOOG, G. (org.) **Manual de treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações.** Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2001.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: A model for effective performance.** New York: John Wiley & Sons, 1982.

CAMPOS, K. C. de L.; et al. Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.17, n.3, pp.435-446, 2004.

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos .** São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática.** São Paulo: Editora Afiliada, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações:** São Paulo: Atlas, 2004

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.



\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981

\_\_\_\_\_. **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas – O novo Papel de Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Editora Campus, 1999

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira, 1992.

DENCKER, Ada F. M. **Pesquisa e Interdisciplinaridade no Ensino Superior: uma experiência no Curso de Turismo**. São Paulo: Ed. Aleph, 2002.

DESSLER, G **Administração de recursos humanos**, 2ª ed. Tradução Cecília leão Oderich, revisão técnica Irene Kazumi Miúra. Prentice Hall. São Paulo, 2003.

DUNNETTE, M. D. **Seleção e colocação de pessoal**. São Paulo, Atlas: 1979.

EBOLI, M. As Universidades Corporativas. In: **Curso aberto em gestão por competências**, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 3ª ed. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2004.

FISCHER, A. L. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**. Disponível em:  
<[http://www.conceptus.org/mate\\_disc/textos\\_pdf/contexto\\_historico.pdf](http://www.conceptus.org/mate_disc/textos_pdf/contexto_historico.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2009.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Alinhando Estratégia e Competências**. RAE, vol. 44, nº 1, jan/mar., 2004.

GARCIA, E. A. C. **Manual de Sistematização e Normalização de Documentos Técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

HANSEN, T.; DEIMLER, M. S. Cutting cost while improvinh morale with B2E management. **Sloam Management Review**, p. 96-100, Autumm 2001. São Paulo: v. 6, n. 3, p. 122-130, mar./abr. 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, set./out. 1998.

LODI, J. B. **A Entrevista teoria e pratica**. Pioneira. São Paulo: 1991.

MAESTRO FILHO, A. D.; DIAS, D. V. Práticas Inovadoras de Treinamento e Satisfação no Trabalho: Um Modelo Relacional de Estudo com Profissionais de Organizações Mineiras. In: **I Encontro de gestão de pessoas e relações do trabalho**, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, junho, 2007, Natal, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MARTINS, G. A. **Manual Para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MAGALHÃES, M. L. & BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v.6, n.1, pp.33-50, 2001.

\_\_\_\_\_. **avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. **Estudos de Psicologia**, v.6, n.1, pp.33-50, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura. 2000.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American

Psychologist, 1973

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua Portuguesa**. São Paulo: Cia Melhoramentos, 1998.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. 2ª ed., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, M. R. de C. T. de; **ITUASSU, C. T. Uma Análise dos Impactos do Treinamento e Desempenho de Profissionais e Gerentes**. In: **XXIX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba/PR. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004**.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas. 2000.

PEARCE, D. G. & BUTLER, R. W. **Desenvolvimento em Turismo: temas contemporâneos**. São Paulo: Contexto. 2002.

PESTANA, M. C. et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**, Brasília, v. 32, n. 2, maio/ago. 2003.

PUJOL, J. **Apuntes para una Jornada de Trabajo sobre Normatización de Competencias Laborales**. Turin: OIT, 1999.

SCHUMANN, E. **Competências x Estratégias Competitivas**. Fev. 2008. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/2366781/Competencias-x-Estrategias-Competitivas>. Acesso em: 05 out. 2009.

VENOSA, R.; ABBUD, M. **A importância da área de recursos humanos segundo os principais dirigentes de Empresas**. Relatório de Pesquisa, Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP/FGV, 1995

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité**. Paris: Liaisons, 1999.