



**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE INHUMAS
FACULDADE DE INHUMAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ERICA MACHADO MIRANDA
VICTOR HUGO SILVA LIMA
VINICIUS RAMOS RODRIGUES**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUAL ERA NAS EMPRESAS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE**

INHUMAS, GO

2018

**ERICA MACHADO MIRANDA
VICTOR HUGO SILVA LIMA
VINICIUS RAMOS RODRIGUES**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUAL ERA DAS EMPRESAS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Inhumas – FacMais, como requisito parcial para obtenção do título de bacharéis em Administração.

Professora orientadora: Esp. Filomena Raquel.

**INHUMAS, GO
2018**

**ERICA MACHADO MIRANDA
VICTOR HUGO SILVA LIMA
VINICIUS RAMOS RODRIGUES**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUAL ERA DAS EMPRESAS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) ALUNO(S)

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Inhumas (FacMais) como requisito para obtenção do título de bacharéis em Administração.

Inhumas – GO, 7 de maio de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Esp. Filomena Raquel Nhabete

Mestre Mársio Antônio Ribeiro

Mestre Doraci Batista de Tolêdo Manduci

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
BIBLIOTECA FACMAIS

M672g

MIRANDA, Erica Machado.

Gestão de recursos humanos na atual era nas empresas de pequeno e médio porte/ Erica Machado Miranda; Victor Hugo Silva Lima; Vinicius Ramos Rodrigues. – Inhumas: FacMais, 2018.
46 f.: il.

Orientadora: Esp. Filomena Raquel Nhabete.

Monografia (Graduação em Administração) - Centro de Educação Superior de Inhumas - FacMais, 2018.

Inclui bibliografia.

1.Gestão de Recursos Humanos. 2.Organização. 3.Motivação. 4. Administração. I. Título.

CDU: 658

A todos os futuros ingressantes a esta instituição, que possam vir a escolher o Curso de Administração, e a Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa, nos dando coragem para questionar e propor um mundo cheio de possibilidades.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter nos dado saúde e força para superar dificuldades e obstáculos.

À FacMais, seu corpo docente, direção e administração que abriram as portas de um futuro que hoje vislumbramos, e um horizonte de sucesso eivado pela confiança no mérito e ética aqui presentes.

À nossa orientadora Filomena, pelo suporte no pouco tempo que lhe restou, pelas suas correções e incentivos.

Aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional nos momentos mais difíceis que passamos ao longo da nossa trajetória.

E, a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da nossa formação, os nossos agradecimentos.

“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou, ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu”
(Erlandson F. A. Andrade).

RESUMO

O tema Gestão de Pessoas é a união entre pessoas e organizações, dependem delas mesmas para o alcance do sucesso. As pessoas são o principal ativo da organização, e por isso mesmo as empresas precisam se tornar mais conscientes e atentas com relação aos seus funcionários. Gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz dos recursos humanos, pessoas, empregados, funcionários, talentos ou outra denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Para tanto, é fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio. A Administração de Recursos Humanos (ARH) evolui de acordo com os fatos históricos, políticos, econômicos e sociais de cada época. O objetivo deste estudo é evidenciar a gestão de recursos humanos na atual era nas empresas de pequeno e médio porte, por meio do qual serão analisados dois estudos de caso referentes a duas empresas de pequeno e grande porte, observando assim a evolução da Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Organização. Motivação. Administração.

ABSTRACT

The theme People Management is the union between people and organizations. Work takes considerable time in people's lives and depends on them to achieve success, people are the main asset of the organization, and therefore companies need to become more aware and attentive to their employees. People management is the function that enables the effective collaboration of human resources, people, employees, talents or other denomination used, to achieve organizational and individual goals. Therefore, it is fundamental that all employees are committed to the company and feel an integral part of the business. The Human Resources Administration (ARH) evolves according to the historical, political, economic and social facts of each era. The objective of this study is to highlight the human resource management human resource management in the current era in small and medium porte enterprises, where two small and large companies will be analyzed in a case study, thus observing the evolution of Human Resource Management.

Key words: Human Resources Management. Organization. Motivation. Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Quadro: A Evolução do Trabalho Paralelo à Evolução dos RH.....	17
Ilustração 2 – Quadro: Recursos e Parceiros.....	25
Ilustração 3 – Figura: Pirâmide de Maslow.....	28
Ilustração 4 – Mapa Conceitual: Modelo Básico da Motivação.....	32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP	–	Administração de Pessoal
ARH	–	Administração de Recursos Humanos
DRH	–	Departamento de Recursos Humanos
EI	–	Era da Informação
GP	–	Gestão de Pessoas
GRH	–	Gestão de Recursos Humanos
GT	–	Gestão de Talentos
GCH	–	Gestão do Capital Humano
CC	–	Gestão por Competências
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
RH	–	Recursos Humanos
TGS	–	Teoria Geral dos Sistemas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 SURGIMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
1.1 BREVE HISTÓRICO DAS ERAS QUE MARCAM A GESTÃO DE PESSOAS.....	15
1.1.1 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	16
1.1.2 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA	18
1.1.3 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA	18
1.1.4 ERA DA INFORMAÇÃO	19
1.2 RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS	20
2 GESTÃO DE PESSOAS	23
2.2 DA ATRAÇÃO A RETENÇÃO DE PESSOAS	24
2.2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	26
2.3 EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE.....	27
2.4 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO.....	30
2.5 O CLIMA ORGANIZACIONAL	33
3 ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DE PEQUENO E MÉDIO PORTE	36
3.1 EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE.....	36
3.2 BREVE HISTÓRICO DA MICROTECH	37
3.3 BREVE HISTÓRICO DA MILHÃO.....	38
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	44
ANEXO	45

INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) evolui de acordo com os fatos históricos, políticos, econômicos e sociais de cada época. Conforme Chiavenato (2009), no decorrer do século XX, as mudanças nas funções de Recursos Humanos passaram por grandes evoluções que são denominadas da seguinte forma, a era da industrialização clássica, que teve início nos anos de 1900 e perdurou até 1950; a era da industrialização neoclássica, que percorreu de 1950 até os anos de 1990 e a era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje. A pirâmide de Maslow, explica como os indivíduos são movidos a ter ações que façam suprir as suas necessidades através de uma ordem pré-estabelecida, indo desde as mais básicas até as mais complexas. A teoria da Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow foi criada em meados da década de 50.

Fazendo um breve histórico sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou a Gestão de Pessoas, se inicia pela necessidade do homem em satisfazer suas necessidades fisiológicas e à medida que foi se evoluindo nasceram então outros tipos de necessidades como segurança, afeto, entre outras. Devido a essas necessidades adquiridas com o tempo o homem foi buscando novos anseios em seu lado profissional através de aspectos físicos, emocionais e sociais procurando atingir sua realização pessoal. Em tempos passados as organizações utilizavam os trabalhadores apenas como fonte de recursos, porém essa visão foi substituída por uma nova forma de atuação com seus colaboradores, uma vez que quando seus funcionários estão realizando suas tarefas com motivação, o rendimento do trabalho se torna substancialmente superior acarretando que funcionários, empresa e sociedade tendem a ganhar com isso.

Verifica-se que a antiga forma de gerenciar está desaparecendo, o aspecto mais visível das mudanças são as relações chefes e colaboradores. Tudo aponta para uma liderança com maior poder e autonomia oferecida aos funcionários, pois segundo este conceito as empresas se tornam mais competitivas em longo prazo. Surgindo, então, organizações que trabalham de forma mais humanista, com ênfase em pessoas, pois o indivíduo é o verdadeiro núcleo que move uma organização. O sucesso depende do nível de motivação de seus colaboradores, pois quanto maior o nível de satisfação na empresa maior o índice de sucesso, ou seja, empregados felizes e motivados: empresas bem-sucedidas.

A Gestão de Pessoas (GP) tem papel fundamental para dar suporte aos funcionários e aos administradores nas questões que lhes interessa, planejar é fundamental, pois o ambiente empresarial está cada vez mais exigente e rigoroso nas empresas, a aplicabilidade deste trabalho justifica-se em conhecer como as empresas estão atraindo, desenvolvendo e retendo profissionais talentosos, e ainda conhecer o perfil e as principais características pessoais.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos: 1. Surgimento da Gestão de Recursos Humanos 2. Gestão de Pessoas; 3. Estudo de caso referente a duas empresas de pequeno e grande porte.

1 SURGIMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As empresas passam por constantes mudanças o tempo todo, seja ela de grande, médio ou pequeno porte e, com isso, os impactos causados na vida das pessoas, é notável como Chiavenato (2015, p. 25) cita bastante em sua obra as organizações vem tratando o trabalho humano cada vez mais como algo indispensável e com isso vamos destacar como se deu o crescimento dos Recursos Humanos (RH) e como hoje ele é peça fundamental ou até mesmo ser destacado como o coração das organizações.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sua origem no modelo de departamento de pessoal, quando os empregados são um fator de produção quando os custos deveriam ser administrados com o mesmo rigor quantos os outros componentes do processo de produção, ainda, segundo Fisher (2002, p. 42) o modelo de GRH têm a ênfase na gestão do comportamento humano sendo que esse modelo pode ser dividido em duas fases o momento das relações humanas e o momento dos recursos humanos.

Na década de 1970 e 1980 pode-se destacar que pelo surgimento da gestão estratégica de recursos humanos que tinha por finalidade buscar maior coerência possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais com isso as políticas e processos seriam derivados e coerentes com as estratégias organizacionais.

Já na década de 1980 e 1990 várias teorias se instauram e os vários conceitos de vantagem competitiva e valor agregado levam a repensar como a gestão de recursos humanos contribui para criação e manutenção de vantagem competitiva nas empresas. Fisher (2002, p. 55) destaca bem o que os RH representam

[...] toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso, por esse motivo desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

Podendo-se relatar, assim, que hoje este departamento é o coração de qualquer organização seja ela pública ou privada, ou, ainda, de qualquer outro modelo. Deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar peça chave de transformações dentro de uma organização.

Há tempo atrás, o departamento de RH atuava de forma mecanicista onde a visão do empregado deveria ser de obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, pequenas empresas familiares, o controle geral de todas as atividades. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. A gestão de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de RH que visava a técnica e o mecanicismo do profissional.

Diante disso, veremos que a gestão de pessoas é indispensável no cenário atual das organizações de todo o mundo, pela sua importância na atualidade muito se fala que tal repartição tem o objetivo de organização de aplicabilidade de ações voltadas a organização de pessoas perante o corpo empresarial, buscando a aplicabilidade dos direitos do trabalhador como, também, o controle fiscal e social de uma empresa.

1.1 BREVE HISTÓRICO DAS ERAS QUE MARCAM A GESTÃO DE PESSOAS

As empresas estão sempre mostrando diferentes características na sua estrutura e nos seus processos, para Chiavenato (2009, p. 45) pode-se considerar três eras da organização no século XX e XXI:

- Era da Industrialização Clássica, de 1900 até 1950, representou o período da industrialização brasileira, ou seja, a famosa Revolução Industrial;
- Era da Industrialização Neoclássica, de 1950 até 1990, foi o período iniciado após a segunda Guerra Mundial, onde o velho modelo burocrático, centralizador e piramidal tornou-se flexível e lento demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente;
- Era da Informação, que se dá a partir de 1990, provocou o surgimento da globalização da economia, a competitividade tornou-se mais intensa entre as empresas, após o surgimento da *internet* a informação cruza fronteiras e fração de minutos.

1.1.1 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Não se pode deixar de citar no presente trabalho sobre a Revolução Industrial (RI) que, até então, foi um marco para o desenvolvimento de Recursos Humanos. O crescimento das indústrias foi fundamental, pois o volume de produção vindo das fábricas era muito maior que quando a produção era manual e, por isso, elas ganharam cada vez mais força. Com isso, pode-se inferir que a RI alterou, também os cenários econômicos e social.

Com o início da RI acontecendo na metade do século XVIII, a agricultura veio a sentir uma grande queda, em razão do surgimento ainda maior da produção industrial ou dos conhecimentos organizacionais, sendo a partir desse período que a sociedade passa a deixar de ser somente manual e passa, então, a ser, também, mecanicista. Com isso, os ricos e mais favoráveis adquiriam as máquinas e os mais pobres sediam a mão de obra e a força do seu trabalho.

O crescimento do número de indústrias foi bastante significativo, pois a grande produção vinda das fábricas era bem maior do que era realizado somente com a produção manual, visto que as máquinas faziam o serviço de até quatro ou mais pessoas, com isso cada vez mais o artesanal perdeu força para o industrial, a RI marcou ainda o cenário econômico e social. Pode-se dizer, então, que a construção do departamento de Recursos Humanos, vem a ser dada entre os anos de 1890 e 1920, nesse período sua função se resumia somente em contratar, demitir e supervisionar os trabalhadores.

O setor de recursos humanos surgiu como a área de recursos industriais. Sua criação teve um grande avanço durante a RI, para estruturar as relações entre empregador e empregado.

A Gestão de Recursos Humanos é uma área de estudos relativamente nova, mais que passou e está passando por profundas mudanças e transformações, seu papel está se ampliando e se tornando cada vez mais estratégico e menos operacional. E seus objetivos estão focando cada vez mais o negócio da organização e introduzindo vantagens competitivas através da criação, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação do conhecimento corporativo na forma de competências essenciais ao sucesso do negócio (CHIAVENATO, 2015 p. 116).

Nesse sentido, ainda em conformidade com Chiavenato (2015), “A evolução do trabalho paralelo à evolução dos RH”, que pode ser compreendida mediante o quadro apresentado no Quadro 1.

A Evolução do trabalho paralelo a Evolução dos RH			
ERA	Especializações	Alguns tópicos do trabalho que surgiram	Exemplo de administração de recursos humanos que surgiram
Paleolítico e início da era Neolítica	Idade dos Generalistas	Caça, pesca, comida preparada abrigo e vestimenta	Caça, cooperativa, pesca assembleia, liderança, baseada na força, resistência habilidade, lealdade de grupo, divisão do trabalho por idade, sexo e tradição.
Final do Neolítica e início da Era do Bronze e Ferro		Fazenda, levantamento de estoque, artes e ofícios especializados, escambo, ritual religioso, exploração de minas rudimentar e escavação de metal	Unidades do trabalho com famílias, propriedades do Direito, ocupação herdada, força do trabalho em larga escala a valorização do trabalho feito manutenção de arquivo rudimentar.
Era Clássica Era medieval e renascente	Idade dos Artesãos	Filosofia, escrita, bancos, comércio a longa distância arquitetura, exploração de minas, construção de estradas Moradores de fazendas que utilizavam moinhos de água e vento para gerar energia	Treinamento da aprendizagem do relacionamento, equipamento de capital, apreciação pela própria realidade, e condição dos papéis de trabalho e suas leis, escravidão, sistemas da plantação, inventários. Sistema manual, indústria do campo, administração dos recursos humanos das igrejas e dos monastérios, organizações multinacionais, centros urbanos do comércio, sistema de sociedade, moeda e troca de economia
Revolução Industrial	Idade dos especialistas e funcionários sem habilidades técnicas	Marinheiros, navegação, cartografia, ciência moderna	O poder do homem de planejar e prever, viagens longas em alto mar, higiene, salários atrasados, bônus, divisão de lucros, reintrodução da escravidão, reorganização das populações em excesso
Revolução Comercial		Máquina manual, construção de máquina e reparo, águas e técnicas do poder a vapor e trabalho de fácil aprendizagem	Sistema da fábrica, tempo de trabalho fixado, salários econômicos, linhas de assembleias, redução de custo do trabalho, funcionários tratados como partes permutáveis, gerenciamento hierárquico da organização, ênfase na satisfação do proprietário, avaliação de desempenho pelos superiores, manufatura competitiva, vantagens de mudar-se para Europa Ocidental e Norte da América

Revolução pós-industrial	Idade do trabalho em equipe e autonomia	Introdução de dados, programação, análise de sistemas, projetos de computador, produção e manutenção, no trabalho, serviço múltiplas responsabilidades, serviço autônomo.	Automação, mudança da forma de manufatura para serviços downsizing. Remuneração por habilidades, avaliação de desempenho par, time multifuncional na organização, treinamento contínuo, ênfase na satisfação de todos os grupos políticos da organização.
--------------------------	---	---	---

Quadro 1: Chiavenato (2015, p. 85)

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XX, e era denominado de “relações industriais”. Assim sendo, mediadora entre as organizações de pessoas a fim de diminuir os conflitos entre a indústria e seus empregados de forma pacífica, pois, até então, era tido de forma incompatível e irreconciliável.

Também no desenvolver do século XX, as organizações ou empresas passam por três fases bem diferentes uma da outras: a primeira de destaca como a era da industrialização clássica, industrialização neoclássica, e a Era da Informação (EI). (CHIAVENATO, 2009, p. 18).

1.1.2 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

O período da industrialização clássica se dá entre 1900 e 1950 marcado, principalmente, pela RI. Neste período, a estrutura organizacional típica caracterizou-se pelo formato piramidal e centralizador, departamentalização, funcional, modelo burocrático, centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e regimentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas equipamentos e capital, dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção natureza, capital e trabalho. (CHIAVENATO 2009, p. 10).

Devido a estes e tantos outros acontecimentos a administração de pessoas recebia o nome de Administração Industrial, o homem era considerado uma continuação da máquina. Nesse período muita coisa já havia mudado, mas, ainda, muita coisa deveria ser revista.

1.1.3 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

Esse período se deu por volta de 1950 até 1990, tendo início logo após a Segunda Guerra Mundial um tempo marcado por mudanças, principalmente na área comercial onde alcança transações internacionais, com isso a gestão de RH ganha um espaço maior e passa ser peça chave dentro das empresas.

A cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentrar-se no presente, enquanto o conservantismo cedeu lugar a inovação. A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova visão de administração de recursos humanos, as pessoas como recursos vivos e não como fatores inermes de produção (CHIAVENATO, 2009, p. 11).

Nesse período a tecnologia começa a ganhar espaço e com isso inovações na área pertencente a Gestão de Recursos Humanos vai aumentando.

1.1.4 ERA DA INFORMAÇÃO

A Era da Informação é marcada pelo período atual e pode-se dizer que teve início logo após o ano de 1990, a tecnologia tomou rumos cada vez maiores e, com isso, veio contribuir para o avanço da gestão de RH. A informação passou a chegar a qualquer lugar em segundos.

O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento, o dinheiro continua a ser importante, e mais ainda importante é o conhecimento sobre como usá-lo e aplica-lo. A administração de Recursos Humanos deu lugar a uma nova abordagem Gestão de pessoas, as pessoas deixaram de ser simples recursos humanos organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, conhecimentos e habilidades, personalidades, aspirações, percepções e etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 12).

Assim, podemos destacar que este departamento apresenta a maneira como as empresas procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação.

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 2001, p. 13).

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. A gestão de pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Pessoas e organizações variam intensamente. A gestão de pessoas dependerá da mentalidade predominante na organização, sendo que atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros, onde cada um está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. As pessoas deixaram de ser os Recursos Humanos para serem tratados como parceiros e colaboradores. Os objetivos deste departamento passaram a ser estratégicos para as empresas com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

1.2 RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS

Inicialmente, é importante dizer no que consiste a função dos Recursos Humanos, pois é a partir da determinação da função da área que é delineada e também é a partir dela que se concentra a administração de pessoal. Coloca-se como funções a análise e descrição dos cargos recrutamento e seleção, treinamento de desenvolvimento, avaliação de desempenho, e gerenciamento de manutenção (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu no século XX com o aparecimento de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) a Gestão de Pessoas (GP). Portanto, a ARH pode, então, ser entendida como a Administração de Pessoal (AP) baseada e uma abordagem sistêmica (GIL, 2001).

Na visão de Gil (2001, p. 21), a gestão de pessoas destacou-se na década de 1980 e a partir daí passa a enfrentar uma série de desafios, sendo estes de natureza ambiental e organizacional. Isso se deve a globalização da economia, seguida da evolução das comunicações, do desenvolvimento tecnológico, da competitividade, dentre outros fatores também relevantes (GIL, 2001).

No início do século XX o foco da área de administração de recursos humanos era voltado à remuneração, trabalhava-se muito em troca de uma recompensa salarial. O trabalho consistia em obedecer a ordens e imposições relacionadas às máquinas e não no exercício de alguma atividade criativa. Nesse cenário, a pressão

pela padronização dos processos gerava exaustão, que influenciava diretamente na produtividade, sendo esse um dos principais desafios.

Em 1930, com contato mais intenso entre Administração e Psicologia, o departamento passou por uma grande mudança, com a teoria das relações humanas. A partir dessa nova visão, o departamento de pessoal começa a entender o colaborador como um ser motivado pelo reconhecimento e relacionamento pelo meio onde trabalha.

Após a segunda guerra mundial surgiram novos conceitos. A teoria das relações humanas foi substituída pela comportamental. Esse novo modelo, foca também o espaço organizacional além das pessoas com processos mais humanizados e menos burocráticos. Nesse momento, surgiram os departamentos de RH com funções mais especializadas como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação.

Na década de 1990, com a facilidade do acesso à informação, inicia-se a era Gestão de Pessoas, da Gestão de Talentos (GT) e da Gestão do Capital Humano (GCH), desse período pra cá, em um mundo cada vez mais tecnológico, e de novidades a GP migrou para uma função de natureza estratégica: a de planejar e projetar melhores modelos de gerenciamento de pessoas. Os conhecimentos e habilidades passam a ser a principal base da nova organização, migrando da condição de “recursos organizacionais” para “seres humanos” (CHIAVENATO, 2010).

Surgiu então o modelo de Gestão por Competências (GC), amplamente utilizado até os dias de hoje, com a finalidade de mensurar e desenvolver habilidades fundamentais para colaboradores: exigências de agilidade, diferenciação e inovações contínuas, demanda de aprendizagem e criação de conhecimento para lidar com situações e problemáticas cotidianas do contexto organizacional.

Somente na década de 1990 que o papel do trabalhador dentro da empresa passou a ser observado e novas concepções passaram a surgir questionando a forma como estava sendo desenvolvida, até então, a gestão de RH nas empresas. Essas concepções visavam valorizar a participação do trabalhador, verificando suas aptidões e qualificações para desenvolver suas atribuições, passando a valorizar aqueles que se destacavam em busca da realização profissional e do crescimento da empresa (FRANCESCHINI, 2004).

O papel organizacional dentro de uma empresa visa fazer de estratégias abstratas que tangenciam um sucesso concreto através da união de todas as áreas

tornando assim um parceiro estratégico de suma importância para a saúde cooperativa interna e externa de uma organização, pois dita três diferentes mudanças necessárias para mudança comportamental que passa por uma mudança cultural em três aspectos. A primeira mudança seria definida e positivada pelo primeiro escalão de uma empresa, visando apenas obediência. A segunda mudança seria feita de forma a observar como vem sendo realizado o trabalho e como poderiam ser feitas melhorias e mudanças. E, a terceira mudança visa ouvir aqueles que despenham o trabalho tendo uma visão específica do fator (ULRICH, 2000).

Desse modo, pode-se destacar o surgimento da fase das relações humanas, que em outro termo Brito (2012, p. 75) justifica o início desse período ao citar que o movimento de relações humanas foi em grande parte uma reação contra os aspectos desumanos da administração científica levada aos extremos.

Administração de Recursos Humanos, em um contexto geral é ter papel primordial dentro da empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte, servindo de ligação entre direção e os subordinados. Com isso, pode-se notar que o RH deixou de ser apenas o setor responsável pela documentação dos trabalhadores ou é simplesmente para demissões, passou a ser um “elo” em todos os departamentos e atua também para tornar o ambiente de trabalho para que o funcionário se sinta motivado a desenvolver pessoal e profissionalmente possibilitando o sucesso da empresa.

No próximo capítulo vamos abordar a evolução da Gestão de Pessoas, será desenvolvido o desdobramento da importância que passou a desempenhar o departamento de RH, com um novo olhar do mesmo na gestão de pessoas, desde a seleção do quadro de funcionários até a motivação para um bom rendimento e evolução seja em uma empresa de pequeno, médio ou grande porte.

2 GESTÃO DE PESSOAS

O departamento de Gestão de Pessoas (GP) nas empresas tem papel muito importante para dar suporte aos funcionários e aos administradores, não só no Brasil, mas em todo o mundo, suas atividades vêm sofrendo transformações radicais, um exemplo é que sem pouco tempo o foco dos administradores do departamento de recursos humanos estava em realizar atividades burocráticas e de controle, hoje, a forma como é feita a gestão de pessoas passa a ser um grande diferencial com um olhar mais estratégico do que operacional.

Planejar bem a área é fundamental, devendo-se abrir mão de modelos retrógrados todos deve se adequar para que assim o crescimento possa caminhar junto, englobando com isso clientes, proprietários, funcionários, colaboradores entre outros, é preciso pautar um modelo mais contingencial.

A Gestão Pessoas é constantemente desafiadora e em muitas empresas estão totalmente desalinhadas com a realidade atual e os parâmetros exigidos na atualidade, pois é de extrema importância acompanhar o mercado e suas inovações, com isso cabe-se analisar que fica difícil para qualquer empresa ou organização encontrar pessoas para alavancar seus negócios, em muitos casos suas políticas tendem a condicionar seus colaboradores a uma postura passiva e reativa. Deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos de qualquer empresa. Afirma Chiavenato (2010, p. 9) que a “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

O olhar deve ser voltado para as pessoas como parceiros do seu meio de trabalho, quando integrados na forma de parceiros, as pessoas tendem a fazer investimentos em seu meio de trabalho. Investem dedicação, comprometimento, responsabilidades, visando um reconhecimento tal como melhores salários e oportunidades de crescimento profissional.

A expressão GP pode substituir a chamada “área de RH”, que mesmo com as inúmeras mudanças no passar dos anos é ainda a expressão mais usada dentro das empresas para orientar o modo lidar com as pessoas nas organizações, hoje se pode dizer que as pessoas já são parceiras do local onde trabalha e não somente recursos, ao lado de recursos financeiros e materiais.

2.2 DA ATRAÇÃO A RETENÇÃO DE PESSOAS

Muitos estudiosos da área de Gestão de Pessoas contribuíram e muito sobre a área que ser a sua importância para o desenvolvimento de toda uma organização que depende estritamente de seu ativo intangível, porém, ainda, não muito explorada. Para Gil (2001, p.17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance de seus objetivos tanto organizacionais como individuais”.

As empresas são responsáveis por elaborar estratégias focadas no bem estar dos trabalhadores, lidando com diferentes métodos de gerenciamento de acordo com o capital disponibilizado pela empresa, mantendo a preocupação nos custos organizacionais da empresa e nos procedimentos legais. Assim, as empresas estão criando uma nova abordagem referente à administração do setor de RH, que considerava o funcionário um fator elementar, influenciado de maneira a alavancar a competitividade da empresa no mercado atual. Para tanto, hoje é necessário o profissional que deseja estar apto ao mercado se atualizar e buscar meios de atrair conhecimentos e informações, se antecipando às mudanças e concorrência. Além de captar tais talentos, é necessário que estes permaneçam desenvolvendo seu trabalho.

Pode-se considerar que a gestão estratégica é uma mistura de planejamento estratégico e administração cotidiana (controle e melhoria da estratégia), em um processo simples. (CHIAVENATO, 2003, p. 152).

Os valores pessoais de cada profissional devem ser unidos com os valores praticados por cada empresa de modo a respeitar os princípios predominantes de cada localidade, com isso, o responsável pelo departamento de RH deve ter capacidade de adaptação com as características locais e as necessidades e hábitos. No caso de multinacionais, o profissional precisa conhecer a cultura das pessoas que irá entrevistar para uma possível entrevista, assim o conhecimento cultural é a chave principal para conquistar uma qualificação focada no departamento. De acordo com Chiavenato (2010, p. 2),

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz

resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

O olhar deve ser voltado para pessoas como parceiros do seu local de trabalho, quando integrados na forma de parceiros, as pessoas tendem a fazer investimentos como dedicação, comprometimento, responsabilidades e assumem riscos. Tudo isso de olho no retorno dos esforços investidos, como melhores salários, reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional, pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante o crescimento e a novidade para as empresas: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Com base nisso, as pessoas são parte integrante do capital intelectual de qualquer espaço de trabalho, com isso as empresas bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros, que através de suas experiências e inteligências fornecem dados coesos e precisos para alavancar o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 98).

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIROS
<ul style="list-style-type: none">• Empregados isolados nos cargos• Horário rigidamente estabelecido• Preocupação com normas e regras• Subordinação ao chefe• Fidelidade à organização• Dependência da chefia• Alienação em relação à organização• Ênfase na especialização• Executoras de tarefas• Ênfase nas destrezas manuais• Mão de obra	<ul style="list-style-type: none">• Colaboradores agrupados e equipes• Metas negociadas e compartilhadas• Preocupação com resultados• Atendimento e satisfação do cliente• Vinculação a missão e a visão• Interdependência entre colegas de equipe• Participação e comprometimento• Ênfase na ética e na responsabilidade• Fornecedoras de atividade• Ênfase no conhecimento• Inteligência e talento

Quadro 2: Recursos e Parceiros. Fonte: Chiavenato (1999, p. 07).

2.2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

O processo de organização e decisão na vida das pessoas está ligado aos objetivos e pretensões que cada um designa e planeja ao seu futuro, no meio de trabalho não é diferente. Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), afirmam que o processo estratégico implica basicamente e mudanças e, se for considerado que as empresas que desenvolvem sua liderança estratégica estão constantemente em um complexo processo de mudança, a vantagem competitiva não deve ser um elemento intransigente e estático, mas essencialmente dinâmico e modificável. Na corrida para chegar a um desenvolvimento superior ou de excelência, as empresas se alternam em suas posições, mas todas sabem onde querem chegar. (CHIAVENATO, 2003, p. 102).

É através de um olhar estratégico que empresas bem-sucedidas conseguem alavancar seus negócios e nesse ponto, a gestão de pessoas deve ser alinhada na gestão estratégica. As pessoas devem ser visualizadas como parceiros, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, o mais importante meio para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que gera significado e rumo aos objetivos centrais. Com base nisso, as pessoas são parte integrante do capital intelectual, diante disso as organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros, que através de suas experiências e inteligências fornecem dados coesos e precisos para a alavancar o negócio da organização (CHIAVENATO, 2004).

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

É importante se considerar que a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa, em relação ao ambiente que a circunda. (CHIAVENATO, 2004, p. 70).

Na visão de Chiavenato (2004, p. 71) pode-se complementar que:

A estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar, e é balizada por dois tipos de análises. De um lado a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno. De outro lado a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser aplicadas plenamente e de seus pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados.

É preciso ressaltar que as vantagens competitivas de uma empresa estão relacionadas a habilidades e competências, de cada membro da empresa, na visão de Fernandes (2006) são as competências individuais articuladas a outros recursos que ajudam a construir a competência organizacional.

Chiavenato (2008) acrescenta que não somente quando ingressam, mas quando esta passa por mudanças, as pessoas também precisam saber e sentir em que situação se encontra e para onde devem conduzir seus esforços; portanto deve-se saber exatamente para onde está indo e onde pretende chegar, para, então, tentar fazer com que as pessoas ajudem essa trajetória.

O sistema de acompanhamento do desempenho das pessoas e da empresa, e conjunto ao planejamento estratégico e os objetivos organizacionais, são peças fundamentais para as empresas que buscam desenvolver seus processos de produção e serviços mais eficazes.

2.3 EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE.

No século XIX, surge o Departamento de Recursos Humanos com a função de contabilizar os custos da organização, por volta de 1920 o movimento das relações humanas trouxe um desafio ao Chefe de Pessoal, deixar de lado o seu “autocratismo”, para dar espaço às necessidades do indivíduo (GIL, 2001).

Com a necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade de uma organização, surgiu um movimento de valorização do comportamento humano nas organizações, tendo como base os estudos feitos pelo psicólogo americano Elton Mayo.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de

acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. (GIL, 2001, p. 19).

Para Chiavenato (2004, p.89) as pessoas devem ser vistas como parceiras do seu local de trabalho, já que elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competência, e especialmente a inteligência que contribui para as decisões precisas para a inserção da empresa diante dos objetivos globais. Assim sendo, as pessoas compõem o capital intelectual da empresa.

Maslow estabeleceu uma espécie de hierarquia das necessidades do ser humano, conforme a Ilustração 4, a seguir.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

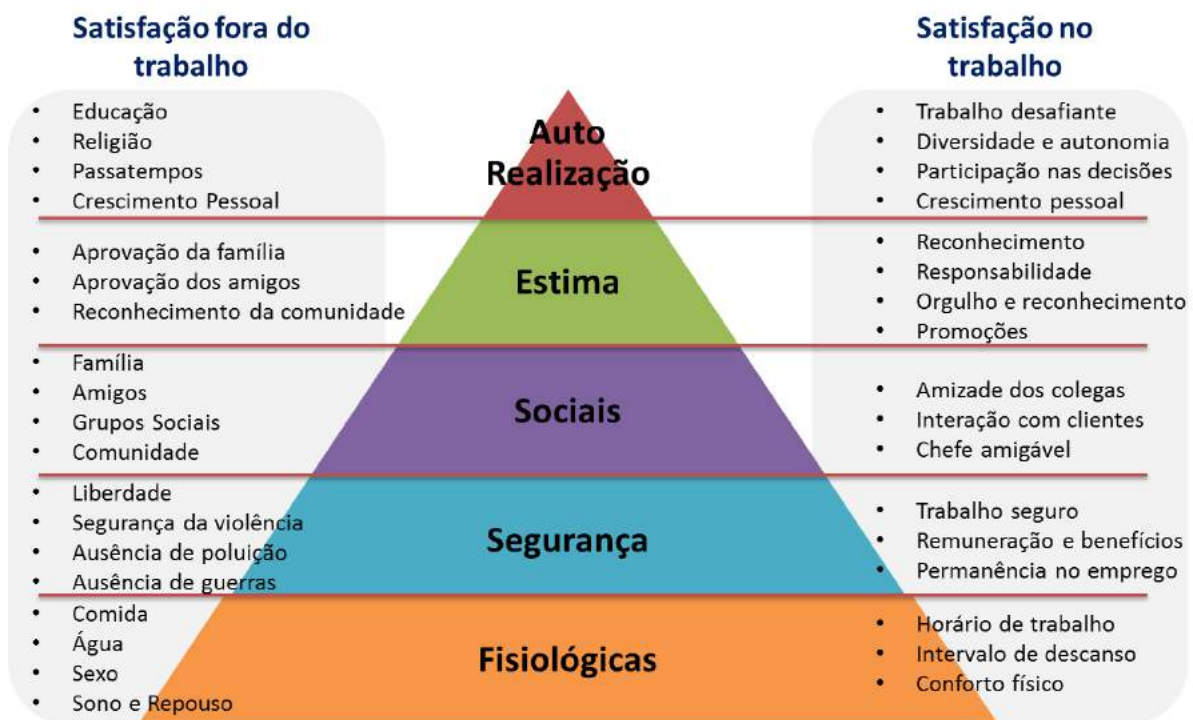


Figura 1 – Imagem: Pirâmide de Maslow. Rez (2013, p.49)

A Pirâmide de Maslow é dividida em cinco níveis de hierarquia, cada um formado por um conjunto de necessidades. Na base da pirâmide estão os elementos que são considerados primordiais para a sobrevivência de uma pessoa, como a fome, a sede, o sexo e a respiração. Para progredir na hierarquia é necessária a conquista das condições elementares da Pirâmide, passando para os próximos níveis, um a um,

até alcançar o topo, trazendo a pirâmide para a GP é extremamente necessário enxergar todos esses pontos e saber aplicar ao dia de trabalho de cada um.

- **Necessidades fisiológicas:** é a base da Pirâmide, onde estão as necessidades básicas de qualquer ser humano, como a fome, a sede, a respiração, a excreção, o abrigo e o sexo, alinhadas junto ao seu horário de trabalho, intervalos de descanso simplificando as necessidades primordiais.
- **Necessidades de segurança:** é o segundo nível, onde estão os elementos que fazem os indivíduos se sentirem seguros, desde a segurança em casa e em todos os meios, como a segurança no trabalho, segurança com a saúde (planos de saúde) e etc.
- **Necessidades sociais:** é o terceiro nível da Pirâmide onde estão as necessidades de se sentir parte de um grupo social, como ter amigos, constituir família, em seu ambiente de trabalho entra o contexto do coleguismo, a convivência, parceria e o chefe também conta muito nesse aspecto.
- **Necessidades de Estima:** é a quarta etapa da Pirâmide de Maslow, que agrupa duas principais necessidades a de reconhecer as próprias capacidades e de ser reconhecido por outras pessoas, devido à capacidade de adequação do indivíduo. Ou seja, é a necessidade que uma pessoa tem de se orgulhar de si própria, sentir a admiração e orgulho de outros indivíduos, ser respeitada por si e pelos outros, entre outras características que envolvam o poder, o reconhecimento e o orgulho ser reconhecido pelo seu trabalho, o reconhecimento no meio de trabalho.
- **Necessidades de autorrealização:** este é o topo da Pirâmide, quando o indivíduo consegue aproveitar todo o potencial de si próprio, com autocontrole de suas ações, independência, a capacidade de fazer aquilo que gosta e que é apto a fazer, com satisfação, para que tudo nessa pirâmide venha alcançar sucesso no topo e necessário que todo o resto seja construído e trabalhado.

Ao departamento de RH compete manter atualizados os dados cadastrais dos funcionários e demais documentos pertinentes repassando assim informações quando solicitadas, controlar a frequência de funcionários, analisar, emitir pareceres e informações em processos que envolvam matéria relativa à legislação, promover o recrutamento e a seleção para ocupar cargos disponíveis dentro da empresa, elaborar e promover programas de aperfeiçoamento ou remanejamento de pessoal entre tantas outras funções.

2.4 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

O vocábulo “motivação” tem origem do latim *motivus, movere*, cujo significado é “mover”. “Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz” (MAXIMIANO, 1997, p. 232). Dessa forma, “motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento” (CHIAVENATO, 2006, p. 168).

Antes da RI, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob a forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da RI, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Foi somente durante a RI que vieram os investimentos cada vez mais pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. (BERGAMINI, 1997).

Segundo Marras (2000), os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De acordo com ele, as pessoas eram levadas a fazer coisas apenas para obterem mais dinheiro e que deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível.

Além da abordagem científica de Taylor, o início do século XX, também, viu surgir a Teoria Clássica (1906), de Fayol, tendo focado seus estudos na unidade do comando, na autoridade e na responsabilidade, por isso, sofreu críticas por ser considerada uma abordagem manipuladora e burocrática (1909) de Max Weber, segundo Kwasnicka (2003), era a mais coerente porque operava em uma base hierárquica geralmente não sujeita a caprichos pessoais e com o aval de especialistas.

Em 1930 Elton Mayo, professor de Harvard, e sua equipe estudaram as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago. Descobriu-se que o grupo pesquisado aumentava a produtividade independente da melhoria ou não das condições de

trabalho. Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, mas muito mais dos fatores emocionais ou comportamentais, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Esse estudo ficou conhecido como “Efeito Hawthorne”. Surgia assim a abordagem das relações humanas na administração, procurando entender o comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento aumentar a produtividade.

Com a abordagem das relações humanas, surgiram as teorias da motivação, que podem ser divididas em intrínseca e extrínseca. Conforme essa teoria, a motivação não é um produto acabado, e sim um processo que se configura a cada momento, visto que nasce das necessidades interiores de cada um e que estas se renovam e se alteram continuamente, nem se não se pode afirmar que as organizações motivam seus colaboradores, O que elas podem fazer é estimular, incentivar, criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empreender e fazer o necessário. Chiavenato (1995, p.65) vai além:

[...] é óbvio que as pessoas são diferentes no que tange á motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Marras (2000, p. 72) acrescenta, ainda, que “cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.”

As teorias da motivação extrínseca, ao contrário das intrínsecas, pressupõem que o comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Para essas teorias, motivação é sinônimo de condicionamento (BERGAMINI,1997).

Ou seja, a motivação seria baseada em fatores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar um castigo, independentemente das teorias, o que se deve ter em mente é que no que tange a pessoas e seu comportamento nem sempre é previsível, para isso a motivação no meio de trabalho deve ser trabalhada constantemente não apenas para que os colaboradores possam levar recompensas ou punições e sim crescer no seu meio de trabalho. Dois fatores principais são

essenciais na motivação dos colaboradores, são eles intrínseco ou extrínseco, portanto, a verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, tanto dentro da empresa quanto fora dela. Existem três premissas que explicam o comportamento humano:

- O comportamento é causado por estímulos internos e externos. Existem uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade, como o meio ambiente, influencia decisivamente no comportamento das pessoas;
- Comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientada e dirigida para algum objetivo;
- O comportamento é orientado para objetivos. Em todo o comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para direcionar os motivos do comportamento.

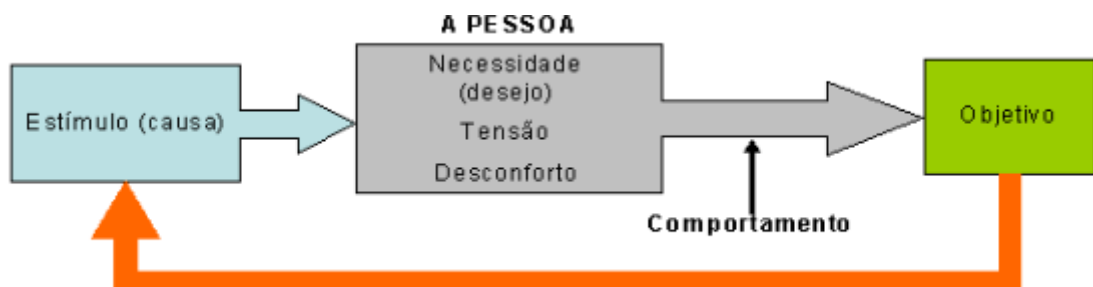


Ilustração 1 – Mapa Conceitual: Modelo básico da motivação. Fonte: Chiavenato (2003, p. 107)

"Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção." (KLAVA, 2010).

2.5 O CLIMA ORGANIZACIONAL

Na visão de Chiavenato (2004), o conceito de Clima Organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, podendo ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas extremamente complexos, elas revelam-se compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional.

As organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias para alcançar resultados diferentes. Tudo isso faz com que as organizações apresentem uma incrível diversidade, criando sua própria cultura ou clima, com seus próprios impedimentos, costumes e crenças.

Como mencionado anteriormente, uma forma de dividir as teorias motivacionais é entre extrínsecas (comportamentalistas), e intrínsecas (cognitivas). Ambas se fundamentam no princípio de que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento (hedonismo), sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. Ao se sentir desconfortável, surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida. É a busca dessa sensação que as motivará.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow Abraham Maslow (1954) citado por Marras (2002) sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidos como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de autorrealização.

Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. No nível inferior encontram-se as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo).

Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das necessidades de segurança (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro, saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto á proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima (autoestima, reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontram-se as necessidades de autorrealização. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal.

Na década de 1960, Frederick Herzberg citado por Chiavenato (1995) focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, são extrínsecos a ela. Estes fatores, quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas. No entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação é o que afirma Bergamini (1997, p. 89):

[...] é bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para busca-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva.

Conforme Chiavenato (1995), a expressão “higiene” serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis.

Ainda conforme Chiavenato (1995), o termo “motivação” envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

No próximo capítulo vamos analisar o estudo de caso onde primeiramente se faz um breve histórico da empresa pesquisada, todo o processo de Gestão de

Pessoas ou o “RH” dentro de uma empresa de médio e grande porte, onde será aplicado um questionário, apresentando o crescimento, o desenvolvimento da empresa, sua organização e ao final apresentar o parecer.

3 ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

O capítulo três apresenta um estudo de caso em duas empresas uma de pequeno porte a *Microtech Computadores*, e outra de médio porte a *Milhão Alimentos*, onde visa analisar os dados referentes os controles e práticas desenvolvidas pelo RH, inicia-se um breve histórico e apresentação das atividades desenvolvidas por essas empresas e análise de dados extraídos e pesquisados. Algumas informações foram retiradas do site (<http://www.milhao.net/o-grupo/historia/>), outras disponibilizadas pelo departamento de Recursos Humanos e também pelo proprietário de uma delas.

3.1 EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Trata-se do termo técnico para identificar o tamanho de um negócio, seja ele de micro, pequeno, médio ou grande porte, o porte de empresa serve para o mercado avaliar a potência econômica de uma companhia, de acordo com o seu faturamento (incluindo filiais) ou número de colaboradores, com isso, o governo tem o controle do tamanho das empresas e os negócios conseguem conhecer os seus concorrentes e fornecedores.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) costuma empregar o critério de porte de empresa pelo número de funcionários que elas possuem. Sendo assim:

- Para indústrias:

Até 19 colaboradores: Microempresa.

De 20 a 99 colaboradores: Pequena empresa.

De 100 a 499 colaboradores: Média empresa.

Acima de 500 colaboradores: Grande empresa.

- Para comércios e prestadores de serviços:

Até 9 colaboradores: Microempresa.

De 10 a 49 colaboradores: Pequena empresa.

De 50 a 99 colaboradores: Média empresa.

Acima de 100 colaboradores: Grande empresa

3.2 BREVE HISTÓRICO DA MICROTECH

A empresa Microtech Computadores situada no município de Inhumas Goiás, na Avenida Antônio Moreira, é uma organização comercial de pequeno porte onde trabalha com computadores e eletrônicos, vendas e manutenção, atualmente possui somente dois funcionários, tem como proprietário o senhor Matias Cesar Assis, por ser de pequeno porte não possui um departamento de RH, sua contabilidade é terceirizada por um escritório, foi aplicada um questionário com algumas perguntas referente ao funcionamento da empresa acerca do tema do presente trabalho.

- Qual o método de seleção para a contratação de colaboradores? Do início em que foi fundada até agora?
- Como e planejado o plano de carreira para seus colaboradores?
- Como é o funcionamento do G.P nos tempos de hoje?
- A empresa investe na capacitação dos seus colaboradores?
- A empresa tem uma alta rotatividade?
- Como e trabalhada a motivação na empresa?
- Qual a história da empresa até seu fundamento?

As respostas foram bem sucintas e diretas, antes a empresa contratava seus colaboradores somente por indicação ou graus de amizade, hoje quando necessário é feita uma seleção currículos são encaminhados por e-mail, a evolução tecnológica também veio contribuir muito tanto na área em que a empresa atual como para o seu melhor desenvolvimento, o planejamento é através de cursos profissionalizantes proporcionado pela empresa, quando se pergunta como é o funcionamento do G. P nos tempos de hoje foi bem claro, por meio de computadores. A capacitação dos seus colaboradores é feita por meio de cursos para que sempre estejam atualizados, ela não possui uma alta rotatividade, pois possui somente dois funcionários, a motivação é realizada no dia a dia, relação funcionário e chefe com coleguismo, confiança e credibilidade.

A história da empresa iniciou há alguns anos em lugar diferente do atual, a Microtech possuía outro nome fantasia e além da manutenção de computadores e vendas também trabalhava com cursos de informática e digitação, nesse tempo a internet começava a crescer e a demanda foi crescendo muito, as exigências do mercado de trabalho exigiam uma boa digitação e conhecimentos de informática, o quadro de funcionários cresceu, como tudo no mercado tem o seu ponto alto e baixo

a empresa cresceu e passou para um espaço maior e já não trabalhava com cursos, um ano depois se muda novamente para o espaço atual, que hoje é próprio e um pouco menor.

Ao final foi apresentado pelo proprietário da empresa, que a evolução da GRH foi de extrema importância e apesar da empresa ser de pequeno porte é trabalhado de forma bem menos ampla mais a valorização do profissional colaborador.

3.3 BREVE HISTÓRICO DA MILHÃO

Nascida em 2002, a Milhão é hoje uma das maiores indústrias de milho do mundo com clientes em todo Brasil e em mais de 37 países. Os irmãos Leandro e Luciano Carneiro, apaixonados pela história do milho, herdaram um profundo conhecimento de cultivo através de seu pai que é agricultor há mais de 50 anos. Em conjunto os sócios adquiriram a Milhão, que era uma pequena fábrica de produtos de milho para varejo. Logo no primeiro ano lançaram a primeira logomarca para simbolizar e dar identidade aos novos caminhos que desejavam traçar.

Em 2003 – O marco do ano seguinte foi o lançamento de um site, um canal na *internet* para levar a todas as informações sobre a nova indústria de milho que conquistava o mercado.

2004 – Com as vendas em ritmo acelerado, a Milhão abre sua primeira loja de derivados de milho focada no varejo de ração animal.

2005 – Foi nesse ano que aconteceu a grande revolução. Com o aumento contínuo de indústrias buscando por nossos produtos, a Milhão ampliou e firmou seu caminho no mercado industrial.

2006 – Novas direções pediram nova logomarca. Na mesma época, o site www.milhao.net foi totalmente renovado para atender necessidades específicas da indústria.

2007 – A atuação no mercado industrial se fortalecia e o potencial da Milhão ganhou ainda mais força com o incentivo do Programa de Desenvolvimento Industrial Produzir, que possibilitou novas perspectivas e investimentos.

2008 – A cada passo que avançava no mercado industrial a milhão reconhecia outras fornecedoras de derivados de milho e ao mesmo tempo, a carência das indústrias por ingredientes de qualidade superior capazes de gerar maior

produtividade e vantagens competitivas para seus produtos, foi então que a Milhão inovou sua atividade industrial e tornou sua produção exclusiva para ingredientes industriais livres de transgênicos, nesse mesmo ano cargas de milho foram enviadas para a Europa.

2009 – Na medida que se destacava no mercado por sua qualidade livre de transgênicos (Non-GMO), novos e importantes clientes foram sendo conquistados, como Pepsico e Kellogg's. O sucesso alcançado levou a Milhão a sua primeira feira internacional.

2010 – O ano seguinte foi marcado por um novo modelo de gestão corporativa que facilitava e fortalecia a tomada de decisão e traçava novos direcionamentos à fábrica.

2011 – O sucesso alcançado trouxe destaque na mídia: importante participação na Revista Comércio Exterior. No mesmo ano, foi implantado o planejamento estratégico.

2012 – Ainda mais expansão no mercado, o que ampliou a carteira de clientes, dentre eles, grandes marcas de reconhecimento mundial, como Nestlé.

2013 – Ano em que conquistou a importante certificação SGS-HACCP, fortalecendo seu compromisso com a segurança dos alimentos e satisfação plena do cliente.

2014 – Buscando criar cada dia mais parcerias com o produtor, oferecendo vantagens exclusivas, o ano trouxe significativo crescimento da atuação do setor de agronegócio. Foi o contínuo crescimento que impulsionou a implantação de programas como “Qualidade Razão de Ser”, que traz as melhorias dos produtos aos clientes e “Academia de Líderes”, que por meio da Universidade Milhão, traz novos desafios e aprimoramento profissional aos colaboradores.

2015 – Conquistamos a certificação de qualidade FSSC 22000, sistema de segurança dos alimentos pautado em práticas reconhecidas mundialmente. Adquirimos também a certificação Halal, que atende as exigências do mercado islâmico e a certificação Kosher, que mantém os produtos em conformidade com as leis alimentares judaicas. No mesmo ano, deu-se início a parceria com a Fundação Dom Cabral, uma das melhores escolas de negócios da América Latina. Implantação do Balcão de Vendas Milho, para atender o atacado e varejo. A expansão é o caminho! Início da construção da nova indústria em Goianira-GO. Além disso, a Milhão se

destaca na Mídia como uma das 500 maiores empresas do agronegócio do país, segundo a Globo Rural.

2016 – Com apoio da Fundação Dom Cabral, houve implementação de nova Gestão Corporativa. Cumprindo seu compromisso, a indústria promove pesquisas e desenvolvimento de novos produtos derivados de milho. Em seguida, o site www.milhao.net foi relançado, totalmente renovado.

2017 – Com o sucesso do balcão de milho, o próximo projeto é a implementação de balcão pra Vendas Milho de Pipoca. Nossos clientes crescem, crescemos também. O aumento da produção devido à alta procura por nossos ingredientes de milho não transgênico e a conquista de novos mercados trouxe a necessidade de ampliar nossa estrutura fabril. Hoje a Milhão é uma das melhores e mais modernas indústrias de milho do país.

A Milhão Alimentos é uma das 500 maiores empresas do Brasil e a 7ª maior na categoria Massas e Farinhas, pela Globo Rural, especializada na industrialização do milho, traz em sua assinatura o selo milho flint, que proporciona maior produtividade, e o selo GMO Free, que garante produtos livres de transgênicos.

Foi aplicado ao gerente de RH da empresa um questionário com algumas perguntas referente ao funcionamento da empresa acerca do tema do presente trabalho.

- Qual o método de seleção para a contratação de colaboradores? Do início em que foi fundada até agora?
- Como e planejado o plano de carreira para seus colaboradores?
- Como é o funcionamento do G.P nos tempos de hoje?
- A empresa investe em capacitação dos seus colaboradores?
- A empresa tem uma alta rotatividade?
- Como e trabalhada a motivação na empresa?
- Qual a história da empresa até seu fundamento?

Respondendo a primeira pergunta foi dito que no início a contratação era por indicação de pessoas de confiança dos diretores sem muito critério, hoje e feito uma divulgação da vaga através de site, redes sociais e informativos nas faculdades, depois feito o recebimento dos currículos e feita a seleção de acordo com o perfil, experiência da vaga e repassado para o gerente da área, para ser realizada a entrevista. Logo contratado o mesmo vai passar por exames médicos e começar a

realizar os treinamentos. Hoje a empresa conta com um plano de carreira de acordo com a meritocracia, plano de estudo e tempo de trabalho.

O funcionamento de Gestão de Pessoas. dá milhão nos tempos de hoje, como toda empresa é um desafio diário, tanto para quem está em recursos humanos, quanto para os próprios líderes da organização. Lidar com as subjetividades dos funcionários, compreender suas necessidades e conciliá-las aos objetivos organizacionais exige um trabalho constante de análise e busca de soluções, e sempre é tudo muito bem analisado e levado em conta. Hoje a milhão investe em seus colaboradores, com cursos internos e externos com pós-graduação, cursos técnicos, possuem mais de 3h de treinamento por colaborador.

A empresa não possui uma grande rotatividade no departamento de RH, mas o setor onde apresenta maior rotatividade e o da produção. A Milhão Alimentos trabalhava a motivação de seus colaboradores através de apoio aos colaboradores, com pagamento em dia e com um salário justo além de vários outros benefícios para o trabalhador e sua família.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Diante das várias mudanças é fundamental que o profissional de RH esteja atento as mudanças básicas de motivação e satisfação entre tantos outros fatores. Segundo Chiavenato (1999), nos termos atuais as organizações sentem-se necessidades das pessoas como parceiros da entidade, o autor também coloca que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização, que a eficácia das pessoas é pelos os resultados que alcançam. Na visão de alguns autores motivação é:

A motivação não é um processo acabado, tem caráter de continuidade o que significa dizer sempre que teremos a nossa frente algo a motivar-se. A motivação é uma força uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (VERGARA, 2007, p. 42).

Vamos definir motivação como o processo responsável, pela intensidade direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação de uma maneira geral, se relacione aos esforços para atingir qualquer objetivo, nesse caso o foco nos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2005, p. 132).

Motivação é a força que estimula pessoas a agir. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. (GIL, 2006, p. 202).

Com base nos dados coletados e as visitas realizadas nas empresas é claro como é importante trabalhar essa evolução do Departamento de Recursos Humanos, hoje o funcionário é um colaborador, pois é um crescimento mutuo e onde todos caminham bem o sucesso é evidente, uma empresa pequena não trabalha de forma igual a uma de médio porte, cada uma possui o seu sistema de gestão.

A empresa precisa manter a equipe unida, porque são as pessoas que possuem um papel de grande importância e contribuem para o alcance dos seus objetivos e o crescimento contínuo, pessoas capacitadas e motivadas dão o melhor de si e produzem mais. E, para que isso ocorra de maneira eficiente e eficaz, o administrador de recursos humanos deve mudar sua filosofia de atuação, é o seu papel recrutar talentos, entrevistas, demitir e admitir, calcular salários e entre outros, mais a sua gestão está também no bem estar do funcionário, cuidar para que eles tenham um local de trabalho adequado, visando sempre por sua segurança, higiene e todos os direitos que a eles cabem em primeiro lugar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Recursos Humanos está em constante aperfeiçoamento, de modo que, em questão de poucos anos, houve mudanças significativas. Até meados dos anos 80, esta área era caracterizada expressamente em tarefas operacionais e funções burocráticas. A partir de 1990, com o avanço da tecnologia e com rápida disseminação da informação, esta área além de ainda conter funções burocráticas, também passou a ter relações mais humanistas com seus funcionários, e atualmente, é uma área que foca em novas tendências que agregam valor para a organização.

Tendo em vista o resultado da pesquisa de campo, percebe-se que as empresas analisadas desenvolvem políticas de recrutamento, que foram modificando com o avanço e trabalhando em conjunto ou com o auxílio da tecnologia. A maioria desenvolve também políticas de seleção de pessoas, inicialmente através do recrutamento buscando identificar potencialidades dentro do próprio ambiente, caso nenhum perfil seja encontrado optam em recrutar e selecionar externamente. Dentre as formas de seleção mais utilizadas, a que se destaca é a entrevista de seleção, avaliação de currículos entre outros.

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

Espera-se que os resultados deste estudo auxiliem estudantes, executivos e profissionais da área na compreensão da importância que as pessoas exercem no contexto de uma organização. Também, espera-se que este estudo estimule novas investigações, a exemplo de pesquisas de abordagem qualitativa, para explorar mais subjetivamente os resultados e descrever as informações de forma mais aprofundada.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz. *Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações*. São Paulo, Atlas 2010.
- BRITO, Renner de; AYER, Nilo Cesar. *Administração dos Recursos Humanos: equipe e liderança dos recursos humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- _____. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- FELLIPELLI Consultoria. *A História do Departamento de Recursos Humanos*. Publicado em: 5 ago. 2016. Disponível em: <<https://www.fellipelli.com.br/2016/08/05/a-historia-do-departamento-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.
- FISCHER, André L. *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Ciências Sociais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KLAVA, Verônica. *Motivação empresarial - o desafio do século XXI*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844/>Acesso em: 12/04/2018.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon W. *A Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas 2000.
- REZ, Rafael. *Marketing de Conteúdo: A moeda do século XXI*. São Paulo: DVS 2013.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 6. ed. São Paulo: Atlas 2007

ANEXO

