



**RATIO – FACULDADE TEOLÓGICA E FILOSÓFICA
CURSO DE PSICOLOGIA**

MARIA DAS DORES DA SILVA LOPES

ADOCIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Fortaleza – CE

2019



ADOCIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia submetida à aprovação do Curso de PSICOLOGIA, pela Ratio – Faculdade Teológica e Filosófica, como requisito parcial para obtenção do título de BACHAREL EM PSICOLOGIA.

Orientadora: Prof^ª. Esp. Júlia Evangelista Mota Shioga.

Fortaleza – CE

2019

L864a Lopes, Maria das Dores da Silva.

Adoecimento nas Organizações. / Maria das Dores da Silva Lopes. Fortaleza, 2019.
55 fls. Enc.

Orientador(a): Profa. Ms. Júlia Evangelista Mota Shioga.

Monografia (Graduação) – Faculdade Ratio, Curso Psicologia.

1. Adoecimento nas Organizações 2. Clima Organizacional 3. Gestão de Pessoas I. Profa. Ms. Júlia Evangelista Mota Shioga. II. Faculdade Ratio, Graduação em Psicologia III. Título

CDD 150
CDU 159.9

MARIA DAS DORES DA SILVA LOPES

ADOCIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia como pré-requisito para obtenção do título de BACHAREL EM PSICOLOGIA, outorgado pela Ratio – Faculdade Teológica e Filosófica, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Data de aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Esp. Júlia Evangelista Mota Shioga
(Orientadora)

Prof.^a Dra. Lucili Grangeiro Cortez
(Convidada)

Prof.^a. Dra. Virzângela Paula Sandy Mendes
(Convidada)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus que sempre esteve me guiando.

A minha família, que sempre me deram total apoio.

A todos os professores que passaram em nossa turma repassando seus conhecimentos.

A professora orientadora, Júlia Evangelista Mota Shioga, por todo esforço dedicado a nós.

A todos os meus colegas de turma que sempre estavam buscando melhorias para a turma.

RESUMO

O trabalho hoje é concebido como uma atividade que envolve o homem em todas as suas dimensões, exercendo importante papel na construção da subjetividade humana, e como tal, um elemento constitutivo da saúde mental e coletiva. O aumento de casos de adoecimentos vivenciados por trabalhadores tem crescido significativamente, causando inquietação. O trabalhador busca o reconhecimento, e este é fundamental para que ocorra a sublimação que, por sua vez, é importante para a construção da identidade, sobrevivência nas situações laborais e redução da jornada de trabalho. Gerir empresas ultimamente envolve muito mais capacidades e processos que no passado. Hoje, o gestor precisa estar ciente das atividades de toda a empresa, não apenas de sua área, e saber a hora certa de agir e tomar decisões. As pessoas, portanto, representam a imagem da empresa, é a sua vantagem competitiva. São elas que inovam, decidem, lideram, motivam-se, produzem e vendem, compõem a cultura organizacional, ou seja, as pessoas revelam a identidade da empresa. Assim, entende-se que os gestores devem estar atentos a manutenção do clima o mais harmônico possível. O relacionamento entre os funcionários é de extrema importância, pois, estes entrosados, trabalhando focados em seus objetivos e executando com responsabilidade os seus afazeres, a corporação só tende a crescer e a alcançar seus propósitos. Pretende-se com este trabalho abordar sobre três aspectos importantes, como: Adoecimento nas organizações; Clima organizacional; Cultura organizacional e Gestão de Pessoas, percorrendo sobre a importância da Gestão de Pessoas juntamente com os Recursos Humanos, e as relações que eles têm em comum.

Palavras-Chave: Adoecimento nas Organizações. Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Work today is conceived as an activity that involves man in all its dimensions, playing an important role in the construction of human subjectivity, and as such, a constitutive element of mental and collective health. The increase in cases of illnesses experienced by workers has grown significantly, causing concern. The worker seeks recognition, and this is fundamental for the sublimation to occur, which, in turn, is important for the construction of identity, survival in work situations and reduction of the workday. Managing companies lately involves a lot more capabilities and processes than in the past. Today, managers need to be aware of the activities of the entire company, not just their area, and know the right time to act and make decisions. People, therefore, represent the company's image, is its competitive advantage. They innovate, decide, lead, motivate, produce and sell, make up the organizational culture, that is, people reveal the identity of the company. Thus, it is understood that managers should be aware of maintaining the climate as harmoniously as possible. The relationship between employees is of the utmost importance, as these people, working focused on their goals and responsibly performing their tasks, the corporation only tends to grow and achieve its purposes. This paper aims to address three important aspects, such as: Disease in organizations; Organizational climate; Organizational culture and People Management, discussing the importance of People Management together with Human Resources, and the relationships they have in common.

Keywords: Disease in Organizations. Organizational Climate. Organizational Culture. People Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	ADOCIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	10
3	GESTÃO DE PESSOAS	16
4	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	29
5	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
6	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	48
7	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

O trabalho hoje é concebido como uma atividade que envolve o homem em todas suas dimensões, exercendo importante papel na construção da subjetividade humana, e como tal, um elemento constitutivo da saúde mental e coletiva.

O aumento de casos de adoecimentos vivenciados por trabalhadores tem crescido significativamente, causando inquietação. Atualmente o trabalho é constitutivo da identidade do sujeito e, sendo assim, compreende-se a importância da inserção do indivíduo no meio laboral e a necessidade/importância de um trabalho que lhe faça sentido, uma vez que é exigido do trabalhador não somente o envolvimento com o trabalho, mas também se espera que possua características valorizadas na atualidade como a autonomia, capacidade de propor soluções, resolver problemas, polivalência, autogerenciamento, foco, disponibilidade, disciplina, entre outras.

Para muitas pessoas, o ambiente de trabalho é uma tortura diária. Cobranças excessivas, chefes pouco compreensíveis, falta de clareza na definição das funções, ambientes insalubres, falta de segurança, má gestão, comunicação ineficaz, assédio psicológico e até mesmo sexual. Esses problemas são apenas alguns dos muitos que podem ser encontrados nas empresas e que, quando acumulados, fazem com que o trabalhador perca o equilíbrio emocional e físico, gerando graves problemas de saúde.

Desta forma, pretende-se com este trabalho identificar as possíveis influências do ambiente de trabalho no adoecimento de trabalhadores, bem como, a necessidade do desenvolvimento de ações que visem o bem-estar dos colaboradores, ou seja, a descoberta dos fatores que podem provocar a ocorrência ou aumento do adoecimento neste ambiente.

A metodologia aplicada trata-se de estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Compreende-se que através da pesquisa visa-se ampliar os conhecimentos a respeito do adoecimento voltado para o contexto do trabalho em suas diversas situações e singularidades.

Os Recursos Humanos, entre os séculos XX e XXI assistiram as reestruturações produtivas que provocaram intensas mudanças nos modelos e nas

práticas de gestão. O acirrado da competição, em atendimento às demandas da globalização dos mercados, dos avanços da tecnologia de informação e comunicação e da elevação do nível de exigências requeridas pelo cliente, impôs mudanças organizacionais que culminaram na substituição da lógica da produção em massa (modelo taylorista). Em decorrência, tais mudanças afetaram o modo de pensar e agir nas organizações ao longo desses séculos.

No final do século XIX as primeiras décadas do século XX, as pressões ambientais condicionaram mudanças nas esferas do trabalho da organização e do indivíduo. O pensamento de Taylor e Fayol alicerçou as bases racionais das organizações visando à obtenção de ganhos máximo de eficiência.

Para tanto, a organização do trabalho valorizava formas rígidas de divisão do trabalho, essa visão economicista e mecanicista estimulou a crítica de Weber quanto ao pacto burocrático para regulamentar, o convívio social.

Para Ayres e Souza (2012), “A dinâmica da hierarquização do poder, ao excluir o humano, eliminou a emoção na vida organizacional, incentivando a despersonalização a cultura organizacional”.

A época da depressão dos anos 1930 a busca de ganhos de produtividade de impôs uma nova perspectiva a respeito do elemento humano, dessa vez orientada pelos pressupostos da psicologia. Os estudos Hawthorne coordenados por Elton Mayo contribuíram de modo significativo para um olhar humanizado da gestão do elemento humano ao enfatizarem a relevância de relações humanas saudáveis no ambiente de trabalho como estratégia de aumento de produtividade. A relação entre as condições do trabalho e a vida social se tornou uma preocupação por parte dos teóricos.

Por sua vez a década de 1960 assistiu à elevação do nível de produtividade e ao aumento da atividade econômica, o que proporcionou o aumento crescente dos salários reais, a elevação do nível global do emprego, a redução do desemprego e adoção de políticas do estado de bem estar social, entre outros. Esses contextos trouxeram adoção de mecanismo de proteção social e a elevação da qualidade do trabalho assalariado.

O período de 1970 se caracterizou pelo acirramento da competição aliado a redução das taxas de crescimento, ao aumento da inflação e a elevação das taxas

de desemprego, exigindo mudanças organizacionais mais complexas. O prosseguimento das mudanças organizacionais impôs, desde os mercados dos anos 1990, o gerenciamento do elemento humano por uma perspectiva, passando a ser orientado pela lógica de produção flexível. Em concordância, Souza e Souza (2008) acentuam que “essa lógica buscou atender as exigências das flutuações do mercado, portanto, tornou a flexibilidade o alicerce das estratégias empresarias”.

É possível evidenciar a recente mudança do paradigma que transformou o indivíduo em um agente digno de investimento, desse modo, a mão de obra é transformada em capital humano, ou seja, uma fonte de vantagem competitiva. A teoria do capital humano deriva da teoria econômica neoclássica, ela pressupõe que o indivíduo deve ser livre, soberano e racional. Essa premissa ressurgiu com a crise do modelo taylorista-fordista, associada definição do trabalho na empresa.

Em suma, as pressões competitivas impuseram à organização contemporânea a reinvenção da gestão do elemento humano. Nessa direção a gestão de pessoas exige mudanças significativas nos papéis da função dos Recursos Humanos, impelindo aos seus atores, assumir novos papéis para assegurar o alinhamento estratégico. Portanto, à referida área, foi imposto o desafio da construção de condições favoráveis à execução das estratégias definidas para concretização da visão empresarial.

2 ADOECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

“O mecanicismo é um paradigma tradicional que até hoje influencia as organizações de modo significativo”. A partir de 1913, Henry Ford desenvolveu o processo de produção em série do Modelo T, que abriu as portas do mercado de massa para o automóvel. O famoso modelo, foi sinônimo de “padronização industrial”, apesar do momento atual valorizar modelos flexíveis, isso evidencia a força do mecanicismo, uma concepção determinística da realidade organizacional, entendida como um conjunto de “peças” conectadas de modo preciso.

As bases da empresa mecânica originadas das ideias de Frederick Taylor conceberam modelos racionalistas de gestão, portanto, eles defendiam que

eficiência e produtividade são diretamente proporcionais, Taylor defendia a divisão estratificada do trabalho em tarefas menores, na definição de um tempo padrão e eficiência máxima na realização da tarefa mediante métodos determinados.

O homem estimulado pelo olhar reducionista, além da divisão de tarefas e da excessiva separação de classes na organização, dividiu-se, devido à postura mecanicista, separou o homem do homem, e homem de si mesmo, idealizou uma visão reducionista no filme tempos modernos de Charles Chaplin, ilustra esse pensamento de forma magistral. Porém, as imposições da economia global determinam o abandono desses modelos de gestão. O foco na hierarquia, burocracia e controle não mais atende as exigências.

As organizações contemporâneas requerem modelos orientados para o mercado visando à sustentação de níveis crescentes de excelências no desempenho. O atual cenário corporativo tornou necessária a criação do mecanismo que propiciem melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços, redução de custos, tempo, atendimento e aumento da inovação, nesse sentido, emerge um novo paradigma de gestão.

Em suma, a falência dos modelos mecanicistas condicionou as transformações organizacionais necessárias ao enfrentamento dos desafios impostos pelas novas referências paradigmáticas à gestão do elemento humano. A velocidade das mudanças, ao implodir padrões antigos de comportamento abalou velhos ideais em suas raízes, demandando estratégias flexíveis de gestão para enfrentar aos impactos da competitividade.

A gestão de pessoas não ficou imune aos impactos dessas transformações, a lógica que sustenta os modelos de gestão flexível, expõe os pressupostos de novos modelos de gestão do elemento humano nas organizações.

Segundo Dejours (1992), o trabalho pode significar a possibilidade de o sujeito engajar-se nas relações sociais e conciliar as questões resultantes de seu passado, de sua história e de seu sofrimento psíquico com a situação atual.

Neste sentido, o autor introduz o conceito de ressonância simbólica: “A ressonância simbólica aparece, então, como uma condição necessária para a articulação bem sucedida da dicotomia singular com a sincronia coletiva””. (DEJOURS, 1992, p. 157).

A ressonância simbólica é entendida como a condição necessária para que o sujeito busque uma articulação bem sucedida entre aquilo que foi construindo ao longo de sua vida, o encontro saudável com o trabalho e finalmente, a possibilidade de uma sincronia com a realidade social. Para que ocorra a ressonância simbólica existem certas condições: a primeira refere-se à escolha da profissão, a segunda, o encontro com o trabalho e a terceira, reconhecimento de seus pares.

Nesse processo de construção da vida profissional, a angústia vivenciada pelos pais em relação ao trabalho tem um papel fundamental, principalmente porque a criança também vivencia o sofrimento dos pais, e o trata como se fosse dela: “O sofrimento nasce nela, ela o vive na primeira pessoa. Não está ao seu alcance perceber que ele se origina da angústia de seus pais”. (DEJOURS, 1992, p. 155).

A exteriorização desse conteúdo aparecerá, no primeiro momento, quando a criança, para compreender o processo de sofrimento dos pais, utiliza-se do jogo. O jogo permite à criança brincar e trazer para fora a sua angústia de forma controlada. Desta forma, o indivíduo se prepara para a entrada na vida de trabalho, onde os parceiros serão os trabalhadores, não sendo então mais necessário utilizar-se do teatro.

A passagem do teatro psíquico ao teatro do trabalho não ocorre automaticamente. Esta passagem precisa de analogias que criem situações de ambiguidade para o indivíduo, mobilizando sua imaginação e criatividade. A escolha da profissão não ocorre ao acaso, ela é produto deste processo e, no primeiro momento, depende mais do sujeito, pois, a partir disso, ele busca a sua formação e sua inserção no mercado de trabalho.

A segunda condição, o encontro com o trabalho, constitui-se na elaboração entre organização prescrita e real. A organização do trabalho é compreendida pela divisão de tarefas e divisão dos homens. A divisão de tarefas abarca desde o conteúdo das tarefas, como são operacionalizadas, até as atividades prescritas pela organização. Assim, envolve todas as operações administrativas, como a hierarquia, o controle e o comando. A divisão dos homens refere-se à divisão das pessoas pela organização do trabalho e às relações interpessoais reguladas no contexto de trabalho.

Assim, o trabalho prescrito pela organização compreende tudo aquilo que ela estabelece como regras, normas e políticas a serem assimiladas pelo trabalhador. O trabalho real é a forma como estas prescrições são compreendidas e aplicadas na prática pelos trabalhadores no interior das organizações.

E a terceira, refere-se ao reconhecimento, que é o reconhecimento é a retribuição fundamental da sublimação. Isso significa que a sublimação tem um papel importante na conquista da identidade. Reconhecimento social e identidade como condição de sublimação conferem a essa última função essencial na saúde mental. (DEJOURS, 1992, p.158).

Para que ocorra a sublimação, é necessário que haja a conciliação entre a história singular de cada sujeito e a realidade de trabalho. É a articulação bem procedida entre estes três fatores – a escolha da profissão, o encontro com o trabalho (organização do trabalho) e o reconhecimento de seus pares – que produzirá a ressonância simbólica.

Às vezes, em sua luta contra o sofrimento, o sujeito chega a elaborar soluções originais que, como mostraremos, são em geral favoráveis simultaneamente à produção e à saúde: caracterizaremos, então, esse sofrimento denominando-o sofrimento criativo. Ao contrário, nessa luta contra o sofrimento, o sujeito chega a soluções desfavoráveis também à sua saúde. O sofrimento será, então, qualificado como sofrimento patogênico. (DEJOURS, 1992, p.150).

Dejours considera a necessidade de articulações entre o sofrimento singular, herdado da história psíquica de cada indivíduo e o sofrimento atual, que surge do encontro do sujeito e a situação de trabalho. Aqui, considerando a individualidade de cada um, o sujeito se transforma, obtendo prazer no trabalho, resultante do equilíbrio entre o desejo do indivíduo e a organização do trabalho.

No processo de desenvolvimento de atividade produtiva dos gerentes – na luta entre o sofrimento criativo e o patogênico – estamos considerando um aspecto essencial: a questão de liderança.

O gerente, diante do grupo de trabalho, vivencia um conflito entre a necessidade de impor-se e o desejo de ser aceito. Desta forma, ele procura conciliar o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento. O gerente busca expressar seus desejos e espera que os outros considerem e aceitem suas

posições. O indivíduo nessa condição envolverá os outros nas redes de seu próprio desejo, expressando as mais reais fantasias de onipotência. Para o sujeito que exerce a liderança, a expressão de seu desejo não é suficiente, ele precisa ser reconhecido e sentir-se pertencente ao grupo. Esse reconhecimento implica na aceitação e partilha dos “segredos de grupo”.

O grupo, desta forma, poderá transformar-se em um corpo social, em busca da diferenciação. É tarefa do líder manter o espaço de diferenciação dos indivíduos para a satisfação dos desejos do grupo; os participantes do grupo, por sua vez, deverão compartilhar a capacidade própria de pensar e agir, reconhecendo a competência de cada um. Essa possibilidade de “personalização do poder” é definida como:

A visão criativa, os desejos e seus interesses profundos, a paixão e a determinação obstinada por uma ideia, uma causa ou um projeto, as disposições, as finalidades e os atributos pessoais, a segurança e o entusiasmo são alguns dos elementos que levam a aderir ao líder, e sob seu governo, abrem-se novos horizontes, inovações ousadas ou mudanças radicais. (LAPIERRE, 1995, p.31).

O crescimento profissional dos sujeitos na empresa possibilitou uma articulação bem sucedida entre a concepção e a execução do trabalho. Essa articulação facilitou a elaboração do espaço entre a organização prescrita e real do trabalho.

No entanto, Dejours (1992), considera que:

Além das duas condições já citadas – a escolha da profissão e o encontro do sujeito com o trabalho –, existe ainda uma outra para o estabelecimento da ressonância simbólica: o reconhecimento dos pares. Esse reconhecimento é fruto de uma espécie de julgamento por seus parceiros.

O trabalhador busca o reconhecimento, e este é fundamental para que ocorra a sublimação que, por sua vez, é importante para a construção da identidade, sobrevivência nas situações laborais e redução da jornada de trabalho.

As reivindicações dos trabalhadores deram início, de forma lenta e gradativa, para um olhar humanizado dentro das indústrias. Ocorreram mudanças significativas na relação homem – trabalho com o advento de alguns benefícios e leis trabalhistas. Minayo, Assis e Oliveira (2011, p. 2200), afirmam que “(...) as relações laborais tanto podem produzir saúde, bem-estar físico e emocional como podem, também, ser marcadas por insatisfações, estresse e sofrimento”.

Dejours (1992), considera:

O trabalho em si apresenta uma ambivalência, ao mesmo tempo em que pode ser considerado como fonte de prazer, quando permite ao trabalhador atender as suas necessidades humanas, trazendo satisfação, pode também, ocasionar adoecimento físico ou mental, quando o indivíduo não tem uma identificação com o mesmo.

Para Lima et al. (2007):

O prazer e o sofrimento são resultado da vinculação entre a subjetividade do trabalhador e a organização do trabalho. A instituição proporciona ao sujeito vivências de prazer relacionadas ao apoio, a oportunidade de crescimento, entre outros, com também de sofrimento, associado à rigidez da hierarquia, aos conflitos entre colegas de trabalho, entre outras situações.

Vasconcelos e Faria (2008, p. 455), ao realizarem uma pesquisa com os trabalhadores sobre as contradições a respeito do tema saúde mental no trabalho, obtiveram respostas unânimes sobre a relação entre o trabalho e adoecimento mental:

(...) Todos os entrevistados afirmaram que o trabalho pode influenciar, prejudicar ou aumentar o sofrimento e possíveis adoecimentos mentais ou psicossomáticos. Esses podem ser propiciados através dos seguintes fatores: estresse; fofocas; condições físicas de trabalho inadequadas; relacionamento difícil com chefia, com subordinados, colegas, clientes, insatisfação no trabalho, falta de reconhecimento, pressão, responsabilidades, sensação de ser vigiado e orientações contraditórias para a execução da tarefa.

Infere-se, portanto, que algumas instituições, em sua própria estrutura, ou seja, tanto na organização quanto nas condições de trabalho, contém características que podem causar sofrimento psíquico ao trabalhador.

É notório o aumento da ocorrência de doenças psíquicas ou psicossomáticas relacionadas ao trabalho. Vale destacar, também, que as instituições contemporâneas, em busca de adaptação ao mercado de trabalho global e competitivo, adotam mudanças constantes no seu modo de organização, na cobrança por produtividade, na exigência por mão de obra qualificada, no aumento da pressão por lucros e resultados e, conseqüentemente, todas estas questões afetam o trabalhador de maneira incisiva e considerável, pois os sujeitos se sentem na condição imposta de adaptar-se aos novos processos. (VASCONCELOS; FARIA, 2008).

A relação entre a organização e o trabalhador inclui questões organizacionais, sociais, econômicas e principalmente, subjetivas intrínsecas a cada sujeito. O tipo e

intensidade dos sintomas psicossomáticos variam de acordo com a subjetividade de cada trabalhador, para alguns podem desencadear sofrimentos e queixas somáticas, como para outros, pode causar adoecimento psíquico e ocasionar o seu afastamento das atividades laborais.

A maneira como o trabalho é organizado pode motivar o sofrimento psíquico do trabalhador. No campo de saúde pública, as Agentes Comunitárias de Saúde (ACS's) obrigatoriamente devem morar e trabalhar na mesma comunidade.

Deste modo, assumem uma dualidade de função: de ser conjuntamente agente e sujeito, ou seja, há um distanciamento precário entre o pessoal e o profissional. Além de realizar diariamente visitas domiciliares, morar no mesmo bairro e frequentar os mesmos espaços físicos dos usuários, fatores como criação de vínculos e envolvimento com as situações precárias de saúde, financeira e social dos pacientes implicam em desgaste emocional e fonte de sofrimento psíquico para o agente. (JARDIM; LANCMAN, 2009).

3 GESTÃO DE PESSOAS

Gerir empresas ultimamente envolve muito mais capacidades e processos que no passado. Hoje, o gestor precisa estar ciente das atividades de toda a empresa, não apenas de sua área, e saber a hora certa de agir e tomar decisões. Um bom sistema de gestão de pessoas deve ter os objetivos bem traçados, para que as avaliações de eficiência e eficácia sejam corretas.

Chiavenato (2004), comenta que em muitas organizações falava-se, até pouco tempo, em “relações industriais”, uma espécie de visão burocratizada que vem desde o final da revolução industrial e que encontrou seu auge na década de 1950, época marcada pelo grande desenvolvimento do Brasil e período de transição das guerras mundiais. Em outras organizações fala-se em administração de recursos humanos, uma visão mais dinâmica que predominou até 1990 e foi adotada por algumas empresas mais sofisticadas em administração de pessoas, que tendiam a considerar sim o ser humano como dotado de habilidades e capacidades intelectuais.

A tendência hoje é falar em administração com as pessoas, ou seja, trabalhar em prol da organização, juntamente com colaboradores e parceiros internos, aqueles que mais entendem da organização.

Masie (2001), acredita que a maior vantagem competitiva da empresa moderna reside em seus colaboradores: “Quando se permite a criação de um ambiente em que o colaborador pode chegar a sua empresa todos os dias sabendo que terá a oportunidade de aprender alguma coisa nova e, quando é estimulado, a ter curiosidade em saber como as coisas funcionam”.

Chiavenato (2004, p. 10), define que a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas.

Ainda segundo Chiavenato (1994), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

De acordo com Harrington (1991), na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que adiciona valor a ele. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Processos são atividades que resultam em algo específico e são feitos para atrair algo ou construir alguma coisa.

Chiavenato (2004), descreve seis processos de gestão de pessoas, que serviram de base para a formulação dos formulários de pesquisa para os gestores e colaboradores das empresas de comunicação selecionadas.

O primeiro processo é o de Agregar Pessoas. Chiavenato (2004), o define como meio utilizado para incluir novas pessoas na empresa, que tem como objetivo servir às necessidades organizacionais, em longo prazo, e incluir recrutamento e seleção de pessoas.

O recrutamento é um meio para atrair candidatos para um processo seletivo, no qual há a divulgação de uma vaga e depois o candidato é recebido para uma entrevista. O recrutamento pode ser feito de duas maneiras, interno e externo. O interno acontece quando se oferece, dentro da organização, para os funcionários já contratados, oportunidades de mudança de setor ou função, para promoção ou transferência de área. Já o processo de seleção externa engloba a busca de candidatos fora da empresa, que tem características de acordo com a necessidade da organização e do processo de seleção.

A seleção de pessoas é um processo que atua como um filtro, que faz com que apenas algumas pessoas possam participar e entrar na organização. São vários requisitos que vão afunilando o processo e eliminando pessoas consideradas não capacitadas e aprovando as que apresentam compatibilidade como processo. A finalidade da seleção é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles possam se tornar colaboradores satisfeitos e trazer melhorias para a organização.

Alen (1958, p. 43, apud LACOMBE, 2005, p.16), afirma:

As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização.

O segundo processo é o de Aplicar Pessoas, que Chiavenato (2004), define como meio utilizado para desenhar as atividades – as quais as pessoas irão realizar na empresa –, orientar e acompanhar o desempenho do profissional. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

As organizações criam sua própria estrutura, definem órgãos e cargos, além de estabelecer regras e requisitos necessários para executar ações e papéis dentro da empresa. Possuem áreas de atuação que precisam de qualificações adequadas para buscar profissionais que atendam a essa demanda. Esse é basicamente o processo de Aplicar Pessoas, que pode ser trabalhado nas organizações de diferentes maneiras.

Os processos podem ser burocráticos e sistematizados, quando tudo já é basicamente dividido e as tarefas já estão definidas, ou seja, é executar e ponto

final. Esse método é visto como conservador, quando as rotinas prevalecem e a eficiência é enfatizada. Em outras organizações, os processos podem ser mais sofisticados, quando muitas tarefas podem sofrer adaptações, quando os métodos são flexíveis. A eficácia é enfatizada e os gestores promovem metas e objetivos a serem cumpridos, valorizando e incentivando o profissional.

O processo de Aplicar Pessoas é como moldar as funções e métodos de trabalho do colaborador, já que envolve leis que os funcionários, ao entrar na empresa, têm que seguir, como normas, processos, tarefas e diagnóstico sobre como está o andamento do profissional e das atividades.

Um bom exemplo deste processo é o plano de carreiras, um dos maiores interesses dos funcionários. Greenhaus (1999), define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos resulta em indivíduos mais produtivos e autorealizados.

O plano de carreiras consiste em um caminho para alcançar o sucesso profissional, ele se desenvolve em etapas. É uma forma de programação que é feita com o colaborador, de forma que ele, em tempos determinados e com objetivos cumpridos, seja remanejado e passe a estabelecer uma função superior a que vinha ocupando anteriormente. É o caso de um considerado funcionário de “chão de fábrica” que entra na indústria, sem muita experiência, se aperfeiçoa com treinamentos, trabalho e cursos e, em um determinado tempo, muda de função para controlador de produção e, por conseguinte chefe de setor.

O terceiro processo é o de Recompensar Pessoas, no qual Chiavenato (2004), define as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, que incluem recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de recompensa para os profissionais é uma forma de motivar os funcionários para desenvolverem melhorias nas atividades e em suas vidas pessoais.

Essa recompensa pode ser feita em relação a metas a serem cumpridas, benefícios como planos de saúde, premiação de funcionários do mês e uma variedade de auxílios que modificam o bem-estar da empresa e dos colaboradores. O retorno e o desenvolvimento das atividades diárias se alteram quando a satisfação

dos mesmos se modifica. Se as pessoas se sentem recompensadas, o trabalho tende a sair de uma forma melhor.

O quarto processo é o de Desenvolver Pessoas, definido por Chiavenato (2004) como meio utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.

Desenvolver pessoas é educar, uma vez que, ao entrar na empresa elas são de uma forma e, com o passar do tempo, vão agregando valores tanto para a instituição quanto para elas mesmas.

Uma das melhores formas de desenvolvimento de pessoas na organização é o treinamento, processo de ensinamento para os colaboradores para o bom desempenho das ferramentas utilizadas nas atividades. Para empresas de comunicação, um bom treinamento é aquele relacionado ao atendimento ao público. Os profissionais de comunicação têm como ponto forte de suas atividades a forma de se comunicar com seus públicos. As mensagens devem ser claras e concisas já que, sem essas características, elas podem gerar duplos sentidos e alterar os processos de trabalho.

O quinto processo é o de Manter Pessoas, que Chiavenato (2004), avalia como utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Este inclui administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

O discurso de manter as pessoas na empresa dá a impressão do empregador querer segurá-las a qualquer custo, o que aparenta ser negativo, mas não é. O processo de Manter Pessoas é a forma para que o funcionário não fique na empresa insatisfeito, ou seja, são criadas condições para que o processo de gestão de pessoas ocorra da melhor forma possível, para que a “segunda casa do funcionário” não seja um lugar desconfortável.

O sexto processo, o de Monitorar Pessoas, é definido por Chiavenato (2004), como sendo uma forma para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, a partir de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Ao monitorar pessoas, o resultado aparece com maior clareza e os

objetivos são traçados de uma forma melhor. Essas informações são importantes para verificar o andamento dos processos de gestão.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos. (GIL, 2009, p. 17).

A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas, (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2009), Gestão de Pessoas pode ser definida, como sendo:

- Recursos Humanos: O RH é uma unidade operacional que funciona como órgão de staff (quadro – dos dirigentes de uma empresa) – como uma ferramenta técnica de prestação de serviços para recrutar, selecionar, treinar, remunerar, comunicar, além de cuidados da área de segurança do trabalho.
- Departamento como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: O RH intervém como a – organização, opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

Ainda conforme o autor, o Período da Indústria Clássica é correspondido entre o início do século XX até o fim da Segunda Guerra Mundial, onde ocorre um fato surpreendente que mudou o rumo da história, que foi a expansão da indústria, gerando países desenvolvidos, assim como a fabricação de produtos manufaturados. (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Fischer (2002), alguns fenômenos da psicologia organizacional e sociologia do trabalho despertaram o interesse das grandes organizações da época, no início do século XX. Grandes empresas motivadas a compreender a relação entre suas organizações e trabalhadores, decidiram patrocinar estudos relacionados ao tema.

Na década de 20, observa-se o surgimento do movimento de relações humanas, atrelado a um novo conceito, no qual o relacionamento entre empregados e empregadores já apresentavam sinais de desencontro de interesses.

Segundo Montana (2010), o reconhecimento da importância das pessoas dentro das organizações surgiu quando as descobertas de que os fatores psicológicos e sociais influenciam na produtividade dos trabalhadores.

A partir de estudos realizados por Elton Mayo, em 1927, na indústria de Western Electric (Chicago, EUA), verificou-se que a iluminação do ambiente quando modificada, alterava a produtividade dos colaboradores. Além disso, percebeu-se que outros fatores eram capazes de alterar o desempenho dos colaboradores (MONTANA, 2010).

Para as organizações sobreviverem às crises financeiras da época, elas estruturavam de forma burocrática e centralizada, buscando a padronização. Conforme Vergara (2003), essa fase privilegiou a burocracia, ocorrendo à divisão do trabalho hierarquicamente, conforme padronização e comportamento humano.

Para Chiavenato (2009), o grande desafio era produzir maior quantidade de produtos no menor tempo possível, com menos recursos, onde tudo era planejado com tempo hábil, conceituando soluções para as dificuldades. Foi um período caracterizado pela busca da eficiência, assim como especializar a mão de obra para aumentar a produção e diminuir os custos.

Para Fischer (2002), já nas décadas de 30 e 50 houve uma predominância da linha behaviorista da Universidade de Yale. Ainda conforme o autor (2002), começou a ser utilizado nas décadas de 60 até 80, um novo termo que se chamava Administração de Recursos Humanos, com objetivos estratégicos. Nos EUA, através da Universidade de Harvard este termo ganhou corpo ao ser aplicado com orientações estratégicas para as políticas e práticas de RH.

O segundo período ficou conhecido como Era Industrial Neoclássica, conforme Chiavenato (2009), foi compreendido de 1950 a 1990. As transformações ocorreram em velocidade maior, rompendo barreiras territoriais, alterando o rumo da economia local para uma economia globalizada. Os moldes centralizados já não fornecem melhores resultados. As mudanças são rápidas e dinâmicas no setor de

Recursos Humanos – responsáveis pela avaliação do desempenho e contratação dos funcionários – afetando a estrutura organizacional da empresa.

Para Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), dois fatores importantes ajudaram a difundir o conceito de Gestão de Pessoas: empresas multinacionais e escolas de ensino superior específicas da área de administração. As empresas foram grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, relacionando novas divisões de trabalho, conforme aptidões definidas na contratação, seleção mais criteriosa que se enquadram ao estilo e necessidade da empresa, treinamentos e desenvolvimentos.

Gil (2006), afirma, entretanto, que ainda não estava consolidada a Gestão de Pessoas, pois os trabalhadores ainda eram considerados recursos, assim como os materiais e os financeiros. Era preciso modificar esta ideia.

Para Martins (2010), o departamento de recursos humanos tradicional já não é capaz de atender de maneira eficiente os requisitos das organizações.

A Era da Informação é a terceira fase e atual, denominada por Chiavenato (2009), corresponde o período após 1990, com muitas mudanças bruscas e improváveis. O avanço da tecnologia da informação ajudou muito o acesso à economia mundial pelas organizações de vários países, aumentando ainda mais a concorrência e o favorecimento da qualidade e inovações.

A Gestão de Pessoas está em constante transformação, segundo Chiavenato (2002), enfatizando que a mudança está em transposição da ideia de que as pessoas só fornecem mão de obra simples, para o fornecimento de conhecimento e competências, através de parcerias e colaboração e não mais como empregados padronizados através de um contrato formal de trabalho.

De acordo com Vergara (2003), as transformações são automáticas e na época presente, o que está evidente são as transformações rápidas nos mercados, nas informações, etc. A disputa está acirrada devido à velocidade competitiva, e para acompanhar este desafio é necessário intensificar a capacidade dos indivíduos, organizações a aprender transferir o conhecimento em fator diferencial e competitivo entre os membros.

Lemos (1999) sinaliza que devido a estes fatos, a presente fase está baseada numa Economia do Conhecimento.

Ainda segundo Vergara (2003), a Era da Informação apresenta problemas. Um grave é o excesso de informações que acabam atrapalhando, poucos indivíduos têm a capacidade de filtrar o que realmente importa. Sinalizando o questionamento, ressalta-se que numa organização as informações devem vir de fontes seguras e confiáveis, podendo contribuir para organizações, sendo as pessoas que complementam a organização.

A administração de recursos humanos, a partir de 1990, ampliou a atuação nas rotinas trabalhistas, gerando diferenças entre prestação de serviços e a produção de bens. O momento estava muito propício para esta divisão, pois o mercado iniciou uma nova fase de crescimento, exigindo novas atividades de serviços. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004), ainda cita que, essa nova fase apresenta características específicas: duplos padrões de interação – produção de bens e serviços; capacidade de informação alta; atividades inovadoras; adaptação para ambientes e tecnologias instáveis; capaz de oferta rápida de resposta diante das mudanças; o homem passa a ser um colaborador da organização deixando de ser um funcionário.

Para Burini, Pinheiro e Vieira (2006), os primeiros anos de 2000 foram cruciais para o trabalhador ser valorizado pelo seu potencial e criatividade.

Chiavenato (2004), afirma que as características principais são: maior autonomia para as equipes; autonomia elevada entre equipes internas; processo organizacional rápido e inovador; cargos bem definidos; atividades complexas e variadas; o processamento da informação adquire capacidade expandida; inovação, criatividade e mudança ganham destaque; ambientes dinâmicos e tecnológicos faz imprescindível o uso do conceito de Gestão de Pessoas.

De acordo o autor, a partir de 2004 um novo perfil do trabalhador surge apresentando características pessoais para melhor aproveitamento e desenvoltura nas organizações – proativo, criativo, empreendedor e inovador. (CHIAVENATO, 2004).

Para Queiroz et. al (2005), a Gestão de Pessoas possui uma nova tarefa devido à mudança de uma economia de origem industrial para economia de origem do conhecimento. O conhecimento ganhou destaque neste universo de trabalho,

pois através dele que se podem gerar riquezas em maiores proporções e não mais somente pelo trabalho.

A Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações que visa gerenciar objetivando a cooperação de seus colaboradores que atuam na organização visando alcançar os objetivos da empresa e do colaborador.

Na organização, para desenvolver atividades inerentes foi criado o setor e ou departamento de Administração de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos, que tem como finalidade gerenciar os interesses da organização e dos seus empregados.

Para melhor definir o que vem a ser a Gestão de Pessoas, Gil (2001, p. 17), afirma que:

A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Gil (2001, p. 13), define ainda a Administração de Recursos humanos como sendo:

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.

Segundo o mesmo autor, a administração de Recursos Humanos surgiu na década de 60, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações. As empresas brasileiras de grande e médio porte mantêm departamentos ou setores de recursos humanos, destinados a tratar de assuntos relacionados diretamente aos colaboradores. (GIL, 2001, p. 20).

Gil (2001, p. 20), cita ainda que “O aparecimento da Administração de recursos humanos deve-se a introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal”. O autor expõe que a Teoria Geral dos sistemas teve origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanfly, ao verificar que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicadas a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistema.

Após ser explorado por diferentes ciências, somente na década de 50, o conceito da teoria geral passou a ser também utilizado pelas ciências sociais, sendo que dentre as ciências sociais a Administração foi à ciência social que mais contribuiu para a teoria dos sistemas. A Administração de Recursos humanos pode, então, ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica.

De acordo com Gil (2001 p. 21), a gestão de pessoas destaca-se na década de 80 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.

Foi a partir da década de 90 que o papel do colaborador dentro da organização passou a ser observado e novas concepções passaram a surgir questionando a forma como estava sendo desenvolvida até então a Administração de recursos humanos nas organizações. Essas concepções visavam valorizar a participação do colaborador, 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.

Segundo Chiavenato (1999, p. 7), os gerenciamos chegam à conclusão que os colaboradores para demonstrarem melhor seus serviços e oferecerem maior rendimento a organização, precisam ser bem geridas, não sendo identificados como patrimônio da organização, e sim, reconhecidos como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades em benefício próprio e da organização, entendendo que sua inteligência deve ser revertida para a formação do capital intelectual da organização.

Para Gil (2001, p. 23):

Muitas críticas surgem contrárias a esse procedimento, por entenderem que o colaborador não deveria ser visto como patrimônio da organização e que o conhecimento adquirido no desenvolvimento do seu trabalho excetuando as informações restritas a organização, a este pertencia e poderia ser utilizada em seu benefício ao almejar um cargo superior dentro ou fora da organização. Ainda de acordo com o autor, percebe-se que a organização que tem essa visão do seu colaborador, tende a reconhecê-lo como parceiro, tendo em vista que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros.

As mudanças exigidas pelo mercado fazem com que os administradores tenham dúvidas quanto ao futuro da gestão de Pessoas, imaginam que não há como prever o futuro dos recursos humanos. Tentar acompanhar as mudanças e antever o que virá, não é tarefa fácil, contudo, os administradores tem uma certeza, seja qual for o fim da Administração de recursos humanos isso só podem acontecer depois de finalizadas todas as demais áreas da Administração, afinal, todos os demais recursos das organizações são administrados pelos recursos humanos.

De acordo com Gil (2001, p. 31), o fim da Administração mesmo considerando as mudanças exigidas de mercado, parece improvável, mesmo considerando a nova distribuição dos padrões de carreiras profissionais dos administradores que vem mudando os requisitos fundamentais da administração. No entanto, planejamento, controle, coordenação e direção se mantêm inalterados.

Sobre essa afirmação Goffoe e Hunt (1998, p. 3), acentuam que, apesar de toda publicidade conferida às novas teorias que preconizam o fim da administração, existem princípios universais que devem ser reafirmados.

Em conformidade, Gil (2001, p. 32), cita que, “desafios ambientais são forças externas às organizações” Essas influenciam de forma significativa o desempenho e estão fora do seu controle. Para prevenir essa influencia negativa à organização, o gestor de pessoas precisa estar atento aos acontecimentos, observando e analisando o ambiente externo e procurando afastar todas as ameaças que rodeiam a organização.

Os principais desafios ambientais estão diretamente relacionados: à revolução da informação e da comunicação, à globalização, à participação do estado, a ampliação do setor de serviços, à alteração da jornada de trabalho, à ampliação do nível de exigência do mercado e a responsabilidade social.

Ainda segundo Gil (2001, p. 32), no que se refere à revolução da informação e da comunicação, esses são especificamente os avanços tecnológicos e as mudanças que esses são capazes de produzir nas organizações, sendo responsáveis por verdadeiras revoluções.

No tocante à globalização, decorre este do avanço tecnológico e das telecomunicações, do intercambio dos negócios decorrentes das informações e ideologias influenciadas pela difusão da língua inglesa.

Quanto à participação do Estado este marca a diminuição do papel do Estado na vida econômica procurando envolver cada vez mais o capital das organizações na economia do país.

Falando da ampliação do setor de serviços, este vem apresentando nas últimas décadas níveis de crescimento acelerados se comparados aos demais setores econômicos. Esse crescimento foi determinado por diferentes fatores principalmente pela mudança na preferência dos consumidores decorrentes dos direitos garantidos na legislação que lhes permitem reclamar quando não satisfeitos com bens e serviços e, sobretudo, com o avanço tecnológico que passou a oferecer maiores opções na aquisição desses bens e serviços.

A diversidade da força de trabalho é marcada pelo gênero idade e etnia, acentuando a presença da mulher no mercado de trabalho, a equiparação de salário entre homens e mulheres cada vez mais presentes nas organizações, principalmente após a qualificação profissional através da formação acadêmica.

A questão da idade e da etnia, muitas organizações vêm quebrando a barreira do preconceito e agregando cada vez mais colaboradores em idade considerada não lucrativa para o mercado de trabalho, já que essas organizações costumam considerar a experiência que esses colaboradores possuem. Quanto à questão da etnia, onde negros e estrangeiros estão encontrando maiores oportunidades, vale ressaltar que os números ainda são tímidos, quando considerado o número de pessoas enquadradas nessas características que estão fora do mercado; no entanto, as mudanças já começam a aparecer.

No que se refere à Responsabilidade Social, o autor reconhece que o lucro é o foco principal da empresa, no entanto, verificam-se fortes tendências para que as empresas valorizem os valores éticos, com respeito aos seus colaboradores, protegendo o meio ambiente e assumindo compromisso com as comunidades. Esses compromissos são firmados através de projetos sociais que atendam uma determinada necessidade da sociedade.

Gestor de Pessoas, de acordo com Gil (2001, p. 51), “é um novo profissional”. Diz ainda que, “embora ocupando cargos em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo de Administração de Pessoal, se requer dele um conjunto de atitudes e práticas bastante direcionadas”. Ou seja, o gestor de pessoas

é uma função em que o profissional precisa estar atento a todos os acontecimentos entre organização versus colaborador.

O que vai determinar sua decisão dependerá exatamente das informações que conseguiu com base em suas observações.

Segundo Gil (2001, p. 51), “o gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos”. Afirma ainda que a ele compete “desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento e manutenção das pessoas”. O gestor de pessoas na verdade é o responsável direto pelo monitoramento do colaborador na empresa, devendo atuar de forma efetiva e desenvolver atitudes de postura diante da cada situação.

Nesta premissa, o autor ainda cita:

A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições. (GIL, 2001, p. 60).

O gestor de pessoas é antes de tudo um líder com poder de decisão dentro da organização no que se refere à contratação e dispensa do colaborador, quando em sua avaliação esse não mais atende as expectativas da empresa. O que é relevante ressaltar é que nem sempre o gestor proporciona ao colaborador a oportunidade de demonstrar sua capacidade.

4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas é o equilíbrio indispensável nas organizações, pois busca entender os colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, alicerçando e compactando num único horizonte a satisfação de cada um dos envolvidos ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e tomadas de decisões que as organizações tanto necessitam. Compreende de maneira profunda o ciclo de vida do trabalhador na empresa. Ela faz o delineamento de políticas, processos e metodologias aderentes às necessidades da organização e do empregado para cada estágio desse ciclo de vida.

Essa gestão é uma resposta organizacional a um ambiente de negócios imprevisível e altamente turbulento, sobretudo a partir 1960, quando o ritmo das mudanças se tornou cada vez mais acelerado. Desde então, a questão estratégica ganha destaque na relevância do papel de pessoas como agentes de vantagem competitiva: “Não é o dinheiro o combustível de viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário”. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 147).

Porém somente após o trabalho de Kaplan e Norton (1996) a questão relativa à gestão de pessoas passa a ser abordado sob a perspectiva estratégica. Os autores conceberam um instrumento gerencial denominado “balanced scorecard” (BSC), ou “indicadores de desempenho, visando à integração das medidas derivadas da estratégia.

A perspectiva instrumentalizada pelo BSC aponta que a gestão de uma organização não deve se apoiar exclusivamente em indicadores vinculados a perspectiva financeira, inicialmente esse instrumento gerencial foi apresentado como um modelo de avaliação de desempenho empresarial, porém sua aplicação em empresas propiciou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica. Essa ferramenta de gestão incorpora as medidas financeiras do desempenho passado para vetores de desempenho financeiro futuros que abrangem as perspectiva dos clientes dos processos internos e de crescimento.

O poder BSC, segundo seus criadores, reside em oferecer um mecanismo valioso para a tradução da estratégia em objetivos, medidas para monitoração de sua execução. Desse modo, o conjunto de medidas proposto serve de base para sistema de medição e gerenciamento estratégico.

Norton enfatiza que as empresas desejosas de em crescimento além de seus níveis atuais de desempenho financeiro, devem implementar melhorias contínuas em seus processos internos e no relacionamentos com o cliente. Em função disso, é impossível negligenciar uma questão: a origem dos resultados empresariais reside no desempenho dos empregados que atuam na linha de frente, pois são eles que estão mais próximos dos clientes das empresas.

Com base nessa pressuposição, manter os empregados comprometidos com os negócios é uma condição *sine qua non*, ou seja, indispensável, à consecução dos

objetivos organizacionais. A retenção e a produtividade são evidência da mobilização e do engajamento dos empregados, e dependem da satisfação desses objetivos, Kaplan e Norton (1996, p. 130), afirmam que: “funcionário satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e melhoria dos serviços aos clientes”.

Na atualidade, o foco são as competências, ou seja, o saber, o saber fazer, e principalmente o que querer fazer. Não basta o conhecimento, para o alcance de resultados, é indispensável à motivação (o querer fazer).

Por essa ótica as atividades-chave da área de Recursos Humanos voltadas à obtenção, ao desenvolvimento e à retenção de profissionais passam a ocupar um novo lugar no ambiente empresarial. Elas fornecem instrumentos capazes de garantir o alinhamento de resultados individuais aos corporativos, contribuindo para sustentação da vantagem competitiva por meio do aumento da produtividade, apoiado nessa lógica, o modelo de gestão de pessoas abandona gradativamente a gestão pelo cargo em favor da gestão de competências e resultados.

Antes o importante era fazer com que os empregados cumprissem passivamente as atribuições previstas nas descrições dos seus cargos. Como assinala Bergamini (1997), “a ênfase era o controle sobre as pessoas como principal recurso para conseguir delas as atitudes produtivas rumo a consecução organizacionais”. A sensação é que o controle sobre os indivíduos mutila a identidade pessoal, oferecendo a sensação de que o trabalho é simplesmente um meio para se conseguir ser feliz fora dele.

Contraposição, a complexidade organizacional contemporânea requer que o elemento humano se disponha efetivamente a ir além de prescrito, não se trata de uma frase de efeito, trata-se de um dado concreto. A lógica que privilegia a racionalidade absoluta, o conhecimento perfeito de relações entre meio e fim, a crença no modo *one best way* de realizar tarefas a configuração estável de tarefas, em que os indivíduos se adaptaram ao trabalho se mostra acanhada para os desafios do atual mundo dos negócios.

O mundo esta mudando com uma rapidez incrível, transformando, até mesmo, a área de Recursos Humanos, sendo nomeados como: Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento

Humano, Gestão de Competência, entre outros para manterem configurados na área e representados em um novo espaço. (CHIAVENATO, 2011).

De acordo com Ribeiro (2005, p. 16):

O velho papel de Recursos humanos era controlar rigidamente a carreira dos funcionários; manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona; manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos; entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos; manter tudo o que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos; conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e à parte da organização; valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa; pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos; oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada; fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente.

Para Claro e Nickel (2002, p. 17):

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negocio e propiciando satisfação aos empregados.

Diante desse fato, a Gestão de Pessoas tem por objetivo, ajudar a organização a alcançar seus ideais e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente comportável.

Com esses objetivos, Chiavenato (2011), define que as pessoas passaram a serem parceiras da organização, deixaram o cargo de empregados e assumiram a posição de colaboradores, técnicos da empresa que, contribuindo através de suas habilidades e competências, galgam o sucesso da empresa. Grupos inteligentes que tomam decisões racionais e significativas rumo aos objetivos globais.

O autor afirma ainda, “Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização”. (CHIAVENATO, 2011, p. 10).

Deste modo, as organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

O autor cita também os aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas que se baseia nas pessoas como seres humanos, com personalidade própria e habilidades, como pessoa/talento e não como meros recursos humanos; Outras importâncias como ativadores de recursos organizacionais, elementos indispensáveis para a organização, fonte de impulso que dinamiza o ambiente organizacional; Pessoas como Parceiras sendo capazes de conduzir a empresa ao sucesso, bem como na realização de ações, estratégias que traga, financeiramente, retornos razoáveis que contribuam para o crescimento da empresa e do colaborador; Como Talentos Fornecedores de Competências, pessoas com elementos vivos e com potenciais essenciais ao sucesso da empresa; e Pessoas como Capital Humano ativo organizacional que agrega inteligência aos negócios.

As pessoas passam o maior tempo de suas vidas dentro da organização, tendo o destino da empresa como responsabilidade. Ao mesmo tempo em que a empresa alcança seu sucesso empresarial, os colaboradores também conquistam o que almejam, ou seja, ambas as partes estão conectadas entre si em uma relação de mútua dependência tendo benefícios recíprocos. (CHIAVANETO, 2011).

A base de uma organização são os colaboradores que nela atuam, pois a evolução da equipe é que projetará a empresa para o seu destino, tanto positivamente quanto negativamente. Sendo assim, o ideal é planejar e formular estratégias que culminem em recursos e programas de gestão do conhecimento, que é a razão de ser da organização, desenvolvendo as competências, capacidades e características em longo prazo, formando um diferencial competitivo.

Para isso, é necessário que a organização tenha um trabalho de Gestão de Pessoas competente e preparado para atrair, desenvolver e reter talentos. Em outra via, o mercado de recursos humanos tem de confrontado com um novo problema imposto por algumas organizações que, na necessidade do recrutamento externo, exigem experiência dos profissionais no mercado de recursos humanos.

Em empresas que se iniciam no mercado, o pensamento dos empreendedores, o ambiente de trabalho e os estilos de liderança, são fundamentais para o seu desenvolvimento e crescimento. Isso será o passo principal para que a organização possa cultivar talentos ou ter uma alta rotatividade de pessoal, ou seja, a empresa pode obter sucesso no mercado e virar um exemplo, ou pode sentir dificuldades para reter seus colaboradores.

Um dos passos mais importantes para se atingir os objetivos organizacionais é o planejamento de pessoal que, segundo Chiavenato (2006), visa antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura, afirmando ainda que, essa pesquisa de necessidades, não deve ser esporádica ou ocasional e sim, contínua e constante envolvendo todas as áreas da organização. Essa prática contribui para a ocupação imediata de um cargo vago o que, ao contrário, produz custo para a empresa com a espera do recrutamento, seleção, socialização e treinamento do profissional para tal cargo.

Como todo sistema aberto, a organização se caracteriza pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados, isso significa que as empresas sempre buscam obter resultados onde necessário, mesmo que isso tenha um alto fluxo de recursos para atingir suas metas e objetivos. (CHIAVENATO, 2009).

Com isso, o planejamento de pessoal também deve contar com as possibilidades do Turnover e Absenteísmo.

Observando a rotatividade, Chiavenato (2009, p. 40), define que:

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para 4 permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo.

Visando a rotatividade, o autor ainda diz:

Um dos problemas que atualmente vem preocupando os executivos da área de RH das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões para manter ou regular o nível de recursos humanos em proporções adequadas para operação do sistema. (CHIAVENATO, 2009, p. 41).

Identificando essa rotatividade, Chiavenato (2009, p. 46), exemplifica da seguinte maneira:

Assim como acontece com os sistemas, a organização também tem um ou vários objetivos a alcançar. O sistema é eficaz na medida em que alcança esses objetivos com o mínimo de recursos, esforços e tempo. Um dos principais problemas na gestão de um sistema é medir e avaliar o alcance de resultados e a adequada utilização de seus recursos. Na medida em que os resultados de um sistema são insatisfatórios ou seus recursos não são adequadamente utilizados, deve-se fazer intervenções no sentido de corrigir as inadequações e ajustar seu funcionamento. O ideal seria criar um

subsistema de controle automático (feedback) capaz de armazenar, processar e recuperar as informações sobre o funcionamento do sistema que permitam diagnosticar distorções e os ajustamentos necessários, bem como, avaliar a eficácia desses ajustamentos no sentido de melhorar o desempenho do sistema. A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos a organização [...].

Muitas empresas sofrem grandes perdas com a rotatividade (turnover), justamente porque não têm um projeto de gestão de pessoas qualificado o suficiente para reter esses talentos, o que evitaria assim, cada vez mais gastos para as mesmas.

Um exemplo clássico que representa muito bem esta situação é que no ambiente empresarial exigível a mudanças, global e exigente tecnologicamente, a obtenção e retenção de talentos são “armas” no campo de batalha competitivo. Assim como as equipes esportivas competem agressivamente para obter melhores atletas, as organizações empresariais futuramente competirão fortemente pelo colaborador com talento de mais destaque. (ULRICH, 1999).

Retomando a importância do investimento em treinamento, Chiavenato (2009, p. 407), relata:

Alguns empresários ainda resistem à ideia de treinar seus funcionários e parecem temer investir para treinar pessoal, com receio de perdê-lo para a concorrência, preferindo recrutar no mercado, trabalhadores com alguma experiência e treinamento. São poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. A maioria prefere considerar o treinamento como uma função social e não econômica, e como uma despesa e não um investimento que pode trazer retornos. Por outro lado, as empresas estão preocupadas com o retorno do investimento feito em treinamento. As medidas de retorno do investimento estão fazendo parte do processo de avaliação do treinamento. Trata-se de estimar os custos e benefícios decorrentes, uma vez que os valores aplicados em treinamento estão aumentando gradativamente. Algumas empresas chegam a dedicar uma parcela equivalente a 4% do seu faturamento para programas de treinamento, mudança e melhoria organizacional. É muito investimento para ficar sem retorno definido.

Podemos dizer que o planejamento estratégico analisa os pontos fortes e fracos, bem como, as oportunidades e ameaças para a organização. Sendo assim a empresa precisa ser objetiva e inovar, entrar no mercado com força e se adaptar as mudanças necessárias, pois com o mercado competitivo e agressivo, as oportunidades se perdem por falta de conhecimento ou por descrédito no sucesso de um bom planejamento.

O recrutamento consiste no processo pela busca de pessoas com o perfil adequado para ocupar determinada vaga disponível na organização. A contratação é feita pelo setor solicitante e assessorada pela Gestão de Pessoas.

As bases para o recrutamento são: o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, a informação adquirida através de estudos ou experiências (saber). A capacidade de realizar tarefas principalmente respeitando os padrões exigidos pela organização (saber fazer), e o comportamento que envolve principalmente traços de personalidade envolvendo o querer e a ação (querer fazer/como fazer).

Em relação ao recrutamento, identificam-se três tipos: o recrutamento interno, o recrutamento externo e o misto, em todos os casos existem pontos para se basear e definir dentro da pesquisa interna de necessidades o que precisamos e, dentro da pesquisa externa, onde procurar o que precisamos.

Embora algumas empresas não considerem seus colaboradores como diferencial nas atividades, é importante ressaltar a importância das pessoas dentro da organização, visto que não são apenas pessoas para comporem suas equipes e sim a busca por talentos, profissionais com potencial, qualificados e aptos a agregar valores dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 52):

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize.

É possível definir diferentes graus de importância dentro das organizações. De acordo com suas definições, diante do antigo Recursos Humanos, hoje a atual Gestão de Pessoas, podemos chamar as pessoas com vínculo empregatício de: Colaboradores, trabalhadores, operários ou até mesmo associados, dependendo da maneira como a empresa os trata ou ainda de Talento ou Capital Humano e Capital Intelectual, quando os colaboradores apresentam um valor maior para a empresa, sua denominação reflete o grau de importância que ela representa dentro da organização.

Ressalta-se ainda a importância de a empresa possuir profissionais com diferencial, ou seja, que tenha algo a mais a oferecer, em contrapartida, a empresa identificando o seu devido potencial e buscando retê-lo.

Assim como Mayo (2003, p. 15), afirma:

O capital é rotulado com deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. Podemos considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Assim como investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, parece lógico que devamos fazer o mesmo com nossos funcionários.

E ainda, a principal estratégia da empresa será de atrair, reter, desenvolver e aproveitar ao máximo o talento humano, que será cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

Como Dutra (2009, p. 72), complementa:

O desenvolvimento da pessoa é normalmente recompensado por estar vinculado à sua maior capacidade de agregar valor para a empresa; aumento da remuneração quer na forma de um salário maior, quer na diferenciação de benefícios ou serviços oferecidos pela empresa; acesso a programas de capacitação ou a linhas de subsídio para formação profissional ou pessoal.

Muitos problemas podem estar relacionados à gestão de pessoas numa organização, a exemplo do absenteísmo (faltas ao trabalho) decorrente de doenças ou insatisfação; da alta rotatividade (turnover), que necessita de nova seleção e treinamento; de problemas de saúde ocupacional por falta de motivação; e da qualidade de vida no trabalho, cujas questões desafiam as empresas, aumentando custos desnecessários.

Os desafios estratégicos das pessoas no interior de uma empresa passam a ser uma preocupação para o gestor, em especial quanto a sua função, desempenho, saúde emocional, pois necessita conhecer e estabelecer estratégias.

Chiavenato (2001, p. 11), muito bem explica a questão:

[...] o segredo está em saber estabelecer os meios adequados para que as pessoas sejam excelentes em seus papéis, e desempenhem bem o seu trabalho. Para tal um gestor deve imprimir-lhes as condições para que a contribuição seja dinâmica e criativa e o desempenho melhor possível.

O gestor, portanto, é uma peça importante ao estabelecer processos em que se destacam os papéis de seus colaboradores na empresa, ou seja, a ele cumpre aplicar as pessoas ao desenho das atividades, orientando-as e desenvolvendo

capacidades, bem como acompanhando o seu desempenho. Para que isso ocorra com sucesso é necessário haver um planejamento de pessoas na empresa. (GIL, 2008, p. 25).

A moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, integradas entre si num movimento sinérgico e dinâmico, formando um todo organizado para auxiliar a administração a cumprir suas funções, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Dessa forma, o gestor precisa manter a transformação contínua do trabalho em equipe, em que cada um faz a sua parte com a mesma importância e necessidade, visando a um resultado em comum. O papel do gestor, portanto, é manter as atividades ou práticas em gestão de pessoas em perfeita harmonia, sendo capaz de incluir as pessoas nesse processo de forma palpável, ou seja, mediante comunicação clara desses processos, a fim de perceberem o que se passa.

Esse desafio ocorre desde sua contratação até o monitoramento de suas tarefas, cujo feedback é de grande valor para a empresa.

Nesse rumo, Ribeiro (2005, p. 6), explica:

A área de recursos humanos deve ser voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas, éticas e comportamento socialmente responsável.

Dentro dessa complexidade o gestor precisa gerir as pessoas, considerando que a empresa enfrenta fortes desafios no dia a dia, seja pelas transformações tecnológicas, sociais, culturais, políticas ou econômicas, bem como em seus aspectos administrativos internos.

Os processos, sobretudo, necessitam de certa harmonia para obterem êxito na empresa e, de uma forma ou de outra o gestor é responsável não só em adotar estratégias, mas também em perceber o momento certo para utilizar meios adequados de intervenção, perceber as mudanças que estão ocorrendo, analisar desafios, e entender como de fato está sua gestão de pessoas na empresa.

A clareza quanto aos desafios pertinentes à gestão de pessoas proporciona questionamentos relevantes. Depreende-se daí a necessidade de aprender a pensar por meio da análise e interpretação dos impactos das mudanças em gestão de

pessoas no mercado e na empresa em estudo, entendendo as estratégias e desenvolvendo espírito crítico.

Para a empresa a investigação proporciona informações que podem ajudar a entender os aspectos decisórios e os métodos já existentes em sua gestão de pessoas. A contemplação de novos meios de percepção do ambiente organizacional no que se refere ao capital humano visa a conhecer a forma como as práticas realizadas apoiam o desenvolvimento da equipe, proporcionando a oportunidade de melhorias aos eventuais problemas, conhecendo e aprimorando suas fortalezas, analisando suas fraquezas, e, finalmente, obtendo a capacidade de atuar mais especificamente.

Por fim, pode-se atribuir ao cliente externo e interno (colaboradores) a razão de tão relevante estudo, já que a pesquisa investiga eventuais questões que podem proporcionar um melhor relacionamento da empresa com este público.

Segundo Vergara (2004, p. 35), denomina-se referencial teórico o capítulo que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente, sobre o problema, já realizados por outros autores.

Nesse mesmo contexto, Lakatos e Marconi (2003, p. 116), confirmam que “Teoria serve para resumir sinteticamente o que se sabe sobre o objeto de estudo, através de generalizações empíricas e das inter-relações entre afirmações já comprovadas [...]”, não se esgotando a possibilidade de questionar e compreender a literatura de modo a instigar nova investigação.

As pessoas, atualmente, representam o maior investimento das empresas, e as organizações expressam nas pessoas os seus objetivos, o que não é somente competitividade lucrativa em relação ao concorrente, mas sim a capacidade de a empresa alcançar um ambiente de plena satisfação e desenvolvimento humano.

Com o passar dos anos ocorreram rápidas mudanças nas mais diversas áreas empresariais. O maior impacto, porém, foi constatado nas pessoas que precisaram se adaptar aos novos processos de aprendizado, às novas exigências do mercado de trabalho, novas tecnologias, diferentes formas de atender as demandas produtivas e o modo de ver e gerir os trabalhadores.

As pessoas fazem parte de uma organização e, nesse cenário, Davis e Newstrom (2001, p. 5), afirmam que “pessoas representam o sistema social interno

da organização, consistem em indivíduos ou grupos”. Ainda na mesma linha de pensamento os autores identificam que as organizações não são mais as mesmas do passado, elas mudam, transformam-se ao longo do tempo e as pessoas buscam seus objetivos dentro de uma organização.

As organizações existem, portanto, para servir as pessoas, e não o contrário. Elas são constituídas de pessoas, e nada acontece em uma organização se as pessoas não tomarem as decisões (LACOMBE, 2005, p. 8).

Ainda segundo Lacombe (2005, p. 8), coaduna com o conceito de que as organizações são constituídas de pessoas. O autor denomina a organização como um grupo de pessoas que buscam atingir os mesmos objetivos, e que para existir, uma organização precisa definir seus objetivos comuns, a divisão do trabalho, a fonte de autoridade e a relação entre as pessoas.

No entendimento de Chiavenato (1998, p. 24), a complexidade das organizações se dá nas diversas atividades humanas e na percepção de cada empresa. Ao julgar a personalidade de cada um, os interesses individuais ou de grupos se diferem, tornando difícil para o gestor conciliar os objetivos organizacionais com os interesses individuais.

A gestão de pessoas demonstra a forma como os gestores lidam com os interesses estratégicos e organizam as pessoas dentro dos processos na empresa. Nesse momento, as pessoas deixam de ser apenas recursos, e se tornam integradas como seres de inteligência, dinâmicas, proativas, pensantes, partes íntegras da organização.

O gestor, enquanto isso passa a ser o principal agente para desenvolver os objetivos da organização e alinhar interesses individuais e humanos com os da empresa. Esta nova concepção traz o reconhecimento de que o valor da organização está no capital humano e saber gerenciá-los será, sem dúvida, um diferencial, já que ele passa a ter poder ativo dentro do sistema. (CHIAVENATO, 1998, p. 28).

A organização é um sistema de agentes atuantes e que constitui um processo de integração de indivíduos que se relacionam numa situação de trabalho com o mesmo propósito de troca e reciprocidade. O ambiente em que atuam as organizações é cada vez mais volátil, pois as mudanças tecnológicas ocorrem em

uma velocidade enorme e transformam as pessoas em vítimas de um processo rápido de adaptação em busca de conhecimento para se tornarem mais competitivas e permanecer no mercado de trabalho. (GIL, 2008, p. 39).

As organizações não são absolutas, elas interagem com diversas forças ambientais para funcionar. Para Chiavenato (1998, p. 50), elas operam em um ambiente que as envolve e as rodeia.

Já Lacombe (2005, p. 10), retrata que as pessoas e as organizações estão ligadas intimamente, de forma dependente umas das outras. A organização é mais do que a soma das pessoas que a constitui, havendo ainda outros componentes que geram sinergia, e que o todo é maior que a soma das partes.

O autor constata também que as organizações sofrem uma força que advém do externo do seu ambiente, por isso mudam constantemente. Por serem chamadas de sistemas abertos ficam vulneráveis a tudo que circunda no ambiente.

O ambiente geral constitui-se de fatores econômicos, tecnológicos, sociais, legais, culturais e demográficos que ocorrem de maneira geral. Na sociedade esses fatores se manifestam num turbilhão de forças, provocando mudanças que, muitas vezes, são incontroláveis pela complexidade e falta de informações, dificultando a previsão das tendências e o dimensionamento dos impactos organizacionais. (CHIAVENATO, 1998, p. 52).

O ambiente de tarefa ou microambiente, para o autor, é o mais próximo da organização, portanto, seu ambiente específico é que tratam das entradas e saídas do sistema, como seus fornecedores, concorrentes, clientes. As entidades reguladoras, como os sindicatos, órgãos fiscalizadores e normalizadores, podem causar as limitações das atividades organizacionais e, para isso, precisam ser controlados com mais eficiência.

Chiavenato (1998, p. 52), complementa que:

A organização bem sucedida é aquela capaz de coordenar o trabalho de indivíduos e grupos que executam tarefas de maneira que permita ao sistema total operar dentro das restrições, responder às demandas e tirar vantagem das oportunidades que surgem no ambiente.

Nesse prisma, portanto, a empresa precisa controlar as forças influentes para se manter atuante e competitiva no seu ambiente geral e específico. Isso significa que precisa estar alerta quanto às mudanças que são provocadas em seu contexto,

bem como agir estrategicamente quanto às oportunidades que podem ocorrer. Enfrentar esses desafios organizacionais requer uma adaptação ao ambiente externo, bem como a manutenção de recursos não humanos e os humanos, pois da sintonia desses recursos depende o funcionamento e o alcance dos objetivos.

As mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, e que se originam no ambiente geral e específico, necessitam e moldam um trabalhador mais voltado para a estratégia. No passado, um trabalhador era considerado mero componente de força física; hoje, porém, é mais técnico, mais capacitado e preparado, possuindo um papel mais intelectual. A força da inteligência individual se agrega à organização num processo de aprendizado contínuo.

Nesse contexto, Teixeira et al. (2005, p. 40), observam que o trabalho na atualidade tende a ser mais de natureza intelectual, transformando gradativamente o trabalhador manual e tradicional no trabalhador do conhecimento.

A cultura organizacional, portanto, sofre alterações com esse ambiente de tendências e exigências novas, evoluindo no sentido de os gestores se preocuparem mais com aspectos como o clima organizacional e a satisfação de seu colaborador. Mantêm, assim, atenção nas influências advindas do ambiente, enquanto proporcionam mais capacidade de interação entre indivíduos e empresa.

Segundo Lacombe (2005, p. 229), as decisões de uma empresa são tomadas:

[...] de acordo com um quadro de referências determinadas por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. [...] Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar metas aprovadas.

A evolução vivida atualmente pelas pessoas denota a forte influência do ambiente em que elas se inserem nas empresas, a formação da sua cultura e as transformações decorrentes das necessidades situacionais, levando a uma reflexão da gestão de pessoas no sentido de se entender a passagem das transformações. Para tanto é preciso compreender como era a gestão de pessoas e para onde ela caminha, ou seja, entender quais as tendências diante das mudanças de pensamento em relação às pessoas no ambiente de trabalho.

O objetivo principal da área de Administração de Recursos Humanos (ARH) é de uma complexidade muito maior hoje do que há algum tempo. Chiavenato (2008, p. 39), chama a atenção para o fato de que a antiga Administração de Recursos

Humanos cedeu lugar a uma abordagem nova, a chamada “gestão de pessoas”, que tem um foco voltado às pessoas não somente como recursos humanos, mas 20 também como seres humanos dotados de inteligência e capacidade, personalidade própria e habilidades capazes de torná-las parceiras da organização.

A gestão de pessoas, portanto, significa mais do que simplesmente uma esfera operacional e tática, e passa a ser um desafio estratégico em administrar pessoas com pessoas.

A Administração de Recursos Humanos sofreu transformações significativas ao longo do tempo, como a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em 1943, e as crescentes exigências trabalhistas em que as empresas precisaram se organizar e incluir a seção de pessoal que estabeleceu as condições de trabalho de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. (GIL, 2008, p. 53).

Com as mudanças ocorridas na década de 90, quando houve a evolução das tecnologias de informação, conforme sugere Chiavenato (2008, p. 37), houve também uma revolução com características semelhantes à Revolução Industrial, que numa outra época, transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global.

A partir da década de 90, então, ocorreram sérios desafios organizacionais em relação às pessoas, havendo a necessidade de transformações incorporadas pela globalização, bem como o desenvolvimento tecnológico e a responsabilidade ambiental, que mostraram a necessidade de uma visão diferente dos gestores de recursos humanos nas mudanças dos papéis das pessoas na organização. As pessoas, até um passado recente, eram consideradas peças de um processo produtivo como meros recursos num estilo mecanicista de atuar. Hoje, porém, não cabe mais esse pensamento, pois surgiu a necessidade de considerar esse recurso de uma forma humanizada, valorizada no aspecto do conhecimento, na capacidade de criação e produtividade.

Com o desenvolvimento contínuo do aprender a aprender, de uma forma orgânica as pessoas assumiram o papel de ator principal na transformação e no desenvolvimento da empresa.

Nesse sentido, afirma Chiavenato (2008, p. 11):

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente dos

empregados. E quando a organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Administrar pessoas nem sempre é fácil, pois elas não são recursos, são gente que viabiliza a administração de todos os recursos da empresa, seja financeiro, de produção, planejamento, inclusive de recursos humanos, enfim, sem as pessoas nada seria possível no desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Para Chiavenato (2001, p. 9), o profissional de ARH não estava habituado e tampouco preparado para enfrentar a situação advinda do surto da industrialização, possuindo pouca habilidade para lidar com as transformações humanas no trabalho. Hoje, porém, se tornou peça fundamental na empresa, onde lidera as mudanças e gere pessoas.

Nesse enfoque, à gestão de pessoas cabe a incumbência de preparar os meios de prover a organização com pessoas, avaliando-as em todos os sentidos a fim de obter a parceria evidenciada por Chiavenato (2008, p. 30). As pessoas passaram a ser observadas mais estrategicamente na empresa, nos processos de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar, que vão desde a sua formação profissional até a coleta de informações sobre desempenho, comportamento e detenção de talentos.

A avalanche de novas tecnologias e as inúmeras oportunidades improvisam maneiras de desenvolver os profissionais, qualificá-los e retê-los nas organizações, estimulando as mudanças e a adequação de uma nova consciência da importância dos investimentos em formação de recursos humanos, com melhores condições de trabalho e aplicação de novas habilidades. Nesse sentido, os desafios são expandidos e as estratégias de trabalho do gestor passam a ser vistas de modo sistemático e desafiador.

Para a ARH as pessoas constituem um ativo organizacional, surgindo daí a necessidade de ver nas pessoas a capacidade de a empresa crescer, prosperar e manter a continuidade de seus objetivos, investindo nas pessoas como parceiras. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas da empresa, tudo isso está na forma como são tratadas, podendo ser tanto fonte de problemas como de soluções.

Ribeiro (2005, p. 4), enfatiza também que a gestão de pessoas é a área que mais sofre com as transformações das novas tecnologias, da globalização, do

aprendizado, porque necessita aplicar e gerenciar perfis de pessoas voltadas especificamente às necessidades da empresa.

As pessoas, portanto, representam a imagem da empresa, são a sua vantagem competitiva, mantêm o status da empresa. São elas que inovam, decidem, lideram, motivam-se, produzem e vendem, compõem a cultura organizacional, ou seja, as pessoas revelam a identidade da empresa.

A variação de gerenciar tais comportamentos das pessoas na empresa depende de políticas e diretrizes internas que direcionam essas ações e a maneira de lidar com as pessoas de forma integrada.

5 CLIMA ORGANIZACIONAL

A concepção das organizações como sistema abertos, interagindo dinamicamente com seus ambientes externos e internos, começa a ser observados a partir da década de 1960, inspirada nas premissas da teoria de sistemas na administração, a partir de então o conceito ambiente organizacional é incluído jargão do mundo corporativo.

Áreas de estudos empresarias que no primeiro momento se ocupou da gestão ambiental foi a de marketing, pesquisadores desse campo do saber, ao focalizarem sua atenção, sobretudo nos impactos dos fatores sociais demográficos, econômico, tecnológico e ecológico nas organizações, trouxeram à tona a relevância da análise macroambiental, oferecendo insumos e orientações às estratégias das empresas. Gradativamente profissionais da área de RH também explicam sua preocupação com a obtenção de insumos provenientes do ambiente externo. Isso não significa dizer que esse interesse seja recente, ele existia embora de forma fragmentada e operacional, a busca no mercado de recursos humanos de profissionais para preenchimento de posições vagas nas empresas ilustra essa afirmação, apenas quando a gestão de pessoas se configura como uma função estratégica, ou seja, quando a função do RH é demandada a abandonar sua atuação tópica, objetivando atuar como parceira do negócio.

O clima organizacional é o ambiente de trabalho que se convive. Esse, na visão de Luz (2003, p. 10), “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. Portanto, é o resultado de ações dos indivíduos dentro de uma organização.

Conforme Souza (1978, p. 37) “a excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão, a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a clima de tranquilidade e confiança, etc”.

Estudar o clima não é algo simples, pois está intimamente ligado ao desenvolvimento psicológico que o ambiente de trabalho proporciona. Trata-se de uma complexa rede de expectativas e objetivos individuais, tornando por muitas vezes difícil analisar o ambiente e quais ferramentas surtirão efeitos para se chegar ao equilíbrio desejado.

Para Luz (2003, p. 12):

Nada é menos tangível, nem mais importante, na vida organizacional e nas transações interpessoais do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico, ainda que igualmente identificáveis, não sejam tão concretos.

Fator importante a se destacar, é que todos os colaboradores e administradores influenciam o ambiente, e são influenciados por ele, do qual cria um efeito chamado realimentação de auto reforço. Brito (2009), explica de forma clara que essa realimentação permite perceber os atributos da cultura, se esta for positiva, a conduta da instituição seguirá na mesma linha, se for negativa, também acompanhará o mesmo raciocínio.

O ambiente organizacional influencia no meio interno das empresas e na maneira com que as pessoas se relacionam. Este reflete no ânimo, decisões tomadas e eficácia na atividade desenvolvida pelos funcionários, em suma está ligado diretamente aos resultados obtidos.

Com o mercado cada vez mais competitivo, vêm à necessidade de otimização do lucro e atendimento imediato das exigências por qualidade por parte dos consumidores. Neste sentido, as organizações sentem-se pressionadas a adequarem-se aos parâmetros de mercado.

O planejamento futuro é uma ferramenta inestimável neste caso, dentre tais requisitos, a diminuição dos custos de produção está entre as principais estratégias para garantir o resultado almejado e tornar o empreendimento competitivo.

Williams (1972, p. 15), contextualiza que:

A maioria das empresas investem vastas somas de dinheiro a fim de garantir lucros crescentes daqui a um, dois, cinco ou até 10 anos. Em uma era em que o ritmo das modificações e avanços tecnológicos está se acelerando, o paradoxo da situação torna-se imediatamente aparente: devido ao tamanho e complexidade de muitos empreendimentos e ao custo do desenvolvimento de novos processos ou da instalação de novas fábricas, as empresas devem necessariamente tomar decisões objetivando a rentabilidade futura.

A redução de custos de produção muitas vezes passa pela automatização de processos, pessoas são trocadas por máquinas, gerentes tornam-se “frios” e apenas visam atingimento de metas, controles cada vez mais excessivos alteram rotinas funcionais. Tudo na busca de um maior lucro ressalta-se que não se pode esquecer que todos estes avanços influenciam no ambiente de trabalho, e muitas vezes de forma ineficiente.

Neste contexto, Williams (1972), acrescenta que com o avanço da tecnologia as indústrias possuem a necessidade de adquirirem novas técnicas e novos sistemas, onde o controle é mais estreito, o sistema sofisticado.

Essa situação tende a tornar a relação entre o supervisor e seu gerente de linha menos íntima e menos interdependente. O sucesso da aplicação dessa nova tecnologia e estrutura organizacional exige uma equipe integrada, que goste do trabalho executado. Sem isso, acredita-se que os resultados poderão apresentar prejuízos, sejam pela frustração ou pela ineficiente comunicação devido a um clima ruim instaurado.

As perdas de uma ineficaz administração do clima organizacional estão intrinsecamente ligadas à baixa produtividade, maior número de rescisões, elevados gastos com treinamentos e seleções de novos funcionários, dentre tantos outros.

Assim, entende-se que os gestores devem estar atentos a manutenção do clima o mais harmônico possível. O relacionamento entre os funcionários é de extrema importância, pois, estes entrosados, trabalhando focados em seus objetivos e executando com responsabilidade os seus afazeres, a empresa só tende a crescer e a alcançar seus propósitos.

6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externas e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Luz (2003), entende-se, em síntese, que cultura organizacional é costumes, maneiras de lidar com problemas, jeitos de resolvê-los, tradições, valores, normas e formas de recompensas utilizadas pela empresa.

Desta maneira, se introduzidas novas práticas para mudar o aspecto do ambiente, e for bem-sucedida, a cultura organizacional também sofrerá mudanças com o decorrer do tempo.

Complementa Souza (1978, p. 36), que a “cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, ou seja, é a união de realizações humanas, seus valores, reações e atitudes.

Na visão do autor a cultura organizacional “compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter”. Sendo que, tecnologia é a ferramenta utilizada para agilizar as informações dentro de uma organização Já o caráter é a maneira que as pessoas expõem seus sentimentos. (SOUZA, 1978, p. 36).

Para Souza (1978, p. 37), “por caráter entende-se o conjunto das manifestações afetivo volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia, etc.”.

Preceitos são as regras, doutrinas, ordens das quais são determinantes dentro de uma organização. Souza (1978, p. 36) afirma que “por preceitos entende-se autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional”. Esses três elementos formam uma equipe, ou seja, necessitam trabalharem juntos para que possam alcançar o objetivo principal. Deve haver equilíbrio, pois se uma desviar-se do propósito a outra também sofrerá consequências.

Gradativamente, a polêmica a respeito da distinção entre os conceitos diferentes, porém complementares. A linha de pensamento de Coda (1996), também caminha em direção similar. Em síntese, o autor defende que a cultura antecede e fundamenta o clima, e que por sua vez, este é um ingrediente da empresa de natureza imediata, mais “móvel” e oscilante do que a cultura organizacional. A motivação é um assunto complexo discutido e estudado há muitos anos.

Bergamini (1997, p. 19), destaca que “antes da revolução industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo”. Na Revolução Industrial, foram investidas grandes quantias de dinheiro para automatizar a produção, obtendo-se o aumento da mesma em um menor tempo.

Por esse motivo o papel desempenhado pelas diretorias não era apenas encontrar pessoas para trabalhar, mais sim treiná-las para utilizar as novas ferramentas no recente processo produtivo. (BERGAMINI, 1997).

Atualmente, as organizações buscam conquistar elevados índices de motivação colaborativa, pois sabe do diferencial que tal ferramenta proporciona desempenho da instituição.

Na visão de Glasser (1994, apud BERGAMINI, 1997, p. 24) “o fracasso da maioria de nossas empresas não esta na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas [...]”.

Problemas com a motivação já existiam há muito tempo conforme supracitado, porém mesmo com a implantação de novas tecnologias e métodos as empresas ainda possuem dificuldades com as mesmas variáveis, demonstrando quanto complexo é sanar fatores que lidam com o lado psicológico dos seres humanos.

Bergamini (1997, p. 25), contextualiza que:

Por mais que se tenha conseguido aperfeiçoar as técnicas e os procedimentos de escolhas, desenvolvimento, e compensação das pessoas no trabalho pela gerência de recursos humanos, as empresas parecem continuar enfrentando os mesmos e antigos problemas.

Destaca-se a incessante busca por manter motivado o quadro de funcionários. Pois mesmo adotando os novos procedimentos, as empresas ainda sentem que não conseguem atingir o sucesso esperado.

As técnicas não lidam com aspectos exatos, pelo contrário, a inconstância é predominante, ou seja, uma recompensa pode ser motivadora até determinado momento no presente, já no futuro aquele mecanismo torna-se defasado, não surtindo mais efeitos. Fator relevante à motivação, e que deve ser tratado como primordial, é a visualização da empresa perante os funcionários como seres humanos, dos quais possuem defeitos e virtudes.

De acordo com Hogue (1980, apud BERGAMINI, 1997, p. 26): “esquece-se com frequência como o indivíduo originalmente funciona. Esquece-se que, no seu interior, em cada uma das suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo as suas capacidades individuais [...]”.

Acredita-se que as empresas devem observar seus funcionários para identificar as suas capacidades individuais, assim obtendo as respostas dos motivos que levam os mesmos a tomarem atitudes que demonstrem descontentamentos.

Bergamini (1997, p. 30), salienta que “o estudo da motivação abrange as tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina”. Após terem o conhecimento sobre os aspectos que possuem a necessidade de aprimoramento, as organizações devem planejar melhores soluções que dissiparão os aspectos negativos, e implantá-las imediatamente.

Dentro de uma organização, essa variável é de grande importância, pois um funcionário motivado realiza sua função com prazer, alegria, trazendo melhores resultados para a empresa, Motivação deriva do latim, que se refere a movimento. É um estado de ânimo, é à vontade com o que o indivíduo executa determinada função.

Segundo Silva e Rodrigues (2007, p. 8), “as pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua ‘vontade’ ou motivação; logicamente, observando-se os valores e as experiências de cada um”. É um estímulo que vem do interior da pessoa, onde ela se impulsiona a realizar seus propósitos. Para os autores, “o estudo da motivação e comportamento é uma busca de respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana. Fundamentalmente, nosso comportamento é motivado por um desejo de atingir algum objetivo”.

Neste contexto existe ainda a supermotivação que é um nível mais alto de motivação, do qual todos os membros de uma organização poderão atingir.

Spitzer (1997, p. 19), afirma que “em um ambiente de supermotivação, mesmo os que possuíam anteriormente níveis baixos de motivação, serão capazes de alcançar a excelência, enquanto os que possuem níveis elevados serão capazes de explorar todo o seu potencial”.

Os Recursos Humanos são responsáveis pela manutenção do clima de uma empresa. A ele é designado à responsabilidade de selecionar novos funcionários e zelar para que os que já estão no quadro funcional tenham um ambiente favorável à execução de suas tarefas, ou seja, administra o clima para que a organização atinja seus objetivos.

De acordo com entendimento de Luz (2003, p. 22):

As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão de obra satisfeita ou motivada está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos – ARH.

Logo, se motivar ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é a parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão.

Nessa perspectiva, a Pesquisa de Clima Organizacional refere-se a um levantamento de opiniões que tem por apanágio representar a realidade da organização, pois se refere à representação da realidade das pessoas em seu cerne.

Logo, o objetivo desta pesquisa é o explicitar as percepções dos funcionários sobre dadas circunstâncias que afetam negativa ou positivamente o cotidiano da organização, isto é, o nível de satisfação ou insatisfação dos mesmos.

Portanto, configura como um diagnóstico sobre a atual situação da empresa, tomando como parâmetro a opinião de seus integrantes, visando levantar disfunções ou problemas que devem ser corrigidos.

Assim, tendo em vista que a conquista de um bom clima organizacional dentro de uma empresa é o passaporte para alcançar níveis altos de produtividade e, conseqüentemente, o sucesso; cabe aos profissionais do setor de recursos humanos a elaboração de planos de reconhecimento, recompensa e qualidade de vida que possam deixar seus funcionários satisfeitos e motivados –

criando um ambiente de trabalho agradável e que incentiva o bem estar de colaboradores dentro e fora da corporação.

7 CONCLUSÃO

As empresas estão inseridas atualmente em meio à acirrada competitividade, produtos novos tomam o mercado, antigos concorrentes se fundem, sem contar a velocidade tecnológica que transforma em obsoletos aqueles que não a acompanham. Neste contexto, fica a responsabilidade da gestão encontrar meios pelos quais tornarão a organização competitiva. Fato é, que a busca por reduzir dispêndios de produção como ferramenta a aumentar a lucratividade, é excelente e utilizada por qualquer organização que pretenda manter-se no mercado.

A complexidade está em como reduzi-los, ou seja, quais técnicas surtirão os melhores efeitos. Sabe-se que por muitas vezes, as organizações buscam a modernização de maquinários e o corte de pessoal como alternativas primordiais na redução de custos seja pelo ágil resultado que tais medidas provocam ou até mesmo pelo desconhecimento de outras técnicas.

Por muito, as empresas buscam altíssimos investimentos em modernos maquinários como forma de reduzirem desperdícios, contudo, se tivessem analisado o clima organizacional de sua entidade, poderiam ter observado que seus colaboradores tinham capacidade de reduzirem tais custos, apenas aumentando suas aptidões produtivas, entretanto talvez não o façam, porque se sentem pressionados pelo clima, estão desmotivados e acabam prejudicando involuntariamente a organização.

Neste contexto, parte-se da compreensão de que analisar o ambiente e seu respectivo clima é de suma importância à gestão. Pois, norteia quanto aos motivos que levam o quadro funcional não atingir sua capacidade total, mostra onde estão os gargalos que desmotivam os funcionários e geram custos desnecessários.

Assim, a empresa deve averiguar se a recompensa salarial condiz ao trabalho executado, dissipar a competição interna e voltá-la somente ao lado externo. Rever as regras atuais, estudar o novo processo de produção para que o mesmo seja implantado de modo gradativo e estratégico, rever onde possa estar ocorrendo o retrabalho e o desperdício de matéria prima, tornar o ambiente e as reuniões mais divertidas, e averiguar o atual estágio do sistema de avaliação.

Neste sentido, a organização deve planejar modificações a fim de melhorar as condições de trabalho do funcionário, essa ação repercutirá na melhoria do clima organizacional. Deve-se dar continuidade e manutenção das variáveis que tiveram uma positividade alta, averiguar os motivos que levam os funcionários a estarem insatisfeitos atualmente e dissipá-los, motivarem os funcionários a fim de otimizar a sua produtividade.

Percebe-se que a grande valia da análise de clima está em levar à gestão da organização a situação do ambiente de trabalho. Gerencialmente torna-se imperioso esta informação, pois auxiliara no processo decisório.

Conclui-se então, que a análise do clima organizacional pode ser aplicada a qualquer empreendimento como ferramenta de avaliação do processo produtivo. Vislumbra-se por meio de tal mecanismo o que afeta a capacidade de trabalho dos funcionários, e assim pode-se identificar onde estão às falhas e também as virtudes.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, R. **Pesquisas de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Universidade de São Paulo, 1998.

DUTRA, J. A. **Gestão da carreira. As pessoas na organização**. São Paulo 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WILLIAMS, Michael. **Relações humanas**. São Paulo: Atlas, 1972.