FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÉBANO BANDEIRA

GESTÃO DE PESSOAS - ARH COMO DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Porto Alegre
2019

ÉBANO BANDEIRA

GESTÃO DE PESSOAS - ARH COMO DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Artigo apresentado à Faculdade São Francisco de Assis, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Alexandre Alves Fernandes

Porto Alegre

2019

RESUMO

Este presente trabalho nos mostra a Administração de Recursos Humanos de uma outra perspectiva, como um fator principal que garante o funcionamento das organizações através da gestão de pessoas e tem como base o desenvolvimento do capital intelectual. A ARH não mais visto como um departamento, mas também com a função de interpretar os objetivos propostos pelas organizações e alinhar competências e talentos através do capital humano que dispõe e o alinhamento entre objetivos pessoais e empresariais e que ela possa alcançar os seus objetivos. Com este estudo, objetivou-se a identificar o ARH na posição de staff, definindo estratégias e suporte na gestão de pessoas. ARH não tem o mero papel de acompanhar as mudanças, mas de liderar a mudança adotando novas práticas e assumindo novas responsabilidades. Gerar condições para que a organização atinja seus propósitos, seja competitiva, cresça, prospere e se perenize no mercado. E criar manter uma força de trabalho capacitada, motivada e comprometida com o desenvolvimento das organizações é função que contribui para o desenvolvimento das organizações. Espera-se que o trabalho represente para os gestores de RH que toda organização tem que haver gestão de pessoas considerando como parte da missão da ARH é promover o desenvolvimento das organizações, através do desenvolvimento das pessoas.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas.

ABSTRACT

This work shows the Human Resources Administration from another perspective, as a main factor that guarantees the functioning of organizations through the management of people and is based on the development of intellectual capital. The ARH is no longer seen as a department, but also with the function of interpreting the objectives proposed by the organizations and aligning skills and talents through the human capital it has and the alignment between personal and business goals and that it can achieve its objectives. With this study, the objective was to identify HRH in the staff position, defining strategies and support in people management. ARH does not have the simple role of keeping pace with change, but rather leading change by adopting new practices and taking on new responsibilities. Generate conditions for the organization to achieve its purposes, be competitive, grow, prosper and remain perennial in the market. And creating a workforce capable, motivated and committed to the development of organizations is a function that contributes to the development of organizations. It is expected that the work represents for HR managers that every organization has to be managing people considering as part of the HRH mission is to promote the development of organizations through the development of people.

Keywords: Strategic management of people.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Marras (2005) Recursos Humanos é uma área relativamente nova, surgiu em torno do início do século XX. Seu primeiro nome foi Relações Industriais. Sua criação deveu-se por força do impacto da Revolução Industrial nas relações empregador versus empregado e, de lá para cá, foi crescendo e agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir.

A Administração de Pessoal ficou conhecida como a área da administração que cuidava exclusivamente de admissões, demissões e pagamentos dos funcionários das empresas, de acordo com a legislação trabalhista vigente. Naquele período, a área de Administração de pessoa considerava apenas as pessoas que trabalhavam em atividades físicas, de operações, mecânicas e fabris.

Conforme Marras (2005), Administração dos recursos humanos (ARH) vem com uma nova visão onde é denominada como gestão de pessoas. Essa denominação envolve não somente as práticas e as políticas, mas também as visões estratégicas e operacionais e das pessoas ligadas a empresa e a organização. Esse novo papel não implica somente em administrar pessoas, mas numa visão mais ampla, em que possa desenvolver pessoas, aplicar pessoas, manter pessoas, remunerar pessoas, perceber as pessoas como parceiras do negócio e não mais como recursos desta forma o ARH passa a se denominar gestão de pessoas.

O modelo de gestão de pessoas, para Fischer (2002) e Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e um conceito amplo que se diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Esse conceito incorpora aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais.

Mas, as organizações não devem ter uma visão centrada somente sobre o desempenho, devem também dar prioridade à gestão de pessoas e proporcionar um ambiente saudável a seus colaboradores, tendo em vista que a chave para o andar do negócio é a satisfação dos colaboradores, pois, pessoas satisfeitas e mais felizes, produzem mais e com qualidade.

2 OBJETIVO

Este trabalho trata de questões sobre gestão de pessoas. Foi escolhido o tema ARH (administração de recursos humanos) que aborda temas sobre: Como alinhar competências e talentos através do capital humano que dispõe alinhamento entre objetivos pessoais e empresariais

Desmotivação e turnover falta de qualificação aos colaboradores, desalinhamento de competências e talentos, baixo investimento em capital humano.

Todos esses fatores motivaram essa pesquisa que visa à melhoria e desenvolvimento do negócio em si.

Como agregar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar pessoas com Gestão de Pessoas usando ARH como ferramenta para o desenvolvimento.

Agregar pessoas, onde reúne processos de recrutamento e seleção de uma organização e o processo decisório que irá contratar e aplicar pessoas, que visa as atribuições direcionadas às pessoas, desenvolver pessoas, que é atribuído ao treinamento e desenvolvimento e mudanças de postura, recompensar pessoas com remunerações benefícios e serviços, manter pessoas englobando mais saúde e segurança no trabalho, podendo agregar ao trabalhador mais qualidade de vida e monitorar pessoas com sistemas de informação gerenciais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ARH (Administração de Recursos Humanos)

Segundo Dessler (2003), o RH passou por diversas fases. No início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios. Esse era o trabalho que consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos. Quando a tecnologia em áreas como testes e entrevistas começou a surgir o departamento de recursos humanos passou a desempenhar um papel maior na seleção, no treinamento e na promoção de funcionários.

Para Wood Jr (2009) um recurso para empreender uma análise da transformação da FRH (Função dos Recursos Humanos) é caracterizar uma função

mais tradicional, herdeira da Escola de Relações Humanas. Neste formato, a FRH ganha contornos de atividade de suporte, com funções específicas, como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Paralelamente, em conjunturas específicas, floresceram movimentos como abordagem socio técnica, que interagiram em maior ou menor grau com o FRH em suas práticas.

Segundo Wood Jr (2009), no fim da década de 70, a conjuntura de mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra função do FRH, desta vez ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de desempenho e produtividade. Sem as raízes do FRH tradicional, esta nova fase do FRH, passou a apropriar-se, de forma instrumental e estratégico baseada em conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos de sua antecessora. Embora os rótulos sejam diferentes de organização para organização, esta geralmente as associadas às áreas de qualidade ou a programas corporativos de gestão da mudança. Convive, geralmente, com algum grau de conflito, com a FRH tradicional, agora alinhado com a gestão de pessoas.

A ARH responsável por alinhar competências e talentos como alinhar competências a talentos com o capital humano que dispõe. Assim, precisamos entender um pouco mais da função do ARH.

> Para quem cada administrador, seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor, desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A ARH procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. (CHIAVENATO, 2004, p.13)

Os assuntos normalmente tratados em ARH referem-se à multiplicidade enorme de campos de conhecimentos, fala-se em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional e diversos outros temas que também poderiam ser abordados aqui. Mas começaremos pelo levantamento de dados que serão cruciais para essa solução. Dados como: análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho, entrevistas, todos necessários para que possamos avaliar caso a caso para o alinhamento das competências e talentos.

Obtendo esses dados, as atribuições começam a ficarem mais claras, podendo assim, ter uma melhor visualização de cada cargo e trabalhar diretamente no problema.

> Em muitas organizações, a denominação administração de recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos gestão de parceiros ou colaboradores gestão do capital humano, administração do capital intelectual até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. (CHIAVENATO, 2005, p. 2).

O autor nos indica que as organizações vêm ampliando suas visões para um contexto de Gestão de Pessoas, identificando os seu papel e a importância das pessoas em uma organização.

Partindo desse pressuposto Gil (2006), nos fala que a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

3.1.1 Gestão da mudança

Segundo Dessler (2003), a área de Recursos Humanos está mudando, deixando de ser uma área protetora e se tornando uma área planejadora e agente de mudanças.

A transformação do departamento de recursos humanos para ARH reflete o fato que nas organizações atuais competitivas e com colaboradores altamente treinados e comprometidos estão fazendo a diferença e não somente os recursos materiais e tecnológicos que levam a empresa a ser competitiva

A área de ARH é ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão de processos de mudança e para a melhoria dos níveis de desempenho e produtividade da empresa;

Cabe à área de ARH mostrar as consequências positivas de um processo de mudanças, para assim possibilitar que essa transição não seja dolorosa nem para a empresa e nem para o funcionário.

Dentre as ações da área de ARH no processo de mudança, ganham destaque o desenvolvimento de lideranças e a seleção e retenção de talentos.

O ARH mantém posição de staff, em conjunto com gerentes de linha define estratégias e suporte na gestão de pessoas. ARH como uma das forças motrizes da mudança.

Para que se alcance esse nível de reciprocidade entre organização e individuo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos.

3.1.2 Seis processos de gestão de pessoas

Cada organização ou empresa deve desenvolver através de sua política e cultura mais adequada para os seus processos de gestão de pessoa. Uma política de gestão de pessoa é necessária incorporar o que a organização pretende por volta dos seguintes aspectos baseados nos seis processos de gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2008), os processos são os seguintes:

1 Processo de agregar pessoas

2 Processo de aplicar pessoas

3 Processo de recompensar pessoas

4 Processo de desenvolver pessoas

5 Processo de manter pessoas

6 Processo de monitorar pessoas

Cada processo tem sua importância para organização e se refere como a maneira que cada organização se propõe a trabalhar com seus colaboradores e por meios deles alcançando os objetivos da organização e abrangido espaços para o alcance dos objetivos individuais.

Para Vieira (2010), o processo de Agregar Pessoas tem como intensão recrutar pessoas das fontes externas e internas da organização onde busca um perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento. Portanto, é de extrema relevância o processo agregar pessoas e recrutar colocando a pessoa certa, no lugar certo e consiga atrair o máximo de candidatos possíveis dentro do perfil anunciado, sempre objetivando contratar pessoas que possam contribuir para o sucesso da organização.

Conforme Chiavenato (2008, p.17), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto

ao seu desempenho". Determinado os requisitos básicos da força de trabalho servem como base para avaliar o desempenho e organização das tarefas. Portanto o processo de aplicar pessoa inseri o processo de avalição de desempenho, ressaltando a importância do conhecimento e retorno sobre o trabalho realizado.

Enquanto o processo de remunerar as pessoas, abrange a administração salarial do corpo funcional e as suas formas existentes são imensas, algumas empresas remuneram de forma fixa, como um padrão e outras remuneram de forma variável, de acordo com a habilidade e produção do colaborador.

As pessoas da organização aplicam tempo e esforço no trabalho e por tanto , recebem um remuneração que representa a troca de entre direitos e responsabilidades e para Bohlander e Snell (2011), a remuneração e importante para gestão de pessoas porque fornece ao colaborador uma recompensa tangível pelos serviços prestados, além de ser fonte de reconhecimento e valorização e necessidade de sobrevivência.

Araújo (2006) diz que a remuneração tem como foco principal as pessoas, no sentido em gratificá-las por suas atividades, competências e resultados estipulados pela organização que em contra partida desenvolve seu critério de remuneração que podem ser por caráter quantitativo e qualitativo.

De acordo com Chiavenato (2008) a remuneração constitui os elementos fundamentais para incentivar e motivar os funcionários da organização. A dedicação ao trabalho e o comprometimento são investidos através de um retorno que os colaboradores acreditam ser significativos.

No processo de desenvolver pessoas para Chiavenato (2008), o departamento de Gestão de Pessoas, busca manter o desenvolvimento do colaborador e ao mesmo tempo cuidando da qualidade de vida no trabalho.

O desenvolvimento de pessoas envolve questões como capacitação de lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e do aprendizado comportamental.

O processo de treinamento e mais direcionado para os aspectos do cargo de atuação onde é mais focado no processo operacional buscando melhorar habilidades e capacidades do colaborador.

Não existem mais os questionamentos quanto à validade e à necessidade da implantação do treinamento dentro da empresa, pois as organizações estão em

constante mudança e por isso o processo de capacitação tem de ser sempre constante.

O que se questiona, é a sua adequabilidade de cada situação, a forma de sua implantação na organização, os meios de que se utilizam os objetivos a que se propõe e sua posição na estrutura da empresa.

O fato de que nos dias de hoje, ser aceito por todos como um instrumento de que a empresa tem que lançar mão para solucionar os mais diversos problemas que afetam sua estrutura, desempenho, produtividade e lucratividade, leva-nos a enfrentá-lo com muito mais seriedade e responsabilidade.

Para Chiavenato (2008) Além de recrutar, selecionar, remunerar e desenvolver seus colaboradores as empresas têm a necessidade de manter esse recurso humano trabalhando para ela, ou seja, a empresa precisa desenvolver todos os processos iniciais mantendo esses colaboradores satisfeitos com a organização em longo prazo dentro das organizações.

> Processo de manter pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. (CHIAVENATO, 2010, p.16).

Segundo Chiavenato (2008), esse processo que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados precisa trabalhar um conjunto de cuidados especiais, dessa forma otimizando o potencial humano aumentando a qualidade de vida no trabalho e diminuindo a rotatividade dentro das organizações.

> Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Preferimos a palavra monitorar ao invés de controlar a fim de evitar o significado de fiscalização externa e de submissão estreita a regras e regulamentos impostos. (CHIAVENATO, 2010, p. 498).

O processo de monitorar as pessoas de acordo com Chiavenato (2008), não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mais sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação aos objetivo e resultados a serem alcançados, esse processo está diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização.

O ARH atuando como função de Staff passa a decentralizar o controle e o sistema, estreitamente fechado e impositivo está mudando, as organizações estão partindo para o empoderamento (empowerment) das pessoas dando a eles responsabilidades e poder de decisão.

3.1.3 ARH desenvolvendo competências do futuro

“Até 2020, 35% das habilidades mais demandadas para a maioria das ocupações deve mudar.” (PATI, 2019). Oque o autor quer nos mostrar que as competências do futuro estão mudando devido aos avanços da tecnologia e fatores sócio econômicos, geopolíticos e demográficos terão impacto direto no mundo do trabalho, seja no surgimento ou desaparecimento de profissões, seja no hall de habilidades demandadas pelo mercado. Fica mais em evidência que é necessário que as organizações tenham cada vez mais atenção para o fator de desenvolver competências.

Segundo Fleury e Fleury (2004) diversos trabalhos vêm analisando o tema competência em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional, o que demanda a construção de um modelo teórico que mostre como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento das organizações.

3.1.4 Noção de competências no trabalho

Verificando toda a estrutura e avaliando o capital humano disponível no gabinete, conclui-se que o alinhamento das competências a talentos é o próximo passo a ser dado para a solução do problema proposto.

Começamos pelo mapeamento dessas competências, onde constatamos que possuímos grandes potenciais entre os colaboradores. Algumas proposições a seguir, conforme Brandão (2012) nos farão entender melhor um pouco mais sobre competências:

a) É constituída por recursos e atributos do indivíduo, tradicionalmente denominados conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho;

b) Possui caráter de associar esses atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao contexto em que são utilizados;

c) Representa o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém;

d) É revelado quando a pessoa age frente a situações profissionais com as quais se depara de forma que o desempenho do indivíduo no trabalho representa uma manifestação ou evidência de suas competências;

e) É desenvolvida por meio de processos de aprendizagem, sejam ele naturais ou induzidos, formais ou informais;

f) Serve como elo entre atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a estratégia da organização;

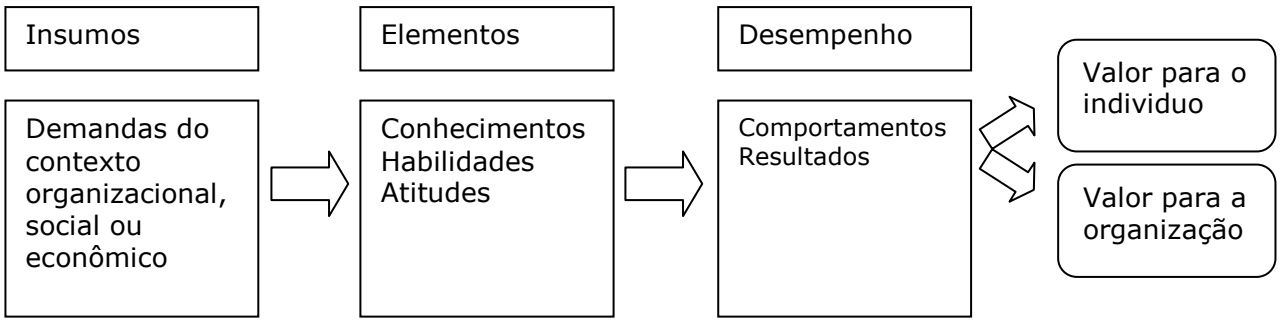
g) Agrega valor, seja econômico ou social, tanto ao indivíduo que a manifesta no trabalho quanto à organização que atua;

h) Dá origem a sustentação a capacidades da organização, tradicionalmente denominadas competências organizacionais;

i) É influenciada por variáveis ou processos que se manifestam em diferentes níveis da organização (estilo gerencial do líder, treinamento e apoio material oferecido ao empregado, cultura, clima, estrutura, estratégia e outros);

j) Influência, em alguma medida, processos e resultados que ocorrem em diferentes níveis da organização (indivíduos, equipes de trabalho, unidades produtivas, e a organização como um todo).

Quadro 1: Componentes da competência do trabalho



Fonte: (Brandão, 2012)

Essa figura sugere que o indivíduo, para lidar adequadamente com os desafios de seu contexto organizacional, social ou econômico, precisa deter uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes. Quando consegue mobilizar e aplicar esses elementos em seu trabalho, a pessoa gera um desempenho profissional.

> O termo competência deriva do latim competentia, que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa. (BRANDÃO, 2012, p.1).

3.1.5 Mapeamento de competências

Conforme Brandão (2012) as competências individuais são geralmente utilizadas para qualificar a ação ou atuação do indivíduo, e para obtermos maiores informações o que parece mais indicados descrevê-las operacionalmente em termos de padrões de desempenho, que representam viabilidades da organização em relação a atuação de seus empregados.

Para Rabaglio (2008) é importante fazer uma avaliação da empresa e desencadear as ações necessárias para iniciar com uma definição de competência organizacional, e a partir das definições de das competências organizacionais e individuais.

Para Brandão (2012) o padrão de desempenho descrito para representar competências individuais, sejam objetivos e passiveis de observação no trabalho, indicando à pessoa exatamente o que é esperado dela. Quando a descrição não é clara e nem objetiva, o indivíduo pode dar à competência a interpretação que melhor lhe convém.

É preciso ter o entendimento claro, do que a organização deseja para competência descrita, é preciso especificar as condições sob as quais se espera que o desempenho ocorra.

De acordo com Brandão (2012, p.17) “condições são restrições ou elementos impostos ao profissional, que indicam circunstâncias sob as quais se espera que ele manifeste o desempenho desejado”. O estabelecimento de condições é importante quando se deseja identificar que o indivíduo apresente um desempenho esperado, faça o uso (ou não) de determinados instrumentos, equipamentos, procedimentos, métodos ou técnicas. Observe os seguintes exemplos citados por Brandão (2012).

“Organizar processos, de acordo com o fluxograma definido pela empresa”.

“Solucionar problemas matemáticos, sem utilizar calculadora”.

“Digitar textos, utilizando o aplicativo Word”.

Perceba que nessas condições de competências individuais, além do verbo e do objetivo da ação, há condições nas quais se deseja que o desempenho ocorra.

Portanto, ajudam a delimitar de forma mais clara e especifica a natureza do desempenho esperado pelo indivíduo.

3.1.6 Métodos, técnicas e instrumentos aplicados ao mapeamento de competências

Segundo Barbieri (2014) mapeamento também denominado diagnóstico de competências, tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Para Rabaglio (2008) a definição de competência um grande evento organizacional que cause impacto com objetivo real e potencializar as competências organizacionais, no perfil comportamental de seus colaboradores levando a compreensão de seus benefícios.

Os dinamismos e a tecnologia estão cada vez mais veloz e com isso exigindo mais das organizações e seus colaboradores competências diferenciadas e desenvolvidas. Conforme Brandão (2012) descreve, vejamos algumas técnicas e procedimentos para definições de mapeamento de competências.

Análise documental – constitui uma técnica de pesquisa que objetiva permitir a descrição objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos. Consiste em uma série de procedimentos que visam estudar e analisar um ou vários documentos para deles extrair conclusões sobre o objetivo estudado. Trata-se de compreender melhor o conteúdo de materiais escritos pela análise de suas características (conteúdo manifesto, significado, intenções subjacentes e outras) e pela extração dos aspectos mais importantes.

Entrevista – constitui outra técnica de pesquisa comumente aplicada ao mapeamento de competências. Em geral é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os resultados apurados na análise documental, visando confirmar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

Grupo focal – também denominado *focus group,* constitui uma técnica de pesquisa que envolve uma discussão objetiva, orientada por um moderador, que

introduz um tópico a um grupo de participantes e direciona sua discussão sobre o tema. Procura identificar como as pessoas percebem ou que pensam sobre determinado objeto de estudo, utilizando-se da interação entre elas para levantar ideias ou informações que seriam menos acessíveis sem a discussão produzida em um grupo.

Questionário constituem instrumentos de coleta de dados que são lidos e preenchidos pelos próprios respondentes, sem a intervenção de terceiros (entrevistados ou moderadores). Em geral, dispõe de quatro partes:

1. Apresentação, onde é descrito o objetivo do instrumento e solicitada a colaboração do respondente;

2. Enunciados com orientações acerca do preenchimento e devolução do questionário;

3. Os itens ou questões a serem respondidas;

4. Campos para a coleta de dados biográficos do respondente (gênero, idade, grau de escolaridade, local de trabalho e cargo exercido, por exemplo).

Observação consiste no registro e exame detalhado de dados sobre comportamentos, fenômenos ou ações relacionadas ao objetivo estudado, sem envolver questionamentos e respostas, verbais ou escritas, entre o observador e os sujeitos ou grupos observados.

> Com a emergência da Gestão por Competências como modelo orientador de estratégias e práticas de gestão de pessoas, grande discussão tem sido feita sobre o tema nos últimos anos, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente empresarial. Em decorrência, foram formuladas diversas concepções teóricas e realizados estudos empíricos, publicados sob forma de livros, artigos, relatórios de pesquisa e outros veículos. (BRANDÃO, 2012, p. 100),

O melhor ajuste ocorre quando as políticas e práticas de gestão de pessoas estão coerentes entre si (alinhamento horizontal) e adequadas à estratégia organizacional (alinhamento vertical), o que daria caráter estratégico à gestão de pessoas, aumentando sua importância relativa, além de conferir maior efetividade à organização.

Para que as organizações possam atingir seus objetivos, também é necessário a valorização das pessoas, para Dutra (2008) a valorização das pessoas e mediada pelas recompensas por elas recebidas como contra partida de sua competência e seu trabalho para a organização.

3.2 treinamento e desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento dos colaboradores na empresa acabam desempenhando um papel essencial, onde impacta diretamente nos resultados da empresa. Uma boa gestão aliada constantemente no desenvolvimento do mercado, torna sua equipe capacitada e consequentemente traz benefícios de curto a longo prazo.

3.2.1 O papel do treinamento na empresa

Não existem mais os questionamentos quanto à validade e à necessidade da implantação do treinamento dentro da empresa. O que se questiona isto sim é sua adequabilidade de cada situação, a forma de sua institucionalização, os meios de que se utilizam os objetivos a que se propõe e sua posição na estrutura da empresa.

O fato de, nos dias de hoje, ser aceito por todos como um instrumento de que a empresa tem que lançar mão para solucionar os mais diversos problemas que afetam sua estrutura, funcionamento e produtividade, leva-nos a encará-lo com muito mais seriedade e responsabilidade.

Conforme Chiavenato (2005) considera-se treinamento como um meio para adequar cada pessoa a seus cargos e amplificar a força de trabalho a partir dos cargos ocupados, mas também desenvolver de maneira excelente as tarefas para alavancar o desempenho do cargo.

Modernamente o treinamento tem como escopo desenvolver as competências das pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras.

Primeiramente identificar e focalizar a necessidade em que se deve criar uma estratégia de treinamento. Segundo Chiavenato (2005, p. 345), “O levantamento de análise de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise: análise organizacional, análise de recursos humanos, análise das estruturas de cargo e análise do treinamento.”

3.2.2 Levantamento de necessidades de treinamento

De acordo com Girales (1980) resultado das interferências ou programas de treinamento desenvolvidos podem sofrer, na prática, a intromissão de variáveis que,

às vezes, não são necessários manter sob controle ou das quais até mesmo desconhecemos as potencialidades. Por isso que o êxito ou fracasso no desempenho talvez não tenha relação direta com uma ação de treinamento empreendida. Ele estará, então, sendo influenciado por outras causas organizacionais, que nem sequer são cogitadas como influentes. Em consequência, levanta-se a dúvida sobre o que é verdadeiramente causa e efeito.

Existem nas empresas certos problemas que a princípio evidenciam necessidades de treinamento. Para Girales (1980) é muito difícil, porém, concluir que são solúveis por uma ação de treinamento. Por exemplo: turnover; as queixas e reclamações dos clientes; a alta percentagem de retorno no controle de qualidade; o alto índice de acidentes; os conflitos interdepartamentais; conflitos interpessoais; a má supervisão; a carência de mão de obra no mercado; a falta de motivação e o baixo moral dos empregados; a morosidade nos processamentos; o alto indicie de desperdício de matérias primas, etc. Esses problemas evidenciam sintomas que não devem, entretanto, conceituar, à primeira vista, necessidades de treinamento. Compete aos profissionais da área efetuar um minucioso levantamento para identificar as causas mais prováveis de um desses sintomas observados e, então, estudar a viabilidade de serem tratadas por treinamento.

> O grupo humano com suas variáveis e momentos históricos passa, portanto, a ser a essência das preocupações. Entender seu passado localizar-se no seu presente e projetar o seu futuro é a tarefa de quem se propõe a analisá-lo sob este enfoque. (SIMI, 1980, p.421).

3.2.3 Filosofia e política do sistema de T&D

Para descrever o sistema de treinamento e desenvolvimento, primeiramente é necessária uma rápida abordagem acerca da Teoria Geral dos Sistemas.

A Teoria Geral dos Sistemas está fundamentada sobre dois axiomas: no primeiro, “o universo é um sistema”, plenamente compreendido dessa forma, uma vez que, é formado por elementos que interagem de modo a compor um todo. O universo é como uma rede de relações entre as diferentes frações de um todo unificado. A natureza dinâmica e inter-relacionada dos elementos do Cosmos é percebida não só quando nós voltamos para as pequenas dimensões dos átomos e dos núcleos, mas, também, nas grandes dimensões das galáxias, dos planetas e

estrelas. Conforme o segundo axioma, cada área do conhecimento compõe-se de sistemas ou subsistemas relacionado aos demais campos do saber, fundamenta-se na compreensão da interdependência recíproca de todas as áreas do conhecimento e da necessidade de sua integração. Sua orientação básica é totalizante: os sistemas não podem ser compreendidos somente pela análise, em separado, de cada uma de suas partes.

Porque os facilitadores de treinamento, desenvolvimento e educação profissional precisam conhecer a Teoria Geral dos Sistemas.

A Teoria Geral dos Sistemas é uma referência que induz os profissionais a terem uma atitude integrada com relação ao conhecimento, significando que qualquer ação isolada, de qualquer sistema, não é representativa da realidade, pois, pautando-se na teoria mencionada, as partes agem e interagem, numa dinâmica a ser entendida, para que se possa conviver com os processos.

Uma organização é um sistema quando propõe a construção de modelos, que realiza uma complexa interação interna e externa com outros sistemas e subsistemas, interagindo com o ambiente e acompanhando suas mudanças. Todo sistema está subordinado ou vinculado a um sistema maior, formando subsistemas. Mas, cada subsistema passa a ser um sistema, quando visto em separado.

3.2.4 Técnicas para treinamento e desenvolvimento

Com a velocidade que caminha o mundo moderno as empresas estão atentas para importância de aplicar uma das potenciais ferramentas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos por meio do treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, associados à satisfação no trabalho e crescimento intelectual.

Segundo Matsumoto (2006) é importante identificar metodologias alternativas as versões tradicionais para viabilizar a execução do programa. A preparação de profissionais de diversas áreas da organização que serão responsáveis pela transmissão formal dos conhecimentos adquiridos para os demais profissionais da empresa.

As empresas estão investindo, cada vez mais, na preparação dos funcionários. Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), todos os setores da economia

aumentaram em 20% as horas de treinamento na comparação nos últimos quatro anos. (BOOG, 2006).

O treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades, atitudes. Especialmente para a empresa agrega valores, impulsiona a atingir os objetivos focando nas competências essenciais da organização.

Com isso, é importante que o treinamento deixe de ser visto pela empresa como mais uma despesa e se torne um investimento necessário, cujo retorno será altamente compensador para a organização. O treinamento deve ser visto como um processo e não como um evento. Por isso é importante a sensibilização da direção da empresa, na percepção do retorno que o treinamento dará para a empresa, traduzido em melhores resultados.

Qualquer que seja o negócio, os colaboradores precisam estar treinados, engajados, comprometidos no único propósito em comum. Isso só se alcança se o Treinamento e Desenvolvimento fizerem parte do planejamento estratégico da empresa.

3.3 Avaliações de desempenho

Após o monitoramento das competências, treinamento e desenvolvimento, devemos avaliar o desempenho dos colaboradores com o intuito do alinhamento de competências e talentos.

> A avaliação de desempenho tem efetividade quando desdobrada a partir da estratégia competitiva e dos fatores críticos de sucesso. Fatores críticos de sucesso correspondem às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho, para atingir a competitividade (percepção da importância). Os fatores críticos de sucesso sustentam os indicadores de gestão a serem medidos e monitorados. A análise dos dados através de series temporais permite a prospecção de modelos de previsão para os indicadores de desempenho. (BANDEIRA, 2007, p. 4).

Em relação à análise de recursos humanos e a determinação de quais os comportamentos atitudes e competência necessárias para serem alcançados os objetivos organizacionais, no qual podendo ser avaliado pela filosofia CHA (Conhecimento, Habilidade e atitude), nos aspectos qualitativos e quantitativos.

De acordo com Berry (2001) as pessoas têm que saber, em um todo onde atua conhecer os concorrentes, o mercado em si e importância do seu trabalho para empresa, e se está praticando sua função de uma maneira correta e satisfatória para o desempenho geral da organização.

> Muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHA necessários para o trabalho. Outros podem precisar de treinamento intenso antes de estar preparado para dar sua contribuição às empresas. Quase todos os funcionários, entretanto, precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho. (BOHLANDER; SNELL, 2011, p. 205).

Conforme citação de Bohlander e Snell (2011), muitos profissionais já possuem o CHA necessário exercer a função no trabalho, com tudo a necessidade de treinamento se dá por uma carência de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença em que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ele realmente sabe e faz.

Podendo assim dizer análise dos requisitos exigidos pertinentes ao cargo, estão desempenhando adequadamente as necessidades exigidas do cargo, ou seja, identificar problemas que evidenciem a necessidade de treinamento.

Para Maximiano (2010) o sucesso operacional não depende não apena de seus recursos humanos serem adequadamente recrutadas treinados avaliados compensados e controlados, e sim também das relações humanas, o desempenho das pessoas não é determinado apenas pelos métodos de trabalho, mas também pelo comportamento.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, abordamos as maneiras ao qual se procedeu a pesquisa, referente a metodologia, tempo e organização dos dados coletados e a utilização desses.

A pesquisa foi realizada dentro da literatura, em livros de autores renomados e em artigos científicos retirados da internet. Utilizando da interpretação dessa literatura, pode-se argumentar sobre o tema escolhido, baseado na realidade encontrada no problema, os temas foram sendo descritos em uma ordem lógica para a melhor compreensão dos motivos e sua devida solução. Dentro da pesquisa, esse

momento foi o mais extenso, motivado pelo devido cuidado com os temas e sua correta interpretação.

O tempo para a realização do artigo foi de três meses, divididos em semanas para cada etapa. Na semana um e dois, encontramos o problema a ser estudado e sua justificativa, da semana três a seis, foram planejados quais seriam os temas abordados na pesquisa para a solução do problema e a iniciação do marco teórico, na semana sete a dez foi concluído o marco teórico e também o metodológico e na semana onze e doze foi escrito a conclusão e a formatação de todo o artigo.

5 PESQUISA APLICADA

Segundo o autor Ogliara (2015), conforme sua pesquisa realizada de modo qualitativo com 25 profissionais da área de recursos humanos através de entrevistas semi estruturadas procura mostrar como profissionais de RH lidam com conceitos e teorias do campo, como melhorar o preparo e desenvolvimento do profissional de RH e a realidade da Gestão de Recursos Humanos nas organizações (GRH).

Segundo Oligara (2015):

> Todos os entrevistados, sem exceção, colocaram a gestão de pessoas como uma das atividades mais importantes da organização – “pilar” foi uma palavra citada algumas vezes para ressaltar essa importância. E a GRH foi associada à competitividade e aos resultados da organização, com as pessoas como sua principal razão: (OLIGARA, 2015, p. 52).

Gestão de Pessoas como pilar para diferentes perspectivas da GRH observadas de diversos pontos de vista e nos mostra que o profissional da área RH tem bastante influência nas decisões, principalmente como temas abordados anteriormente os como desenvolvimento de pessoas e crescimento da organização

Conforme Oligara (2015) descreve “Trazer os melhores profissionais, assim como desenvolvê-los e recompensá-los são objetivos que devem ser alcançados com as ferramentas e processos da área.”

Segundo informações da pesquisa um dos entrevistados une as perspectivas da utilização desses instrumentos com a frase de efeito das pessoas certas, nas posições certas.

Segundo Trindade (2018) O ARH compreende em programas, processos e técnicas operacionalizados em uma organização com o objetivo de atender as políticas da gestão de pessoas.

As organizações, buscando estabelecer um padrão de alta performance que lhes garanta a vantagem competitiva e a sustentabilidade empresarial, estão focadas em seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos.

A administração de recursos humanos (RH), por sua vez, deseja não só acompanhar essas mudanças, mas auxiliar em sua condução, adotando novas práticas e assumindo novas responsabilidades.

Conforme Trindade (2018) em trabalho de pesquisa em estudar 150 organizações estabelecidas no Brasil. A pesquisa se apresenta a estudar mudanças na Administração de RH (ARH) de 150 organizações estabelecidas no Brasil, avaliando se existe um movimento de "expansão horizontal", ou melhor, verificando se as áreas de RH e seus Gerentes vêm adotando novas demandas, práticas e responsabilidades, ou se continuam restritas às atividades e responsabilidades tradicionalmente presentes na literatura.

Segundo Trindade and. Lawler (2011) o ARH vem buscando novas práticas e desempenhar um papel mais estratégico, mas não foi concebido com isso em mente, o ARH buscou se posicionar melhor e assumir novas responsabilidades , passando por um momento de “Expansão Horizontal”, na tentativa de justificar a sua existência e agregar valos nas organizações.

Os resultados indicam que, embora as áreas de RH tendam a ser mais tradicionais e universalistas, algumas organizações estão preparando seu RH para o futuro.

6 CONCLUSÃO

O tema gestão de pessoas aborda muito mais que treinamento e desenvolvimento, mapeamento de competências e ARH, mas a escolha desses temas sobre gestão de pessoas e aplicação na organização resulta na melhoria do funcionamento organizacional, como alinhamento das competências, diminuição da ociosidade dos colaboradores e melhor visibilidade da sociedade perante a organização.

Conclui-se que a ARH vem se redefinindo com pensamentos e mudanças que contribuem para evolução da Gestão de pessoas. Segundo as pesquisas dos autores o ARH vem se tornando uma das principais atividades na gestão de pessoal e fomentador na gestão de mudanças, inovando seus processos em movimentos estratégicos que impulsionam a eficácia organizacional. Desta forma, os resultados se tornam satisfatório para organizações e eficaz para o crescimento.

Por fim, refletir acerca dos temas desenvolvidos oportuniza a organização uma melhor compreensão da complexidade da questão que diz respeito à integração de colaboradores e organização e seu desenvolvimento. A revisão dos conceitos e da bibliografia existente sobre o tema mostra-se pertinente e necessária no percurso acadêmico e profissional, como modo de melhor enfrentar as questões a serem resolvidas no espaço organizacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César. **Gestão de pessoas**: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BANDEIRA, Anselmo Alves. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem estratégica em busca da proatividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BERRY, Leonard. **Descobrindo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BOOG, Gustavo;BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Pearson, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas, e aplicação em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136/136>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onizia de Fátima Assunção. **Treinamento e Desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: SENAC, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, jan./mar. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000100012&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 06 jun. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

OGLIARA, Marcio. **O que dizem os líderes de Recursos Humanos sobre a Gestão de Recursos Humanos**. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

PATI, Camila. **Competências de que todo profissional vai precisar até 2020**. c2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/10-competencias-que-todo-professional-vai-precisar-ate-2020/>.Acesso em: 08 jun.2019.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RH PORTAL. **História e finalidade da área de recursos humanos**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/historia-e-finalidade-da-rea-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 20 maio 2019.

TRINDADE, Luciano Henrique. **Rumo ao RH das organizações do futuro? um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil**.162 f. (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2018.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa Sant Louis Seguros**. Disponível em: <http://fabiolvieira.blogspot.com/2010/02/o-impacto-do-recrutamento-e-selecao-na.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

WOORD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Thomaz_Wood_Jr/publication/305469246_Mudanca_Organizacional/links/578fcb9008ae4e917cff378c.pdf#page=280>. Acesso em: 08 jun. 2019.