

A IMPORTÂNCIA DA EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Cristiane Aparecida MOTA¹
Hiroshi Wilson YONEMOTO²

RESUMO: Este trabalho tem a intenção de demonstrar a importância do departamento de gestão de pessoas como instrumento de apoio nas decisões empresariais possibilitando assim a melhora no desempenho da organização na busca constante do crescimento.

Palavras-chave: Planejamento Empresarial. Gestão de Pessoas. Tomada de Decisões.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento e a gestão de pessoal são de fundamental importância para a sustentação de uma empresa, tanto com vistas a sobrevivência desta como para seu desenvolvimento, competitividade e perenidade.

A área de Recursos Humanos vem passando por um grande processo de transformação dentro das organizações, deixando de ser tratado apenas como departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação e progresso dentro da organização. A partir dessas mudanças, deixa-se para trás um método de trabalho mecanicista, onde ao empregado cabe apenas a obediência e a execução da tarefa, e ao chefe o controle centralizado, dando espaço para um

¹ Discente do 7º termo do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. crisflorzynha@hotmail.com Bolsista do Programa de Iniciação Científica Estratégia e Competitividade Empresarial

² Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina hiroshi@unitoledo.br Orientador do trabalho.

cenário diferente onde em muitos casos os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores.

Esse metodo permite discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais como as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. Diferente do setor de Recursos Humanos, que visa à técnica e o mecanicismo do profissional, a gestão de pessoa visa à valorização dos profissionais e do ser humano. No trabalho abordamos alguns pontos como finalidade e principios basicos para o planejamento estratégico, o processo de evolução do sistema de gestão de pessoas, história, fases da sua evolução, experiencias realizadas e importantes processos como recrutamento e seleção, treinamento, punição e recompensa, onde observa-se através deles a motivação envolvida na relação entre colaborador e organização.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem como finalidade, e só é válido se, ajudar aos principais tomadores de decisão a pensar e agir estrategicamente. Ele é um conjunto de conceitos para ajudar os líderes a tomar decisões e realizar ações importantes.

Para ser eficaz, como empresário, o profissional deve desenvolver habilidades e pensar estrategicamente. Para isso, é preciso aprender como transformar a visão do negócio em realidade, de forma a determinar sua liderança, aprimorar o trabalho com sua equipe e criar as condições para resolver os problemas do cotidiano, intensificando a visão crítica.

No mundo de hoje, o planejamento existe para antecipar demandas e necessidades, proporcionar respostas rápidas às crises e enfrentar melhor os riscos e as incertezas. Ainda antes de ser uma forma de globalizar, uniformizar e formalizar, planejamento, é uma forma de se saber tomar decisões, proporcionando a empresa, um sentido de direção mais adequado. Segundo Maximiliano (2006, pg 51) “planejamento estratégico é o processo de tomar decisões sobre a estratégia da empresa. Todas as empresas têm estratégia e planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita.”

O planejamento, sendo um processo de identificar e definir objetivos que embora não sejam perfeitamente definidos, torna-se um grande processo de aprendizado sobre a organização, mesmo quando não possibilita o seu direcionamento, ensina aos gestores sobre ausência de informações, demandas externas e capacidade interna de respostas.

2.1 Princípios Básicos para o Planejamento Estratégico

Alguns critérios podem ser utilizados para focalizar uma visão estratégica, que ajudarão a ajustar e desenvolver etapas para tornar o planejamento uma realidade.

O fator mais importante é que haja aceitação e credibilidade na sua elaboração, contando com o apoio de todas os líderes da empresa. Assim, as questões de método, concepção e organização do planejamento, devem ser adequadas à realidade da empresa, no sentido de respeitar e incorporar processos de decisão e formas de estruturação já existentes e atuar sobre estes mesmos pontos.

A visão estratégica do futuro precisa ser compartilhada por todos da alta administração. Dessa forma se cria na empresa a "postura" estratégica, muito importante à transposição do planejamento estratégico para o gerenciamento estratégico, atingindo, dessa forma, ótimos resultados.

Há casos em que a qualidade do planejamento estratégico nas empresas pode ser pequena, devido à falta de visão que resulta numa ausência de motivação para adquirir e interpretar informações. Essa falta de interpretações está ligada a ausência de criatividade. Assim, o gerenciamento estratégico acaba não sendo plenamente executado, o que pode prejudicar a organização.

Existe diferença entre planejar e pensar estrategicamente. Onde o planejamento se refere à análise, e o pensamento estratégico é relacionado com a síntese envolvendo intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada da empresa. Portanto, o planejamento como programação estratégica não pode gerar estratégias, mas pode programá-las e torná-las operacionais.

3 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

3.1 História

As primeiras teorias gerais Administração, originaram de resultados de estudos que começaram a apresentar evolução no período de 1900 até meados da década de 30, período da Era Clássica da Administração.

Nessa época a consideração com fator humano era mínima, pois os funcionários de uma organização eram vistos apenas como parte no processo produtivo, ou em outras palavras, “peças de uma máquina”.

Segundo Chiavenato (2002, pg 1)

“ No passado, não muito distante, as pessoas eram consideradas recursos das organizações: os chamados recursos humanos. [...] Em geral, recursos representam algo material, passivo, inerte e sem vida própria que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos etc.

Somente a partir da década de 1930, os estudiosos Mary Follett, Chester Barnard e Mayo, deram início as pesquisas relativas às pessoas nas organizações e as interações humanas, pois até essa data, os autores e estudiosos da época preocupavam-se apenas com pesquisas e estudos que focavam na racionalização dos tempos e métodos que contribuiriam decisivamente para a diminuição dos custos e de desperdícios, aumentando a competitividade das empresas e da formalização de práticas administrativas.

A partir de então, as atividades de Recursos Humanos deixaram de ser apenas em treinamentos funcionais de “aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas”, para ser desenvolvidas e aplicadas focando o treinamento, desenvolvimento e satisfação das pessoas na organização.

Chiavenato faz menção sobre essa mudança dizendo que:

“As pessoas deixam de ser apenas fornecedoras de mão-de-obra para serem alcançadas a categoria de fornecedores de conhecimento e competência [...] atuam como parceiras e colaboradores – e não como empregados burocratas submetidos a um contrato formal de trabalho.”

3.2 Fases do processo de evolução

O processo de gestão de pessoas passou por fases de evolução, classificadas em cinco, resultado de pesquisas realizadas pela professora Tose da faculdade de Administração da PUC-SP, mostrando a evolução de cada momento bem como o perfil de cada profissional.

Cada uma das fases destacou-se por características :

- A fase contábil (antes de 1930) foi caracterizada dessa forma pois os existia uma preocupação com os custos da organização, tratando os trabalhadores sob um enfoque contábil como geradores de mão de obra, fazendo registro contábil de entradas e saídas resultantes dessa conta;
- A fase legal (de 1930 a 1950) foi caracterizada pelo aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional responsável por acompanhar a aplicação do que determinava a Consolidação das Leis do Trabalho, na época criada recentemente;
- A fase tecnicista (de 1950 a 1965) deixou de ser uma área preocupada apenas com registros e controles para dar maior foco em atividades “como funções de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários e outros benefícios” (Franco, 2008, p. 23);

- Na fase administrativa (de 1965 a 1985) além a nova função de tratar com assuntos relacionados ao sindicalismo, a área Recursos Humanos é mais focada para os indivíduos, suas relações coletivas, os sindicatos e a sociedade;
- Na fase estratégica (1985 a atual) surgiram os primeiros programas de planejamento estratégico das organizações, dando início também as preocupações de longo prazo entre o indivíduo e a empresa;
- A fase do conhecimento é tratada como a evolução da fase estratégica tendo sua essência baseada na inovação, vários autores tem estudado sobre esse assunto, podemos citar:

O contexto atual se caracteriza por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais e a capacidade de gerar e absorver inovações vem sendo considerada, mais do que nunca, crucial para que um agente econômico se torne competitivo. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se de extrema relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões de aprender e transformar esse aprendizado em fator de competitividade para os membros. Por esse motivo, vem-se denominando essa fase como a da Economia baseada no Conhecimento ou, mais especificamente, Baseada no Aprendizado. (LEMOS apud FRANCO, 2008, p.24).

3.3 A Experiência de Hawthorne

No ano de 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), realizou em uma fábrica da *Western Electric Company*, no bairro de Hawthorne, Chicago, uma experiência com a finalidade de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada Georges Elton Mayo – cientista social australiano - e seu objeto de estudo era observar a fadiga, acidentes

no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal.

O maior motivo da realização dessa experiência foram fatores que dificultavam a convivência no meio de trabalho, como: conflitos entre empregados e empregadores, apatia, tédio, a alienação, o alcoolismo, dentre outros .

O estudo foi dividido em quatro fases, e ao fim de cada fase, fazia-se uma conclusão sobre os resultados observados.

1ª FASE - Os estudos da iluminação: analisava o efeito da iluminação sobre a produtividade dos operários, onde eram observados dois grupos que realizavam o mesmo trabalho, porém um grupo de observação trabalhava sobre intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Observou-se que operários produziam mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía. Ficou comprovado que a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas, onde o fator psicológico é predominante sobre o fator fisiológico. Os pesquisadores pretendiam eliminar esse fator da experiência, por considerá-lo inoportuno, admitindo a sua influência. A conclusão (que ficou conhecida como experiência de Hawthorne) é que a produtividade sobe quando há a percepção dos trabalhadores que a direção da empresa dá atenção a eles.

2ª FASE – Sala de montagem de relés: nessa fase foi criado um grupo de observação onde cinco moças montavam os relés, enquanto uma sexta fornecia as peças para abastecer o trabalho. A produção foi o índice de comparação entre um grupo experimental, que estava sujeito a alterações nas condições de trabalho, e um grupo controle, que trabalhava em condições constantes. Tanto o grupo experimental quanto o de controle tinham um supervisor, além de um observador que permanecia na sala. As operárias convidadas para participar na pesquisa foram esclarecidas quanto aos seus objetivos que era determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho. Mudanças essas que eram compreendidas em: período de descanso, lanches, redução no horário de trabalho etc.) . Elas também eram informadas dos resultados obtidos e as modificações a serem realizadas eram antes submetidas a sua aprovação.

A pesquisa foi dividida em 12 períodos que avaliaram os seguintes aspectos :

1º período: esse período serviu de base para comparação com os demais períodos, onde estabeleceu-se a capacidade produtiva por moças igual a 2.400 unidades;

2º período: efeito da mudança do local de trabalho quanto a produção;

3º período sistema de pagamento, observando-se a variação na produção, onde observou-se o aumento na produção;

4º período: mudança no horário de trabalho introduzindo um intervalo de cinco minutos na parte da manhã e igual na parte da tarde, novamente observou-se o aumento na produção;

5º período: alterou-se o período de intervalo para dez minutos na parte da manhã e igual na parte da tarde, a produção ganhou novo aumento;

6º período: aumentou-se a quantidade de intervalos passando, passando de uma vez para três vezes no período da manhã e igualmente no período da tarde, nessa fase observou-se queda no ritmo de trabalho e a produção reduziu;

7º período: devido ao resultado negativo que a fase anterior apresentou, resolveu-se que o tempo de intervalo seria reduzido novamente para dez minutos na parte da manhã e igual na parte da tarde introduzindo-se um lanche leve, a produção ganhou novo aumento;

8º período: redução de trinta minutos no horário de trabalho passando a ser até as 16:30 ao invés de 17:00 horas, houve novo aumento na produção;

9º período: foi realizada uma nova redução de trinta minutos no horário de trabalho passando a ser até as 16:00 ao invés de 16:30 horas, nesse período a produção não apresentou alterações;

10º período: novamente alterou-se o horário de trabalho para as 17:00 horas, o que resultou em um aumento bastante significativo;

11º período: no penúltimo período estabeleceu-se uma redução semanal com o sábado livre, o que resultou em um novo aumento na produção;

12º período: e por fim no último período voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados, com a aceitação das moças, nesse período inesperadamente a produção atingiu um índice jamais alcançado

anteriormente (3.000 unidades semanais por moça, onde no início eram 2.400 unidades.)

Ao fim dessa segunda fase, concluiu-se que as operárias envolvidas no grupo de análise, sentiam maior satisfação, liberdade e menos ansiedade em trabalhar em um ambiente mais amistoso, que tinha a supervisão mais branda e sem pressões, uma vez que o supervisor funcionava como orientador. Observou-se ainda que as operárias envolvidas nesse grupo de análise, desenvolveram um comportamento social fazendo amizades entre si e tornando-se uma equipe, desenvolvendo assim objetivos comuns, como por exemplo, o de aumentar o ritmo de produção, embora não lhes tenha sido imposto.

3ª FASE – O programa de entrevistas: Essa fase foi iniciada devido aos pesquisadores terem percebido que as operárias participantes do grupo de controle sentiam-se humilhadas com a condição de supervisão vigilante e constrangedora. Assim, ouvindo os empregados, tornou-se possível conhecer o que sentiam e como agiam, bem como opiniões sobre o trabalho e o tratamento que lhes eram dado, podendo operar a respeito do treinamento dos supervisores. Devido ao sucesso alcançado por essa fase da experiência, criou-se a Divisão de Pesquisas Industriais para ampliar o Programa de Entrevistas. Com a “Divisão de Pesquisas”, proporcionou-se ao funcionário a possibilidade de falar livremente sem a intermediação do entrevistador. Observou-se então que existia entre eles, uma espécie de “Organização Informal” com a finalidade de protegerem-se das ameaças da administração, pois os operários se uniam com laços de lealdade.

4ª FASE – Sala de montagem dos terminais: Como os pesquisadores observaram a existência de uma organização Informal dos Operários e a Organização Formal da Fábrica, foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas às do departamento. Um observador ficava dentro da sala e um entrevistador fora entrevistando o grupo. O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo. O salário só poderia ser maior se a produção total aumentasse. O observador pôde notar que os operários dentro da sala usavam uma porção de artimanhas – reduziam o seu ritmo de trabalho quando atingiam a produção normal, eles também passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal, desenvolvendo assim métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que

prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para estabilizarem sua produção por meio de punições simbólicas.

Conclusão da experiência: Ao fim da experiência foi possível concluir que são as normas sociais e expectativas do grupo que determinam o nível de produção, ao invés de capacidade física e ao contrário do que propõe a Teoria Clássica, que diz que o comportamento do trabalhador é semelhante ao de uma máquina que tem atitudes individuais, a Teoria das Relações Humanas observa que os trabalhadores agem de acordo com a influência de um grupo em comum, podendo sofrer influências sociais desses grupos. Os trabalhadores são mais motivados pelo reconhecimento e aprovação dos grupos sociais que fazem parte, deixando em segundo plano o aspecto salarial o que levou a empresa a ser vista como uma organização social composta por grupos sociais informais, deixando em segundo plano o conceito de que o homem é motivado e incentivado apenas por estímulos salariais.

Embora tenha sido realizada a décadas atrás, as conclusões obtidas através dessa experiência realizada, retrada as situações vividas ainda nos dias de hoje.

4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS

4.1 A Importância do Processo de Recrutamento

“No mundo complexo e competitivo de hoje, a escolha das pessoas certas torna-se vital para o funcionamento da empresa. Pessoas bem selecionadas e bem posicionadas não somente contribuem para o adequado funcionamento da empresa como também constituem um significativo potencial para futuras substituições” (Chiavenato, 2002.)

A tarefa de encontrar pessoas que tenham habilidades e desempenho satisfatório para ocupação de um determinado cargo, é uma etapa que exige dedicação da parte do gestor de uma empresa. Por isso é muito importante que embora exista uma equipe de recrutamento, ele participe do processo seletivo dos seus funcionários, evitando assim que pessoas com características inadequadas venham a ocupar o cargo, o que conseqüentemente apresentará desmotivação e fraco desempenho na realização das suas atividades.

Quando o gestor participa ativamente do processo de seleção dos seus funcionários, além de demonstrar aos candidatos o quanto a empresa se interessa pelo seu ambiente de trabalho e as pessoas que dele fazem parte, por conseqüência ele vai transmitindo aos candidatos quais são as características e posturas, tanto profissionais quanto pessoais, que espera de uma pessoa que faz parte de sua equipe e, da mesma forma, já vai observando nos candidatos além das características que se espera encontrar em cada um, o potencial que cada um pode oferecer e assim contribuir para o crescimento da organização como um todo.

Ainda vale lembrar que processo de recrutamento não envolve apenas pessoas que estão de fora das empresas e desejam ingressar nela, mas observar nos colaboradores que já fazem parte das organizações, pois ao reconhecer e promover o funcionário desenvolve-se “um instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento” (Marras, 2000, pg 72).

4.2 A Importância do Processo de Treinamento

Em um processo de treinamento tem-se por objetivo não apenas capacitação das atividades realizadas em uma organização, mas também recordar e aprimorar conhecimentos, proporcionando assim otimização nos resultados.

De acordo com Marras (2000, pg 145):

O Treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que se implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. [...] Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento.

O processo de treinamento foca alguns objetivos importantes, de forma geral podemos considerar o aumento direto da produtividade e qualidade pois a medida que o treinamento ocorre torna-se possível realizar as tarefas de forma mais precisa e correta, o que conseqüentemente contribui para o incentivo motivacional do trabalhador, otimização de pessoal e organizacional.

Outros objetivos mais específicos do processo de treinamento são a formação, especialização e reciclagem do profissional afim de que ele alcance o grau ideal de conhecimento e capacidade de realização de uma determinada função.

Ainda é importante citar que um processo de treinamento ao ser realizado, passa pelos seguintes pontos que são: diagnóstico, programação, execução e avaliação. No diagnóstico é levantado quais os motivos que geram a necessidade do treinamento ser realizado; a programação do treinamento de forma a atender as necessidades; implementação e execução do treinamento e por fim avalia-se os resultados obtidos com a realização do treinamento.

Assim, com o uso de alguns artifícios, pode-se combater a ineficiência e ineficácia de uma equipe.

4.3 A Importância dos Processos de Punição e Recompensas

As organizações geralmente possuem um sistema de recompensas e punições.(Chianenato, 2002).

Podemos dizer que além do salário e direitos trabalhistas devidos ao colaborador, recompensa é a forma que a empresa estimula e incentiva-o a se dedicar de forma comprometida no desempenho das suas funções, usando de artifícios como bonificações, premiações e recompensas por desempenho. Como auxílio para aplicação desse processo de recompensas, as empresas de forma geral podem fazer uso da observação de alguns dados importantes como descrição e avaliação de cargos, pesquisas e faixas salariais e política para administração de salários. Podemos ressaltar ainda, que procedimentos de recompensa por parte das empresas com seus colaboradores, transmite a eles sentimento de segurança, motivação para desempenhos futuros, servindo também “para retê-los na empresa a longo prazo” (Chianenato, 2002).

Por outro lado, se o sistema de recompensas visa o incentivo do colaborador a se dedicar de forma comprometida no desempenho das suas funções, usando de artifícios como bonificações, premiações e recompensas por desempenho, o sistema de punições tem por objetivo manter um padrão de disciplinas a ser mantido dentro de uma organização, prevenindo o desvio dos padrões esperados, onde caso eles ocorram, medidas como advertências verbais ou escritas venham a ser aplicadas e, em casos extremos, o desligamento da empresa.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a importância do processo de gestão de pessoas no auxílio do gerenciamento e das decisões empresariais, possibilitando assim a melhora no desempenho da organização na busca constante do crescimento.

Concluimos que, é necessário grande esforço para que não se fique preso aos modelos antigos de gestão e que, devido as mudanças que vêm acontecendo, grandes resultados estão sendo alcançados, com o auxílio de novas técnicas de gestão, como por exemplo a observação e avaliação do desempenho organizacional como um todo, levando-se em conta desde as forma como as funções são desempenhadas pelos funcionários, suas relações com as pessoas envolvidas numa organização, até o reconhecimento por parte dos gestores quanto aos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru, **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 04 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 07 Ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 03 Ed. São Paulo: Futura, 2000.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Experi%C3%Aancia_de_Hawthorne – acesso em 19/04/2010.

