

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho

Daniela Aparecida Souza Boggione

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO DE
PROFISSIONAIS:
Estudo de Caso de uma Empresa Mineradora**

Belo Horizonte
2012

Daniela Aparecida Souza Boggione

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO DE
PROFISSIONAIS:
Estudo de Caso de uma Empresa Mineradora**

Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientador: Adriano Cordeiro Leite

Belo Horizonte
2012

Daniela Aparecida Souza Boggione

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO DE
PROFISSIONAIS:
Estudo de Caso de uma Empresa Mineradora**

Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Psicologia do Trabalho.

Adriano Cordeiro Leite (orientador) – PUC Minas / UFMG

Flávio Lúcio dos Santos - FEAD

Júlia Nogueira Dorigo - CEPT / UFMG

Belo Horizonte, 1º de Março de 2012

AGRADECIMENTOS

A Deus por me iluminar e me dar forças todo o tempo.

Ao Marcus pela compreensão e apoio incondicional.

À Júlia pela paciência e carinho.

Ao meu orientador, Adriano, pela disponibilidade, atenção e apoio.

À Cristina pela ajuda e disponibilidade.

A todos que de uma maneira ou outra me apoiaram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo analisou os questionários de entrevista de desligamento dos profissionais que solicitaram demissão de uma organização do setor de mineração no ano de 2010. O trabalho objetivou identificar os fatores que levaram os empregados da organização a solicitarem voluntariamente o desligamento da mesma. Também verificou-se a existência de uma relação entre as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa e a opção de desligamento, a percepção dos indivíduos sobre a gestão de pessoas e propôs intervenções possíveis para a redução da rotatividade. O estudo baseou-se em uma pesquisa descritiva, que utilizou de referencial teórico abordando assuntos relativos à Gestão de Pessoas, seus subsistemas e os vínculos entre indivíduo, trabalho e organização. Também foram analisados documentos internos da organização que mantinham correlação com o estudo, como as políticas de Gestão de Pessoas. Os dados foram tratados qualitativa e quantitativamente. Os resultados revelaram que 85% dos respondentes relataram motivos do desligamento relacionados à insatisfação com a Gestão de Pessoas. A questão é que mesmo a organização possuindo políticas de Gestão de Pessoas que abrangem seus principais subsistemas e sendo algumas delas com avaliações positivas no questionário, não reteve estes profissionais. Frente a isto foi possível levantar alguns questionamentos referentes ao real conhecimento destas práticas pelas pessoas, qual a relevância destas práticas na visão das pessoas e qual a coerência destas práticas com a realidade e expectativas das pessoas que fazem parte da organização. Em relação ao desligamento voluntário, o estudo mostrou o quão é importante a adequação do modelo de Gestão de Pessoas não somente ao mercado externo – como forma de evitar a perda de profissionais; mas, também, internamente na busca da otimização das práticas já existentes com maior integração entre indivíduo e organização.

Palavras Chave: Modelo de Gestão de Pessoas. Desligamento Voluntário. Vínculos com o Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Organograma da Empresa MIN – Minas Gerais _____ 59

FIGURA 02 – Organograma da Área de Recursos Humanos – Minas Gerais _____ 60

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Turn over mensal - 2010	69
GRÁFICO 2 – Desligamentos X Tempo de permanência - 2010	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Desligamentos - 2010	68
TABELA 2 – Entrevistas de desligamento realizadas - 2010	70
TABELA 3 – Fatores de desligamento relacionados à Gestão de Pessoas	72
TABELA 4 – Processos relacionados à Gestão de Pessoas	77
TABELA 5 – Sugestões relacionadas à Gestão de Pessoas	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de Gestão de Pessoas e suas características	26
Quadro 2 – Competências requeridas pela MIN	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 METODOLOGIA	14
3 GESTÃO DE PESSOAS – ANÁLISE CONTEXTUAL	17
3.1 Histórico do modelo de Gestão de Pessoas – Administração de RH até Gestão de Pessoas	19
3.2 O modelo de Gestão de Pessoas	24
4 SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS	29
4.1 Recrutamento e Seleção	30
4.2 Avaliação de Desempenho	33
4.3 Treinamento e Desenvolvimento	37
4.4 Gestão de Carreiras	42
4.5 Remuneração	47
5 VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM O TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO	53
6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	57
6.1 Função Organizacional	57
6.2 Recursos Humanos	59
6.2.1 <i>Práticas de Recursos Humanos</i>	60
6.2.2 <i>Política de Recrutamento e Seleção</i>	61
6.2.3 <i>Política de Treinamento e Desenvolvimento</i>	62
6.2.3.1 Política educacional e de idiomas	63
6.2.4 <i>Política de Remuneração</i>	64
6.2.4.1 Remuneração Variável	64
6.2.5 <i>Política de Avaliação de Desempenho</i>	65
6.2.6 <i>Programas do Recursos Humanos</i>	66
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
7.1 Fatores de Desligamento relacionados à Gestão de Pessoas	72
7.1.1 <i>Carreira, Treinamento e Desenvolvimento</i>	72
7.1.2 <i>Recrutamento e Seleção</i>	75
7.1.3 <i>Remuneração</i>	76
7.2 Processos de Gestão de Pessoas – críticas e sugestões dos respondentes	77
7.3 Avaliação da Chefia	79
7.4 Avaliação do Recursos Humanos	80
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	86
ANEXOS	89

1 INTRODUÇÃO

A realidade atual, de diversas transições advindas da globalização da economia, da modernização tecnológica, da alteração da oferta e demanda etc, tornaram o mercado ainda mais competitivo. As empresas, de certa forma, começaram a ter que lançar seus olhares não apenas para elas mesmas, mas também olhar para fora, para a sociedade e para os concorrentes. A predisposição para mudança em busca de manutenção no mercado tornou-se um ponto chave da gestão empresarial.

Os recursos internos das organizações começaram a ser vistos como vantagem competitiva e conforme Fleury (2001) estes recursos podem ser pensados como ativos tangíveis ou intangíveis que estão ligados à empresa. Entre eles, a autora cita emprego de pessoal qualificado e procedimentos eficientes.

Ainda nesta perspectiva das necessidades trazidas à realidade atual, as organizações, segundo Albuquerque (2002), aumentaram as exigências com relação ao nível de qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais o que impactou diretamente nos modelos de administração e na gestão das pessoas. Ou seja, além de outros aspectos relacionados às estratégias, as organizações também precisam das pessoas para que consigam se manter no mercado, estejam aptas à competitividade e obtenham sucesso.

As empresas tem como um dos componentes de sua estratégia o capital intelectual. Dentro dessa noção, destaca-se o capital humano, composto pelos profissionais que ali trabalham. Essa parte do capital intelectual não é fixa, estável, nem fiel a uma determinada organização. Neste mesmo cenário, no qual as organizações necessitam das pessoas, as mesmas, cada vez mais buscam empregabilidade e desenvolvimento profissional.

Como manter os trabalhadores satisfeitos em uma organização sem estarem sempre em busca de outras oportunidades? As empresas sempre buscam alternativas na tentativa de reter seus funcionários, mas mesmo assim muitas vezes os perdem.

Os modelos de gestão de pessoas utilizados pelas empresas são os meios pelos quais as organizações buscam intervir no comportamento de seus empregados e assim agregar maior valor ao seu negócio.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER,2002,p.12)

O modelo de Gestão utilizado pelas empresas e suas políticas de Recursos Humanos podem possibilitar maior ou menor limitação aos funcionários e à própria empresa. Quando se diz dos ganhos do trabalhador, está se referindo ao reconhecimento do mesmo, o qual não se trata apenas de remuneração, mas também de ações voltadas ao seu desenvolvimento profissional.

Caracterizam-se como processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação e de sucessão, administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal. Pesquisas salariais de clima organizacional e diagnóstico de cultura são exemplos de processos e ferramentas componentes do modelo. (FISCHER, 2002, p.18)

De acordo com Fleury (2002), no que se refere aos ganhos das empresas, ressalta-se o aproveitamento da força de trabalho. Dessa forma, evidencia-se a preocupação da proposta de gestão por competências em agregar valor social ao profissional enquanto este agrega valor econômico à empresa.

Os profissionais, na escolha pela atuação em determinada empresa, principalmente quando estão empregados, muitas vezes baseiam-se na comparação de fatores positivos e negativos que possuem e que poderão adquirir. Estes fatores muitas vezes podem estar ligados às práticas norteadas pelo Modelo de Gestão de Pessoas.

As organizações são diferentes cada qual possui suas práticas organizacionais com objetivos e estratégias. A tendência é a de que os profissionais busquem as empresas que comparativamente têm mais “vantagens” a oferecer, que mais se adequem ao que buscam para si ou que possam proporcionar desenvolvimento condizente à carreira almejada.

Neste contexto também é importante ressaltar o que diz Fischer (2002), de que os processos somente fazem sentido quando em um determinado contexto, ou seja, em uma determinada empresa que possui princípios, valores e crenças que podem interferir e direcionar as relações organizacionais e instigar o comportamento humano.

Frente a estas colocações em relação ao cenário atual das empresas em relação às pessoas e vice-versa, principalmente no que se refere à retenção das mesmas nas organizações, foi

levantada a proposta deste trabalho que é a realização do estudo a respeito de quais fatores foram relevantes na tomada da decisão pelo desligamento voluntário em uma empresa do segmento de mineração.

O objetivo geral do estudo foi identificar os fatores que levaram os funcionários da organização a solicitarem voluntariamente o desligamento da mesma.

Como objetivos específicos, o estudo se propôs a:

- a) Identificar as discussões acadêmico-teóricas sobre Gestão de Pessoas e vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização;
- b) Verificar a existência de uma relação entre as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela empresa e a opção de desligamento;
- c) Identificar as percepções dos indivíduos em relação ao modelo de Gestão de Pessoas e suas práticas;
- d) Propor intervenções possíveis, caso sejam necessárias, para a redução da rotatividade.

Para tal foi realizada uma análise documental e um estudo descritivo com abordagens qualitativa e quantitativa. Foram utilizadas as entrevistas de desligamento do ano de 2010 e que foram realizadas no momento do desligamento do profissional, geralmente último dia de trabalho na empresa.

Como referencial teórico para esta pesquisa, fez-se uso dos estudos e conceitos levantados principalmente por Fischer (2001 e 2002), Gil (2001), Dutra (2002 e 2004) e Chiavenato (2004). Com base no referencial teórico proposto, buscou-se descrever, analisar e contextualizar a Gestão de Pessoas e seus subsistemas, bem como os vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização.

Este estudo possui relevância na medida em que levantará as práticas de recursos humanos adotadas pela organização seus pontos positivos e frágeis, com uma análise de sua influência sobre as pessoas.

O conhecimento da relevância das práticas de recursos humanos para a tomada de decisão de desligamento da empresa por parte do funcionário poderá colaborar na busca de adequações das mesmas e conseqüentemente a médio / longo prazo a redução do *turn-over* e melhoria do

clima organizacional, além da valorização ou melhor aproveitamento do potencial de trabalho dos profissionais.

2 METODOLOGIA

A metodologia selecionada para a realização do estudo foi baseada nos objetivos traçados, bem como nas possibilidades existentes para tal. Conforme diz Vergara (2005, p.61) em relação à definição da metodologia “ [...] é fundamental ter em mente o que se pretende pesquisar, e o que se espera descobrir e aprender com a pesquisa.”

O estudo realizado, quanto aos fins, baseou-se em uma pesquisa descritiva, que de acordo com Roesch (1999) não busca explicar ou estabelecer qualquer tipo de relações causais, mas busca sim, dados que possam servir de base para ações. Vergara, (2005, p.47) mantém este conceito enfatizando que a pesquisa descritiva “ [...] não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.”

A pesquisa objetivou a coleta de informações de funcionários no momento do desligamento da organização. Informações estas referentes a percepções, expectativas e sugestões em relação à gestão de pessoas da empresa, bem como a razão da solicitação do desligamento. Estas informações poderão embasar ações futuras de melhoria nos processos de gestão de pessoas.

Quanto às técnicas de pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e estudo de caso. Conforme Vergara (2005, p. 48), a pesquisa bibliográfica refere-se ao “[...] estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em [...] material acessível ao público em geral.” Já, segundo a mesma autora, a pesquisa documental é aquela com base em documentos específicos, escritos ou não, privados ou públicos.

No estudo, a pesquisa foi bibliográfica uma vez que utilizou de um referencial teórico abordando assuntos relativos à Gestão de Pessoas, seus subsistemas e os vínculos entre indivíduo, trabalho e organização. Também documental, pois acessou documentos internos da organização que mantinham correlação com o estudo, como as políticas de Gestão de Pessoas.

Também classificou-se este trabalho como um estudo de caso, já que há uma delimitação a um processo específico em uma organização específica, no caso a MIN. Godoy (1995, p.25) caracteriza o estudo de caso como “[...] um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.”

Os dados para análise foram coletados a partir de documentos internos da organização relacionados à gestão de pessoas. De acordo com Roesch (1999) os documentos correspondem aos instrumentos de coleta de dados mais amplamente utilizados nas pesquisas.

Vergara (2005, p. 50) classifica a amostra como “ [...] uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Na situação específica, a população pesquisada foi delimitada aos profissionais que se desligaram voluntariamente da organização e que responderam o questionário “entrevista de desligamento” da empresa no ano de 2010, contabilizando ao todo 27 questionários analisados. Como o objetivo da pesquisa foi o de identificar os motivos do desligamento, bem como sua possível ligação com a Gestão de Pessoas da empresa, apenas esta amostra poderia fornecer dados relevantes para o objetivo.

Como não usou de procedimentos estatísticos para delimitação de representatividade, a amostra foi classificada como não-probabilística. Também, foi delimitada acessibilidade, pela possibilidade de acesso ao material, aos questionários de entrevista de desligamento, para a realização do trabalho. A organização disponibilizou os questionários respondidos no ano de 2010 para que o estudo fosse realizado.

Os dados foram tratados qualitativa e quantitativamente. A fonte de dados foram os questionários de entrevista de desligamento, nos quais os indivíduos expressaram suas percepções, opiniões e sugestões. Tratando-se assim de um instrumento que possibilitou não somente identificar, como também compreender a situação através da visão dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. [...] Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação estudada. (GODOY, 1995, p.58)

As respostas às perguntas abertas e transcritas no formulário pelo profissional de Recursos Humanos da MIN, foram organizadas conforme as questões e as percepções existentes relativas à Gestão de Pessoas e seus subsistemas. A partir daí foram identificados os dados relevantes ao objetivo do estudo e relacionados aos subsistemas de Gestão de Pessoas.

Por sua vez, a análise quantitativa, baseada na qualitativa, teve sua relevância pelo fato importante da quantificação, estratificação e proporcionalidade das percepções dos indivíduos

em relação ao fenômeno estudado . A mensuração de alguns dados possibilitou uma melhor visualização como a elaboração de gráficos e tabelas.

Em linhas gerais, num estudo quantitativo o pesquisador [...] preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. (GODOY, 1995, p.58)

A metodologia do estudo apresentou algumas limitações, uma vez que a fonte de dados foi um questionário respondido na ausência do pesquisador, o que pôde ter impossibilitado maiores esclarecimentos quanto às colocações do indivíduo. Um outro fator importante foi o de que o questionário não foi aplicado em toda a amostra de funcionários que desligaram-se da organização, uma vez que o preenchimento do mesmo é um procedimento de caráter facultativo.

3 GESTÃO DE PESSOAS – ANÁLISE CONTEXTUAL

Segundo GIL (2001, p.17) , “a Gestão de Pessoas constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.”

A administração de Recursos Humanos, no sentido mais específico do termo (human management), é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Trata-se da produção tipicamente americana, que procura suplantando a visão de departamento pessoal. Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos. (FISCHER, 2002, p.19)

As várias transformações movidas principalmente pela pressão tanto das empresas como das pessoas na busca do atingimento de suas necessidades e expectativas vem, ao longo do tempo, influenciando nos processos e maneiras das organizações gerirem seus empregados, bem como na nomenclatura utilizada para este conjunto de processos.

A expressão *Gestão de Pessoas* visa substituir a Administração de *Recursos Humanos* [...] Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo *Administração de Recursos Humanos* é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos , ao lado dos recursos materiais e financeiros. (GIL, 2001, p.17-18, **grifos do autor**)

Para Chiavenato (2004, p.15), “a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. [...] Todos esses processos estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e influenciam reciprocamente”. O autor coloca também que estes processos sofrem interferências tanto no desenho dos mesmos como na prática, conforme influências provenientes do meio externo e também do ambiente organizacional interno. Para ele, ainda, a Gestão de Pessoas possibilita que haja uma colaboração entre as pessoas que fazem parte da organização para que juntas consigam atingir não somente os objetivos organizacionais, mas também seus objetivos individuais.

Independentemente do grau, qualquer organização necessita desta colaboração das pessoas, ou seja, de um desempenho em prol das metas, sendo estas restritas à pessoa ou amplas à organização. E ainda, de acordo com Fischer (2002) cada empresa apresenta uma forma, uma

maneira de atuar sobre o comportamento das pessoas, ou seja, cada organização estabelece um modelo para gerir as pessoas, com políticas e práticas direcionadas a suas especificidades.

O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve assim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e competitividade. (FISCHER, 2002, p. 11)

Existem várias definições referentes ao modelo de Gestão de Pessoas, bem como associações e críticas a modelos anteriores e suas ligações a modelos propostos como ideais.

Segundo Fischer (2001, p.17) existem vários fatores que compõem o Modelo de Gestão de Pessoas, que “[...] deve ser compreendido como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.” Com relação a sua composição, o autor coloca que faz parte desta composição qualquer coisa que possa influenciar de alguma forma as relações organizacionais (relações pessoais, interpessoais e sociais). “Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações.”

Entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p. 12)

Dutra (2002) aponta que o modelo de gestão de pessoas é composto por processos que garantem o equilíbrio entre as pessoas (comportamento humano) e a empresa. Estes processos por sua vez, necessitam de um conjunto de práticas e políticas organizacionais que sustentem a manutenção deste importante equilíbrio. Ainda segundo Dutra (2002, p.46), “devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo.”

Outro autor que também apresenta um conceito interessante sobre Gestão de Pessoas é Gil (2001, p.17). Segundo ele, “[...] gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais

quanto individuais”. Ainda em relação à composição do modelo de Gestão de Pessoas, Gil (2001, p.24) afirma: “A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc.”. Como Dutra (2002), Gil (2001) também enfatiza a relação que deve existir entre essas atividades, ou seja, que estão intimamente relacionadas entre si e sofrendo influências recíprocas.

É importante salientar que os autores citados enfatizam a flexibilidade necessária que o modelo de Gestão de Pessoas deve manter tanto em relação aos acontecimentos do meio externo quanto os internos da empresa, ou seja, o modelo de gestão como algo moldável e vulnerável e não estático e estável. Segundo Gil (2001, p.43), “as empresas que promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores condições para desenvolver-se quando comparadas às mais rígidas em relação aos estímulos externos.”

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 06).

3.1 Histórico do modelo de Gestão de Pessoas – Administração de RH até Gestão de Pessoas

A Administração de Recursos Humanos, iniciada com o movimento da Administração Científica (início do século XX) e tendo como contribuintes Taylor, Fayol e Ford, tinha a visão dos funcionários como custos que deveriam ser gerenciáveis e a forma de se fazer isso era o que permitia à empresa uma diferenciação.

Os modelos de gestão tem sua gênese nos movimentos de administração científica, na busca da pessoa certa para o lugar certo (Taylor, 1982) e estão ancorados no controle como referencial para encarar a relação entre as pessoas e a organização. (DUTRA, 2004, p.13)

Segundo Fischer (2002, p.20) nesta época, início do século XX, “[...] a ideologia organizacional [...] era bastante compatível com um departamento pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas”. Com relação a este modelo de gestão Fischer (2002, p.20) diz: “[...] deveria

preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho.”

Em seguida devido à corrente humanista de Elton Mayo que levava em consideração a influência de fatores psicológicos e sociais na produtividade, bem como, também às diversas teorias de motivação surgidas na época, o comportamento humano passou a ser alvo na Gestão de Pessoas.

Segundo Gil (2001, p.19) nesta época, “[...] a importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade” tendo como consequência a inclusão de temas que não eram abordados anteriormente na administração de pessoal como: comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão.

Após a 2ª guerra mundial, com o fortalecimento dos sindicatos de trabalhadores, aconteceram novas mudanças na administração de pessoal que tiveram que aderir também a uma preocupação e busca de melhores condições de trabalho e concessão de benefício que começaram a ser solicitados.

Segundo Fischer (2002), na década de 1960, foram desenvolvidas teorias que visavam a valorização do humano no sucesso das empresas. Nesta época começou a ser mencionada a Administração de Recursos Humanos, tendo esta um enfoque sistêmico. A empresa passa a ser vista como um sistema, ou seja, conforme Gil (2001, p.21) “[...] constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.”

O modelo de Gestão de Recursos Humanos em sua concepção mais moderna é constituído de um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses. Tais interesses podem ser resumidos em três eixos principais: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental. (FISCHER, 2002, p. 23)

Como efetividade comportamental, o autor coloca a importância dada pela empresa e a ação da mesma em prol de atender às necessidades de motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários.

O modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Cabe à empresa promover motivação das pessoas, e às pessoas,

manter-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização em um contrato de longo prazo. (FISCHER, 2002, p. 23)

Na década de 1970 e 1980, o modelo de Gestão Estratégica ocupa espaço com a visão de que o fato de terem empregados motivados, não está relacionado ao fato do atendimento das diretrizes estratégicas da empresa. As soluções padronizadas que poderiam ser capazes de atender a qualquer empresa em qualquer momento tornam-se insuficientes e o modelo de gestão necessita estar alinhado às necessidades da empresa, saindo da generalização motivacional.

A Gestão Estratégica a partir da década de 1990, frente à competitividade de mercado não conseguiu sustentar-se por si só, tendo o desempenho humano adquirido um diferencial primordial. As competências organizacionais e de seus funcionários, alinhadas, tornaram-se o investimento potencial das empresas. De acordo com Fischer (2002), a competitividade exigiu um novo papel da gestão de recursos humanos nas organizações, com uma necessidade ainda maior de estreitar os vínculos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa.

Essas várias mudanças na maneira de gerenciamento e direcionamento do comportamento humano que ocorreram ao longo das décadas, levaram às definições atuais referentes ao modelo de Gestão de Pessoas praticado em muitas empresas, ou seja, as políticas e práticas de gestão de pessoas atuais diferem-se das utilizadas há dez anos.

Segundo Fischer (1998), fatores como a competitividade e as mudanças no perfil da sociedade levaram a um novo modelo de Gestão de Pessoas que apresenta significativas diferenças entre o estágio anterior, a Administração de Recursos Humanos, que não diferenciava as pessoas de recursos e que tinha como base a otimização destes recursos.

(...) esta visão resume a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. O homem como paciente destes procedimentos, recebe a ação de ajuste comportamental que provém da empresa. (FISCHER, 1998, p.45)

Conforme Dutra (2004, p.13), “a falência das abordagens tradicionais da Gestão de Pessoas foi motivada por pressões (...). Essas pressões provêm de duas fontes: o ambiente em que a organização se insere e as pessoas que nela trabalham.”

De acordo com Gil (2001), esta visão das pessoas como recursos demanda um tratamento das mesmas como patrimônio da empresa, algo que precisa de administração para que se possa

obter o máximo possível delas em termos de rendimento. O termo parceiro vem em substituição ao termo recursos, bem como, a expressão Gestão de Pessoas tem o objetivo de substituir a Administração de Recursos Humanos.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 08)

Ainda segundo Gil (2001), o termo Gestão de Pessoas traz junto de si uma concepção mais próxima sobre as pessoas e as organizações. Fischer (2002, p.32) diz: “ O termo Gestão de Pessoas [...] tem seu uso bastante comum nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação - “a gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”.

Hoje, o papel do homem no trabalho vem se transformando. Suas características mais humanas – o saber, a intuição e a criatividade são valorizadas. Temos de reconhecer que gerimos nossas relações com as pessoas, não com os recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial radicalmente diversa. (FISCHER, 2001, p.20)

Fischer (2001) também enfatiza que a utilização do conceito de gestão de pessoas, caracteriza-se pela aceitação de que o foco da gestão é o comportamento no trabalho balizado pelas relações por este e com este estabelecidas.

Diferentemente dos demais recursos, o que acontece entre pessoas e empresa é uma relação ou um conjunto de relações. São relações essencialmente humanas – sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais. O que pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos. (FISCHER, 2001, p.14)

Na perspectiva de Fischer, o fator comportamental, que prepondera, pode comprometer um retrato fiel do modelo de gestão nas organizações uma vez que não é possível generalizar o comportamento humano. Fischer (2001, p.22) diz “[...] é impossível referir-se, hoje em dia, àquilo que se faz nas organizações para orientar o comportamento humano, sem levar em consideração que são práticas menos estáveis e localizadas, que incidem sobre pessoas e não sobre recursos.”

O modelo de Gestão de Pessoas demanda uma flexibilidade tanto externa quanto internamente, demandando uma adequação à realidade vigente. Frente a isso, Chiavenato (2004) defende a necessidade de uma avaliação e monitoração freqüente do sistema de gestão de pessoas afim de que o mesmo se mantenha eficaz e integrado à realidade na organização.

Esta avaliação pode ser realizada através da análise de indicadores pré-selecionados pelas organizações, sendo que estes sejam de importância significativa. Um outro ponto relevante é que a escolha dos indicadores pode variar de empresa para empresa, conforme o critério que utilizam para a seleção. Contudo, Chiavenato (2004, p.495) ressalta “[...] a avaliação deve ser feita sistemicamente, levando em conta todo o conjunto de processos e programas.” Para a análise do sistema de gestão não há resultado eficaz com a avaliação de apenas um processo.

Alguns indicadores são citados como relevantes para análise neste processo de avaliação como: rotatividade, absenteísmo, índices de segurança e acidentes, índices de qualidade, registros do processo de T&D etc.

Chiavenato (2004) também coloca a utilização de questionários e pesquisas para mensuração da satisfação/visão dos funcionários em relação aos processos de RH.

As organizações bem sucedidas utilizam técnicas contábeis e estatísticas e realizam pesquisas internas e externas periodicamente para saber como vai o desempenho da Administração de Recursos Humanos. O benchmarking é intensamente utilizado. (CHIAVENATO, 2004, p.498)

Com relação à realidade atual dos modelos de gestão é interessante o que Fischer diz em uma entrevista.

[...] dados de nossas pesquisas indicam que, nas organizações mais competitivas as grandes mudanças de estrutura de Recursos Humanos aconteceram nas décadas de 80 e 90. [...] O que aconteceu é que todos chegamos à conclusão de que esta estrutura está em permanente movimento. Uma forma de organização que vai se alterando de acordo com as mudanças no negócio e no modelo organizacional da empresa. É evidente que certos conceitos relativos à forma de estruturar a área permanecem, e hoje se adota quase que universalmente [...] Mas, tudo isso se adapta à lógica específica que a organização vive naquele momento. Ou seja, é mais importante adotar uma estrutura flexível e saber transformá-la quando necessário, do que buscar uma forma ideal de organizar os processos e práticas de Gestão de Pessoas. (FISCHER apud BISPO, 2006)

O que é possível perceber é que não houve uma total exclusão dos processos adotados pelas empresas na Administração de RH . Ainda hoje, as organizações possuem departamento de

pessoal, preocupam-se com os custos e o desempenho, mas com uma valorização das pessoas no sentido de sua importância como diferencial competitivo provido de conhecimento e talento.

Hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 34)

3.2 O modelo de Gestão de Pessoas

Segundo Lawler citado por Fischer (2002, p.31), as empresas nos tempos atuais do advento da globalização precisam atender às seguintes exigências: “[...] serem estratégicas, competitivas, focadas nos processos de mudança organizacional e responsáveis pelo envolvimento do funcionário com elas, seus negócios, processos e produtos.” Ainda de acordo com este autor, as empresas precisam através das pessoas (funcionários) conseguir gerar maior competitividade.

Com o advento da competitividade, segundo Fischer (2002, p.26), “o foco passou a ser a sustentação da vantagem competitiva, que introduz a noção de valor agregado ao produto e de cadeia de valor como elementos fundamentais na manutenção e posicionamento da empresa.”

De acordo com Prahalad e Hamel (1995), citados por Fischer (2002), com relação ao mercado competitivo, dizem que as oportunidades se abrirão para empresas que procurem desenvolver competências para tal, sendo que: “Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (PRAHALAD; HAMEL apud FISCHER, 2002, p.30).

Desenvolver uma competência em prol de um produto não é mais suficiente, será necessário o desenvolvimento de competências para vários produtos objetivando o benefício final do cliente.

Seguindo este mesmo raciocínio, Lahti e Beyerlein citados por Menegon e Casado (2006, p.125), dão ênfase ao afirmar que “[...] a vantagem competitiva da organização advém do valor que esta pode desenvolver para seus clientes – valor que emana do conhecimento de seus funcionários.”

Os empregados agora, ainda mais, são vistos pelas organizações como meio essencial para o atingimento de suas metas, sejam quais forem, mesmo que apenas uma manutenção no mercado. É através e a partir deles que as organizações se mostrarão para os clientes e concorrentes.

Segundo Fischer (2002, p.31), “a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem”. Ele quer dizer, que as pessoas sejam vistas como competências fundamentais para que a empresa atinja um posicionamento diferenciado no mercado e não mais como meros recursos. Ainda segundo FISCHER (2002, p.31), “[...] o modelo é classificado como competitivo porque deve ser condizente com o ambiente de competitividade, que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno das competências.”

Os modelos de Gestão de Pessoas, conforme mencionado, são contingenciais e sofrem interferência direta tanto de características internas da organização quanto de características externas e macro ambientais, bem como, “[...] razoável supor que, para diferentes contextos históricos ou setoriais, encontram-se diferentes modalidades de gestão.” (FISCHER, 2002, p.19)

O Quadro 01 apresenta uma síntese a respeito dos Modelos de Gestão de Pessoas conforme Fischer (2002) e suas principais características, classificados de acordo com períodos históricos distintos.

Quadro 1 – Modelos de Gestão de Pessoas e suas características

<i>Modelos de Gestão de Pessoas</i>	<i>Características</i>
Departamento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nas pessoas vistas como custos - Pessoas adequadas às tarefas - Procedimentos e processos visando maior produtividade por parte das pessoas - Composto por atividades processuais e burocráticas
Gestão do comportamento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nos comportamentos das pessoas - Processos visando administrar as relações entre empresa e pessoas - Reconhecimento da subjetividade e promoção da motivação
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo da gestão de pessoas às estratégias da organização e não mais à motivação - Influência de fatores internos e externos no modelo de gestão de pessoas - Modelo correspondente à organização
Articulado por competências	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nas pessoas vistas como vantagem competitiva - Competências como diferencial competitivo - Desenvolvimento das competências das pessoas visando alcance das competências organizacionais

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de FISCHER (2002).

Por competências pode-se definir, conforme Fleury citada por Dutra (2001, p.24) “saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Além deste conceito, um outro amplamente difundido é conceito de competência como CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).

É importante também ressaltar que segundo Parry citado por Albuquerque e Oliveira (2001, p.18), na definição das competências individuais, “[...] é um erro muito comum a definição de listas enormes de competências que, com frequência, confundem competências com traços e características de personalidade.”

Para Dutra (2001, p.46), “[...] uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive”.

Ter as competências apenas não é o suficiente, é necessário a potencialização das competências individuais em articulação com as competências da empresa em prol do estabelecimento de vantagem competitiva no contexto no qual está inserido.

Dutra (2001) enfatiza a existência de uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, sendo que o estabelecimento destas deve estar associado às competências organizacionais, pois existe uma influência mútua entre elas. Devem estar alinhadas e em constante relação, como uma troca de aprendizado, uma vez que o fato das pessoas terem determinadas competências não é uma afirmação de que a empresa se beneficiará diretamente delas.

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. (DUTRA, 2004, p.24)

Fischer (2001, p.21) ainda com relação ao modelo de gestão de pessoas na era da competitividade disse sobre a organização (empresa) “ [...] ela nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade.”

Segundo Albuquerque e Oliveira (2001, p.23), “no âmbito dos funcionários, a Gestão por Competências surge como um fator motivacional, já que incentiva o desenvolvimento dos funcionários, pois eles vão adquirindo mais e melhores competências.”

As competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas [...] permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos configurando ganho, para a organização e para as pessoas. (DUTRA, 2001, p. 42)

O Sistema de Gestão por Competências “representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários “ (KOCHANSKI, 1998), o que vem em resposta a um das maiores preocupações atuais dos gestores, que consiste em aumentar o comprometimento dos funcionários com os resultados do negócio (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2000). (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p.23)

Na passagem para o modelo atual de gestão de pessoas, ocorreram transformações significativas que afetam diretamente a forma de condução e avaliação deste conjunto de práticas, políticas e procedimentos. Conforme Dutra (2001, p.25), o modelo atual exige o perfil das pessoas com maior “[...] iniciativa, criatividade e a busca autônoma por resultados”. Como a empresa precisa se desenvolver, ela “desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização” e por último a maior participação das pessoas nos sucesso da empresa como um todo “o comprometimento integral dos indivíduos com a organização e o negócio mobiliza [...] todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas.”

Finalizando, é relevante o fato de que existe uma realidade organizacional que pode muitas vezes dificultar a efetivação da condução destas ferramentas e das políticas de gestão de pessoas nos moldes previstos e ideais da gestão por competências como diz Chanlat, que existe o modo prescrito e o modo real de aplicabilidade do modelo. Conforme Fischer (1998, p.46), “o modo de gestão real, citado na concepção de Chanlat, resulta da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que as práticas dos grupos e indivíduos incorporam ou reinventam deste aparato formal.”

4 SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Fischer (2001, p. 12) o Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas pode ser visto “[...] como um conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão característicos da empresa que funciona nesta área de competitividade.” Este conjunto de políticas, práticas e processos são uma mescla entre instância empresarial e a profissional individual que interferem diretamente no comportamento das pessoas. Pode-se incluir neste conjunto ainda conforme Fischer (2001, p.12) “ [...] sistema de remuneração, de gestão de carreiras, de avaliação de desempenho, de captação e demissão de pessoas”.

Na organização atual, as funções estreitamente definidas devem ceder lugar a uma série contínua de processos que aborde como as pessoas ingressam na organização, como evoluem dentro dela, como seu desempenho pode ser maximizado e, por fim, como deixam a organização. (GIL, 2001, p.27)

Ainda segundo Fischer (2002), os processos dentro de um modelo de gestão de pessoas, constituem a parte mais visível, que é balizada pelos princípios e direcionado pelas políticas da organização.

O importante quando se fala de processos, é que somente ganham sentido efetivo num contexto dado, ou seja, o processo precisa de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Somente assim um processo poderá cumprir seu papel de orientar ou estimular o comportamento humano na empresa. (FISCHER, 2002, p.18)

É importante ressaltar que para que os processos atinjam resultados eficazes em suas práticas, devem ser coerentes com os princípios e políticas da organização. Os processos necessitam de implementação cabível à realidade da empresa. Caso contrário, segundo Dutra (2004), os processos de gestão de pessoas serão apenas um conjunto de normas burocráticas sem ação de direcionamento e orientação para o atingimento das metas propostas.

Processos podem repetir-se dentro de padrões, sendo passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los, inibi-los etc. Processos de gestão são interações de partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos. As práticas de gestão são conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. (DUTRA, 2004, p.55-56)

4.1 Recrutamento e Seleção

Dentre os processos do sistema de gestão de pessoas, o Recrutamento e a Seleção (R&S) podem ser vistos, de acordo com Chiavenato (2004), como processos para agregar pessoas à organização - que buscam, classificam e selecionam profissionais do mercado externo para fazerem parte da equipe de profissionais que compõe a organização. De acordo com Dutra (2004, p.61), “a captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras.”

Vistos como um filtro para a entrada das pessoas na empresa, o Recrutamento e Seleção apresentam grande importância, como diz Gil (2001, p.91), devem ser executados com seriedade e competência, principalmente devido ao fato de que “[...] falhas neste processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.” Estas ações de gestão estão relacionadas aos processos de outros subsistemas como treinamento e desenvolvimento, carreira e sucessão, avaliação de desempenho etc.

Ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita. (DUTRA, 2001, p.28)

Com a chegada dos candidatos inicia-se o processo de seleção, no qual também serão utilizadas de técnicas para a escolha do candidato com perfil desejado pela organização. Segundo Chiavenato (2004, p.131) “[...] a seleção busca entre vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.”

Atualmente existem várias críticas em relação às ferramentas adotadas pelas empresas em seus processos de seleção. A dinâmica de grupo é uma delas. Por dinâmica de grupo Gil (2001, p.109) diz “a dinâmica de grupo consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação.”

A dinâmica de grupo tem sido amplamente questionada, não somente em função das técnicas utilizadas durante o processo, mas também pela generalização em torno dela que permite

aos candidatos um gerenciamento de impressões e assim uma manipulação em sua forma de se portar frente aos avaliadores e outros candidatos.

Conforme Hallak e Carvalho (2009), este gerenciamento de impressões pode se aplicar também aos selecionadores que tentam não somente montar um cenário da empresa como também atuar diante dos candidatos na forma de transmitir uma imagem diferente da real na tentativa de tornar a empresa mais atrativa.

Um outro aspecto importante ainda em relação ao processo de seleção e à dinâmica de grupo, é a de que, segundo pesquisas, atualmente muitas empresas têm preferido utilizar determinadas técnicas em função de sua praticidade e não de sua eficiência.

Tal postura não parece combinar com o discurso de que a gestão de pessoas se tornou estratégica e que o indivíduo é o recurso mais valioso da empresa: há incoerências quando o processo seletivo é escolhido em razão da facilidade de aplicação, não de sua maior eficácia. (HALLAK e CARVALHO, 2009, p.4)

Outra técnica de seleção também atingida pelo gerenciamento de impressão é a entrevista de seleção, que conforme Gil (2001, p.101) “possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher”. A entrevista é uma ferramenta de suma importância em um processo seletivo, mas que os candidatos, similarmente à dinâmica de grupo, tendem a agir teatralmente buscando corresponder ao que a empresa busca em um profissional.

Carvalho e Grisci (2002) em seus estudos citam a grande influência que, hoje em dia, os websites, jornais e livros voltados para orientação atingem os candidatos a uma vaga de emprego. A espontaneidade deixa de existir deixando espaço para uma atuação mais adequada em razão da situação vivida no momento, ou seja, em razão ao que a organização requer no momento.

Diante da avalanche de informações oferecidas a candidatos em entrevista de seleção, através dos mais diversos meios, a seleção de pessoal se caracteriza, hoje, não mais como uma “caixa-preta”, mas como um palco no qual candidatos e selecionadores encenam papéis previamente acordados. (CARVALHO e GRISCI, 2002, p.12)

Um ponto citado por Abreu *et al.* (2004) é o do papel do anúncio, instrumento de recrutamento, no gerenciamento de impressões utilizado por candidatos e selecionadores nos processos seletivos. Por meio do que está escrito no anúncio, o candidato já começa a se preparar para se adequar aos pré-requisitos solicitados.

Como o perfil é homogeneizado, aumenta as chances para o “camaleonismo” social, uma vez que os sujeitos percebem que a única estratégia possível é, se impossível desenvolver, simular as qualidades requeridas, pelo menos até a contratação, aproveitando-se que são quase impossíveis de serem mensuradas. (ABREU ET AL. 2004, p.12)

Obviamente, são poucas as chances de um profissional ser capaz de reunir desde jovem tantas qualidades, o que parece acarretar, por parte da própria organização, um estímulo à falsidade na seleção. Os candidatos parecem chegar naturalmente à conclusão de que, agindo normalmente, eles nunca atenderiam às exigências da empresa, restando a alternativa da representação de um personagem diante dos selecionadores. (HALLAK e CARVALHO, 2009, p.3)

Estes levantamentos realizados sobre as possíveis falhas nos processos seletivos frente ao gerenciamento de impressão podem contribuir para as empresas no sentido de analisarem as ferramentas que utilizam nos processos, bem como a forma como são utilizadas e também a busca de instrumentos mais eficazes para a contratação de pessoal. Como já citado anteriormente, é através do processo de recrutamento e seleção que as pessoas ingressam nas organizações, logo, o mesmo é de grande relevância para a empresa.

Para a eficácia destes processos, além da utilização de ferramentas adequadas, faz-se necessária a compatibilidade entre as expectativas da empresa e as do candidato, ou seja, o que o candidato pode oferecer e o que almeja conseguir e o que a empresa em contrapartida pode oferecer e pretende agregar com aquela contratação, levando-se em consideração curto, médio ou longo prazo. Conforme Dutra (2004, p.64) “a clareza da trajetória traz maior objetividade à captação e melhores condições de conciliar as expectativas da empresa e das pessoas.”

Bastos e Lira (1997) em seus estudos referentes ao comprometimento no trabalho concluíram que o processo de seleção possui papel relevante no estabelecimento ou não do comprometimento.

O ter as suas expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo com a organização destaca-se como o mais forte preditor de comprometimento organizacional. Tal dado reforça a necessidade de que os processos seletivos dêem prioridade ao tratamento das expectativas prévias e a trabalhar, de forma realística, aquilo que a organização pode oferecer. (BASTOS; LIRA, 1997, p.59)

É importante salientar que esta captação de profissionais não restringe-se apenas a um processo de recrutamento externo, mas também ao recrutamento interno, que dentre suas vantagens, segundo Chiavenato (2004, p.114) “[...] incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização.”

Siqueira e Gomide Júnior (2004) mencionam em seus estudos que uma política de seleção clara e de conhecimento dos empregados tende a levar a uma maior satisfação, bem como maior interesse dos indivíduos em continuar atuando na organização.

Desta forma, o recrutamento interno pode ter o papel favorecedor à menor rotatividade, uma vez que pode proporcionar maior satisfação por parte dos funcionários, conforme Chiavenato (2004, p.115): “As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.”

4.2 Avaliação de Desempenho

Na organização, após admitidas, as pessoas são avaliadas constantemente em relação ao seu desempenho. Segundo Gil (2001, p.149), “as organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa.” E a partir disso, avaliar se este comportamento condiz com o almejado.

Ainda segundo Gil (2001), avaliar o desempenho dos empregados é algo realizado por todas as organizações, mesmo que ainda de maneira informal. Contudo, foi a partir da Segunda Guerra Mundial que as organizações começaram a se preocupar com a realização de uma Avaliação de Desempenho mais sistematizada.

De acordo com Dutra (2001, p.33) o desempenho humano na organização pode ser definido “[...] como um conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio”.

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 223)

Avaliar o desempenho se faz necessário e de grande importância no contexto atual no qual as organizações se encontram. A avaliação e o conhecimento do desempenho, e principalmente como Chiavenato (2004) diz, a retroação deste conhecimento em relação ao desempenho é fundamental não somente para a empresa que se torna mais ciente quanto às potencialidades dos

seus empregados, mas também para as pessoas que passam a saber como está seu desempenho. E em posse das informações, ambos, empresa e funcionário podem direcionar ações em busca de um melhor aproveitamento. Ações estas que possam agregar desenvolvimento para os funcionários e concomitante atingimento de metas a que a empresa se propõe. Conforme Oliveira-Castro (1994, p.357), “[...] organizações comumente utilizam sistemas de avaliação de desempenho para obter informações sobre a produtividade dos empregados, visando planejar ações para melhorar o nível de desempenho e de motivação pessoal.”

Existem várias maneiras de avaliar o desempenho dos funcionários, iniciando pela definição de quem será o responsável por tal avaliação, ou seja, quem avaliará o funcionário até de que forma isto será feito, quais ferramentas serão usadas, quando serão avaliados, o que será avaliado e como será avaliado. De acordo com Brandão e Guimarães (2001, p.12) “[...] diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades.”

Segundo Gil (2001) a avaliação de desempenho pode ser realizada pelo próprio empregado, pela equipe de trabalho da qual faz parte, pela área de Recursos Humanos, por uma comissão de avaliação cujos membros são designados pela empresa, pelos subordinados quando os tiver, por aqueles que se encontram entorno do avaliado e mantém qualquer tipo de relacionamento profissional com ele (avaliação 360°) e por último pelo gerente direto. Esta sendo a mais frequentemente utilizada.

Como instrumento de avaliação, muitas vezes, os dados levantados pela avaliação de desempenho embasam outros processos como o de treinamento por exemplo. Magalhães e Borges-Andrade (2001) realizaram um estudo relativo à utilização da auto e hetero-avaliação como preditor de necessidades de treinamento. O instrumento baseava-se em uma avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Avaliação esta, realizada pelo próprio funcionário (auto-avaliação) e pelo supervisor direto (hetero-avaliação).

É importante ressaltar que tende a existir discrepâncias entre a avaliação do funcionário e do seu supervisor. Mesmo com correlações positivas, o grau de intensidade se difere. De acordo com citado por Magalhães e Borges-Andrade (2001, p.43) “[...] alguns relatos de pesquisas explicam que diferenças entre auto-avaliação e hetero-avaliação podem ser esperadas, porque

cada avaliador tem uma perspectiva única e focaliza diferentes facetas do desempenho do trabalho.”

Já Chiavenato (2004) acrescenta a possibilidade de a avaliação ser realizada pelo próprio empregado juntamente com seu gerente direto, sendo esta uma atual e forte tendência. “Nessa alternativa, o gerente funciona como elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente.” Chiavenato (2004, p. 228).

Existem atualmente várias críticas quanto aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, como diz Chiavenato (2004, p.235) “[...] são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas”. O que atualmente não compatibiliza com as organizações e suas necessidades para se manterem ativas no mercado.

Frente às carências dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, as organizações estão em busca de metodologias mais eficientes e condizentes com suas realidades e objetivos.

As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também **das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.** (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12, **grifo nosso**)

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) desenvolveram um sistema de Avaliação de Desempenho que difere dos demais mencionados, apesar de apresentar alguns aspectos em comum com a avaliação participativa por objetivos mencionada por Chiavenato (2004).

Trata-se de um sistema de avaliação que envolve a auto-avaliação e a hetero-avaliação, ou seja, a participação do funcionário e sua chefia tanto na elaboração quanto na avaliação propriamente dita.

Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Para tal, é necessário pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e suas respectivas chefias. (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996, p.39)

Um outro aspecto relevante a ser mencionado em relação a este instrumento é o de que ele não é generalizado e sim estratificado por cargo, em relação à escolha por formulários específicos por cargo, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p.41) justificam: “Um cargo apresenta características específicas tornando-o distinto de qualquer outro, seja em termos de natureza, do grau de complexidade e/ou responsabilidade ou do contexto em que esse desempenho ocorre.”

Contudo, também levam em consideração e contém tópicos referentes a padrões e critérios macros da organização. Como parte integrante do processo de avaliação de desempenho, há a realização de entrevista entre empregado e chefia, que objetiva segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p.42) “[...] garantir espaço organizacional para discussão franca e aberta de problemas de desempenho e tornar os encontros entre avaliador e avaliado mais frequentes, sistemáticos, rotineiros e eficazes.”

Finalizando, além de identificarem como mais eficiente, completo, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) ressaltam a relevância do processo como um todo em vista de sua abrangência na organização, ou seja contempla com eficácia todos os cargos.

Registra-se que o modelo aqui apresentado pode ser considerado como alternativa à avaliação por resultados ou objetivos, bastante difundida nas organizações à época da realização da pesquisa de campo; mas recentemente a experiência tem demonstrado sua inadequação como procedimento de avaliação de desempenho de indivíduos em casos nos quais sua contribuição não exerça influência decisiva na consecução dos objetivos da equipe ou da organização. (OLIVEIRA-CATRO, LIMA E VEIGA, 1996, p.50)

Como um processo que faz parte do sistema de Gestão de Pessoas, a avaliação de desempenho interage também com outros processos, subsidiando-os com informações importantes, que sendo bem utilizadas, tendem a agregar maior valor e eficácia ao sistema como um todo. Conforme Gil (2001, p.149), “a avaliação de desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização.”

Chiavenato (2004) cita alguns dos processos nos quais a avaliação de desempenho pode ser aplicada como: recrutamento e seleção, remuneração, carreira e desenvolvimento.

Na moderna concepção, a avaliação de desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho do que para o julgamento do desempenho passado. [...] Tudo para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado. (CHIAVENATO, 2004, p. 241/242)

A avaliação de desempenho não somente influencia outros processos de Gestão de Pessoas, mas também atua diretamente sobre o profissional e suas ações dentro da organização, que podem ser positivas no sentido de progressivo comprometimento ou de menor motivação e maior insatisfação.

Bastos e Lira (1997) mencionam a relação entre avaliação de desempenho e o comprometimento dos indivíduos para com a organização. Conforme Fletcher (1991) citado por Bastos e Lira (1997, p.43) “[...] o comprometimento está diretamente relacionado com a percepção do quanto é justo o sistema de avaliação realizado pela organização.”

Segundo Chiavenato (2004, p.225) um dos pontos fracos da avaliação de desempenho ocorre “[...] quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso.”

O conceito de equidade aplicado a uma percepção justa da avaliação de desempenho também foi relatado por Siqueira e Gomide Junior (2004), que constataram em vários outros estudos que a avaliação de desempenho quando era percebida como justa pelos indivíduos levava estes a um maior comprometimento e satisfação.

Considerando a avaliação de desempenho como preditor de algumas ações da empresa em relação ao empregado como promoções e remuneração (direta ou indireta), é importante ressaltar que também, em contrapartida, a percepção da ausência de equidade, conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004) pode levar à rotatividade e absenteísmo.

Em 1979, por exemplo, Dittrich e Carrel constataram que apenas a percepção de equidade explicava tanto o absenteísmo quanto a rotatividade, ou seja, trabalhadores que haviam deixado o trabalho, como também aqueles que mais faltavam, eram aqueles que não percebiam equidade na distribuição de recompensas (nesse caso, salários e promoções) em suas organizações. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 323)

4.3 Treinamento e Desenvolvimento

Em uma sociedade onde as mudanças são frequentes e demandam rápida adequação para uma sustentação e manutenção no mercado, as organizações necessitam treinar e desenvolver constantemente seus funcionários para que caminhem no compasso das mudanças e não se tornem obsoletas, como El-Kouba *et al.* (2009, p.298) “Os programas de treinamento e desenvolvimento são primordiais para que as pessoas adquiram conhecimentos, habilidades e atitudes e também para que não se dissociem das mutações do mundo a sua volta.”

Para Ulrich (1998), a globalização exige uma ampliação da capacidade das empresas gerenciarem a diversidade, a complexidade e a ambigüidade, o que implica a adoção de práticas diferenciadas de gestão de pessoas. Para lidar com a mudança permanente, o processo de aprendizagem deve tornar-se mais acelerado, as pessoas são levadas a desenvolver uma atitude de inovação constante e de alinhamento com imperativos estratégicos em permanente transformação. (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2010 p. 60)

O Treinamento e Desenvolvimento são outros subsistemas do modelo de Gestão de Pessoas. Trata-se de um processo no qual o empregado é envolvido após sua entrada na empresa e muitas vezes tem a avaliação de desempenho como fonte direcionadora de suas ações.

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas [...] o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. (CHIAVENATO, 2004, p. 339)

Há uma diferença entre treinar e desenvolver, mesmo ambos estando relacionados à aprendizagem. E por aprendizagem, Chiavenato (2004, p.339) refere como “ [...] uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas.”

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), o treinamento é direcionado para as atividades atuais do empregado, focando em aperfeiçoar ou adquirir habilidades e/ou capacidades que possibilitem o desempenho atual. Já o desenvolvimento está focado no futuro, na aquisição de habilidades e/ou capacidades que poderão ser necessárias futuramente pela organização.

Conforme Gil (2001) o treinamento está relacionado à adequação da pessoa ao que ela faz, sendo um processo de curto prazo, o que se mostra insuficiente nos dias atuais. “Hoje o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização.” (GIL, 2001, p.121)

Daí, mesmo que o termo treinamento seja muito utilizado, Gil (2001) enfatiza a preferência pela utilização dos termos desenvolvimento e educação. Por desenvolvimento, Dutra (2001, p.30) diz “ [...] é a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade.”

Independentemente da nomenclatura ou objetivo da aprendizagem, curto, médio ou longo prazo, para treinar ou desenvolver com eficácia se fazem necessárias algumas etapas que

abranjam o processo como um todo. Conforme Chiavenato (2004) e Gil (2001) estas etapas são: diagnóstico de necessidade de treinamento, planejamento das atividades de treinamento, implementação do treinamento e avaliação do treinamento.

O diagnóstico de necessidade de treinamento trata-se do levantamento das reais necessidades de treinamento tanto das pessoas individualmente, das equipes ou da própria organização como um todo. De acordo com Gil (2001) este processo destina-se a identificar quais as carências existentes que precisam ser adquiridas ou aperfeiçoadas para que a organização atinja os objetivos que almeja.

Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza estas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e, sobretudo para o cliente. (CHIAVENATO, 2004, p. 344)

Em resumo, conforme Gil (2001, p.127), “[...] a análise organizacional esclarece seus objetivos, a análise das tarefas, o que é necessário para alcançá-los, e a análise dos recursos humanos, as carências do pessoal quanto à execução da tarefa.”

Borges-Andrade e Lima (1983) desenvolveram uma metodologia de avaliação de necessidades de treinamento, que engloba a auto e hetero-avaliação. Esta auto e hetero-avaliação, como já mencionado anteriormente, também se trata de uma metodologia utilizada na avaliação de desempenho.

O instrumento baseia-se na análise do papel ocupacional, ou seja, no que é requerido ao profissional para que o mesmo apresente um desempenho eficaz na organização.

O que se leva em conta na avaliação de necessidade baseada na análise de papéis são as habilidades ou tarefas necessárias e relevantes para o desempenho dos indivíduos que atuam em cada papel, ou o que os indivíduos deveriam ser capazes de fazer para atender às expectativas que a organização atribui aos papéis ocupacionais (BORGES-ANDRADE E LIMA, 1983, p. 8)

Como um instrumento de auto-avaliação, são os próprios funcionários, os responsáveis pelo levantamento das habilidades necessárias para o bom desempenho do papel ocupacional, bem como, pelo levantamento das habilidades que possuem e suas carências. Contudo, segundo Borges-Andrade e Lima (1983, p.19) “[...] a decisão sobre o que e quando treinar, é tomada pelos setores da organização a quem cabe esta atribuição.”

Os próprios autores concluem que a utilização do instrumento, ou seja, aplicação do questionário também para a supervisão direta, poderá fornecer dados de comparação e possíveis diferenças de julgamento das necessidades.

O resultado de uma avaliação de necessidades é a identificação de problemas de desempenho para os quais se recomenda o treinamento, o manejo de contingências, ou uma combinação destas duas categorias de soluções potenciais (BORGES-ANDRADE E LIMA, 1983, p. 9)

Após a avaliação de necessidades, deve-se analisar a natureza do desempenho envolvido em cada necessidade, bem como as condições sob as quais ele deve aparecer. Este processo pode alimentar-se, para a execução, de dados fornecidos de análises organizacionais, de descrições de cargos e de avaliação de desempenho. (MAGALHÃES e BORGES-ANDRADE, 2001, p. 35)

Após a análise das necessidades de treinamento, a etapa de planejamento das ações de treinamento objetiva planejar as ações que serão tomadas visando sanar as necessidades diagnosticadas. Segundo Chiavenato (2004, p.347) “[...] programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento.”

Com o treinamento já definido em relação a sua programação, a próxima etapa consiste em implementá-lo, ou seja, executar o que já foi definido. Nesta etapa, de acordo com Chiavenato (2004) são utilizadas técnicas para a transmissão das informações que atuarão diretamente sobre as necessidades levantadas na busca de supri-las.

A última etapa do processo de treinamento e desenvolvimento é a de avaliação do que foi realizado, bem como do que foi alcançado.

Na avaliação de treinamento, são colhidas informações sistemáticas sobre todo o processo, e é atribuído valor ao treinamento, com julgamento do grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização. A avaliação também funciona por meio da realimentação do sistema de treinamento, ao identificar necessidades de aperfeiçoamento nos programas e ao apontar os aspectos positivos. (FREITAS e BORGES-ANDRADE, 2004, p. 45)

Segundo Gil (2001) a avaliação do treinamento é uma atividade complexa e que pode ser feita em quatro níveis: avaliação de reações, avaliação de aprendizagem, avaliação de comportamento no cargo e avaliação de resultados.

Para Gil (2001, p.140) na avaliação de reações, que geralmente é realizada no final do treinamento, “[...] avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material institucional, aplicabilidade etc.”

Ainda segundo Gil (2001), a avaliação da aprendizagem, está relacionada ao que o indivíduo adquiriu como competências, conhecimentos, habilidades etc. Trata-se de uma avaliação do impacto do treinamento no indivíduo.

Partindo para uma visão mais ampla, a avaliação do comportamento no cargo, que conforme Freitas e Borges-Andrade (2004) descrevem, avalia não só o que o indivíduo obteve no nível de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também a aplicabilidade disso no dia a dia profissional no exercício da função na organização.

Por último, a avaliação de resultado do treinamento, que busca verificar o quão o treinamento atingiu o que foi proposto ao defini-lo, ou seja, as metas propostas. O ROI (retorno do investimento), é uma das formas de se avaliar o resultado do treinamento, contudo, segundo Freitas e Borges-Andrade (2004) trata-se de um metodologia que além de complexa, insuficiente.

Avaliar o treinamento no nível organizacional é mais abrangente que utilizar o ROI, por ser necessário mensurar outras mudanças organizacionais ocorridas em função do treinamento, tais como efeitos nos processos de trabalho, na produtividade, no clima e na cultura organizacional. ((FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 46)

O treinando também é passível de uma avaliação a respeito do treinamento e sua significância para si mesmo, conforme Saks (1995) citado por Bastos e Lira (1997, p. 42) “[...] quanto ao treinamento, mas que ele em si, são importantes as percepções do indivíduo sobre o seu impacto. Se o treinamento é percebido como aumentado sua auto-eficácia, ele tende a desenvolver um comprometimento afetivo.”

Por auto-eficácia, Meneses e Abbad (2003, p.189) citam como “[...] auto-avaliações dos indivíduos acerca de suas capacidades para obter sucesso em suas realizações.”

O comprometimento afetivo segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004) refere-se ao estabelecimento de vínculo do indivíduo com a organização na qual atua, balizado este, pela identificação de seus objetivos com os objetivos organizacionais, bem como uma aceitação destes.

Desta forma, ao realizar um treinamento proposto pela organização e que esteja alinhado com suas expectativas e metas, a pessoa tende a fortalecer sua ligação com a empresa, uma vez que há um alinhamento de objetivos pessoais x organizacionais.

O comprometimento afetivo está diretamente relacionado ao interesse do indivíduo em manter-se na organização, sendo citado como positivo por Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.317) “[...] pesquisas têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa.”

[...] aprendendo e desenvolvendo suas habilidades e competências, as pessoas se sentem mais satisfeitas e realizadas com aquilo que fazem. Quando as pessoas se sentem mais recompensadas por seu trabalho, elas tendem a se tornar excelentes e comprometidas com os objetivos da organização - um fator que contribui para o desenvolvimento e o sucesso no longo prazo das organizações. (GEUS apud CHIAVENATO, 2004, p. 371)

4.4 Gestão de Carreiras

Como parte integrante do processo de desenvolvimento de pessoas, a Gestão de Carreiras tem o foco direcionado para o desenvolvimento da carreira do indivíduo. Segundo Chiavenato (2004, p.374), “o desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e seqüencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para alcançar cargos mais elevados.”

A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa. Tal seqüência, articulada de forma a conciliar desenvolvimento pessoal com desenvolvimento organizacional, é o que chamamos de carreira. (DUTRA, 2001, p. 47)

Hoje há um relativo consenso entre os pesquisadores de que a carreira pode ser organizada em trajetórias, ou seja, entendida como a lógica das posições ocupadas pelas pessoas ao longo de suas vidas. Essas trajetórias são estruturadas em torno de responsabilidades, e não mais, como no passado, em torno de cargos e funções. (DUTRA, 2008, p.58)

Conforme Chiavenato (2004), eram as empresas quem conduziam e direcionavam todo o processo de gestão de carreiras de acordo com suas necessidades, mas atualmente, os próprios funcionários estão se responsabilizando pelas suas próprias carreiras. Contudo, a organização ainda faz parte do processo prestando suporte, orientando o desenvolvimento da carreira.

O sistema de administração de carreiras. Esse sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devam obrigatoriamente se encaixar, mas como uma estruturação de opções, uma forma de organizar possibilidades como suporte para que a pessoa planeje sua carreira na empresa.” (DUTRA, 2001, p.47)

Cada carreira na empresa pode ser caracterizada como um eixo, ou seja, um conjunto de referências que servirá de baliza para que o desenvolvimento de cada pessoa concilie as expectativas individuais com as necessidades da organização e/ou comunidade. (DUTRA, 2004, p. 79)

Dutra (2001) fala da importância do desenho de uma carreira, como esta é estruturada em relação aos pré-requisitos para alcançar determinado nível e que existem três tipos básicos de estruturas de carreiras, sendo: em linha, em rede e paralelas.

Na estrutura em linha há uma única direção de ascensão e todo o desenvolvimento alcançado, leva a ela. Já na estrutura em rede existem várias possibilidades de se alcançar posições diferentes na organização. E por último, a estrutura paralela que possibilita um desenvolvimento focado no profissional (técnico) e outro focado no desenvolvimento gerencial, tendo o tipo Y como o mais conhecido.

De acordo com Dutra (2004), o desenvolvimento na gestão de carreira é marcado por três momentos específicos sendo eles: o início, o crescimento e o final.

O “início” se dá com a admissão do indivíduo pela organização, momento no qual existem definições mais claras quanto às possibilidades de desenvolvimento de carreira. Em seguida, vem o momento chamado de “crescimento”, no qual as empresas geralmente não conseguem acompanhar e poucas orientar este desenvolvimento, com ressalva das mais bem estruturadas que participam mais ativamente desta etapa. Finalizando, o momento “final”, o qual tanto os funcionários quanto a organização não possuem ciência se já foi atingido, dentro da organização, o limite máximo de desenvolvimento da carreira. A clareza deste momento pode possibilitar à pessoa uma continuidade do desenvolvimento de sua carreira fora da organização e para a organização pode possibilitar a continuidade de desenvolvimento de outros funcionários.

A constatação de que as carreiras têm um final desafia as organizações a definir o destino das pessoas no momento em que baterem com a cabeça no teto. A gestão estratégica das trajetórias pode ser definida em função das necessidades da empresa e das pessoas. Agindo dessa maneira, a empresa já começa a preparar o profissional para que ele assuma, no futuro, outra trajetória. Pode também analisar melhor o trânsito das pessoas pela organização e administrar o fluxo nas diversas trajetórias, evitando “congestionamentos” e prevenindo-se contra perda de talentos. (DUTRA, 2008, p.60)

Ainda de acordo com Dutra (2004, p.78), “[...] as carreiras podem ter vários desenhos e naturezas diferentes. Em função das entregas requeridas pelas empresas e pelo mercado, há carreiras de três categorias”. As categorias citadas por Dutra (2004) são: operacionais, profissionais e gerenciais.

As carreiras operacionais são as relacionadas diretamente com as atividades-fins da empresa. As carreiras profissionais são aquelas que na maioria das vezes exigem algum tipo de formação específica técnica ou graduação que dão suporte aos processos fundamentais da empresa. As carreiras gerenciais são aquelas relacionadas à gestão da organização. Conforme Dutra (2004, p.79), “normalmente, as pessoas são oriundas das carreiras operacionais ou profissionais, que ao longo do seu processo de crescimento demonstraram vocação ou apetência para a carreira gerencial”.

Conforme Chiavenato (2004), existem ferramentas que são utilizadas no processo de gestão da carreira visando o desenvolvimento dos funcionários. Algumas destas ferramentas já fazem parte do processo de gestão de pessoas e auxiliam no desenvolvimento munindo a organização e o indivíduo de informações como: testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevistas e avaliação de desempenho. E a partir destes dados organização e indivíduos podem tomar ações mais orientadas ao desenvolvimento visando atender necessidades e expectativas de ambas as partes.

“ O fato de a pessoa não ser olhada em função do cargo que ocupa, e sim de sua trajetória, possibilita relação com perspectiva de longo prazo, ou seja, a pessoa consegue vislumbrar um horizonte mais amplo do que o cargo que ocupa na sua relação com a empresa, ao mesmo tempo em que o horizonte fica mais claro tanto para a pessoa quanto para a empresa. Como consequência, é possível estabelecer com nitidez o papel da pessoa na gestão de seu desenvolvimento e de sua carreira e o papel da empresa no suporte ao desenvolvimento da pessoa. “ (DUTRA, 2004, p. 65)

Um conceito interessante, relacionado à carreira é o de Âncora de Carreira, que segundo Schein (1993) citado por Kilimnik, Castilho e Sant Anna (2004, p.4) trata-se de um “ [...] conjunto de auto-percepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver.”

Com base na âncora de carreira, a pessoa tem a possibilidade de direcionar sua carreira, buscar oportunidades de trabalho, identificar fatores contribuintes, analisar pontos favoráveis e

desfavoráveis, e assim não somente traçar objetivos a serem atingidos como também, como e o que será necessário para que sejam alcançados.

Atrelado à carreira estão as competências dos profissionais e às requeridas pelas empresas. São as competências que as próprias pessoas e as organizações através do Sistema de Gestão de Pessoas buscam identificar e desenvolver.

O modelo anterior refletiria principalmente a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação, enquanto o novo modelo buscaria expressar e valorizar o conjunto de saberes e competências consolidados na trajetória de carreira do sujeito. (KILIMNIK, CASTILHO E SANT ANNA ,2004, p.4)

Estas competências por sua vez, sofrem influência em seu desenvolvimento. Estando em uma organização, grupo sociais ou profissionais, uma competência pode ser estimulada ou não ao desenvolvimento.

No momento atual de transições e mudanças constantes, as competências precisam se adequar à realidade, ou seja, as pessoas necessitam ampliar seu leque de competências, o que assim consequentemente, possibilita novas frentes de carreiras. Consequente, em outras carreiras, desenvolve novas competências.

Conforme estudo realizado por Kilimnik, Castilho e Sant Anna (2004) há uma tendência de carreira em zigue-zague, na qual o indivíduo não somente passa por várias organizações, altera o curso de sua carreira dentro das próprias organizações como também pode atuar como autônomo.

Para as pessoas, os reflexos são perspectivas de mudanças revolucionárias no mundo do trabalho, caracterizadas principalmente pela redução drástica nos empregos, que resultariam na permanência menos duradoura nos mesmos, na passagem por diversas empresas durante a carreira e na transição para o trabalho autônomo e/ou terceirizado. Em decorrência de tudo isso, transfere-se para o trabalhador a responsabilidade de administrar as transições em sua carreira. (KILIMNIK, CASTILHO E SANT ANNA, 2004, p.14)

Ainda em relação à carreira e levando em consideração a sua construção em uma organização, Dutra (2001) enfatiza a importância e o papel do indivíduo e empresa numa conciliação de expectativas de ambas as partes, enfatizando que a pessoa é a responsável pela administração de sua própria carreira. “Cada indivíduo deve conhecer-se, ter consciência de seu

projeto profissional e saber quais são as oportunidades oferecidas pelas empresas.” (DUTRA, 2001, p.51)

Já em relação à organização, segundo Dutra (2001, p.51), “à empresa por outro lado cabe estimular e apoiar as pessoas em sua vida e em seu crescimento profissional.” E por parte da empresa, é importante ressaltar a relevância da mesma em apresentar claramente as expectativas e metas ao profissional tanto no seu ingresso na organização como já mencionado, como também no decorrer da construção de sua trajetória.

A ciência das intenções tanto por parte da empresa como do indivíduo, e a consequente identificação de uma pela outra, contribui positivamente no vínculo profissional. De acordo com Gottlieb e Conklin (1995) citados por Magalhães (2008, p.69), “[...] o trabalhador apresentará qualidades de lealdade e comprometimento organizacional na medida em que seus anseios por reconhecimento, realização profissional e pessoal são satisfeitos na organização.”

O processo de recrutamento e seleção interna está ligada diretamente à construção da trajetória da carreira do indivíduo na organização na medida em que possibilita ao funcionário um acesso a oportunidades dentro da organização que possam satisfazer seus anseios profissionais e contribuir positivamente para a carreira.

Outra característica do processo seletivo relaciona-se com importante antecedente de comprometimento organizacional: as oportunidades de crescimento e promoção na organização. O fato de a seleção priorizar pessoas da organização talvez seja o aspecto mais significativo da política de promoção, por abrir possibilidade de novos arranjos indivíduos – postos de trabalho que sejam mais congruentes com seus interesses e vocações (o principal preditor de comprometimento com a profissão). (BASTOS; LIRA, 1997, p.59)

O comprometimento das pessoas para com a empresa reflete positivamente à intenção da manutenção do vínculo indivíduo-organização. Conforme Magalhães (2008, p.71) “o comprometimento afetivo apóia-se no orgulho pelo trabalho, no desejo de filiação e no prazer de ser membro da organização, ligado ao sentimento de pertencer, de sentir-se bem no ambiente, de assumir os problemas da organização como seus.”

Sobre a relação do comprometimento com a carreira, é importante a colocação de Borges-Andrade (1994) citado por Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 316) “no Brasil o grau de comprometimento dos indivíduos em relação às organizações nas quais atuam está diretamente

ligado a fatores como oportunidade de crescimento na carreira e progresso profissional entre outros.”

Associado à relevância do comprometimento na relação indivíduo-organização, está a satisfação do indivíduo que conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.304) “ existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, que tem menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade”

4.5 Remuneração

Dentre os sub-sistemas de Gestão de Pessoas, a Remuneração é o que diz respeito às recompensas que a pessoa recebe por parte da organização em troca do trabalho desempenhado. Segundo Chiavenato (2004) a remuneração é composta por 03 elementos que são: remuneração básica (corresponde ao salário fixo), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados, etc.) e benefícios (plano de saúde, seguro de vida, etc.) O mesmo autor também sugere a composição da remuneração em salário direto e salário indireto, sendo salário direto aquele fixo correspondente ao tempo trabalhado e salário indireto aquele proveniente de bônus, férias, planos de benefícios etc.

A remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização. A remuneração é gênero e o salário é espécie. (CHIAVENATO, 2004, p. 259)

Como o modelo de Gestão de Pessoas, a Remuneração também necessita de uma coerência tanto interna com relação à cultura e práticas organizacionais, como externa em relação ao mercado

A prática remuneratória deve ser estruturada, portanto, de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos, e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização. (HIPÓLITO, 2001, p.75)

Ainda de acordo com Hipólito (2001), o sistema de remuneração é de grande relevância tanto no âmbito organizacional, uma vez que compõe diretamente os custos da organização, quanto das pessoas já que representa a valorização do trabalho que desempenha.

Chiavenato (2004) ao significar o salário, afirma sua importância em razão do mesmo corresponder à forma das pessoas alcançarem suas metas. É através do salário que se torna possível suprir necessidades e adquirir o que se almeja. Já a organização em contrapartida, utiliza o salário como forma de agregar valor e esforço do profissional em prol dos objetivos organizacionais.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) mencionam em seus estudos a importância do salário no estabelecimento de um vínculo positivo entre a pessoa e a organização, uma vez que é através dele que a pessoa percebe o reconhecimento de seus investimentos numa relação de troca.

A gestão da remuneração nas organizações, como já mencionado, varia conforme as especificidades da organização e conjuntura social e econômica. Rodrigues (2006) remete à divisão da gestão da remuneração em duas possibilidades que são o modelo tradicional e a abordagem estratégica.

A gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a abordagem estratégica, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável. (RODRIGUES, 2006, p.24)

O modelo tradicional conforme Chiavenato (2004) tem como base um conjunto de faixas salariais às quais são adequados os cargos existentes na organização. Esta adequação necessita de ter como fundamento um equilíbrio interno com salários justos em relação aos cargos dentro da própria empresa, bem como um equilíbrio externo com salários compatíveis aos praticados no mercado.

Existem métodos de avaliação dos cargos, conforme Chiavenato (2004, p. 267), “a avaliação de cargos visa à obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do valor interno relativo de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais entre os cargos do ponto de vista quantitativo ou qualitativo.”

Dentre os métodos de avaliação para a manutenção do equilíbrio interno, o autor cita como principais: método de escalonamento simples, método de categoria pré-determinantes, método de comparação por fatores e método de avaliação por pontos, sendo este último o mais amplamente utilizado.

Já para a manutenção do equilíbrio externo, são utilizadas as pesquisas salariais que conforme Chiavenato (2004), são realizadas para o levantamento de informações referentes aos valores salariais praticados no mercado.

Hipólito (2001), Rodrigues (2006), Gil (2001) entre outros consideram obsoletas as formas de remuneração praticadas no modelo tradicional baseado nas descrições de cargos, uma vez que o cenário atual demanda uma maior flexibilidade por parte das organizações e não um engessamento. Existe uma necessidade frequente de realocação de trabalho e as pessoas desenvolvem muito mais atividades do que as descritas ao cargo.

A remuneração obedece à lógica da agregação de valor da pessoa, embora os sistemas formais da empresa estejam baseados em cargos e, por decorrência, nas tarefas, atividades ou funções executadas por pessoas. O problema dessa abordagem é que utilizar o cargo como referência é apoiar-se em uma base movediça, pois o cargo não continua igual no tempo, ou seja, as tarefas e as responsabilidades das pessoas estão em constante alteração. (DUTRA, 2004, p. 82)

Em alinhamento à incompatibilidade do sistema de remuneração tradicional, Hipólito (2001) relata o fato de que a base de uma remuneração em função do cargo ocupado tem como fundamento o taylorismo-fordismo, onde existia uma padronização no trabalho, uma execução focada da atividade. Uma época em que havia maior estabilidade e que permitia maior rigidez, ao contrário dos dias atuais.

Portanto, há que se considerar cada vez mais uma significativa distância entre o conteúdo das descrições de cargos, o que as pessoas realmente realizam no trabalho, e os critérios considerados pelos gestores para remunerar e/ou promover seus empregados. (RODRIGUES, 2006, p.25)

Entre as limitações do sistema de remuneração baseado nos cargos, segundo Hipólito (2004) está o elevado custo financeiro para a manutenção do mesmo, uma vez que a rapidez com que as mudanças acontecem gera a necessidade de revisões constantes no sistema.

Levando em consideração todas as limitações e carências do sistema tradicional de remuneração com foco nos cargos, novos sistemas de remuneração se fazem necessários, os quais

Gil (2001) destaca a Remuneração por conhecimentos e habilidades, a Remuneração com base nas competências e a Remuneração variável baseada em desempenho.

A Remuneração por conhecimentos e habilidades, de acordo com Gil (2001) refere-se a uma recompensa com base nos conhecimentos e habilidades que a pessoa possui ou adquirir, mas que são necessárias ao bom desempenho de seu trabalho. O autor ratifica o fato de que somente as habilidades requeridas para o cargo ou função são passíveis de recompensa.

A remuneração por habilidades não constitui um abandono radical das abordagens tradicionais de remuneração. [...] Remuneração por habilidades pode representar uma estratégia eficaz para transformar a empresa numa organização mais flexível, orientada ao desempenho e impulsionada por equipes. (GIL, 2001, p.190)

Para Hipólito (2001), a Remuneração por habilidades e conhecimentos é passível de alguns questionamentos que também tendem a limitá-la uma vez que, por exemplo, não se tem precisão de que a empresa realmente valoriza habilidades que poderão ser úteis numa perspectiva de futuro.

A Remuneração por competências surge com o intuito de sanar as possíveis deficiências da Remuneração por habilidades, uma vez que a competência conceitualmente é mais abrangente, envolve a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes em prol de valores agregados para a organização.

A extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve recompensá-las a partir do monitoramento de sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação do comportamento das pessoas e dos resultados obtidos. (HIPÓLITO, 2001, p.81)

Conforme Gil (2001) na implantação da remuneração por competência, a organização primeiramente deve identificar quais competências são relevantes para si e que devem ser recompensadas a quem as possui ou desenvolve, bem como quais competências diferenciam profissionais de melhor desempenho dos demais.

Já em relação à recompensa das competências, deve-se considerar a decisão do fator a ser recompensado e a forma de traduzir tal recompensa em práticas de remuneração. Nesse contexto, no sistema de pagamento busca-se reconhecer a contribuição das pessoas para o resultado organizacional tendo como princípio a articulação entre as estratégias organizacionais e as práticas de remuneração como forma de sustentar ou promover vantagens competitivas. (RODRIGUES, 2006, p26)

Um fator importante é o de que a Remuneração por competências não contrapõe totalmente a Remuneração por habilidades, conforme Hipólito (2001) diz que principalmente para cargos operacionais, pode-se remunerar a pessoa pelas habilidades e conhecimentos que possui e utiliza. O mesmo autor salienta que a utilização das competências como base para remuneração se aplica principalmente à parcela fixa da remuneração.

Na verdade, a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada funcionário à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 302)

Hipólito (2001) também cita as principais vantagens da Remuneração por competência que dentre elas possibilita à remuneração um alinhamento com as diretrizes e estratégias organizacionais. Apresenta durabilidade, flexibilidade e estimula à capacitação entre outras, além de propiciar: “Emergência de um sentimento de justiça, pois diferencia os salários a partir de critérios alinhados às percepções individuais de equidade.” (HIPÓLITO, 2001, p. 85)

Uma outra tendência atual é a da Remuneração Variável na qual se aplicam à remuneração, variáveis relacionadas a indicadores principalmente de desempenho.

Remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa – seja na área, no departamento ou no trabalho – em um determinado período através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente. (CHIAVENATO, 2004, p. 291)

A forma mais comum de expressão de uma prática de remuneração variável é a PLR (Participação nos Lucros e Resultados). Mesmo as empresas utilizando da participação nos lucros e resultados, ou seja, recompensando os funcionários a partir dos lucros e resultados alcançados, permanece a especificidade de cada organização nas definições dos critérios para a concessão da recompensa. Com relação à importância desta definição Hipólito (2001, p. 89) cita que a empresa deve estar atenta e escolher “[...] dentre as possíveis alternativas de estruturação da parcela variável de recompensa, aquelas que estejam mais alinhadas à cultura, aos valores e aos objetivos da organização.”

Gil (2001), Hipólito (2001) e Chiavenato (2004) citam alguns métodos de remuneração variável como: plano de bonificações, participação acionária, participação nos lucros, participação nos ganhos e incentivos grupais e individuais.

É relevante o fato de que independentemente do método, deve-se definir, conforme Hipólito (2001), se a organização utilizará indicadores individuais ou grupais para a concessão da recompensa, sendo que comumente os indicadores individuais estão relacionados à remuneração fixa e os indicadores coletivos à remuneração variável.

À medida que se vincula a remuneração ao desempenho, é necessário dispor de instrumentos adequados para aferi-los, bem como dos meios necessários para proporcionar aos empregados as informações necessárias para que tomem as decisões corretas e oportunas. (GIL, 2001, p.192)

Como último item que pode compor a remuneração, estão os benefícios que conforme Chiavenato (2004, p. 314) “[...] são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários.”

Existem vários tipos de benefícios e que como no restante que tange à remuneração, também necessitam adequação às especificidades da organização. De acordo com Chiavenato (2004, p. 330), “o desenho do pacote de benefícios segue várias etapas e procura manter uma relação entre custo/benefício, além de obedecer a dois critérios: o princípio do retorno do investimento e o da mútua responsabilidade.”

É relevante, para a eficácia de um sistema de remuneração, independentemente de que seja, uma visão e atuação ampla.

Ressaltamos ainda a importância do alinhamento entre a prática remuneratória adotada e a atual lógica do mercado de trabalho, que privilegia a obtenção de resultados, o esforço coletivo, a aquisição de maior responsabilidade e autonomia pelos profissionais, bem como o reforço de uma relação mais próxima entre empresas e colaboradores, com conseqüências para ambos. (HIPÓLITO, 2001, p. 91)

5 VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM O TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO

O trabalho ocupa grande relevância na vida das pessoas, sendo objeto de vários estudos que vão desde sua relação com a subjetividade, seus vínculos e formas com que se dão, relação com doenças mentais etc.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004) são três as disciplinas através das quais se é possível perceber os vínculos entre os indivíduos e o trabalho e entre os indivíduos e as organizações, sendo elas a Psicologia, a Sociologia e a Filosofia.

Mesmo que cada uma delas tenha uma forma para explicar os vínculos sociais, estes fazem parte da vida das pessoas, bem como a forma como se estabelecem, seus significados e conseqüências.

Diante das complexas variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e econômica que compõem o ambiente organizacional, qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos ou ainda construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos a ele relacionados. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.300)

Estas percepções, afetos e intenções particulares são balizadas pela subjetividade que traz a especificidade às relações estabelecidas pelas pessoas com outras pessoas, com o trabalho e com a organização.

A subjetividade é definida como o mediador ativo entre as formas sociais em que o sujeito escolhe entre estas formas e procura os meios de torná-las compatíveis. É ainda o uso que os trabalhadores fazem deles mesmos como respostas às solicitações vindas de seu ambiente de trabalho e de vida. (PIMENTA, 1999, p.137)

Em relação aos vínculos estabelecidos com o trabalho, Siqueira e Gomide Júnior (2004) falam sobre o papel da satisfação e do envolvimento no estabelecimento deste vínculo.

Segundo os autores, como subjetiva, está a satisfação, que relativa ao trabalho, apresenta como precedentes as condições de trabalho nas quais o indivíduo atua associada as suas características individuais. Numa abordagem multidimensional, mencionam os cinco fatores que podem ou não desencadear a satisfação no trabalho, sendo eles: chefia, colegas, salário, promoções e o trabalho em si.

Já o envolvimento, é visto como mola propulsora para a motivação, tendo como antecedentes citados por Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 306) “ [...] variáveis de personalidade, características do cargo, características dos líderes e papéis organizacionais.”

O vínculo também existe entre o indivíduo e a organização tendo como alicerce o processo de troca/permuta, no qual ambos envolvidos (empresa e pessoas) esperam receber algo. Este tipo de relação possui como base o princípio da reciprocidade, que de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.309) “[...] ele assenta em duas exigências básicas: deve-se ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar quem nos beneficia.”

O princípio de reciprocidade não só provoca a noção de débito no receptor como também leva o doador a desenvolver expectativas de retribuição por parte do receptor. Portanto, o princípio de reciprocidade serve para estabelecer padrões de comportamento e regulamentar os vínculos de natureza social. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.309)

Por este princípio, tanto empregados quanto empregadores podem estabelecer uma visão de reciprocidade para com o outro. Esta reciprocidade surge naturalmente, uma vez que trata-se de um fenômeno social.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004) por parte do trabalhador, esta percepção pode se dar em duas frentes diferentes, a percepção de suporte organizacional e a percepção de reciprocidade organizacional.

A percepção de suporte organizacional refere-se às crenças do indivíduo de que a organização lhe dará algo. O trabalhador se posiciona como receptor enquanto a empresa é colocada na posição de doadora, de que realmente doará algo para seus empregados.

Na percepção de reciprocidade organizacional, o trabalhador permanece na posição de receptor, mas receptor em função de algo que fez para a organização. A pessoa toma atitudes, as quais percebe como doações para organização e assim espera reconhecimento destas ações (favores).

Tendo sido doador para a organização no passado, a norma da reciprocidade permitiria ao empregado acreditar que, no futuro, a organização devedora retribuiria seus gestos sociais de ajuda quando ocorressem situações problemáticas em sua vida pessoal e/ou profissional. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.312)

Um outro aspecto fundamental no estabelecimento do vínculo com a organização é o comprometimento, que ao contrário da reciprocidade, possui o caráter de obrigação, como um compromisso estabelecido entre as partes. Siqueira e Gomide Júnior (2004) mencionam três estilos de comprometimento que podem existir entre indivíduo e organização: afetivo, calculativo e normativo.

O comprometimento organizacional afetivo acontece quando o indivíduo se identifica com a empresa, seus valores, metas, funções que desempenha. Neste caso, vincula-se à empresa pelo apego e mediante ao afeto, compromete-se para com a mesma.

Por sua vez, no comprometimento organizacional calculativo, o vínculo existe em função de uma visão econômica balizada por perdas e ganhos. O indivíduo analisa seus custos em sair ou permanecer na organização e até que ponto investirá ou não naquele trabalho.

O comprometimento organizacional normativo há quando o indivíduo permanece na empresa não por afeto nem por análise econômica, mas sim por se sentir na obrigação de retribuir algo à organização. Há um sentimento de culpa na possibilidade de desligar-se da empresa.

Como último fator relacionado ao estabelecimento dos vínculos entre empregado e organização citados por Siqueira e Gomide Júnior (2004) , está a Percepção de Justiça nas Organizações, sendo: percepção de justiça de distributiva e percepção de justiça dos procedimentos.

A percepção de justiça distributiva está relacionada à percepção do indivíduo de que a empresa está agindo de forma justa ao retribuir algo aos seus empregados, ou seja, o retorno da empresa é proporcional ao que o indivíduo fez.

Já a percepção de justiça dos procedimentos, é aquela relacionada à percepção de que os procedimentos definidos e utilizados pela organização para a distribuição de recompensas, sendo estas quais sejam, são justos.

Assim, tem-se demonstrado que vínculos de natureza mais egoística, que levam em conta satisfações mais pontuais, estão relacionados à percepção de justiça de distribuição, enquanto vínculos mais altruísticos, normalmente calcados em valores mais sociais, estão relacionados à percepção de justiça dos procedimentos. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.325)

Vários aspectos foram levantados a respeito do que influencia o estabelecimento e o grau do vínculo entre indivíduo e organização. Siqueira e Gomide Júnior (2004) citaram resultados de várias pesquisas realizadas sobre o tema.

Estes resultados mostraram que vínculos sólidos entre indivíduo e organização resultam em desempenhos melhores e mais satisfatórios e que os vínculos geralmente são direcionados do empregado para a empresa.

Por último foi constatada a importância das políticas de gestão de pessoas nos estabelecimento dos vínculos. Uma ênfase foi dada ao fato de que a pura existência das políticas necessariamente não contribui para o estabelecimento de vínculos positivos. Contudo, o conhecimento claro delas por parte dos funcionários é fator preponderante para a positividade do vínculo.

Isto demonstra claramente a relevância não somente da existência de políticas de Gestão de Pessoas concisas e coerentes, mas sobretudo de total conhecimento por parte do corpo de funcionários da organização.

As modernas atribuições da gestão de pessoas, deve inserir o conhecimento das satisfações humanas e os princípios do comportamento individual e grupal. O responsável pela GP, deve dominar com competência e profissionalismo as relações humanas e a satisfação laboral, sendo necessário para isto o total apoio da alta Administração. (ESCORSIM et al., 2005, p.10)

6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A MIN¹ é uma empresa do seguimento de mineração, que faz parte de uma holding de constituição totalmente brasileira e que atua em seguimentos diversos.

Em atividade desde 2005 e com abertura de capital em 2006, a empresa possui unidades nos estados de Minas Gerais e Mato Grosso do Sul e detém direitos minerários no Chile. Também possui escritórios nas cidades de Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Atualmente conta com 650 funcionários, sendo que destes, aproximadamente 470 estão lotados em Minas Gerais (unidade pesquisada).

Como mineradora, opera minas a céu aberto e sua principal atividade é a extração (produção) e comercialização de minério de ferro tanto para consumo interno do país como para exportação.

A empresa é estruturada societária e acionariamente da seguinte forma: 42% acionista controlador, 28% free float (mercado aberto), 16% siderúrgica chinesa e 14% empresa coreana.

6.1 Função Organizacional

A MIN segue os preceitos adotados e direcionados pela holding. A empresa adota uma política de Governança Corporativa visando a transparência, equidade e respeito pelos interesses de todos os acionistas e demais públicos que se relacionam com o grupo como um todo (stakeholders).

Nos mesmos moldes da Governança Corporativa, a MIN possui o compromisso com práticas que permeiam a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade sócio-ambiental e corporativa.

A empresa conta com os seguintes órgãos: Conselhos de Administração, Comitê de Auditoria e Diretorias, sendo regidos pelos respectivos Estatutos Sociais e Regimentos Internos, além da Lei das Sociedades Anônimas e o Código Civil.

Adicionalmente, os Estatutos Sociais da MIN prevê a instalação de Conselho Fiscal, com funcionamento em caráter não permanente, sempre que necessário ou conforme venha a ser

¹ Optou-se por utilizar um nome fictício para preservar o sigilo das informações coletadas.

requerido por qualquer um dos acionistas minoritários, em linha com que o estipula a Lei das Sociedades Anônimas.

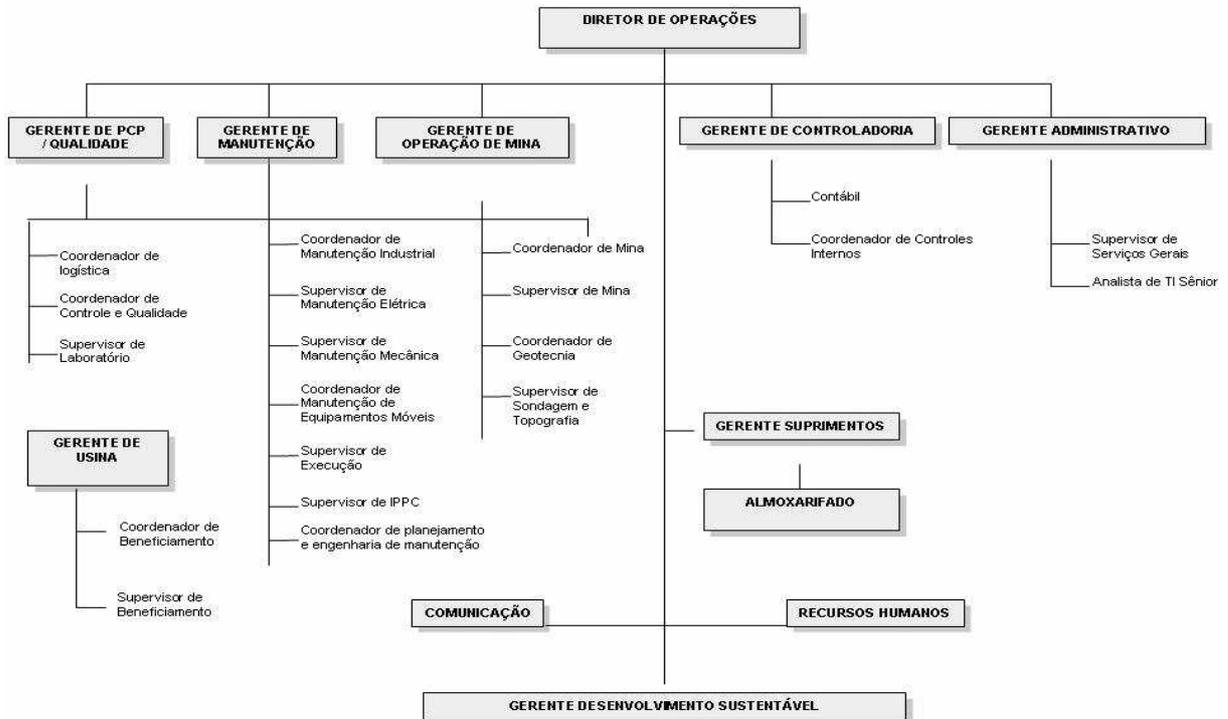
Há também um Comitê de Gestão subordinados à Diretoria da Holding. Este comitê possui a função de monitorar o desempenho em Saúde, Segurança Ocupacional e Meio Ambiente das empresas do Grupo e definir diretrizes de atuação.

A empresa trabalha com gestão 360°, que visa o desenvolvimento gerencial e organizacional eficaz, que permite identificar as várias engenharias que precisam ser executadas em cada negócio, aliada à excelência e experiência dos administradores e colaboradores do Grupo. Para a MIN, os recursos humanos são o grande ativo da empresa, sem o qual os projetos não teriam se transformado em realidade.

A MIN visa aliar agilidade, eficiência e qualidade nos processos decisórios da Alta Administração, alcançando, assim, a excelência na gestão de nossos negócios e buscando a maximização do retorno esperado pelos acionistas.

A organização apresenta a estrutura hierárquica demonstrada na Figura 01.

FIGURA 01 - Organograma da Empresa MIN – Minas Gerais



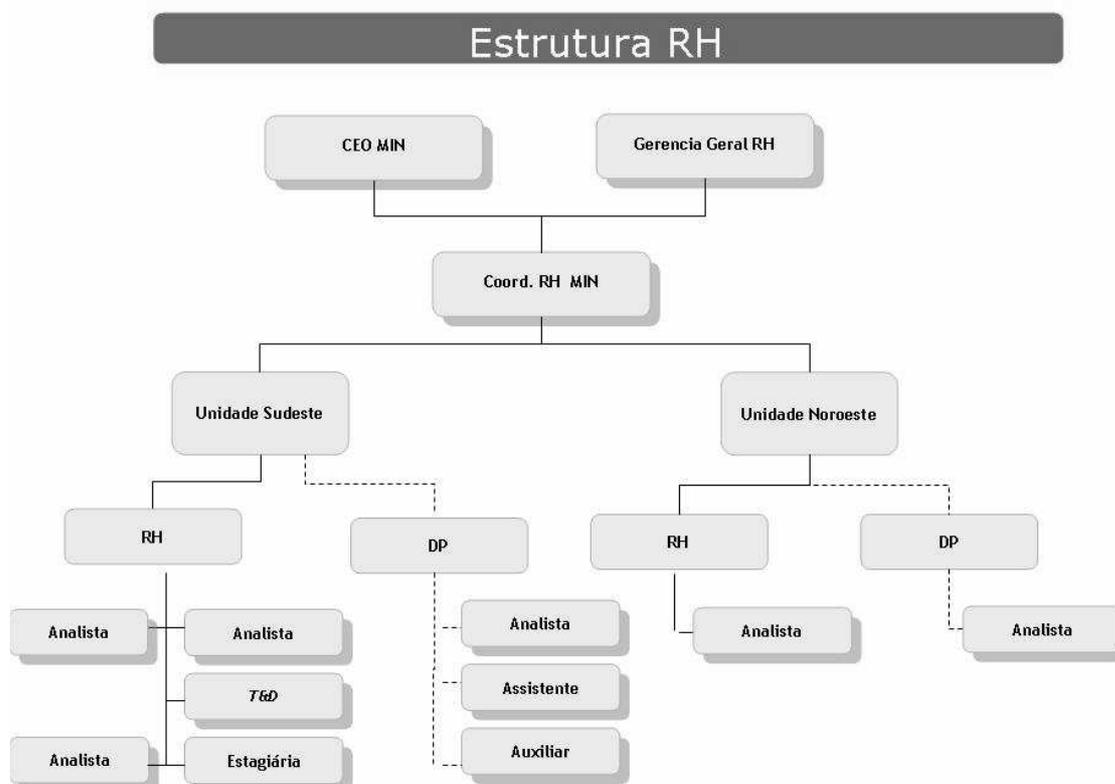
Fonte: MIN, 2011

6.2 Recursos Humanos

A organização possui uma equipe de profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas, ou como a organização utiliza, Recursos Humanos na unidade estudada. Como a nomenclatura utilizada pela organização ainda é Recursos Humanos, optou-se por manter esta denominação no decorrer da descrição das políticas adotadas pela empresa.

A equipe de Recursos Humanos está hierarquicamente relacionada no organograma abaixo (figura 02).

FIGURA 02 – Organograma da Área de Recursos Humanos – Minas Gerais



Fonte: MIN, 2011

6.2.1 Práticas de Recursos Humanos

A organização utiliza a nomenclatura de “Recursos Humanos” ao invés de Gestão de Pessoas, desta forma, será mantido o termo usual da empresa.

Como diretriz da política de Recursos Humanos, a MIN enfatiza a prática de uma administração de Recursos Humanos transparente, cujo foco principal é a valorização e o desenvolvimento dos talentos humanos por meio dos mais avançados instrumentos de gestão de pessoas. Busca prestigiar sempre o talento de cada um e possibilitar o atingimento da plena realização profissional e pessoal.

Possui como principais objetivos: atrair, desenvolver e reter talentos, aprimorando e valorizando as competências, comprometimento e motivação, tendo sempre como fim a sustentabilidade dos negócios da empresa.

A MIN mantém foco na busca de profissionais éticos, qualificados e com disposição para enfrentar e superar desafios.

A empresa tem como objetivo estimular um ambiente favorável ao desenvolvimento do potencial e das habilidades de seus colaboradores, pois acredita que o sucesso da empresa é fruto da atuação profissional dos mesmos.

Busca incentivar condições de desenvolvimento contínuo a todos os seus colaboradores, através de programas de capacitação e qualificação profissional.

A MIN mantém uma política de Recursos Humanos direcionada para avaliar a performance e o cumprimento das metas dos colaboradores, fornecendo-lhes feedback sobre sua atuação com o objetivo de torná-los mais motivados e produtivos e favorecendo a remuneração por meritocracia.

Dentre as diretrizes, está a de promover práticas de compensação atraentes e competitivas em relação ao mercado e adequadas aos objetivos dos negócios.

Ainda segundo a política, os gestores da MIN necessitam estabelecer metas desafiadoras e motivadoras para seus colaboradores, levando-os a se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.

A área de Recursos Humanos possui algumas políticas referentes aos subsistemas de Recursos Humanos como a seguir, bem como alguns programas específicos.

6.2.2 Política de Recrutamento e Seleção

Segundo a Política de Recrutamento e Seleção, os processos seletivos serão iniciados pela área de Recursos Humanos mediante aprovação da Diretoria solicitante.

O primeiro ponto levantado é o da discriminação, a respeito do qual a empresa coloca que nenhum candidato que participar de processos seletivos para a MIN deverá ser discriminado ou privilegiado por sua ideologia, raça, sexo, origem social, religião, crença, filosofia ou por participar de qualquer tipo de associação, ordem ou congregação.

Apresenta algumas premissas referentes a candidatos parentes de colaboradores, bem como com ex-colaboradores. No caso de candidatos que tenham grau de parentesco com colaboradores da empresa, deverão ser analisados antes do término do processo seletivo a função

e o Departamento em que o candidato poderá ser admitido, sendo vedada a contratação de parentes para cargos de subordinação direta ou indireta de colaboradores já atuantes na empresa.

Com relação aos colaboradores que forem desligados da MIN, por iniciativa da empresa, estes só deverão ser readmitidos após 12 (doze) meses da data do desligamento, desde que o motivo da dispensa tenha sido por redução de quadro.

Como política da organização, está a priorização do recrutamento interno nos processos seletivos, visando possibilidade de promoções internas. Neste caso de Recrutamento Interno, serão requisitadas referências ao(s) gestor(es) anterior(es) do colaborador. Tanto para recrutamento interno ou externo, a empresa considera que levar em consideração requisitos fundamentais como formação acadêmica, qualificação e potencial no perfil de habilidades requeridas pela empresa.

Os processos seletivos que não forem finalizados com Recrutamento Interno deverão ser concluídos através de Recrutamento Externo.

Um outro aspecto relevante é o fato de que nos processos seletivos externos, a empresa prioriza os candidatos residentes nas regiões onde estão localizadas as operações da MIN.

A empresa prega o estímulo aos Programas de Trainees como forma de Recrutamento e Seleção de Colaboradores, visando assim o favorecimento da formação interna de mão-de-obra especializada.

Uma das metas da área também consta na política que é a de que o prazo para conclusão dos processos seletivos deverá ser de 3 semanas no total, sendo 2 semanas o prazo de seleção para a área de Recursos Humanos e 1 semana o prazo de seleção para a área requisitante.

6.2.3 Política de Treinamento e Desenvolvimento

A Política de Treinamento e Desenvolvimento da MIN segue as mesmas diretrizes do Grupo e possui a premissa de que o investimento em todas as possibilidades de conhecimento fortalece, potencializa e retém seu time de Colaboradores.

De acordo com a Organização, a mesma valoriza o potencial de seus colaboradores, criando oportunidades com critérios justos para que os interessados adquiram novos conhecimentos e os apliquem, agregando valor direto ao negócio.

A Política de Treinamento e Desenvolvimento é exclusiva para todos os colaboradores da MIN, excetuando prestadores de serviços, funcionários temporários, estagiários e Jovens Aprendizizes.

Segundo as normas, as solicitações serão aceitas pela Área de T&D caso estejam diretamente ligadas à execução do trabalho atual ou possível nova função do Colaborador. Deverá ter como objetivo: melhorar, aperfeiçoar e desenvolver uma nova habilidade aplicada à realidade da Empresa, proporcionando assim desenvolvimento pessoal e de carreira profissional no Grupo.

Essa Política contempla o reembolso somente a partir de todas as aprovações necessárias, ou seja, assinatura do Solicitante, do Gestor imediato, do Diretor imediato, da Gerência Geral de Recursos Humanos e em alguns casos, da Presidência.

A empresa possui distinções entre os tipos de Treinamento e no caso, por treinamento externo considera todos os cursos com carga horária máxima de até 360 horas, assim como participação em congressos, palestras, seminários ou eventos afins.

Como política, a MIN deverá promover e incentivar treinamentos técnicos e comportamentais, visando a capacitação e o desenvolvimento das competências de seus colaboradores. Levando em consideração o fato de que estas ações deverão resultar em aperfeiçoamento no desempenho profissional trazendo melhores resultados para a empresa.

Os treinamentos deverão ser documentados através de certificado, Avaliação de Reação e Avaliação de Resultados e entregue para a área de Recursos Humanos para arquivo.

6.2.3.1 Política educacional e de idiomas

A política educacional e de idiomas segue os mesmos moldes da política de treinamento, sendo que, para que o colaborador tenha direito à concessão de ajuda de custo, o mesmo deverá ter no mínimo seis meses na empresa, ser identificado como talento de potencial crescimento na empresa e sua solicitação de concessão de ajuda de custo ser devidamente aprovada pela Diretoria responsável, pela Gerência de Recursos Humanos e pela Presidência, quando aplicável.

A empresa considera para política educacional: Ensino Secundário (Técnico), Universitário, Pós-graduação e Ensino de Idiomas.

Para a concessão da ajuda de custo é necessário que resultem em qualificações totalmente ligadas à execução ou atualização de conhecimentos e habilidades pertinentes ao trabalho atual ou futuro na empresa ou então proporcionarem desenvolvimento pessoal direcionado para a carreira na organização.

A organização possui critérios referentes aos valores custeados. Estes critérios variam de acordo com a faixa salarial da pessoa, variando até 80%. Contudo, o percentual concedido deve ser definido pela diretoria.

Para a manutenção do benefício, a MIN exige um aproveitamento e frequência mínima de 80% por parte do funcionário. Caso não atinja, o benefício é cancelado.

6.2.4 Política de Remuneração

A organização possui uma política de cargos e remuneração baseada em uma metodologia específica implantada por uma empresa de consultoria externa.

A remuneração possui como base faixas salariais que segundo a empresa tem como objetivo proporcionar maior flexibilidade aos gestores na administração dos salários de sua equipe, considerando o desempenho e potencial de cada um, bem como a demanda de mercado.

De acordo com a política, poderá ser concedido aumento salarial para as pessoas à medida que aumentarem melhoria no desempenho, devendo isso ser avaliado pelo gestor.

Um outro dado importante é o fato de que uma pessoa promovida não poderá ser promovida novamente antes de completar um ano na área que já atua e para ser promovido para outra somente será permitido após um ano e meio no cargo.

6.2.4.1 Remuneração Variável

A empresa possui uma política de remuneração variável, que é paga anualmente em função do desempenho e cumprimento de metas estabelecidas pela organização. Esta política abrange todos os níveis gerenciais, bem como as áreas táticas e operacionais.

A Diretoria e Presidência estabelecem as metas corporativas que são únicas a todos os empregados, enquanto o gestor juntamente com o empregado, em reunião, estabelecem as metas individuais.

Quanto às metas individuais, as mesmas são acompanhadas e avaliadas trimestralmente pelo gestor e empregado, que no final do período deverão definir o percentual de cumprimento da mesma. A partir deste percentual de cumprimento é que será definido valor a receber.

É importante ressaltar que a política possui uma premissa de que se a organização não atingir a meta corporativa, haverá a suspensão da remuneração variável para todos os níveis.

6.2.5 Política de Avaliação de Desempenho

Segundo a MIN, a avaliação de desempenho é o principal instrumento de gestão de carreira dos empregados, através do qual é possível gerenciar as competências individuais, o desenvolvimento e as decisões que afetam a movimentações de carreira.

A partir da avaliação de desempenho, são levantados os comportamentos e competências que relacionadas às expectativas de desempenho, servem como base para a elaboração de um plano de desenvolvimento individual focado na melhoria dos resultados da empresa.

O processo de avaliação de desempenho é realizado semestralmente, no qual tanto o colaborador faz sua auto-avaliação quanto o gestor também o avalia.

Existem competências definidas que são utilizadas como diretrizes para a avaliação do desempenho, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Competências requeridas pela MIN

Competências		
Grupo Operacional	Grupo Técnico	Grupo de Liderança
Aprendizado e desenvolvimento	Auto desenvolvimento	Auto desenvolvimento
	Inovação	Inovação
	Relacionamento	Relacionamento
Qualidade no Trabalho	Adaptação à mudança	Adaptação à mudança
	Atuação sinérgica	Atuação sinérgica
	Orientação para resultados	Orientação para resultados
Comprometimentos com os resultados	Foco no cliente (Interno/Externo)	Foco no cliente (Interno/Externo)
	Conhecimento do negócio	Conhecimento do negócio
Trabalho em Equipe	Gestão de projetos e processos	Gestão de projetos e processos
		Pensamento estratégico
		Liderança e gestão de pessoas

Fonte: MIN, 2011

Após a conclusão do período de 06 meses, gestor e colaborador devem realizar reunião de feedback, para comparação entre o que era esperado, o que foi alcançado e o que ainda necessita de desenvolvimento. Esta informação servirá de base para a elaboração do novo plano de desenvolvimento individual.

Cabe aos responsáveis pela área de Treinamento e Desenvolvimento disponibilizarem ou autorizarem a realização de cursos, treinamento etc, que viabilizem as metas do plano de desenvolvimento individual.

6.2.6 Programas do Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos desenvolve alguns projetos específicos visando melhoria dos processos e da qualidade de vida dos profissionais que atuam na organização. Seguem alguns projetos:

a) programa de Estágio, no qual a empresa visa a contratação de estagiários e desenvolvimento com vistas ao negócio da organização.

b) projeto de Qualificação Profissional com o intuito de formar multiplicadores e instrutores.

c) programa de Desenvolvimento de Lideranças, que objetiva a maior e melhor capacitação dos profissionais que ocupam cargos de liderança na organização.

d) programa de Qualidade de Vida , no qual a empresa possibilita a realização de ginástica laboral, realização de eventos em datas temáticas, passeios etc.

A organização também dispõe de um Código de Condutas que apresenta as diretrizes da empresa com relação a vários âmbitos, como clientes externos, relação com colaboradores, relação com clientes , relação com concorrentes, além daquelas inerentes à administração interna como por exemplo: saúde, segurança, práticas trabalhistas etc.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização do estudo foram analisadas as entrevistas de desligamento realizadas no ano de 2010, relativas aos profissionais que solicitaram desligamento voluntário da organização.

Primeiramente serão apresentados os dados relativos às variáveis que compõem a amostra estudada, bem como as relevantes para melhor contextualização.

A tabela abaixo relaciona o número de funcionários que foram desligados por parte da empresa, ou seja, as demissões e os que solicitaram o desligamento (desligamentos voluntários) no ano de 2010.

Tabela 1 – Desligamentos - 2010

Demissões	51
Desligamentos voluntários	49
Total	100

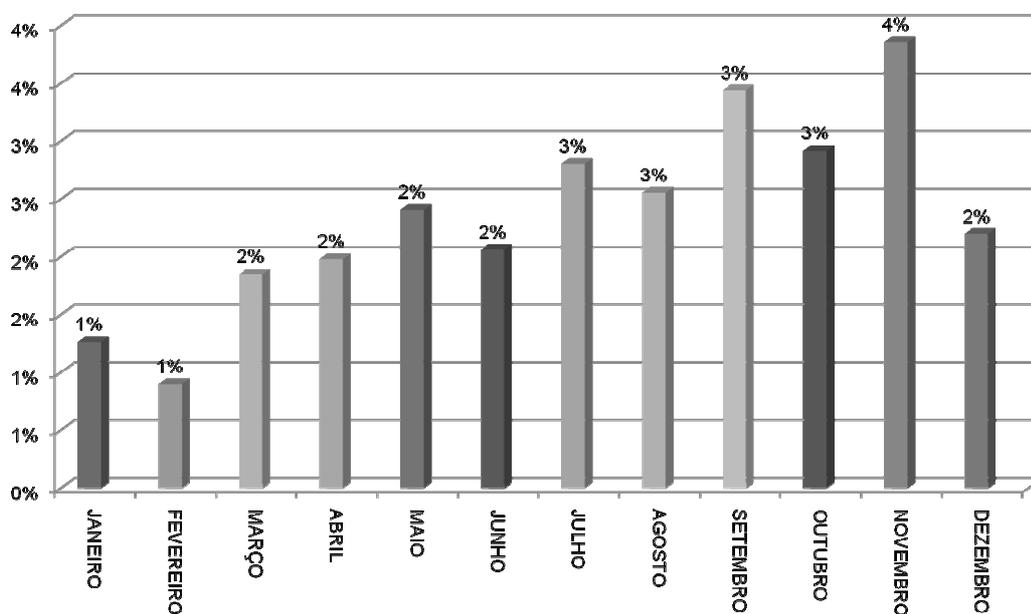
Fonte: MIN, 2011

Em relação aos desligamentos no ano de 2010, segundo informações da organização, o turn over anual foi de 2%. O turn over refere-se ao índice de rotatividade de profissionais em uma organização, ou seja, conforme Chiavenato (2004, p. 87) a rotatividade “refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização”.

Ainda segundo este autor, a rotatividade está relacionada a fatores tanto internos quanto externos à organização e é através da entrevista de desligamento que se pode obter informações sobre estes fatores. Por isso a importância deste instrumento para a Gestão de Pessoas e a organização como um todo.

O gráfico 1 relaciona os turn over mensais, na MIN, no ano de 2010, ou seja o índice de rotatividade mês a mês. É possível observar que a maior rotatividade de profissionais aconteceu no segundo semestre, sendo no mês de novembro mais expressivo.

Gráfico 1 – Turn over mensal - 2010

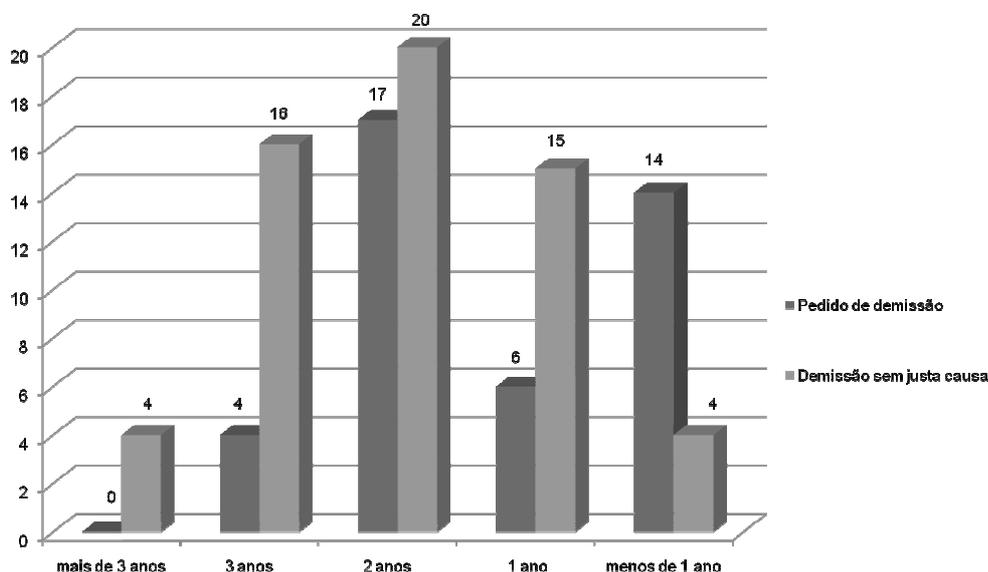


Fonte: MIN, 2011

Um outro dado importante com relação aos desligamentos é o relativo ao tempo nos quais os profissionais que solicitaram desligamento permaneceram na organização.

O gráfico2 demonstra claramente, que a maior parte dos indivíduos que deixaram a empresa no ano de 2010 trabalhavam na organização há menos de 02 anos, ou seja, foram admitidos entre os anos de 2008 e 2010.

Para esclarecimento é necessário mencionar que no gráfico 2, o autor utiliza o termo “pedido de demissão” para relacionar os funcionários que solicitaram desligamento voluntário da organização e que o termo “demissão sem justa causa” diz respeito a todos os funcionários que foram demitidos da organização independentemente dos motivos para tal.

Gráfico 2 – Desligamentos X Tempo de permanência - 2010

Fonte: MIN, 2011

Dos 100 funcionários desligados da organização, 54% responderam o questionário “entrevista de desligamento”, dos quais, 50% foram relativos aos profissionais que se desligaram voluntariamente.

É relevante mencionar que não há obrigatoriedade em realizar a entrevista de desligamento, sendo facultativo ao funcionário, o que pode justificar o não preenchimento pela totalidade de indivíduos desligados.

Tabela 2 – Entrevistas de desligamento realizadas - 2010

Demitidos	27
Desligados voluntariamente	27
Total	54

Fonte: Dados da pesquisa

Os formulários de entrevista de desligamento foram disponibilizados em íntegra para a realização da pesquisa, mas somente foram utilizados como base de dados para análise qualitativa, os formulários referentes aos indivíduos que solicitaram desligamento voluntário.

Foram analisados 27 questionários respondidos pelos funcionários no momento da entrevista de desligamento, contudo, transcritos pelos profissionais de RH.

A primeira pergunta do questionário é relativa ao(s) motivo(s) que levaram à solicitação do desligamento sendo que 20 pessoas, ou seja, 74% relataram entre outros motivos, terem conseguido outra oportunidade de emprego.

O fato da busca e aceitação de trabalho em outra organização remete a uma variável externa à organização que é o mercado de trabalho provavelmente com maiores oportunidades de emprego. Conforme Chiavenato (2004) nestas condições, os profissionais tem um maior leque de oportunidades para escolha e assim, mais propensos a abandonarem as organizações nas quais atuam em função de uma outra que possua maiores adequações ao que buscam.

Entretanto, a saída da empresa em função de um novo emprego, também pode estar relacionada ao fato de que fatores internos condizentes ao trabalho ou organização não estavam satisfazendo suficientemente. Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 303) “diferentes aspectos do trabalho são considerados como fontes de satisfação no trabalho, sendo os mais freqüentes os fatores chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção.”

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e conflito. (CHIAVENATO, 2004, p. 5)

Em uma organização onde há a relação entre a mesma e as pessoas (empregados), o modelo de gestão de pessoas aplicado também é passível a diferentes percepções e assim graus de satisfação, bem como estabelecimentos de maior ou menor vínculo independente de qual natureza. Desta forma, suas práticas e políticas podem influir positivamente ou não na satisfação das pessoas ao trabalharem na empresa e conseqüentemente na decisão de se desligarem da organização.

Assim sendo e em função do objetivo do estudo, foi realizada uma correlação entre os motivos citados pelos respondentes como motivadores ao desligamento e as práticas de Gestão de Pessoas.

Entre os motivos citados pelos respondentes como motivadores ao desligamento, grande parte está relacionada às práticas de Gestão de Pessoas como: falta de oportunidade de

crescimento e desenvolvimento, remuneração, seleção e outros. Dos 27 respondentes, 23, ou seja, 85% das pessoas que solicitaram desligamento e responderam ao questionários, tiveram motivos relacionados à Gestão de Pessoas.

7.1 Fatores de Desligamento relacionados à Gestão de Pessoas

A tabela 3 apresenta os processos de gestão de pessoas relacionados aos motivos citados pelos respondentes como contribuintes para o desligamento. É importante o fato de que os funcionários relataram mais de um fator como justificativa e que nem todos os fatores citados pelos indivíduos são relacionados à Gestão de Pessoas.

Tabela 3 – Fatores de desligamento relacionados à Gestão de Pessoas

Carreira	20
Recrutamento e Seleção	12
Remuneração	07
Treinamento e Desenvolvimento	05
Total	34

Fonte: Dados da pesquisa

7.1.1 Carreira, Treinamento e Desenvolvimento

O fato de 20 indivíduos (74%) terem relacionado ao desligamento uma outra oportunidade de emprego, significa também uma decisão relativa à carreira, à continuação da construção de uma trajetória em outra organização.

Hoje há um relativo consenso entre os pesquisadores de que a carreira pode ser organizada em trajetórias, ou seja, entendida como a lógica das posições ocupadas pelas pessoas ao longo de suas vidas. Essas trajetórias são estruturadas em torno de responsabilidades, e não mais, como no passado, em torno de cargos e funções. (DUTRA, 2008, p.58)

Ainda conforme Dutra (2008) em uma gestão de carreiras conduzido pela empresa, ao se escolher a trajetória a ser seguida devem ser levadas em consideração não somente as necessidades da organização, mas também as necessidades das pessoas.

Conforme Kilimnik, Castilho e Sant Anna (2004) relatam em seu estudo, atualmente as pessoas estão mais cientes não somente do que buscam, mas também do que precisam desenvolver em termos de competências para conseguirem prosseguir a carreira.

Os indivíduos ao buscarem outras organizações vislumbram nestas, possibilidades de prosseguimento à carreira que almejam, possibilidade de desenvolvimento ou possibilidade de mudança na trajetória de carreira, que não foram possibilitados de continuidade na empresa na qual atuavam.

Ainda segundo Kilimnik, Castilho e Sant Anna (2004), as pessoas estão cada vez mais propensas às carreiras em zigue-zague, ou seja, uma mudança na trajetória da carreira quando não possível dentro da organização, a buscam fora dela.

No questionário há uma pergunta a qual solicita uma avaliação do desenvolvimento da carreira no período de permanência na organização. Frente a este questionamento, 19 indivíduos (70%) tiveram percepção positiva sobre o desenvolvimento da sua carreira, ou seja, relataram terem obtido algum tipo de desenvolvimento. Por sua vez, 06 pessoas (22%) tiveram percepção negativa, de que não obtiveram desenvolvimento da carreira e 02 pessoas (8%) não responderam à pergunta.

Mesmo com esta visão positiva, a carreira foi fator relevante na decisão do desligamento. Isto remete ao fato da possibilidade de que estas pessoas mesmo terem percebido desenvolvimento este não foi suficientemente relevante em relação ao que esperavam ou até mesmo indiferente em relação à trajetória que pretendiam seguir.

Frente a estes dados é possível questionar se as perspectivas de carreira destes indivíduos estavam coerentes com as da organização e se havia por parte da empresa um conhecimento do que estas pessoas buscavam para si e suas carreiras.

Com relação muito estreita também há a pergunta sobre quais competências a pessoa considera ter desenvolvido enquanto trabalhou na organização. Já em relação a esta, 21 pessoas (78%) relataram terem desenvolvido alguma ou algumas competências, uma vez que, alguns indivíduos mencionaram mais de uma competência. E 6 pessoas (22%) consideraram não terem obtido desenvolvimento de nenhuma competência.

Dentre as competências relacionadas pelos indivíduos, 48% possuem como base o comportamento como: relacionamento com equipe, liderança, auto-confiança etc. As citações dos respondentes são as de que este desenvolvimento ocorreu em função das necessidades que a atuação profissional exigia no dia a dia. Não há menção da realização de programas de desenvolvimento comportamental como contribuintes para tal desenvolvimento.

Por sua vez, (40%) das competências mencionadas como desenvolvidas, são relativas a conhecimentos de caráter técnico do segmento específico de mineração. Estas competências por serem específicas podem tratar de competências relevantes e desejadas por parte da organização. Isto não direciona ao fato de que não poderiam ser relevantes para os indivíduos, mas por terem sido mencionadas por pessoas que solicitaram desligamento é passível o questionamento da importância destas competências no âmbito pessoal. Outro dado importante é o de que também não há menção da realização de treinamento técnico para o desenvolvimento destas competências técnicas.

A maioria dos respondentes (78%) relatou ter desenvolvido competências e (70%) ter obtido desenvolvimento relativo à carreira. Entretanto, não foi questionado aos indivíduos sobre a realização ou avaliação de treinamentos ou programas de desenvolvimento, mesmo a empresa possuindo políticas de treinamento, desenvolvimento e educação estruturadas.

Entre os motivos relacionados como contribuintes para o desligamento, o treinamento e desenvolvimento são informados por 05 pessoas (19%). Há por parte dos indivíduos uma percepção de que a organização não investiu suficientemente no desenvolvimento e que em outra empresa seria possível alcançarem o desenvolvimento almejado.

O desenvolvimento na gestão de pessoas é muito próximo da carreira uma vez que trata de uma educação, uma aprendizagem com visão no futuro em cargos e funções possíveis de se ocupar e desempenhar. Conforme Chiavenato (2004, p.370) “[...] o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.”

O desenvolvimento relativo à carreira, mesmo que cada dia esteja mais apropriado à pessoa, esta quando inserida em uma organização nutre por esta uma expectativa de investimento em prol de si. Escorsim e outros (2005, p.9) em relação a esta percepção dizem: “As organizações, por vezes, frustram seus colaboradores pela pouca atenção às suas reivindicações e contribuições que eles podem oferecer se lhes for dada uma oportunidade de participação.”

7.1.2 *Recrutamento e Seleção*

O Recrutamento e a Seleção foram relacionados aos motivos do desligamento de 12 indivíduos (44%). Dos respondentes, dez apresentaram as percepções relativas aos fatos de que a empresa não valoriza as pessoas que já trabalham na organização e que não há oportunidade de crescimento. Um outro dado relevante a estes indivíduos é o de que todos relataram terem outro emprego também como justificativa para o pedido de desligamento.

O processo de recrutamento e seleção está diretamente relacionado às justificativas citadas pelo fato de se tratarem de processos condizentes não somente à entrada do indivíduo na organização, mas também como acesso do indivíduo a outro cargo dentro da própria empresa.

O recrutamento interno é a técnica pela qual a empresa busca dentro dela própria os candidatos para as oportunidades que estão em aberto. Conforme Gil (2001) e Chiavenato (2004) é a forma da organização promover seus funcionários. E por promoção pode-se entender como cargo diferente, funções diferentes, ambiente de trabalho diferente, salário diferente etc. Por promoção há um entendimento de mudança positiva.

Salário e oportunidade de promoção são, por sua vez, dois aspectos de gestão de pessoas pelos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis do empregado observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta. (SIQUEIRA e GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.303)

Em uma relação pessoa / organização, na qual a pessoa não reconhece a retribuição por parte da organização, seus vínculos com a mesma tendem a enfraquecer, e assim aumentar a possibilidade do desligamento como na situação exposta.

A falta da oportunidade ou vislumbamento de uma promoção está relacionada à impossibilidade de continuidade da construção da carreira dentro da organização, o que culmina na busca de um local onde possa se concretizar esta meta e assim conseqüentemente solicitação de desligamento da organização atual.

A MIN possui uma política de recrutamento e seleção na qual há a premissa de que se deve priorizar o recrutamento interno, ou seja, buscar profissionais dentro da própria empresa.

Mesmo com esta política interna, os relatos remetem a um possível não seguimento à mesma, uma vez os indivíduos mencionaram insatisfação quanto ao fato de não perceberem a oportunidade de promoção.

Ainda entre as pessoas que citaram fatores relacionados ao Recrutamento e Seleção, 02 delas justificaram a falta de profissionais na área de trabalho como motivador ao desligamento.

Esta falta de profissionais pode estar relacionada tanto a fatores internos quanto externos à organização, contudo, não sugere que o processo de recrutamento e seleção não seja praticado. Pode sim, estar focando mais um recrutamento externo, ou seja, buscando profissionais de fora da organização ao invés do recrutamento interno como descreve a norma.

7.1.3 Remuneração

A Remuneração foi relacionada ao motivo de solicitação de desligamento de 07 indivíduos (26%), tendo entre estes, seis informado que o salário maior na outra organização era o fator motivador ao desligamento e um deles dito que o benefício educacional oferecido pela outra empresa (reembolso curso de graduação) era percentualmente superior.

Conforme Hipólito (2001) a remuneração em si não está diretamente relacionada a um maior comprometimento da pessoa com a organização, mas quando a pessoa não visualiza a prática de remuneração como coerente, pode sim levar a um não-comprometimento.

Com o mesmo parecer, Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.323) citaram a respeito do que Dittrich e Carrel (1979) concluíram em seus estudos “[...] trabalhadores que haviam deixado o trabalho [...] eram aqueles que não percebiam equidade na distribuição de recompensas (nesse caso salário e promoções) em suas organizações.”

Frente a estas colocações é possível que as pessoas que mencionaram a questão remuneratória como motivadora ao desligamento não percebessem coerência salarial. Esta falta de coerência por sua vez poderia ser interna ou externa à organização.

A empresa possui uma política remuneratória que permite ao gestor diferenciar salarialmente funcionários do mesmo cargo a partir do desempenho de cada um. Contudo, não há uma definição clara de quais são as “entregas” consideradas como critério para a recompensa salarial.

A ausência de definições claras tendem a levar a julgamentos baseados na subjetividade. Nesta situação é necessário que os critérios estabelecidos sejam de conhecimento de todos os envolvidos, bem como a metodologia de tal avaliação.

Contudo, é relevante considerar o fato de que outras organizações apresentaram uma prática de remuneração mais atraente, seja fixa ou variável, o que pode ter contribuído para a tomada de decisão. Mesmo não havendo uma insatisfação quanto ao salário da MIN, ao se ter o conhecimento da remuneração praticada no mercado, e sendo esta mais alta, o indivíduo equipara, e percebendo a desigualdade pode haver uma desmotivação e conseqüentemente um desligamento voluntário.

Dentro da remuneração, o plano de benefícios foi claramente citado por um indivíduo como motivador ao desligamento, uma vez que outra organização, em relação ao mesmo benefício oferecido, no caso educacional, o reembolso seria de 60% .

A MIN possui uma política educacional que menciona a possibilidade de concessão do benefício mediante alguns critérios, contudo com percentual máximo de 80%, estando esta porcentagem a critério do diretor da área.

7.2 Processos de Gestão de Pessoas – críticas e sugestões dos respondentes

No questionário de Entrevista de Desligamento há uma questão que solicita ao respondente uma avaliação dos processos da área na qual atuava e se havia a necessidade de que algo fosse realizado de forma diferente.

A tabela 4 apresenta os processos da Gestão de Pessoas que foram relacionados aos processos citados pelos indivíduos.

Tabela 4 – Processos relacionados à Gestão de Pessoas

Treinamento	05
Recrutamento e Seleção	03
Carreira	01
Total	09

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes ao exporem suas avaliações relacionaram processos relativos ao treinamento, devido a uma necessidade deste. Foram relatadas inadequações aos processos,

independentemente do processo, mas que a falta de treinamento seria o justificador da inadequação de tal.

Trata-se de questões de uma necessidade de adequação ao trabalho atual, por isso a necessidade de treinamento. Conforme Gil (2001), o treinamento objetiva melhorar a capacidade da pessoas no desempenho atual no cargo que ocupam na empresa.

A questão da falta de treinamento pode estar diretamente relacionada a um ineficaz levantamento de necessidade de treinamento, na qual não foi visualizada a importância de tal treinamento. E por outro lado, também pode relacionar-se a um não cumprimento do plano anual de treinamento, ou seja, o treinamento foi solicitado, mas não foi concretizado.

Já o Recrutamento e Seleção surge associado aos processos relatados pelas pessoas pelos fatos de que há uma percepção de inadequação dos processos pela falta de profissionais na área e pelo não aproveitamento de pessoal interno.

Na questão do questionário de Entrevista de Desligamento que solicita sugestões aos funcionários que estão se desligando também foram identificadas respostas relacionadas à Gestão de Pessoas. Dos respondentes da Entrevista de Desligamento, 22 pessoas (81%) citaram sugestões.

Das 25 sugestões, levando em consideração o fato de que algumas pessoas informaram mais de uma sugestão, 15 estão diretamente relacionadas à Gestão de Pessoas, ou seja, 56% das sugestões são relativas às práticas de Gestão de Pessoas.

A tabela 5 apresenta os itens da Gestão de Pessoas que foram relacionados às sugestões dos respondentes.

Tabela 5 – Sugestões relacionadas à Gestão de Pessoas

Treinamento	6
Recrutamento e Seleção	5
Carreira	2
Remuneração	1
Avaliação de Desempenho	1
Total	15

Fonte: Dados da pesquisa

As sugestões relativas ao Treinamento aparecem como prioritárias. Estas são relativas a uma necessidade da realização de treinamentos. É sugerido pelos indivíduos que se realize treinamentos, sejam comportamentais ou técnicos.

O Recrutamento e Seleção é sugerido na forma de uma priorização ao recrutamento interno como uma valorização das pessoas que já atuam na organização. Também como uma necessidade de conclusão de processos para preenchimento de vagas e conseqüente contratação de pessoal.

A carreira foi relacionada às sugestões de maior reconhecimento quanto às pessoas que atuam na organização, mas que não mencionaram qual tipo de reconhecimento, se salarial ou promocional. Frente a isto é importante ressaltar que as pessoas que sugeriram maior recrutamento interno, também pode-se relacionar à carreira, uma vez que se refere à uma construção de trajetória dentro da organização.

A avaliação de desempenho foi relacionada a uma sugestão de que as avaliações das pessoas fossem mais justas. A MIN possui uma metodologia de avaliação de desempenho 180°, na qual há uma avaliação da própria pessoa e de seu superior direto.

Já a Remuneração, foi sugerida uma equiparação salarial para determinado cargo, contudo a empresa possui plano de remuneração que possibilita diferenciação salarial dentro dos mesmos cargos em função do desempenho individual.

O percentual de 56% das sugestões como relativas diretamente ao sub-sistemas de Gestão de Pessoas remete a uma atenção maior ao modelo praticado.

7.3 Avaliação da Chefia

A avaliação da chefia é uma dos itens do questionário de entrevista de desligamento. O relacionamento com a chefia é um dos fatores que Siqueira e Gomide Júnior (2004) citam como fatores de satisfação na relação pessoa/organização. Em comparação às percepções dos funcionários da MIN ao desligarem-se da empresa, o fator chefia foi relacionado como motivador para o desligamento por apenas 02 funcionários, ou seja, 8% da amostra.

Este dado é confirmado nas respostas referentes à avaliação da chefia, pares e subordinados, nas quais os mesmos 02 funcionários avaliaram negativamente a chefia. É importante ressaltar que esta avaliação negativa encontra-se apenas nas respostas destes

indivíduos. O relacionamento com chefia, subordinados e pares apresenta avaliação positiva em 92%.

7.4 Avaliação do Recursos Humanos

A questão relativa à avaliação dos Recursos Humanos (Gestão de Pessoas), refere-se apenas ao tratamento das pessoas e da empresa como um todo, ou seja, focado nas pessoas que atuam diretamente nas áreas que compõe o Recursos Humanos e não nos processos em si.

Frente a este fato, a questão não foi incluída como relevante de avaliação, uma vez que o objetivo do trabalho é a avaliação da Gestão de Pessoas e não das pessoas que desempenham as atividades.

Como informativo, a avaliação da área foi quase que em sua totalidade positiva, todos as pessoas responderam esta questão e apenas 02 consideraram como razoável o tratamento do Recursos Humanos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração a revisão teórica sobre a Gestão de Pessoas, a caracterização e políticas de Gestão de Pessoas da organização estudada e a análise e interpretação dos dados obtidos através da pesquisa relativa às Entrevistas de Desligamento dos profissionais que solicitaram desligamento da organização no ano de 2010, são apresentadas as considerações, conclusões e recomendações sobre o estudo.

O modelo de Gestão de Pessoas praticado pela organização impacta diretamente na satisfação e nos vínculos estabelecidos entre a pessoa e a organização, uma vez que, conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004), é através das práticas e políticas de gestão de pessoas que as organizações conseguem atrair, manter e incentivar as pessoas no trabalho em prol dos objetivos organizacionais.

Este modelo de Gestão de Pessoas não é único, nem passível de aplicação padronizada a qualquer empresa, deve sim ser customizado à realidade e aspectos intrínsecos à organização. E não somente isso, deve-se levar em consideração segundo Fischer, Dutra e Amorim (2010, p.61) “[...] o recursos humanos é chamado a criar modelos e processos que ajudem as empresas a alcançar eficiência, agilidade, competência local e global.”

Dentre as práticas de Gestão de Pessoas a entrevista de desligamento é uma das ferramentas disponíveis para a avaliação dos motivos que levaram as pessoas a se desligarem da organização e não apenas isso, mas também conhecimento de opiniões sobre aspectos e práticas que a organização julga interessante saber. Com a ciência destas informações, a empresa poderá mudar, melhorar ou buscar práticas que possam ser mais eficazes na manutenção do vínculo positivo entre organização e indivíduo, atendendo ao máximo possível as expectativas de ambos.

A realização deste estudo objetivou o conhecimento acerca dos motivos que levaram as pessoas a solicitarem desligamento da organização, as relações entre estes motivos e a Gestão de Pessoas praticada na organização, bem como a avaliação da Gestão de Pessoas.

Como a coleta de dados teve como fonte um questionário com perguntas semi-dirigidas, no qual as perguntas eram direcionadas, mas as respostas abertas, foi necessária uma análise de todas as respostas dadas pelos indivíduos para que pudesse ser estabelecida ou não uma relação entre o que disseram e a Gestão de Pessoas.

O fato de 85% dos respondentes terem seus motivos de desligamento relacionados à Gestão de Pessoas já demonstra seu papel relevante no estabelecimento do vínculo entre indivíduo e organização. No caso, o papel da Gestão de Pessoas para que este vínculo tenha enfraquecido.

Como o modelo de Gestão de Pessoas inclui vários subsistemas, a classificação dos motivos em relação às práticas revelou a Gestão de Carreiras como principal motivador do desligamento dos profissionais. Com um percentual de 74% de pessoas mencionando uma oportunidade de trabalho em outra organização como fator relevante para a decisão de desligamento.

Isto mostra que o mercado de trabalho apresenta possibilidades mais atraentes para estas pessoas do que a organização na qual atuavam oferecia ou percebiam como passível de oferecimento. Para estas pessoas a continuidade da construção da carreira, aquisição do que almejavam para si não estava passível de acontecer se permanecessem vinculados à organização estudada.

A organização possui avaliação de desempenho estruturada com a elaboração de um plano de desenvolvimento individual, tem como premissa a orientação do profissional em prol de metas. Também possui políticas de treinamento interno, externo e oferecimento de benefícios educacionais.

Mesmo com estas práticas, a organização não reteve estes profissionais, o que leva ao questionamento de qual o conhecimento mantinha com relação ao desenvolvimento da carreira destas pessoas, bem como qual a coerência destas práticas com a realidade e expectativas das pessoas que fazem parte da organização. Além disso, qual o conhecimento em relação ao que o mercado está praticando.

É importante ressaltar que através da Entrevista de Desligamento a empresa não toma ciência apenas de aspectos negativos que demandam melhoria, mas também de aspectos positivos, ou seja, de práticas bem vistas e bem avaliadas pelas pessoas. Pôde-se observar que as práticas relativas ao desenvolvimento foram avaliadas positivamente pelos respondentes.

Esta informação leva a uma inicial contradição com o principal motivador de desligamento estar relacionado com a carreira. O desenvolvimento de competências e de carreira foi positivamente avaliado por mais de 70% dos indivíduos, contudo 78% dos indivíduos solicitaram desligamento para atuarem em outra organização.

Mediante este dado pode-se questionar a respeito da relevância destas práticas para as pessoas, mesmo que tenham uma avaliação positiva a respeito das mesmas.

Seria interessante à organização avaliar a eficácia geral dos treinamentos e práticas de desenvolvimento que oferece aos seus funcionários. Se as mesmas estão conseguindo unir metas e expectativas da organização com as dos empregados. Que estão sendo positivas, isto é um fato, mas não suficientemente importantes para a manutenção das pessoas na organização.

A insatisfação com relação à valorização por meio de promoção ou remuneração também foram fatores relacionados diretamente ao desligamento de forma significativa. Associando estes indicativos à carreira das pessoas, ao perceber uma dificuldade ou impossibilidade de promoção interna a pessoa que almeja desenvolvimento torna-se mais propensa ao desligamento em prol de outra organização.

Na política de Recrutamento e Seleção da organização é premissa a priorização do recrutamento interno, contudo com critérios que o empregado deve atender para tal. A organização pode não estar cumprindo a política ou tendo inviabilidade de aproveitamento de potencial interno pelo fato de não atenderem às especificações.

Nesta situação, é importante uma reavaliação do processo de recrutamento e seleção como um todo, principalmente atentando-se ao fato de que através de um processo de recrutamento e seleção é que ingressam as pessoas na organização e estas podem ser selecionadas não visando apenas o cargo que ocuparão, mas também possibilidades futuras.

Ainda com relação ao processo de Recrutamento e Seleção, este pode ter maior eficácia ao se ter de forma clara não somente as especificações necessárias quanto à função a ser desempenhada, ao que o cargo demanda, mas também às reais perspectivas de projeção de carreira na organização. O conhecimento destas informações pelos envolvidos no processo tanto por parte da empresa como por parte do candidato poderão contribuir para uma maior assertividade.

Cabe destacar que é relevante durante a seleção procurar obter a maior quantidade de informações possíveis em relação à trajetória e ao o que o candidato almeja em termos de continuidade de carreira buscando verificar e até mesmo aliar o que a organização pode e quer oferecer em comparação ao que o candidato busca para si.

Mesmo o fato da organização ter uma política de remuneração variável e por competência, esta está passível de questionamento e revisão, seja por uma incompatibilidade em

relação ao mercado de trabalho ou por não atender às expectativas das pessoas que se desligaram. Conforme Chiavenato (2004, p. 290) “[...] para as pessoas, as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas.”

Um outro dado que deve ser levado em consideração é o fato de qual real conhecimento as pessoas tem das políticas da organização, uma vez que conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004) mostraram através de seus estudos, que o estabelecimento de políticas claras e o conhecimento das mesmas interfere positivamente na vontade das pessoas em permanecer nas organizações.

Ter as políticas descritas já é significativo no que diz respeito à Gestão de Pessoas, contudo é necessário que sejam claras e disponíveis ao conhecimento de todas as pessoas que fazem parte da organização. O desconhecimento ou conhecimento parcial pode levar a interpretações e ações errôneas e até mesmo falta de ações por parte dos indivíduos. Ações estas que poderiam possibilitar maior integração e satisfação com a organização.

Outro ponto relevante é o de efetivamente praticar o que está descrito nas políticas. Não se justifica ter práticas escritas se estas não são ou não podem ser cumpridas. Seguir o que está mencionado algumas vezes e em outras não pode levar à percepção de injustiça e falta de tratamento de equidade que são pontos chave do estabelecimento de um vínculo de satisfação do indivíduo para com a organização. Ressalta-se a necessidade de uma análise freqüente que permita visualizar qual a real viabilidade do que se está escrito em relação ao momento vivido não se fechando a mudanças.

Como na entrevista de desligamento foi solicitado ao respondente sugestões para a área na qual atuava ou para a empresa, não somente o conhecimento do que foi sugerido, mas também uma análise crítica será significativa. Principalmente no caso estudado, pelo fato de que, o que foi sugerido como melhoria está diretamente relacionado aos motivos dos desligamentos. Mais de 50% dos respondentes sugeriram melhorias relativas às práticas de Gestão de Pessoas. Dado este que associado ao fato de que mais de 80% terem mencionado motivos de desligamento relacionado à Gestão de pessoas vem reforçar a necessidade de uma revisão no que é praticado, principalmente relativo à desenvolvimento/carreira, remuneração e recrutamento e seleção.

Para que se obtenha todas as informações que uma entrevista de desligamento pode possibilitar com maior eficácia e abrangência, mesmo não sendo um procedimento obrigatório, é

importante que todos os indivíduos que solicitam desligamento ou que são desligados por parte da organização respondam a Entrevista de Desligamento.

Frente a isso, a organização poderá ter maior adesão através de uma maior e melhor conscientização por parte dos indivíduos quanto à importância do instrumento para uma busca de melhoria não apenas para a organização, mas também para as pessoas que permanecem trabalhando na mesma.

Ainda quanto à Entrevista de Desligamento é importante ressaltar um outro ponto importante é o de que neste caso, conhecer apenas não é suficiente se não houver uma ação em prol de mudar ou aperfeiçoar o que se sabe.

O presente estudo possui algumas limitações a serem consideradas. A primeira delas é o fato de que o instrumento utilizado para a coleta de dados não foi elaborado em função dos objetivos do estudo, uma vez que tratava-se de um questionário já existente e praticado pela organização, desta forma buscava obter informações a respeito do que a organização julgava necessário ter conhecimento.

Segundo, as respostas dos questionários foram transcritas pelos profissionais de Recursos Humanos da organização, estando assim sujeito à inclusão de aspectos subjetivos por parte do entrevistador.

E por último, como o pesquisador não teve contato direto com os respondentes, não foram possíveis maiores esclarecimentos em relação ao que percebiam e as práticas de Gestão de Pessoas.

Os dados obtidos com esta pesquisa tanto os aspectos positivos quanto a melhorar relativos à Gestão de Pessoas poderão ser utilizados para uma análise das práticas atuais da organização em busca de uma maior adequação não somente ao mercado externo, mas principalmente internamente buscando otimizar as práticas que já possuem com maior integração entre indivíduo e organização.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Y. I. F. et al. “Se você é Motivado, Pró-ativo e tem paixão por resultados...”: análise de conteúdo de anúncios de Estágio e Trainee. **XXVIII Encontro da ANPAD**. Paraná, 25-29/set. 2004.
- ALBUQUERQUE, L.G. – A Gestão Estratégica de Pessoas, In: FLEURY, M.T.L. (coord.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE L.G.; OLIVEIRA P.M. Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.08, n.4, out./dez. 2001.
- BASTOS, A. V.; LIRA S. B. Comprometimento no Trabalho: Um estudo de Caso em uma Instituição de Serviço na Área de Saúde. **Revista Organizações e Sociedade**, v.4, n.9, mai./ago. 1997.
- BISPO P. **As tendências para o RH**. 20 mar. 2006. Disponível em < <http://www.rh.com.br> >. Acesso em: 20 mai. 2011.
- BORGES-ANDRADE, J.E., VALLE LIMA, S.M. **Avaliação de Necessidades de Treinamento: um Método de Análise de Papel Ocupacional**. Tecnologia Educacional, 1983, 54, p.6-22.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto. **RAE - revista de administração de empresas**, v.41, n.1, jan./mar. 2001.
- CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de Impressão em Entrevista de Seleção: Camaleões em Cena. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J.S. Gestão de carreiras. **GV-executivo**, vol.7 n.1, p. 56-61, jan./fev. 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. (org.) **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

- EL-KOUBA, A.; ROGLIO K. D.; DEL CORSO J. M.; SILA, W.V. Programas de Desenvolvimento Comportamental: Influências sobre os Objetivos Estratégicos. **RAE - revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 49, n.3, p.295-308, jul./set. 2009.
- ESCORSIM, S. et al. A Evolução do Trabalho do Homem no Contexto da Civilização: da submissão à participação. **IX Simpósio Internacional Processo Civilizador – Tecnologia e Civilização**, Paraná, 24-26/nov., 2005.
- FISCHER, A. L. **A constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor. São Paulo, 1998.
- FISCHER, A. L.; DUTRA J. S.; AMORIM, W. A. C. (org.) **Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FISCHER, A. L. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.) **Gestão por Competência**. São Paulo: Gentes, 2001.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (coord.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA, JR. M.M. (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE - revista de administração de empresas**, São Paulo, v.44, n.3, p. 44-56, jul./set. 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **RAE - revista de administração de empresas**. v.35, n.2, mar./abr. 1995.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - revista de administração de empresas**. v.35, n.3, mai./jul. 1995.
- HALLAK, R. T. P.; CARVALHO, J. L. F. Gerenciamento de Impressões em Dinâmicas de Grupo para Seleção de Estagiários e Trainees. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.
- HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

KILIMNIL, Z. M. ; CASTILHO I.C.; SANT ANNA, A.S. Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a Representações de Competências Profissionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Paraná. **Anais...** Paraná: Anpad, 2004.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2008.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, 6(1), p.33-50, 2001.

MAGALHÃES, M. O. Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: Problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Vocacional**, v.9, n.2, p.67-80, 2008.

MEMEGON, L. F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n.2, p. 125-135, abr./mai./jun. 2006.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.spe, p.185-204, 2003.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Sistemas de avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasil, v.10, n. 3, p. 38-52, 1994.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.3, jul./set. 1996.

PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S. M. (org.). **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p.127-146.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade? **RAE - revista de administração de empresas – Edição Especial Minas Gerais**, v.46, nov./dez. 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisas em Administração: guia para estagiários, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SIQUEIRA M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e a Organização. In: ZANELLI J.C.; BORGES-ANDRADE J.E.; BASTOS A.V.B. (org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-327 .

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXO

ANEXO A - Entrevista de Desligamento

Empresa:	
Nome:	
Local:	Cargo / Área:
Motivo da Demissão:	Data efetiva da demissão:

1 – Qual a sua percepção em relação aos motivos que levaram ao seu desligamento da empresa?

2 – Como você avalia o desenvolvimento de sua carreira durante seu tempo de permanência na empresa? Que fatores acha que incentivaram seu desenvolvimento e quais fatores dificultaram?

3 – Que competências você acha que desenvolveu durante sua permanência na empresa? E quais você acha que ainda deve desenvolver?

4 – Como você avalia seu relacionamento com a chefia durante seu período de trabalho na empresa? E com seus pares? E com subordinados?

5 – Como você avalia os processos da área em que atuava? Acha que algo deveria ser feito diferente?

8 – Tem algo que você gostaria de colocar que não lhe foi perguntado?

6 – Como é sua avaliação em relação à área de RH quanto ao tratamento das pessoas e da empresa como um todo?

7 – Você tem alguma sugestão para a área em que atuava ou para a empresa de uma maneira geral?

Local/ Data:

Colaborador:

PARECER DO RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos:

() Indicado para readmissão

() Contra-indicado para readmissão