

A ANÁLISE DOS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Anderson Gustavo Penachiotti¹

Murilo Martins Marcos²

RESUMO

O presente artigo objetivou mostrar e analisar os processos de atração, seleção, contratação, desenvolvimento, retenção e monitoração de funcionários nas empresas. O mesmo mostra como o fator humano ganhou espaço nas organizações, deixando de ser apenas uma simples mão de obra, para passar a ser o grande diferencial das mesmas. Hoje esses funcionários são valorizados por seus talentos e criatividade, coisas que nenhuma empresa quer perder. Faz-se necessário demonstrar a importância das pessoas dentro de uma organização. E como elas podem contribuir para o sucesso da mesma, pois são elas que diferem uma empresa da outra. O fator humano vem sendo bastante valorizado e é por isso que as empresas realizam contratações constantemente para conseguir encontrar uma equipe competente e assim mantê-la. Para isso utiliza vários processos, tais como: programas para atrair novos talentos (jovem aprendiz e estagiários); programas de seleções para verificar quais candidatos se encaixam ou não na vaga pretendida; seguido da contratação; desenvolvimento do fator humano, que são os treinamentos oferecidos tanto para novos colaboradores quanto para os mais antigos; a retenção dos mesmos; monitoramento dos funcionários para poder acompanhar e analisar as atividades e desempenho. Com os resultados obtidos, pode-se concluir que, os seis processos são igualmente importantes, pois existe uma relação entre todos os passos, no qual eles se combinam e assim influenciam diretamente um ao outro, se um passo for bem utilizado tende a favorecer os outros, mas se for mal utilizado tende a prejudicar os demais.

Palavras-Chave: Processos. Colaborador. Investimento.

INTRODUÇÃO

No mercado atual, está claro que a concorrência é um dos maiores desafios das organizações, sendo necessário ter um diferencial para manter e ganhar novos clientes e/ou investidores. Para isso, as empresas têm apostado muito no fator humano, em profissionais diferenciados e criativos que buscam crescer e trazer resultados positivos para as mesmas, as quais estão utilizando recursos para encontrar novos talentos e manter os que já existem.

Porém, a busca por um diferencial e pela valorização do fator humano não aconteceu de uma hora para outra, e é importante que destaquemos isto, pois, este

¹ Discente do curso de pós-graduação lato senso em Gestão de Pessoas

² Docente do curso de Bacharelado em Administração – Faculdade Futura, Votuporanga, SP

processo vem ocorrendo há vários séculos e abrange várias discussões, uma vez que, antes o funcionário era visto apenas como fornecedor de esforços físicos onde predominava a mão de obra farta.

Com base nos estudos do psicólogo americano Elton Mayo, e após a insatisfação de vários trabalhadores, surgiu um novo movimento, que teve como destaque a necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, ou seja, os colaboradores eram influenciados por esses fatores na hora de desenvolver suas atividades. Com isto a relação humana foi ganhando mais destaque no ambiente de trabalho. Percebendo isso as organizações precisaram ficar mais atentas às situações ocorridas no dia a dia de seus colaboradores, pois esses fatores afetam diretamente seu desempenho.

Segundo Chiavenato (2010) as organizações modernas foram abandonando a maneira clássica de administrar. Mudando suas culturas tradicionais, a maneira de pensar, agir e de como administrar pessoas. Após esses acontecimentos e com o crescimento das organizações, foram aparecendo novas oportunidades de trabalho e as empresas passaram a valorizar o capital humano, e então foi surgindo os termos Administração de Recursos Humanos (ARH) e Gestão de Pessoas (GP).

Esse surgimento mostra que para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Ao invés de investirem diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Desde investirem diretamente nos clientes estão investindo em pessoas que atendam, sirvam e que saibam satisfazê-los e encantá-los, fazendo com que as pessoas passem a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (ALBUQUERQUE, 2009).

Portanto, este artigo tem objetivo de apresentar os seis processos existentes para que uma boa contratação seja feita, tais como: processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. A próxima parte deste artigo irá destacar e detalhar todos esses processos de contratação.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, realizada a partir de estudos de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico.

DESENVOLVIMENTO

Devido à importância que o capital humano vem tomando conta do cenário empresarial, as empresas têm buscado formas de atrair pessoas com grande capacidade profissional para comporem suas equipes. E a mesma acaba sendo bastante direcionada a jovens talentos, pois dessa forma, a empresa pode treiná-los e capacitá-los de acordo com a sua missão, visão e valores (GIL, 2001).

No entanto, para que essa relação seja possível, é necessário que as empresas se comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características. Pelo recrutamento, a organização – que também faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para o mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego. Genericamente, o recrutamento funciona como uma ponte de ligação entre o mercado de trabalho e o mercado de RH (CHIAVENATO, 2010).

Na procura por jovens talentos, os programas de trainees e de estágio têm se sobressaído como duas ferramentas de identificação e atração de jovens com grande capacidade profissional, além de trazer excelentes resultados às organizações (GIL, 2001).

Programas de Trainees

Os programas de trainees são uma forma utilizada pelas organizações para atrair e identificar jovens talentos. Os processos são muitas vezes bastante extensos e exigentes, avaliando vários itens, como convivência interpessoal, poder de persuasão, conhecimentos gerais e técnicos, determinação, liderança, entre outros (GIL, 2001).

Os programas de trainees determinam uma relação de crescimento e ganho recíproco entre a organização e o trainee, onde os dois são beneficiados. De um lado o jovem funcionário é recompensado, por ter adquirido a uma formação de boa qualidade, fundada em treinamentos e capacitações exigentes e constantes. Do outro

lado, a organização também ganha, por ter um colaborador de alto nível abrangendo o seu time.

Contudo, há de se realçar a necessidade de que o trainee se identifique com o perfil da empresa, a fim de que ele possa colocar toda a sua capacidade em prática, concentrado nos mesmos objetivos e valores da empresa, deste modo impedindo possíveis frustrações, tanto para a organização quanto para o funcionário, pois em muitos casos, o segundo não consegue triunfo no local de trabalho por ter um procedimento que se difere muito da área de atuação da organização (GIL, 2001).

Programas de Estágio

Os programas de estágio identificam mais um ensejo que as organizações têm de distinguir e atrair talentos para o interior da sua empresa. Sua relevância e benefícios são recíprocos, sendo este último encaminhado tanto para estagiário, quanto para a organização (BOHLANDER; SCOTT, 2015).

A experiência em estágio é significativa para os estudantes que estão começando sua carreira, especialmente se tratando de jovens talentos, já que estes promitentes profissionais têm, no estágio, uma grande chance de exibirem sua eficácia em aprender e ampliar funções com bastante competência e peculiaridade.

A formulação de estágio é baseada na composição do profissional, daquele individuo que está adentrando no mercado de trabalho, e que quer colocar em prática toda a sua capacidade. Em alguns eventos, é capaz encontrar situações em que a ação do estagiário é realizada de maneira deturpada, deixando de lado o princípio de formação profissional, para se moldurar em um contexto de alteração de mão-de-obra (BOHLANDER; SCOTT, 2015).

Seleção

Para as organizações o procedimento de contratação pode ter pontos positivos ou negativos e, por esse motivo, cabe aos recursos humanos à responsabilidade pela condução do processo de recrutamento e seleção, fazendo uso das ferramentas adequadas disponíveis a cada situação, para que os indivíduos possam ser colocados na função certa (LACOMBE, 2011).

Na contratação, o empreendedor não deve pensar apenas em contratar alguém para solucionar de imediato um problema, mas sim, considerar a médio e longo prazo o que o colaborador poderá trazer de efeitos positivos para a empresa e para a equipe. Para uma boa contratação é necessário tanto o gestor quanto o profissional de RH estejam alinhados, pois no momento de seleção os dois serão responsáveis por encontrarem uma pessoa com técnica e comportamento adequado para a vaga, na qual é imprescindível que haja uma parceria entre gestor e recursos humanos (LACOMBE, 2011).

O primeiro passo no momento de contratar um novo funcionário é saber bem qual o tipo de perfil que a organização deseja para a vaga em aberto. O RH deve selecionar os currículos dos candidatos com base nos objetivos, valores, políticas e cultura dessa mesma organização, descrevendo as funções que o futuro empregado irá exercer e redobrar a atenção sobre os conhecimentos necessários e as habilidades que os candidatos devem possuir. Recrutamento é o agrupamento de técnicas e métodos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. Recrutar o maior número de pessoas torna o processo rico (CHIAVENATO, 2010).

Seleção

A Seleção é o processo onde uma organização escolhe entre uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando os atuais candidatos do mercado.

Para Chiavenato (2010): “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas”.

Ainda segundo o autor, a seleção busca entre os vários candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização ou que possuam as competências requeridas pelo negócio, visando manter ou aumentar a eficiência do desempenho humano, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital humano da empresa que o processo seletivo deve preservar ou enriquecer (CHIAVENATO, 2010).

Ao desenvolver um programa de recrutamento por indicação, o funcionário que indicou um possível candidato torna-se responsável por parte das suas ações. Isso se dá porque seus funcionários terão o cuidado de sugerir bons candidatos. Por outro lado, o receio em recomendar uma pessoa que não será bom profissional pode fazer com que os colaboradores prefiram não indicar.

Seleção Interna

A seleção interna é uma técnica realizada entre candidatos que já prestam serviço para a organização. Refere-se a uma forma de possibilitar ao colaborador uma mudança de setor a procura de novos desafios e aprendizados. Entre os tipos de recrutamento esse é o mais vantajoso, pois há uma economia na formação do novo colaborador, visto que ele já conhece a cultura organizacional da empresa e seus colaboradores (LACOMBE, 2011).

Realizar um processo transparente e dar feedbacks consistentes para os funcionários não escolhidos é de grande importância para a gestão.

Entre os benefícios dessa técnica pode-se citar a facilidade na adaptação, gerar oportunidades no ambiente interno organizacional e motivar os colaboradores. Além disso, é um processo que não demanda muito gasto, pois o candidato já é membro da empresa e tende a ser finalizado mais rapidamente do que o recrutamento externo.

Pensando pelo lado negativo não traz renovação intelectual para a empresa, pode trazer certo grau de rivalidade entre os colaboradores que não participaram e a escolha pode ser questionada pelos demais participantes (LACOMBE, 2011).

Seleção Externa

Um do tipo de recrutamento bem interessante, já que busca trazer novas ideias a equipe. Geralmente, o novo profissional ainda não tem conhecimento de vícios na cultura organizacional, chegam entusiasmados, melhorando o ambiente e trazendo novas perspectivas a empresa. Infelizmente, esse é um dos tipos de recrutamento mais lentos, pois demanda realização de testes, dinâmicas e entrevistas que buscam conhecer o candidato e escolher o profissional com o perfil mais adequado para vaga (CHIAVENATO, 2010).

Com esse método de seleção há uma maior expectativa em relação ao contratado, uma vez que, a chegada de um novo membro a equipe pode trazer uma renovação positiva. Os ganhos em capital intelectual com a entrada de um novo talento trazem inovação e abrem espaço para novas possibilidades.

Treinamento e Desenvolvimento de Talentos

O treinamento poder ser definido como um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela (BOHLANDER; SCOTT, 2015).

Os métodos de treinamento têm acompanhado o desenvolvimento das técnicas de gestão de pessoas, e têm deixado de ser apenas teórico e técnico, para assumir uma metodologia que proporcione um maior entendimento dos conceitos que foram estudados durante o processo de capacitação.

É necessário ressaltar a importância do treinamento, não somente para os jovens talentos das empresas, mas para os colaboradores da organização como um todo, sempre levando em consideração as necessidades de cada colaborador, buscando um modo de aprimorar os pontos fracos e fortalecer ainda mais os pontos fortes dos mesmos (CHIAVENATO, 2010).

Treinamento e Desenvolvimento são muito semelhantes, mas há uma pequena diferença entre eles, já que desenvolvimento é uma espécie de derivação do treinamento. O desenvolvimento do capital humano é uma capacitação mais aprofundada dos colaboradores e tende a gerar resultados ainda melhores do que os obtidos através do treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, a organização e consequentemente aos clientes.

Retenção e Métodos de Compensação

Após todos os processos vistos acima, a organização também deve preocupar-se em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da mesma, já que quando a empresa perde um talento para outra, perde também o capital humano, todo o tempo e os recursos que foram investidos nele, além da experiência profissional que esse colaborador havia adquirido (HANASHIRO, 2007).

De acordo com Chiavenato (2010): “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”. Sendo assim, se faz necessário que a empresa invista também na retenção de talentos.

Nesse sentido, destacam-se alguns aspectos, como a compensação, ou seja, administração de salários, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais, que são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos.

Compensação e Administração de Salários

Apostar em remuneração é algo que, influencia a retenção ou a retirada dos funcionários, pois as pessoas se baseiam em uma economia capitalista, onde o dinheiro é fundamental para a vida costumeira. As pessoas integram as empresas em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e as metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo (HANASHIRO, 2007).

Em outros termos, o engajamento das pessoas na atividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas no negócio da organização. Isso representa um investimento da organização, e não simplesmente uma despesa inútil (CHIAVENATO, 2010).

Entretanto, cada caso é individual, cada empresa tem uma área de atuação e um perfil de profissionais, por isso não existe uma forma ideal de gerir a remuneração

dentro de uma empresa. Diante disso, é necessário que a mesma esteja alinhada com as necessidades e pretensões dos colaboradores, a fim de que todos estabeleçam uma relação duradoura.

Sendo assim, a permanência dos funcionários na organização não se restringe apenas a remuneração salarial, mas também a bens intangíveis, como condições de trabalho, mudança de cargo, relacionamento com a equipe, entre outros (HANASHIRO, 2007).

Além da remuneração é importante que as empresas tenham uma visão ampla, que aborde políticas de benefícios, a fim de que os mesmos complementem a remuneração do colaborador e caracterize mais um fator de retenção das mesmas.

Os planos podem ser classificados em legais ou espontâneos, conforme a sua exigibilidade, são eles: benefícios legais, aqueles exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre empresas e sindicatos, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxílio doença, salário-família, salário-maternidade, horas extra e adicional por trabalho noturno (HANASHIRO, 2007).

Alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários. Já os benefícios espontâneos são aqueles concedidos por liberalidade das empresas, uma vez que, não são exigidos por lei e nem por negociação coletiva, e incluem gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, planos de saúde, complementação de aposentadoria.

Higiene do Trabalho

A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas (MILKOVICH; BOUDREAU (2015).

Na visão da saúde mental, o ambiente de trabalho deve abranger condições psicológicas e sociológicas saudáveis, que operem de um modo positivo no comportamento dos indivíduos, evitando impactos emocionais, como o estresse.

Os principais itens do programa de higiene do trabalho, segundo Chiavenato (2010), são:

- Ambiente físico de trabalho: ligados ao conforto, envolvendo: iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, conforto;
- Ambiente psicológico de trabalho: ligados ao conforto psicológico, envolvendo: Relacionamentos humanos agradáveis; tipo de atividade agradável e motivadora; estilo de gerencia democrático e participativo; eliminação de possíveis fontes de estresse; envolvimento pessoal e emocional;
- Aplicação de princípios de ergonomia: para eliminar a fadiga, envolvendo máquinas e equipamentos adequados as características dos usuários; mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas; ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano.

Sendo assim, a higiene do trabalho constitui um conjunto de medidas que prezam pela integridade física do trabalhador, visando o seu bem-estar no dia-a-dia de trabalho.

Segurança do Trabalho

A segurança do trabalho está conectada a higiene do trabalho, e tornando-se de grande valor no que se refere à retenção de talentos. Relacionada a proteção na realização das funções por parte dos funcionários, ela pretende estreitar os casos de acidentes de trabalho e as doenças resultantes do exercício das funções profissionais (MILKOVICH; BOUDREAU (2015)).

Desta maneira, juntas, colaboram de maneira muito importante para a retenção dos funcionários, já que tem em vista o bem-estar e a segurança do mesmo em seu trabalho.

Monitoramento

De acordo com Chiavenato (2010): “Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação”.

O processo de monitoramento de pessoas tem o papel muito importante dentro das organizações. É através dele que a empresa pode observar todas as ações, atividades realizadas, e ficar atualizada com as informações sobre as atividades, as

funções e até mesmo dos dados pessoais coletados dos próprios colaboradores. Pelo monitoramento é possível fazer com que a organização alcance e siga suas metas e seus objetivos, podendo cumprir com sua missão e alcança sua visão estabelecida (GIL, 2001).

O monitoramento de pessoas tem um ciclo que é muito importante a ser seguido. E com esse ciclo é capaz de detectar os problemas antes mesmo que cheguem a acontecer, além de ser de suma importância para os dados internos e externos encontrados no banco de dados da organização, dados esses sigilosos.

Os armazenamentos de muitos dados são de extrema importância para a organização, porém o monitoramento não se trata somente da parte de analisar pessoas, mas também envolve o monitoramento de informações. Informações essas que fazem parte do sistema de informação que é adquirida através de outro sistema de coleta e armazenamento de dados que é conhecido mundialmente como banco de dados (CHIAVENATO, 2010).

Por isso é muito importante que a organização tenha um padrão de monitoramento e que este tenha etapas claras e controladas. O ponto de partida é estabelecer os padrões desejados, monitoramento o desempenho dos profissionais, comparando o desempenho dele com o desempenho padrão, para entrar com uma ação corretiva. O monitoramento deve ser aplicado em todos os níveis hierárquicos, o comportamento das pessoas é realmente o que deve ser levado em conta nesse monitoramento.

Os responsáveis pelo monitoramento visualizam o desempenho e a atividade realizada na organização independente do seu grau hierárquico, tais como: regras, faltas e atraso. Este tipo de sistema ajuda o setor administrativo a reduzir custos, e melhorar o tempo de processamento de dados; dá suporte para tomada de decisões e auxilia no gerenciamento de informações (CHIAVENATO, 2010).

METODOLOGIA

A metodologia utilizada no estudo tem como objetivo a pesquisa exploratória, que proporciona maior familiaridade com o problema tornando-o explícito. Para isso, esse projeto foi embasado em pesquisa bibliográfica, através de livros específicos, periódicos e pesquisa em *sites* relacionados.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partiu-se do pressuposto de que a prática dos processos é um elemento fundamental para a área da Gestão de Recursos Humanos, na medida em que as empresas são compostas por pessoas e precisam delas para que suas metas e objetivos sejam atingidos, sendo necessário utilizar seus recursos humanos de forma racional.

Assim, vale descartar que o investimento na retenção de seus talentos é justificável, pois quanto melhor a qualidade do quadro de colaboradores, maior será a eficiência da organização.

Observou-se também que hoje a função desses processos descritos anteriormente passou por uma modificação dentro das empresas, sendo mais alinhado com os negócios. O conceito de gestão de pessoas de forma estratégica vem tomando conta do mercado e reflete justamente nessa gestão aplicada nos negócios. Assim com setor mais estratégico, torna as informações internas em inteligência de mercado.

Nesse sentido, a preocupação do profissional que faz o recrutamento vai além dos recursos humanos, sendo também uma referência no processo de modernização do setor e da empresa como um todo, automatizando procedimentos e tornando-os mais inovadores.

CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como propósito fazer uma investigação sobre os seis processos de gestão de pessoas nas empresas, buscando delinear os fatores preponderantes para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas, tornando esses processos mais eficazes e estratégicos para uma organização.

Portanto, conclui-se que os seis processos são igualmente importantes, pois existe uma relação entre todos os passos, no qual eles se combinam e assim influenciam diretamente um ao outro. Se um processo for bem executado, o mesmo tende a favorecer os outros, mas se for mal utilizado tende a prejudicar os demais. Vale ressaltar também que se a empresa os estruturar de forma eficiente é possível

apresentar práticas éticas socialmente responsáveis e proporcionar qualidade de vida no ambiente de trabalho, onde empresa e colaborador são beneficiados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de (org). **Gestão de Pessoas: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George; SCOTT, Snell. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

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

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori (org). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2015.