

**REDE DE ENSINO DOCTUM  
FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA – FIC**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

**Caratinga/MG**

**2017**

**WESLEY FERREIRA NUNES**  
**VICTOR SILVA BARBOSA**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Rede de Ensino Doctum como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em contabilidade.

Orientador: Manoel Ricardson Grilli

**Caratinga/MG**

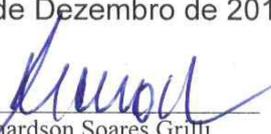
**2017**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Gestão de Pessoas Uma revisão bibliográfica, elaborado pelo(s) aluno(s) Wesley Ferreira Nunes Victor Silva Barbosa foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de CIÊNCIAS CONTÁBEIS das FACULDADES DOCTUM CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

**BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.**

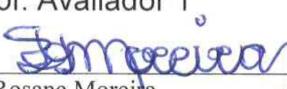
Caratinga 13 de Dezembro de 2017

  
\_\_\_\_\_  
Manoel Richardson Soares Grilli

Prof. Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Júlia de Paula Viera

Prof. Avaliador 1

  
\_\_\_\_\_  
Rosane Moreira

Prof. Examinador 2

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, aos meus pais. Meus irmão e toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

"Todos os seus sonhos podem se tornar realidade se você tem coragem para persegui-los" – Walt Disney

## RESUMO

O presente trabalho consiste em uma revisão bibliográfica sobre o tema gestão de pessoas. Tendo como objetivo principal discorrer sobre a gestão de pessoas, desde seu aspecto histórico até sua aplicação na prática em um ambiente organizacional moderno. e como objetivos específicos descrever modelos estabelecidos de gestão de pessoas; investigar os métodos de recrutamento, seleção e admissão de pessoas; descrever os métodos de treinamento e integração de colaboradores e analisar métodos de avaliação de desempenho. Diversos estudos apontam que a gestão de recursos humanos passou por três fases distintas desde sua implantação. Elas são as fases clássica, neoclássica e da informação. Cada uma delas com suas próprias características. , conclui-se que a gestão de pessoas é um fator determinante para o sucesso de qualquer empresa, de modo que as organizações devem investir nesta área do conhecimento a fim de atualizar-se e não ficarem engessadas em antigos modelos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas; recursos humanos; ambiente organizacional.

## **ABSTRACT**

The present work consists of a bibliographical review on the topic of people management. Having as objectives to make a historical reference on the subject; describe established models of people management; investigate methods of recruitment, selection and admission of persons; describe the methods of training and integration of employees and analyze methods of performance evaluation. Several studies show that human resources management has undergone three distinct phases since its implementation. They are the classical, neoclassical and information phases. Each one with its own characteristics. , it is concluded that people management is a determinant factor for the success of any company, so that organizations must invest in this area of knowledge in order to update themselves and not get stuck in old models.

**KEYWORDS:** People management; human Resources; organizational environment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional na era clássica.....	13
Figura 2 - Estrutura organizacional na era neoclássica.....	15
Figura 3 – Estrutura organizacional na era da informação.....	17
Figura 4 - Ficha de avaliação .....	24
Figura 5 – Demonstração da avaliação 360°.....	24

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Considerações Iniciais .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Objetivo Geral.....	10
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	10
<b>1.4 Metodologia.....</b>	<b>11</b>
<b>2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Fase clássica .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Fase neoclássica.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Era da informação.....</b>	<b>15</b>
<b>3. AS FUNÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Recrutamento e seleção .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Treinamento e desenvolvimento .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Avaliação de desempenho .....</b>	<b>23</b>
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Considerações Iniciais

A solução está nas pessoas. É com esta frase, muito utilizada no meio empresarial e título de diversas obras literárias que inicio este trabalho. Inicialmente conhecida como administração de recursos humanos, tal ciência sofreu diversas alterações com o passar do tempo e hoje é conhecida como gestão de pessoas.

De acordo com Idalberto (2010) o desenvolvimento da tecnologia, a globalização dos negócios e o intenso movimento pela qualidade e produtividade fizeram surgir uma constatação: a principal vantagem competitiva de um empreendimento é seu capital humano.

Em geral, as organizações buscam formas distintas de gerenciar seu capital humano. Essa preocupação é importante pois o ambiente organizacional necessita de uma ação personalizada, que seja eficaz para o grupo de pessoas onde ela está inserida.

Essas mudanças veem em forma de onda no mundo dos negócios, tais mudanças de paradigmas são sucessivas e trazem novidades que não se encaixam mais em modelos antigos, forçando as pessoas a mudarem comportamentos, bem como a própria maneira de pensar e agir.

Diante do que foi relatado, o presente trabalho objetiva discorrer sobre a gestão de pessoas, desde seu aspecto histórico até sua aplicação na prática em um ambiente organizacional moderno.

### 1.2 Justificativa

De acordo com Xavier (2006):

*O ser humano, com toda a sua riqueza e diversidade, é o “problema” fundamental da gestão, sendo a palavra problema entendida aqui como questão a ser compreendida e orientação a ser adotada. Principalmente aquele líder, supervisor ou gerente egresso de escolas técnicas tem dificuldade de entender as pessoas e, em decorrência dessa dificuldade, não sabe como agir para que as coisas se encaminhem do melhor modo. Mas, o “problema” também é a solução. À medida que o dirigente vai conhecendo melhor as aspirações e expectativas humanas funda-*

*mentais, os comportamentos e suas causas, vai adotando ele próprio condutas cada vez mais capazes de consolidar um pacto produtivo eficiente com as pessoas que o ajudam a atingir suas metas (XAVIER, 2006. p 11.)*

Ainda sobre a importância da gestão de pessoas Rubio et. al (2010) discorre:

*A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento (Rubio et. al., 2010, p 24).*

Desta forma, devido à importância da gestão de pessoas, bem como as mudanças recentes e constantes neste cenário, faz-se necessário uma revisão bibliográfica sobre o tema, de modo a servir de mote direcionador para consultas e futuras pesquisas.

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

Desenvolver uma revisão bibliográfica sobre o tema gestão de pessoas.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

Descrever modelos estabelecidos de gestão de pessoas;  
Investigar os métodos de recrutamento, seleção e admissão de pessoas;  
Descrever os métodos de treinamento e integração de colaboradores;  
Analisar métodos de avaliação de desempenho.

## **1.4 Metodologia**

Conduzida com foco nos últimos dez anos, mas não integralmente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema gestão de pessoas em bancos de periódicos bem como teses e dissertações disponíveis em bibliotecas virtuais. Após a compilação dos trabalhos foi realizada a leitura e análise para a elaboração da revisão bibliográfica.

## 2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A área de recursos humanos desenvolveu-se em função das condições históricas de trabalho. Conforme as relações trabalhistas foram evoluindo tornaram-se necessárias profundas mudanças nesta área.

Diversos estudos apontam que a gestão de recursos humanos passou por três fases distintas desde sua implantação. Elas são as fases clássica, neoclássica e da informação (CARVALHEIRO, 2010; ERTHAL, 2015; VISCAINO & ESTORK, 2007). Cada uma delas com suas próprias características.

### 2.1 Fase clássica

É senso comum entre os autores que a gestão de recursos humanos surgiu como “administração de Pessoal” no início do século XX.

Segundo Carvalheiro (2010):

*Embora o aparecimento de uma secção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas a partir do início do século XX que esta assume um carácter de maior funcionalidade e importância. Muitos são os autores a identificarem o início do século XX como a data provável do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações. Assim, a Administração de Pessoal surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como factor básico de competitividade das organizações (CARVALHEIRO, 2010. p .27).*

Nesta época não havia uma preocupação com a parte humanitária, o responsável pela administração do pessoal trabalhava unicamente com quesitos técnicos, como salários, contabilidade de faltas, recrutamento de empregados, ou seja, era uma fase de carácter contábil.

De acordo com Viscaino & Estork (2007)

*Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da*

*“gestão de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930 (VISCAINO & ESTORK, 200. p7)*

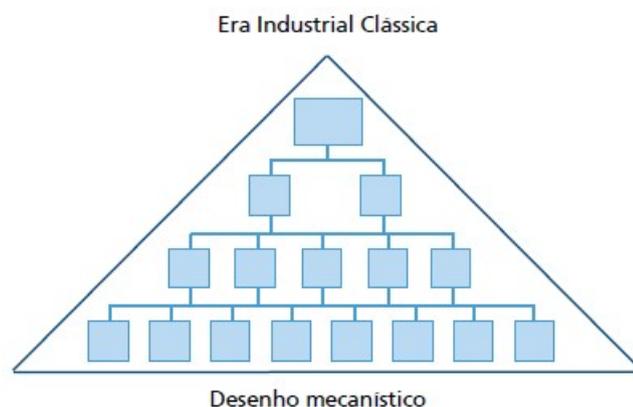
O responsável por contabilizar tais registros, principalmente as horas trabalhadas, atrasos e faltas era conhecido como “chefe de pessoal” e ficou conhecido por ser um profissional inflexível, que seguia as leis e era frio no momento de demitir alguém. Até os dias atuais a fato de ser chamado para o departamento pessoal pode ser motivo de medo para alguns funcionários devido às relações que foram instaladas nesta fase clássica (BARRETO et. al., 2012).

A partir de 1930 até 1950 o Brasil viveu uma sub fase da era clássica. Com a criação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) por Getúlio Vargas. Neste momento as empresas passaram a seguir com preocupação especial as leis que regiam as relações trabalhistas (BARRETO et. al., 2012; VISCAINO & ESTORK, 2007).

A era clássica foi marcada também por um modelo piramidal e pela departamentalização funcional, onde as decisões e o padrão de comportamento vinham dos funcionários presentes no topo da pirâmide e as pessoas eram consideradas verdadeiras máquinas (ERTHAL, 2015).

De acordo com Chiavenato (2010) as organizações na era clássica possuíam níveis hierárquicos centralizados; alta departamentalização; padrões rígidos com cargos definidos e limitados; pouca capacidade de processar informações; especialização em tarefas simples e mecânicas com ênfase na rotina. Tal organização era adequada apenas para um ambiente empresarial onde a tecnologia fosse fixa, ou seja, nesse tipo de organização não cabe inovação. A figura 1 apresenta o organograma típico dessa era.

**Figura 1** - Estrutura organizacional na era clássica



Fonte: Chiavenato (2010)

## 2.2 Fase neoclássica

A era neoclássica teve início com o final da 2ª guerra mundial em 1950 e durou até 1990. (VISCAINO & ESTORK, 2007; CARVALHEIRO, 2010; ERTHAL, 2015).

Com o final da guerra as mudanças no mundo empresarial foram marcantes, e além das rotinas burocráticas e operacionais que ainda persistiam novas funções foram adicionadas ao setor de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho (ERTHAL, 2015).

Nesta fase foram criadas no Brasil as bases do sindicalismo brasileiro e conforme salienta Barreto et. al. (2012):

*Com a revolução de Getúlio Vargas houve amplas intervenções nas questões trabalhistas, tanto no que se refere às medidas de proteção social do trabalhador quanto ao processo de organização das associações operárias. No primeiro ano do novo governo, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio com a finalidade de cuidar dos problemas trabalhistas. No ano seguinte, foi criado o Departamento Nacional do Trabalho com o objetivo de promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho (BARRETO et. al., 2012. p 12).*

Nesta era o Brasil passou também por uma importante fase tecnicista com a implantação da indústria automobilística pelo presidente Juscelino Kubistchek, conforme Viscaino & Estork (2007) afirma:

*Nesta fase o então presidente Juscelino Kubistchek implementou em nosso país a indústria automobilística. Sendo assim os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas o Gerente de Relações Industriais. Os trabalhadores ganharam mais força e representou também um avanço nas relações entre capital e trabalho. Nesta fase, a área de RH passou a comandar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Teve seu auge entre as décadas de 1950 e 1965 (VISCAINO & ESTORK, 2007. p 10).*

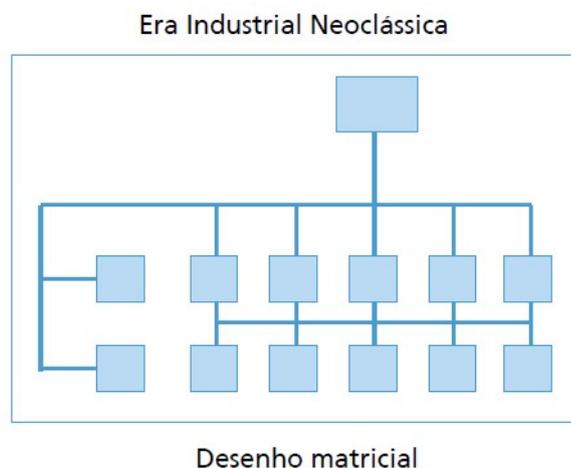
Com esse desenvolvimento das empresas o nível de qualificação e conscientização dos trabalhadores aumentou. Com a dificuldade de conseguir profissionais mais qualificados e antenados com as mudanças recentes a função de administrar o departamento de recursos humanos os antigos chefes de pessoal continuaram a

fazer estas funções juntamente com a figura do administrador de empresa (VISCALINO & ESTORK, 2007; RUBIO et. al. 2010; ERTHAL, 2015).

Em 1965 foi implantado no Brasil o novo sindicalismo e gerou profundas mudanças no cenário organizacional, de modo que o gerente de pessoal passou a ser denominado como gerente de recursos humanos, e a ênfase humanística voltada para o indivíduo como pessoa e não mais como uma máquina foi adotada de vez (VISCALINO & ESTORK, 2007).

Segundo Chiavenato (2010) a estrutura das organizações na era industrial possuía um aumento de capacidade de processamento da informação; cargas mais adequadas para tarefas mais complexas e inovadoras; coordenação descentralizada sob dupla subordinação, a autoridade funcional e a autoridade de projeto; possuíam uma razoável capacidade para mudança e inovação e integraram um ambiente mais instável e adepta à novas tecnologias. A figura 2 apresenta a estrutura na era neoclássica.

**Figura 2** - Estrutura organizacional na era neoclássica.



Fonte: Chiavenato (2010)

### 2.3 Era da informação

No início da década de 1990 teve início a era da informação. Sua característica principal é a rápida disseminação das informações, novas tendências são lançadas a cada momento e essas são espalhadas globalmente em questões de horas. A globalização da economia mundial passou a ser um fato com a tecnologia da infor-

mação. Esta nova era fez com que os funcionários passassem a ser tratados de maneira diferente, conforme afirma Erthal (2015):

*A pessoa é considerada como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional. Ocorrem mudanças no aspecto da participação das pessoas no sucesso do negócio, em que o comprometimento integral dos indivíduos com a organização mobiliza todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas singulares (ERTHAL, 2015. p 5).*

Nesta era o gerente de recursos humanos adquire novas funções, conforme demonstrado no quadro 1, e passa a ser um profissional formado exclusivamente para essa função.

**Quadro 1 – Evolução das funções do profissional de RH**

<b>Chefe de Pessoal</b>	<b>Gerente de Relações Industriais</b>	<b>Gerente de Recursos Humanos</b>
<b>Controle de frequência</b>	Controle de frequências	Controle de frequências
<b>Faltas ao trabalho</b>	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
<b>Pagamentos</b>	Pagamentos	Pagamentos
<b>Admissões e demissões</b>	Admissões e demissões	Admissões e demissões
<b>Cumprimento da CLT</b>	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Segurança	Medicina e Segurança
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento

		Avaliação de desempenho Qualidade de vida Desenvolvimento gerencial Relações trabalhistas Sindicalismo Estrutura organizacional
--	--	--

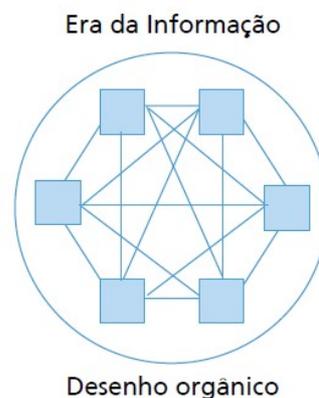
Fonte: Chiavenato (2009).

Sobre este funcionário Carvalheiro (2010) disserta:

*Esta fase teve seu início no meio da década de 1980, foi marcada pela colocação dos primeiros programas de planejamento estratégico ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Nesse período o Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido por diversas organizações como diretoria, em nível estratégico, e não mais como um funcionário de terceiro escalão (CARVALHEIRO, 2010. p 8).*

Chiavenato (2010) informa que a estrutura organizacional na era da informação tem ênfase em equipes autônomas e deixou de utilizar órgãos ou departamentos; os funcionários possuem elevada interdependência entre as redes; a organização é ágil e inovadora; grande interação entre os cargos e eles não são tão imutáveis como antes. A figura 3 apresenta a estrutura organizacional presente nesta fase.

**Figura 3 – Estrutura organizacional na era da informação**



Fonte: Chiavenato (2010)

Nesta era, que perdura até os dias atuais, existe uma preocupação com a manutenção do funcionário, de forma a compatibilizar os interesses entre a dualidade empresa x funcionário.

### 3. AS FUNÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS

#### 3.1 Recrutamento e seleção

A competitividade sempre crescente entre as empresas faz com que as organizações busquem cada vez mais profissionais qualificados para assumir cargos e funções disponíveis.

A seguir apresenta-se alguns conceitos de recrutamento:

*Recrutamento é a primeira etapa para o preenchimento de uma vaga em aberto. Em outras palavras, trata-se de um processo que visa procurar pessoas para compor os quadros de funcionários das empresas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, apud Barreto, 2010. p. 4)*

*Recrutamento é o processo de busca, interna ou externa à empresa, de candidatos que atenda da melhor forma possível as exigências pessoais e profissionais para ocupar os cargos disponíveis. É também um meio em que a empresa transmite sua imagem à comunidade, já que algumas características da mesma podem ser observadas neste processo (CHIAVENATO, 2010. p 8).*

*Recrutamento e seleção também constitui-se na etapa inicial de ingresso de colaboradores de uma empresa e por isso mesmo, devem estar alinhados aos objetivos, estratégias e cultura organizacional da organização. Ganham importância quando vistos sob a ótica de que os recursos humanos são os maiores patrimônios de organização (AVANCINE & HELIO, 2014. p 9).*

Desta forma, percebe-se que o recrutamento é a busca de um candidato que atenda aos requisitos do cargo disponibilizados e às políticas e cultura próprias da empresa (BARRETO et. al., 2012).

Essa não é uma tarefa fácil, mas em mundo onde a competitividade mercadológica é voraz, é de extrema importância que os processos de recrutamento e seleção sejam feitos de forma a agregar valor e aumentar a posição da empresa no mercado (AVANCINE & HELIO, 2014; BAYLÃO & ROCHA, 2014).

Existem duas formas básicas de recrutamento (AVANCINE & HELIO, 2014; BAYLÃO & ROCHA, 2014,):

Recrutamento interno: nesta modalidade a vaga é oferecida par aos funcionários da empresa. Normalmente a escolha é feita entre os funcionários d um setor que mais se destacaram para concorrer a uma função mais superior dentro da organização. Como vantagem têm-se a valorização dos funcionários da empresa, a desvantagem é a possibilidade de impedir que novas ideias surjam na empresa.

Recrutamento externo: É a busca de funcionários no mercado de trabalho em geral, fora da empresa.

Ambos recrutamentos devem seguir etapas básicas para sua eficácia, segundo Avancine & Helio (2014) são:

Planejamento: analisar o quadro de pessoal de acordo com as vagas disponíveis, faixas salariais, responsabilidade dos cargos , etc.

Execução: Pode haver um profissional na empresa responsável para essa tarefa ou pode-se terceirizar o serviço, levando em conta os custos, agilidade e qualidade do processo.

Fontes de recrutamento: são vários os locais onde os candidatos podem ser captados, como site, anúncios em jornais e revistas, caça talentos, programa de indicação, banco de talentos, etc.

Após o processo de recrutamento têm-se a seleção propriamente dita, onde a empresa irá selecionar dentre os candidatos recrutados quele que mais atende aos requisitos da organização.

Segundo Barreto et. al. (2012):

*Perceba que Seleção é o processo no qual a organização utiliza estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnam as qualificações e competências exigidas para ocupar o cargo que a empresa oferece. O processo de seleção deve levar em consideração a eficiência e a eficácia no desempenho pessoal e o capital intelectual que deve ser preservado e aumentado (BARRETO et. al. 2012. p 10).*

Diversos quesitos devem ser levados em conta na hora da seleção, Paes (2011) destaca um deles:

*Admitir um candidato cujo potencial é maior do que a capacidade da empresa de oferecer oportunidades de crescimento pode levar a desmotivação. Da mesma forma, admitir um candidato sem qualificação necessária pode gerar tensão e an-*

*siedade caso não se invista adequadamente em treinamento e capacitação (PA-ES, 2011. p 20).*

Um processo de seleção ineficaz pode causar grandes prejuízos à empresa. Um funcionário mal selecionado pode não adaptar-se à organização e ser desligado em poucos meses, o que irá acarretar um novo processo.

Xavier (2006) destaca algumas formas ineficazes de selecionar colaboradores.

**Pressa pra suprir vagas:** Um processo de seleção feita às pressas pode ser desastroso, um funcionário escolhido desta forma pode ser desligado rapidamente e acaba gerando outro processo de seleção feito apressadamente para suprir essa necessidade.

**Contágio humano:** Acontece quando algum colaborador pede um emprego para um parente ou amigo que está desempregado. Ao aceitar esse pedido, o gestor acaba fazendo uma escolha inadequada, perdendo a objetividade ao tentar ajudar e acaba acarretando mais custos financeiros e psicológicos.

**Apadrinhamento:** Funcionários com cargos mais altos na empresa usam sua influência para que um candidato preferido por ele (mas que em um processo normal não seria escolhido) seja contratado. Este tipo de privilégio pode trazer vários problemas, visto que as qualificações necessárias para o cargo não foram levadas em conta.

Diversos autores destacam práticas que levam a uma seleção adequada que atenda perfeitamente aos requisitos da empresa (AVANCINE & HELIO, 2014; BAYLÃO & ROCHA, 2014; Fernandes, 2011)

**Estabelecimento de perfil:** É a primeira etapa do processo de seleção, a empresa deverá traçar o perfil ideal para o preenchimento da vaga e utilizá-lo como norte para direcionar o restante do processo.

**Triagem de currículos:** Com o perfil em mãos, faz-se uma escolha dentre os currículos disponíveis, classificando através de dados e informações objetivas.

**Busca de informação:** Com os currículos já tirados faz-se um levantamento de informações através de diversas técnicas como entrevistas, testes práticos, observação pessoal, questionários, dinâmicas de grupo, etc.

### 3.2 Treinamento e desenvolvimento

Durante a evolução histórica da área de recursos humanos o conceito de treinamento e desenvolvimento dos funcionários passou por diversas mudanças. No passado o treinamento era visto apenas como uma forma de adequar o homem à máquina ou ferramenta que ele iria utilizar. Nos dias atuais ele é visto como um meio de desenvolver as competências de funcionários de forma inovadora e criativa, possui um papel muito maior do que apenas ensinar, pois passa a transmitir conhecimento, dar suporte, orientar e desenvolver habilidades (PASSOS, 2003)

De acordo com Moraes (2014):

*No final do século XX, as constantes mudanças tecnológicas, a diversificação nos locais de trabalho e a mobilidade dos trabalhadores, atualmente, são fatores que justificam os investimentos das empresas em treinamento, e seu uso passa a ser uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa, que investe no seu pessoal, a fim de mensurar a transformação produzida. O treinamento também é uma importante ferramenta para se mudar a cultura e o modo como a organização trabalha, para isso, os programas de treinamento precisam adaptar-se, pois a demanda é imediata e diversificada; cada profissional precisa de informações específicas para seu trabalho no momento em que este é executado (MORAES, 2014. p 15).*

Existem diversos tipos de treinamento estabelecidos na literatura, a seguir destacamos alguns deles (MELO, 2010; MORAES, 2014; PASSOS, 2003).

**Treinamento de rodízio:** O funcionário que tem vontade de realizar e aprender tarefas distintas na empresa passa por vários postos e setores dentro do organograma da empresa. Essa ação motiva os funcionários ao ampliar seu conhecimento acerca da empresa aumentando sua perspectiva de carreira. (PASSOS, 2003)

**Treinamento de aprendizagem (BARRETO et. al., 2012):** Utilizado principalmente para treinar estagiários que irão aliar a teoria adquirida na faculdade com a prática vivenciada no ambiente organizacional.

**Treinamento em serviço:**

*O treinamento em serviço impede que o empregado seja iniciado em sua tarefa por colegas despreparados para ensinar, evitando trabalho insatisfatório e baixa*

*motivação de mão-de-obra. Assim, sistemas estruturados de treinamento n trabalho, planejados para obter resultados satisfatórios com supervisores e instrutores devidamente preparados para treinar, têm surgido com a mesma rapidez das mudanças econômicas e tecnológicas (PASSOS, 2003. p 18).*

Qualquer modelo de treinamento possui dois objetivos :

Específicos: Qualificam o profissional e dão a ele oportunidade de adquirir conhecimento e atualizarem-se dentro de suas atividades, são exemplos:

- Formação profissional: eleva o conhecimento sobre a profissão exercida pelo funcionário buscando elevar seu conhecimento sobre suas atividades.
- Especialização: treina o funcionário em uma área específica dentro de suas funções.
- Reciclagem: atualiza os conhecimentos já adquiridos.

Genéricos: Buscam elevar o desenvolvimento geral do empregado a fim de desenvolver sua motivação dentro da empresa. É dividido em formal quando planejado com antecedência e informal quando é adaptado às situações e aos indivíduos.

### **3.3 Avaliação de desempenho**

Avaliar os resultados alcançados pela empresa é de extrema importância, de acordo com Xavier (2006):

*O conceito de avaliação de desempenho pode ser visto em diferentes ângulos. Em termos gerais, a avaliação de desempenho faz parte necessariamente do processo de dirigir pessoas. Pode-se dizer que desde o momento em que se estabeleceu a primeira relação de parceria produtiva, em hierarquia ou equipe horizontal, ocorreu a necessidade de avaliar. Em sentido mais restrito, no contexto da administração de empresas, uma ciência que se desenvolveu a partir do século XIX, a avaliação de desempenho é parte do trabalho do gestor, tem uma metodologia própria, um desenvolvimento específico como instrumento de trabalho (XAVIER, 2006. p 14).*

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho alcançado, a seguir apresentamos alguns deles.

Método check-list: Apresenta-se uma lista de adjetivos que descrevem os comportamentos esperados, qualidades positivas ou negativas, como pode ser visto na figura 4.

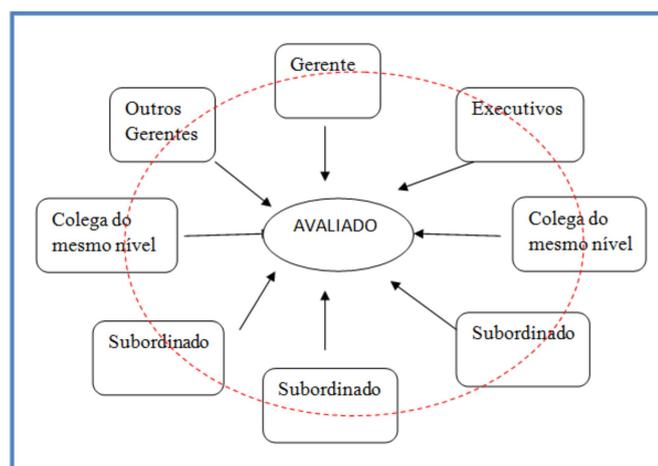
**Figura 4 - ficha de avaliação**

Itens	Satisfatório	Insatisfatório	Não se aplica
1. Pontualidade			
2. Assiduidade			
3. Produtividade			
4. Relacionamento com os colegas			
5. Relacionamento com a chefia			

Fonte: Hanashiro (2008)

Avaliação por objetivos: tem origem em 1954 através de Peter Drucker, onde afirma-se que os funcionários são levados a estabelecer os objetivos por meio da consulta de seus superiores e estes são usados como tese para a avaliação. Os objetivos desta avaliação são alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos da organização, mobilizar os colaboradores para o desenvolvimento dos objetivos e fazê-los agir na concretização (COELHO, 2013).

Avaliação 360°: É uma avaliação global do colaborador, realizado de forma circular por todos os elementos que mantêm uma interação com o avaliado. A figura 5 demonstra tal modelo.

**Figura 5 – Demonstração da avaliação 360°**

Fonte: Chiavenato (2010)

#### 4. CONCLUSÃO

As organizações modernas possuem um ambiente cada vez mais dinâmico e isso exige profissionais mais competentes a fim de impulsionar o crescimento da empresa no voraz ambiente empresarial.

Qualidade de vida, produtividade, posicionamento mercadológico e satisfação dos colaboradores são quesitos muito paradoxais e necessitam de um profundo conhecimento de quem pretende implantar uma gestão de pessoas eficaz em sua organização.

Neste presente trabalho, buscamos realizar uma revisão bibliográfica de diversos autores acerca dos processos de gestão de pessoas. Esperamos ter contribuído para o aperfeiçoamento acadêmico e científico do presente tema, deixando portas abertas e um caminho a seguir para aqueles que buscam o aprofundamento neste tema.

Conclui-se que após passar pela era clássica e neoclássica, a gestão de pessoas está atualmente inserida na era da informação, onde a comunicação globalizada transformou e quebrou diversos paradigmas estabelecidos na administração empresarial. Um desses paradigmas foi mudança da gestão vertical para a horizontal, onde as decisões do grupo são mais importantes e priorizadas do que as de um chefe.

Conclui-se que os métodos de recrutamento, seleção e admissão são extremamente importantes para o bom andamento de uma organização, falhas nesses processos podem acarretar grandes prejuízos financeiros e emocionais. Deve-se priorizar uma equipe treinada para realizar tais processos a fim de evitar atitudes errôneas que irão refletir-se no futuro da empresa.

Conclui-se que o treinamento e a avaliação de desempenho devem ser uma rotina empresarial, não apenas no início da contratação do funcionário ou no final de um ciclo, mas sim um processo feito ao longo do tempo.

Destarte, conclui-se que a gestão de pessoas é um fator determinante para o sucesso de qualquer empresa, de modo que as organizações devem investir nesta área do conhecimento a fim de atualizar-se e não ficarem engessadas em antigos modelos.

## 5. REFERÊNCIAS

AVANCINI, Salvelina; CRUZ, Helio Alves da. Gestão de pessoas e as técnicas de recrutamento e seleção: o caso SOS CARDIO de Sc. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.

BARRETO, Magda Dei Tós, et. al. Gestão com pessoas. Centro Universitário de Maringá. Maringá, 2012.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Souza. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. A evolução da gestão de recursos humanos. Relatório de Estágio Curricular. Universidade de Coimbra. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3ª ed. Revista atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, Daniela. Avaliação de desempenho. Governo do Estado de Pernambuco. Recife, 2013.

ERTHAL, Amanda. Evolução histórica da administração de recursos humanos: um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS. 2015. 31f. Monografia (Bacharel em Administração) – Centro Universitário Univates. Lajeado, 2015.

FERNANDES, Daniele Mota. Recrutamento e seleção de pessoas: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional. 2011. 89 f. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade Tecsona. Paracatu, 2011.

MELO, Valdiê Teles. O papel do treinamento e do desenvolvimento na capacitação de recursos humanos nas empresas. 2010. 80 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2010.

MORAES, Adriana. Treinamento e Desenvolvimento. Governo do Estado de Pernambuco. Recife, 2014.

PAES, Ketlle Duarte. Gestão de Pessoas. Livro texto. Universidade Potiguar. Natal, 2011.

PASSOS, Andréa Pereira. Necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoal. 2003. 39 f. Monografia (Gestão de RH) – Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2003.

RUBIO, Alessandra Cristina. et. al. Gestão estratégica de pessoas: fator chave de sucesso para as organizações. Faculdade de Administração do Pantanal. 2010. Disponível em: < [fapan.edu.br/media/files/2/2\\_124.pdf](http://fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf)>. Acesso em 20/11/2017.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorezon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração. Garça. Ano VII, nº 13. 2007.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Gestão de pessoas na prática. São Paulo: Gente, 2006, 152p.