**Gestão de pessoas e Administração dos recursos humanos.**

 Por: Orestes Ramos de Melo Neto

 Resumo

 O presente artigo foi elaborado para melhor entender com se é utilizado o conhecimento da Gestão de administração dos recursos humanos e também como os gestores de pessoas em geral se portão nas organizações, qual o conhecimento e a dimensão informacional desses gestores, dando destaque ao conhecimento dos recursos aprendidos por eles, Gestão dos recursos humanos, conhecimento na administração do capital humano. A gestão de pessoas vem passando por constantes transformações o sistema convencional utilizado como referencia; “amplamente centrados em cargos” vem se mostrando frágil diante do ambiente conturbado das organizações, principalmente nas organizações pioneiras. Este artigo vem também, auxiliar as empresas de diversos seguimentos a tratar de maneira eficaz a gestão por competência, desempenho e conhecimento, bem como utilizar o capital humano para melhorar o desempenho gerencial e operacional dentro das organizações.

**Palavras chaves:** Gestão de pessoas, gestão por competência e desempenho, recrutamento e seleção, cargos e salários, administração do capital humano.

 This article is designed to better understand with if it is used the knowledge of management human resource management as managers of people in general if gate in organizations, what knowledge and informational dimensions these managers, giving Featured when knowledge resources learned by them human resource management knowledge management in human capital. People management, has been undergoing constant changes, the conventional system used as a reference; "focused largely on jobs" has proved fragile given the environment turbulent of organizations, especially in pioneering organizations. This article comes also help companies of different segments to treat effectively management by competence and knowledge, as to use human capital to improve performance managerial and operational within organizations.

**Keywords**: People management, management by competence and performance, recruitment and selection, job and salary, management of human capital.

 Hoje vivemos a fase do capitalismo financeiro, As grandes companhias e os bancos em geral comandam varias atividades rentáveis, Indústria, agricultura e pecuária, comercio e outros. Onde queremos chegar com esse assunto a intenção desse trabalho voltado a administração do recursos humanos é mostra que a gestão dos recursos humanos é função organizacional destinada a promover treinamento o desenvolvimento do capital humano, motivar e manter os recursos humanos seu principal papel é buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e a necessidade dos empregados. Nessa nova fase que vivemos fase da sociedade do conhecimento e dos recursos informacionais, como ponto estratégico de desenvolvimento de pessoas, processo e produção. As grandes empresas buscam profissionais, criativos ousados, inovadores, capazes de impulsionar o desenvolvimento das companhias na qual eles trabalham. Um dos motivos pelo qual decidir escrever esse artigo foi para mostra que a gestão de pessoas não existe apena para tratar interesses das organizações, vem também se mostrando resultados significativos no que tange o capital humano, Tanto as organizações quanto os indivíduos tem objetivos, os objetivos organizacionais são para a empresa quantos os objetivos pessoas são voltados para os empregados as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos, para, com eles e por meios deles alcançarem objetivos organizacionais, entretanto os indivíduos também tem objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se de organizações para conseguir, nesse presente artigo vamos aborda temas como recrutamento e seleção, gestão por competência e o principal treinamento e desenvolvimento do capital humano.

 **2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

**A** área de RH deve ser formada por profissionais capazes de entender a parte humana das pessoas esse profissional deve ser um psicólogo, Para o recrutamento o profissional do RH deve divulgar a vaga em sites, revistas, jornais e outros meios de comunicação que esse julgue necessário, nos primeiros passos que se inicia o processo de capitação de pessoas interessadas nessa ou naquela determinada vaga. O próximo passo é selecionar dentre os currículo analisados os profissionais que tem um perfil mais próximo da vaga disponível.

**3 PROCESSO CELETIVO**

3.1 Processo seletivo externo

 O Processo de seleção externa onde apenas participantes de fora da empresa pode participar, o processo de seleção externa se da quase sempre quando as empresas não consegue aproveitar nenhum outro recurso de pessoas dentro da própria empresa geralmente para cargos, gerencial ou operacional, gerencial quando não se localiza dentre de casa pessoas capazes ou interessadas em exercer essa função, operacional, pois nesses casos seria o primeiro cargo da empresa seguindo a linha de cargos operacionais. após sua efetivação o colaborador novo deve ser treinado e capacitado para exercer a função para qual foi contratado, as empresas gastão muito no processo de seleção externa, divulgação da vaga em jornais, revistas e internet. Algumas empresas optar por terceirizar o processo de seleção e recrutamento, pois acreditam ser mais rápido e mais em conta, para empresas que possuem um RH local com profissionais preparados e qualificados pra atuar nesse processo o mesmo é feito pela própria empresa. O recrutamento feito por empresas terceirizadas são alvo de muitas discussões, porem esse assunto vai ser pauta de outro artigo.

3.2 Processo seletivo Interno

 No processo de seleção interna os candidatos já são conhecidos da empresa, são funcionários que buscam promoções ou transferência de área dentro da empresa, isso geralmente ocorre quando a empresa perde um profissional que exerce cargo de confiança e busca repor essa vaga com alguém que já esta entre eles para não correr o risco de uma frustração, porem quando dentro da companhia não é localizado esse profissional as empresas tendem a buscar fora, o processo interno tem as suas vantagem e desvantagens, as vantagens e que o custo com recrutamento, seleção, treinamento é baixíssimo, pois geralmente as pessoas que querem exercer este cargo são pessoas que conhecem o processo e que já estão aptas a desempenha a função a qual foi promovida. As desvantagens são que as pessoas que não foram mito bem no processo seletivo, se sentem frustradas, pois se sente capaz que tem mais tempo de casa, ficam decepcionadas e isso pode causar um mal estar dentre os funcionários, por esse motivo é importante que o profissional de RH que vai atuar no recrutamento e seleção dessas pessoas deve ser um profissional preparado para dar feedback, para aqueles que não foram bem, explicar quais os reais motivos do mesmo não ter sido aprovado demonstra os pontos fracos e os pontos fortes, onde o mesmo precisa melhorar motivá-los a participar de novos processos que venham a acontecer dentro da companhia.

3.3 Processo seletivo misto

 Existe ainda o processo seletivo misto onde se convocam pessoas que já trabalham na empresa e pessoas que não trabalha nela ainda, isso geralmente ocorre quando o processo seletivo interno visa promover uma pessoa para um cargo de confiança e a vaga que o mesmo exerce é um grau mais baixo onde não seja exigido tanto conhecimento técnico, e que alguém de fora possa substituí-lo.

 Exemplo, um operador I, será promovido para operador IV, O operador I apenas exerce um cargo operacional com pouca relevância e existem vários outros com o mesmo cargo que ele, já o operador IV exerce a mesma função que o operador I porem é ele o responsável por todo o setor, é ele o responsável pela execução da meta o dia e pela manutenção das maquinas e pelos os outros operadores dentro do seu setor abaixo dele.

**4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA E DESEMPENHO**

4.1Gestão por competência

 A gestão por competência nos últimos anos vem passando por diversas mudanças e esta dominando fortemente as empresas de grande porte que precisão de pessoas dentro dos seus processos com CHA, (Conhecimento Habilidade e Atitudes), pois os métodos convencionais de cargos vêm se demonstrando fraquezas no ambiente conturbado que as grandes empresas vêm passando o mundo coorporativo precisa de pessoas *proativas e autônomas*.

4.2 O que é competência?

 Competência para alguns autores significa o conjunto de qualidades que a pessoa tem para executar um trabalho de maior nível de complexidade e se sobressai de maneira superior no desempenho dessa tarefa, Esses autores desenvolveram seus trabalhos em meados da década de 70 e 80, McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), *McBer*, importante consultoria em competência, *Hay McBer*. Competência para esses autores é o conjunto de qualificações ou características pessoais, que permite a algumas pessoas a desempenhar com superioridade certos trabalhos com grau maior de dificuldade. A competência pode ser prevista ou estruturada, de modo que se estabeleça um conjunto qualificador ideal, para que a pessoa apresente uma realização superior em seu trabalho, a gestão por competência procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamentos por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa. Essas necessidades estão em constante mutação e devem ser analisadas periodicamente. Uma gestão baseada em competências, se bem estruturada, pode contribuir para a renovação e reestruturação da empresa.Chiavenato cita a abordagem holística de Boog (2000 apud BOOG, 2002, p.6):

[...] competência é o produto da multiplicação de três fatores:

 **Saber fazer** (*conjunto de informações, conhecimento e experiências*).

 **Querer fazer** (*motivação, vontade e comprometimento*)

 **E poder fazer** (*ferramentas, equipamentos e local de trabalho adequado*).

 Parry (1996) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento.

 Mesmo assim, Parry (1996) questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos; sublinha que alguns estudos fazem a distinção entre **competências flexíveis**, que envolveriam traços de personalidade, e **competências rijas**, que se limitariam a assinalar as habilidades exigidas para este ou aquele trabalho específico. Alguns autores defendem a exclusão das competências flexíveis nos programas de recursos humanos. Apontam a necessidade de focar o desempenho e não a personalidade: embora elas influenciem o sucesso, não são susceptíveis de serem desenvolvidas pelo treinamento (Parry, 1996). Já Woodruffe (1991) sublinha a importância de se listar também as competências "difíceis de serem adquiridas", para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, "quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção".

 Nas décadas de 80 e 90, muitos autores contestaram essa definição de competência, associando-a as realizações das pessoas, àquilo que elas proveem, produzem ou entregam. De conformidade com esses autores, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Esta linha é defendida por autores como Jacques (1990), LeBortef (1995), Zarifian (1996), entre outros...

 LeBortef (1995),A competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há **competência em ação**, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

 Os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (McLagan, 1995; Parry, 1996). Outra linha importante é a de autores que procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (Schein, 1990; Derr, 1988), Vincula-se a ascensão a níveis mais altos (e, portanto mais complexos a serem desempenhados) ao amadurecimento da pessoa, uma vez que se exige uma capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, de forma a permitir a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (Rowbottom e Billis, 1987; Jacques, 1990). Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desequilíbrio destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade. A figura abaixo retrata melhor a que você acaba de ler.



 4.3 Gestão de desempenho

 Para Chiavenato (1981), avaliação de desempenho muitas vezes, pode servir de base para as políticas de promoção das organizações, o processo e efetuado periodicamente e traz grandes benefícios para a administração do capital humano.

 A avaliação por desempenho esta dividida em vários tópicos por alguns conhecida como métodos avaliativos, são eles.

*Métodos de escala gráfica;*

*Métodos da escolha forçado;*

*Método de pesquisa campo;*

*Métodos de incidentes críticos;*

*Métodos de comparação aos pares;*

*Método de fase descritivas;*

*Método da auto-avaliação;*

*Métodos de avaliação por resultados;*

 Isso se faz necessário para que os gestores possa avaliar como esta o desempenho de seus subordinados, e para o mesmo ao promover um funcionário, faça isso com sensatez, convicção de que aquela promoção é uma promoção merecida o seus subordinados estão sendo reconhecidos pelo seu desempenho e competência..

 Procuramos enfatizar que pessoas competentes, são capazes de gerar resultados superiores, mesmo e ocasiões difíceis, e se sentem bem quando estão trabalhando em processos que lhe possibilita uma dedicação e esforço mental maior, pois isso lhe trás, muito prazer e gratificação em dizer eu consegui ultrapassar mais uma barreia, que venha os próximos desafios.

**5 TREINAMENTO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO**

 5.1O capital humano.

 No mundo corporativo moderno que vivemos o capital humano passa a ser uma peça chave para o sucesso das grandes companhias, essa acaba sendo o grande diferencial das grandes companhias bem-sucedidas. No mundo corporativo as empresas estão em busca de pessoas, ágeis competentes, dinâmicas inteligentes e prontas a assumir um compromisso, *pessoas autônomas e proativas*. Essas pessoas fazem a diferença, essas pessoas trabalham para que a coisa aconteça. São essas pessoas que conduzem os negócios prestam serviços e criam produtos excelentes. Por esse motivo as companhias estão investindo pesado em treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para essas companhias treinar e desenvolver pessoas não é um custo e sim um investimento futuro, pois o operado de produção de hoje pode se tornar um gerente de produção amanha, assim como o vendedor podem vir a ser um grande gerente comercial, o mundo atual torna-se cada vez mais competitivo Será que as empresas estão tendo consciência da importância do desenvolvimento do capital humano para o seu

Próprio crescimento e desenvolvimento? E o indivíduo será que percebe que os conhecimentos adquiridos por ele é que movem a companhia em que o mesmo trabalha?

 Por mais que as teorias administrativas preguem a importância da valorização do capital humano no trabalho, na prática, isso ocorre de maneira diferente. O geralmente mesmo o colaborador tendo amplo conhecimento de todos os procedimentos de trabalho, ainda sim participam pouco dos processos decisórios da companhia, na maioria das vezes nem participam na maioria das vezes são tratados como meros executor de tarefas.

 A verdade é que são poucas as empresas que têm o gerenciamento inteligente dos seus talentos humanos, e poucos gestores sabem lidar com esse tipo de processo, alguns autores, citam as companhias com a peça opressora desse processo, porem vejo que grandes empresas multinacionais agem diferente, mais os gestores que estão nas pontas, apagam o brilho dos seus maiores talento, não deixando os mesmos aparecerem, talvez por medo, talvez por insegurança, talvez por falta de competência ou conhecimento, Chiavenato (2002, p.XII) afirma que quanto maior o controle e fiscalização sobre as pessoas, maior as consequências no seu comportamento. *“A cada ação coercitiva uma reação comportamental contrária equivalente".*

 No mundo cada vez mais competitivo em que vivemos, o que antes era diferencial hoje é uma obrigação, ex.: Qualidade dos produtos, antes algumas empresas eram referencia em qualidade. Hoje para essas empresas qualidade não é mais um diferencial. O diferencial hoje é o capital humano, são as pessoas, esses sim são o grande diferencial de uma empresa, e fazem a diferença em uma companhia. Kraemer (2009, p.3) destaca que as principais características necessárias para as empresas vencerem as mudanças, velozes e constantes são: *“a qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade [...]”,* Senge (2005, p.11) considera que *“a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”.* Ele sugere que a organização deve estar aberta para o aprender, porque muito mais do que controlar é o conhecimento que alavancará os resultados. Essas organizações ele denomina de organizações que aprendem, elas são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. Senge (2005, p.37) prevê que as organizações que aprendem serão aquelas em que as pessoas desenvolvem sua capacidade de criar os resultados, despertam para idéias novas e mais amplas e com espírito coletivo *“aprendem continuamente a aprender juntas”.* Para Chiavenato (2002, p.XII) a empresa somente se moderniza quando o gerenciamento de pessoas que nela trabalham se moderniza antes. Já Senge (2005, p.13) afirma que: mudanças organizacionais significativas ocorrem somente se houver *“profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas”.* Pessoas possuem valores próprios e essas valores são inseridos na cultura organizacional das companhias e muito importante conhecer as pessoas e quais os interesse das mesmas no seu ambiente de trabalho, para fazer o alinhamento do seu comportamento com os interesses e objetivo da companhia na qual o individuo trabalha. As pessoas são responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento das organizações, se as pessoa são responsáveis por crescimento e desenvolvimento das organizações porque não investir em treinamento e desenvolvimento das pessoas? A começar pelos gestores, treinado-os e capacitando-os para que os mesmo possa saber reconhecer dentro de sua própria equipe pessoas com potenciais individuais e investir neles. Senge (2005, p.38,46) afirma que as organizações que poderão obter bons resultados serão aquelas que dedicarem-se ao aperfeiçoamento das pessoas, cultivando nelas *“o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.* Segundo ele, no pensamento sistêmico o indivíduo se percebe no mundo e faz parte dele, *“no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém lá fora”.*

 **Considerações finais**

 Apesar das empresas terem evoluído muito nos últimos anos ainda falta muito para chegarmos no nível de excelência dentro das organizações, muitos gestores de pessoas sem nenhum grau de instrução para gerencia o negocio, as empresas devem investir em planos de carreira que sejam voltados a gestão por competência e não apenas em cargos convencionais, o treinamento e desenvolvimento do capital humano deve ser visto como um investimento e não um custo, os gestores de pessoas devem sabe reconhecer os bom talentos e recompensá-los, para que dessa forma as empresas possam reter esses bons talentos. O gestor de pessoas deve deixar que os colaboradores que se destacam possam trabalhar gerenciando as suas própria rotina isso se trata de gestão Inteligente, não, os bom gestores devem saber preparar dentro da própria casa um substituto isso não é para os casos de uma demissão e sim visando uma promoção, os bons gestores investem nos seus colaboradores, para que os mesmos possam crescer dentro das empresas que foram formados e não forma um bom profissional e perde-lo na primeira oportunidade para um concorrente ou empresas menores que vai sugar tudo o que você deu de conhecimento para ele.

**Referências Bibliográficas**

Conceito de competência.

McCLELLAND, D.C.; DAILEY, C.Improving Officer Selection for the foreignservice. Boston: McBer, 1972.

 Boyatzis' management competencies (1982).

Competence at Work, by Lyle M. Spencer, Jr., and Signe M. Spencer. (1993).

Hay McBer.

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, p. 48-54, July 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1998.

 Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. Personnel Management, p. 30-33, Sept. 1991.

JACQUES, E. In praise of hierarchy. Harvard Business Review, Jan./Fev. 1990.[ Links ].

LeBORTEF, G. De la compétence. France : Editions d'Organisations, 1995. [ Links ]

MC CLELLAND, D. C.; DAILEY, C. Improving officer selection for the foreign service. Boston : McBer, 1972. [ Links ]

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. Rio de Janeiro : Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. [ Links ]..

SCHEIN, E. H. Career anchors : discovering your real values. California : University Associates, 1990. [ Links ]

ROWBOTTOM, R.; BILLIS, D. Organizational design : the work-level approach. Aldershot : Gower Publishing, 1987. [ Links ]

Revista de Administração Contemporânea

Referencias de treinamento e desenvolvimento do capital humano.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende. Trad.

OP Traduções. Consultoria Zamble Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Best

Seller, 2005.

 Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 3 – nº 1 – 2012.