



UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – UNIPAC
FACULDADE REGIONAL DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS DE BARBACENA
CURSO DE PSICOLOGIA

BRUNNA TAVARES SOUZA
JULIANA NUNES DE ASSIS

O PAPEL DO PSICÓLOGO FRENTE A GESTÃO DO *TURNOVER*

BARBACENA
2015

**BRUNNA TAVARES SOUZA
JULIANA NUNES DE ASSIS**

O PAPEL DO PSICÓLOGO FRENTE A GESTÃO DO *TURNOVER*

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Psicologia da Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof^ª Me. Kênnya Rodrigues Nézio Azevedo

**BARBACENA
2015**

**BRUNNA TAVARES SOUZA
JULIANA NUNES DE ASSIS**

O PAPEL DO PSICÓLOGO FRENTE A GESTÃO DO *TURNOVER*

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Psicologia da Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Aprovada em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profª Me. Kênnya Rodrigues Nézio Azevedo
Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC

Profª Me. Ana Letícia Camargos
Escola Preparatória de Cadetes do Ar - EPCAR

Profª Esp. Maria da Conceição Fajardo Monteiro
Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC

Agradecimentos

Agradecemos primeiramente a Deus, que em Sua infinita sabedoria, sempre nos confortou e direcionou durante esta longa caminhada.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, por sempre acreditarem em mim e me apoiarem incessantemente. Infelizmente não tenho mais a presença da pessoa que me “apresentou” a Psicologia, pois foi graças a ele que comecei a cursar esta especialização, sendo assim, me faltam palavras ao expressar um enorme e saudoso agradecimento ao meu pai. Sei que onde ele estiver, estará vibrando assim como eu neste exato momento. Também deixo aqui o meu muito obrigada a todos os meus familiares e amigos por serem pacientes e atenciosos comigo, o que tornou a jornada mais gratificante. (Juliana Nunes de Assis)

Agradeço aos meus pais Marcos e Rosane que, com amor e paciência, me apoiaram, incentivaram e me deram forças para concluir mais esse ciclo de minha vida, foi exaustivo, mas, com certeza, gratificante. E ao meu marido Marcelo que compreendeu os momentos em que estive ausente em decorrência da necessidade de direcionar maior tempo a construção deste trabalho. (Brunna Tavares Souza)

Agradecemos imensamente à professora Kênyya, que se propôs desde o início a nos orientar e mesmo com intensificação de suas demandas, devido assumir a coordenação do curso de Psicologia, sempre buscou conciliar seu tempo a fim de que atendesse nossas solicitações.

Foi magnífico ter a honra da presença de profissionais tão admirados em nossa banca examinadora. Por isso, agradecemos a Sra. Ana Letícia Camargos, que nos acompanhou desde a base de nossa formação ao longo de vários períodos, por ter aceitado nosso convite prontamente; ressaltamos ainda a participação da Sra. Maria da Conceição Fajardo Monteiro, que se dispôs a participar de nossa banca acreditando em nosso trabalho e também por ser uma grande e amada amiga, o que nos deixou comovidas. Deixamos aqui o nosso muito obrigada e a enorme satisfação de tê-las neste momento tão especial pra nós.

“O auto-conhecimento tem um valor especial para o próprio indivíduo. Uma pessoa que se ‘tornou consciente de si mesma’, por meio de perguntas que lhe foram feitas, está em melhor posição de prever e controlar seu próprio comportamento.”

(B.F. Skinner, 1974, p.31)

Resumo

Na atualidade observa-se a grande importância no desenvolvimento organizacional no qual as empresas vêm passando e aliado a este aspecto percebe-se que os profissionais tendem a cobrar contínuo processo de valorização dos trabalhadores, visto que o potencial humano alia-se a ideia de diferencial competitivo devido ao talento, ou seja, as habilidades específicas de cada um. Por isso, gestão de pessoas ganha lugar de destaque no mercado atual, no sentido de captar e reter esse talento na organização. Assim o presente trabalho visa articular o papel do Psicólogo com a gestão do *Turnover* e identificar possíveis contribuições deste profissional para o equilíbrio da rotatividade, levando em conta desde o início do processo com o Recrutamento e Seleção. Utilizou-se do levantamento bibliográfico. Contudo notou-se que a escassez de material científico da psicologia sobre o tema e que o profissional desta área de atuação deve se atentar ao risco da burocratização que permeia sua rotina nas empresas.

Palavras-chave: *Turnover*. Rotatividade de Pessoal. Retenção de Talentos. Recursos Humanos. Gestão de pessoas. Psicologia. Recrutamento e Seleção.

Abstract

Today we observe the great importance in organizational development in which business has undergone and ally to this aspect it is perceived that professionals tend to charge continuous working of the valuation process, since human potential is combined with the differential idea competitive because of the talent, ie the specific skills of each. Therefore, people management gained a prominent position in the current market, in order to capture and retain this talent in the organization.. Therefore, people management gained a prominent position in the current market, in order to capture and retain this talent in the organization. Thus the present work aims to articulate the role of the psychologist with the management of turnover and identify possible contributions of this business for the balance of turnover, washing into account from the beginning of the process with the recruitment and selection. We used the literature. However it was noted that the lack of scientific material of psychology on the subject and the professional of this area should be alert to the risk of bureaucracy that pervades your routine in companies.

Keywords: Turnover. Staff turnover. Talentretention. Human Resources. People management. Psychology. Recruitment and selection.

Lista de abreviaturas e siglas

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

PD&I – Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações

R&S – Recrutamento e Seleção de Pessoal

RH – Recursos Humanos

Sumário

Introdução	9
1 A contextualização do trabalho	12
1.1 História do trabalho em diferentes contextos históricos	12
1.2 Taylorismo	15
1.3 Fordismo	16
1.4 Toyotismo	16
1.5 Trabalho e identidade	17
1.6 Gerações no mercado de trabalho	20
2 Recursos Humanos	22
2.1 Estrutura de Recursos Humanos	22
2.2 Recrutamento e Seleção	24
2.3 Cuidados que o R&S deve ter para que não ocorra um recrutamento inadequado	28
3 A gestão de pessoas	30
3.1 Políticas da gestão de pessoas e estratégias com foco na globalização	30
3.2 Gestão de pessoas e gestão por competência	32
4 Gestão do <i>turnover</i> e o papel do psicólogo	35
4.1 Conceito de <i>Turnover</i>	36
4.2 Capital Humano e Produtividade	36
4.3 Implicação organizacional voltada para o <i>Turnover</i> e a Psicologia nas práticas de RH	39
4.4 As consequências que o <i>turnover</i> pode trazer para as organizações	41
4.5 O papel do psicólogo frente aos níveis de <i>turnover</i>	42
Considerações finais	47
Referências	49

Introdução

Atualmente percebe-se que o sujeito, seus conhecimentos e habilidades mentais, constituem a base de sustentação da nova organização econômica. Por isso deixou de ser simplesmente recursos humanos, visto que, a empresa apresentar desenvolvimento não é suficiente; ela poderá ter bons números de produção, recursos financeiros ou tecnologia avançada, mas, se não contar com o potencial intelectual humano, ou seja, suas qualificações e comprometimento com o trabalho, chegará um momento que o desenvolvimento se estagnar.

Atualmente, no século XXI, vivencia-se momentos de mudanças relacionadas às gerações *Baby Boomers*, X e Y atuantes no mercado de trabalho, onde os trabalhadores passaram a ser mais exigentes, a valorizar os benefícios e a qualidade de vida no trabalho, além de estarem em busca de novos desafios e conhecimento acerca da empresa que atua, verificando se os objetivos e valores da empresa são compatíveis com os estipulados por eles, fazendo com que aquela visão de conservação do emprego caísse no esquecimento em virtude da mudança do perfil profissiográfico e exigências.

Cada vez mais o mercado de trabalho estará competitivo surgindo profissionais altamente qualificados e novas ofertas de trabalho, com isso os níveis de entrada e saída, ou seja, *turnover*¹ de pessoas nas empresas está crescendo, ocasionando uma alteração significativa no cenário de trabalho. Desta forma a empresa é convidada a contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de suas equipes no sentido de valorizar o capital humano visando motivá-los o que, conseqüentemente, elevaria a produção e reteria a mão de obra na empresa.

Ao discorrer sobre o psicólogo nas organizações, de imediato, alia-se ao setor de Recrutamento e Seleção de Pessoal, representado pela sigla R&S, visto que a atuação da psicologia, ocasionada pelo ao crescimento da indústria no início do século XX (1900). Sendo assim, no período houve necessidade de escolher, por meio de seleção de pessoal, os novos trabalhadores, pois as pessoas possuíam habilidades diferentes umas das outras e assim desenvolviam determinadas atividades com maior qualidade, mostrando-se mais rápidas, atentas, comprometidas com aquela função.

Cabe ao psicólogo, no contexto organizacional, compreender os fenômenos relacionados à vida do sujeito e seu contexto, visto que o trabalho não encerra no momento da

contratação, sempre há dúvidas sobre a eficiência da contratação, ou seja, se o trabalhador continuará na empresa, se o nível de produção atenderá de forma adequada, e se sua adaptação foi positiva.

Os profissionais de Recursos Humanos passam por inúmeros desafios desde o recrutamento até a admissão. Quando há ausência de metas estabelecidas, o feedback ocorre de modo indireto ou protelado, e com a rotina em suas atividades laborais, os trabalhadores tendem a revelar tédio e frustração. Por isso é de extrema importância promover um processo identificatório com a atividade real, ocorrência de feedback constante, ressaltando os pontos de melhorias para que assim consiga desenhar melhor o cargo e, conseqüentemente, aumentar a satisfação, atenuando o *turnover*.

A perspectiva atual do papel do Psicólogo nas organizações vai para além do que é proposto inicialmente uma vez que é um profissional que desenvolve estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, por meio da análise de variados aspectos, sendo um deles a contribuição para a estruturação ou reestruturação da empresa como um todo.

Conhecer as possíveis causas da saída de trabalhadores possibilita visualizar a organização, fazendo com que a empresa reveja seus processos de organização e gestão, identificando possíveis falhas e os custos inerentes, a final as pessoas executam os processos e sem elas não há sentido.

O controle do *turnover* é feito através de políticas de RH e o tema é de grande importância no processo organizacional, pois este processo envolve pessoas, custos e a organização como um todo, além de descontentamento dos demais trabalhadores, queda na produtividade, perda de informações, dentre outros.

Portanto, há envolvimento de pessoas com relação aos níveis de *turnover* desde quem contrata o colaborador, quem o ensina, o coordena e até quem o demite. Em casos de demissão, o desgaste emocional não é só de quem é demitido, mas também de quem demite, e alguns cuidados devem ser tomados nesta hora. Isso envolve não só técnicas de recursos humanos, mas também sentimentos, além da psicologia envolvida em todo o processo.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho foi compreender o papel do Psicólogo frente à gestão do *turnover*, ou seja, as motivações, causas que levam os trabalhadores a se desligarem da empresa e também os reflexos ou conseqüências causados por estas saídas na identidade e subjetividade, além de tentar entender como uma gestão de pessoas bem

elaborada poderá contribuir para a redução destes níveis tão alarmantes vivenciados na atualidade.

¹ Turnover: Termo da língua inglesa designado para descrever o fluxo de entrada e saída de pessoas das empresas. Também remete a rotatividade de pessoal.

1 A contextualização do trabalho

No presente capítulo, iniciamos com uma contextualização do significado do trabalho nos diferentes momentos históricos como: Antiguidade, Idade Média e Era Moderna, com a finalidade de expor como o trabalho foi compreendido e vivenciado nesses diversos períodos.

Posteriormente, procuramos ressaltar como foi organizado o trabalho a partir do aparecimento do capitalismo. Para este fim, serão apresentadas as principais formas de organização do trabalho construídas pelo homem na sociedade capitalista, quais sejam: taylorismo, fordismo e toytismo.

Por fim, mostra-se como o trabalho tem sido fator estruturante da identidade dos sujeitos, apesar de toda a ideologia que a sociedade capitalista construiu em torno dele.

1.1 História do trabalho em diferentes contextos históricos

Na Grécia Antiga, a percepção do trabalho transparecia algo causador de vergonha, porque a ideia dominante baseava-se na vida contemplativa deveria ocupar o centro de toda vida ativa. Na época, a estruturação social não tendia como centro social a acumulação de bens de produção: produzia-se para a sobrevivência, e quem praticava tal atividade – os escravos – não tinha nenhuma importância na estrutura social (ARENDDT, 1959).

Compartilhando das ideias de Arendt (1992) que afirma: “a atitude contemplativa, para os gregos, era a lógica dominante deste período histórico. Os indivíduos livres da época, conforme a autora, “deveriam centrar sua vida na contemplação” (p 24). Sendo assim, a perspectiva de trabalho era entendida como uma atividade de menor valor, tendo em vista que tinha como função principal prover as necessidades físicas.

Essa desvalorização do trabalho, na cultura grega, propicia noção de trabalho cultivado, a qual está diretamente relacionada ao trabalho manual, ou seja, à fabricação de objetos e utensílios, o que para os gregos não apresentava nenhuma criatividade, ao passo que ao fabricar um objeto, o trabalhador não o faz a partir de sua vontade em fabricá-lo, mas da necessidade de alguém.

Sendo assim, é a finalidade do objeto que leva à produção e não o desejo de realizar, de criar a partir da matéria que a natureza propicia.

O trabalho na Antiguidade não produzia coisas, ele existia apenas como método de manutenção da vida. Sendo assim, era entendido como uma atividade relacionada ao processo biológico do corpo humano, ou seja, existia para atender às necessidades vitais do ser humano. Entretanto, esse trabalho se relacionava fundamentalmente com o trabalho manual. A sua realização era apenas para a manutenção da sobrevivência, não havendo, por consequência, a necessidade de produção de bens materiais (ARENDDT, 1986).

Na Idade Média (439 a 1512 d.C) o trabalho foi caracterizado por um sistema econômico, político e social denominado feudalismo. As principais características deste processo foram economia rural e subsistência, política descentralizada, relações de soberania e vassalagem, cultura teocêntrica, relação de servidão entre servos e nobres e intensa religiosidade.

O que, de certa forma, diferenciou a Idade Média da Grécia Antiga se refere à intensa religiosidade e à estrutura da sociedade medieval, pois esta se pautava em uma relação de servidão que propiciou certa exaltação do trabalho na medida em que o catolicismo, muito influente na época, pregava a necessidade do trabalho numa perspectiva de disciplina (HUBERMAN, 1978).

Nesse contexto, o trabalho, segundo Albornoz (1986), começa a ser propalado como incentivo para o desenvolvimento do homem, e não mais como um obstáculo. A ideologia em relação ao trabalho muda completamente. Inicia-se um discurso em que o trabalho, além de ser a expressão do homem, é a melhor maneira de ocupar a vida.

Tais mudanças no sentido do trabalho estão intimamente ligadas à perspectiva do capitalismo, de acumulação de capital e à ampliação dos mercados. Esse novo sistema social que necessita da acumulação do capital para a expansão e sua manutenção possibilita a compra de matérias primas e de máquinas, o que levou muitas famílias que, antes desenvolviam o trabalho em ambiente mais doméstico, a sobreviverem nesse novo modo de produção, vendendo sua força de trabalho em troca de salário (ALBORNOZ, 1986).

Segundo Marx (1988), o processo de produção capitalista baseia-se no trabalho e na valorização. Onde o trabalho alia-se ao dinheiro tornando-se uma mercadoria, podendo ser discutida como mais valia. Este conceito deriva da exploração da força de trabalho, que também se transforma em mercadoria quando é vendida. Qual seria então o valor da força-trabalho, visto que se tornou mercadoria? Segundo o autor, esse valor corresponde à soma das mercadorias necessárias à sua subsistência.

Desta forma, Marx (1988) cita que:

O limite último ou limite mínimo do valor da força de trabalho é constituído pelo valor de uma massa de mercadorias, sem cujo suprimento diário o portador da força de trabalho, o homem, não pode renovar o seu processo de vida, sendo, portanto o valor dos meios de subsistência fisicamente indispensáveis. Se o preço da força de trabalho baixa a esse mínimo, então ele cai abaixo do valor dela, pois assim ela só pode se manter de forma atrofiada. Mas o valor de cada mercadoria é determinado pelo tempo de trabalho requerido para fornecê-la com sua qualidade normal. (p. 48-62)

Segundo Marx (1988), o que ocorre é a completa exploração do trabalhador, em benefício do capitalista. Tem-se a falsa impressão de que a relação trabalho-capital (central no modo de produção capitalista) é livre. De forma implícita, existe uma coerção econômica que obriga o trabalhador – desprovido dos meios de produção – a vender sua força de trabalho ao capitalista.

Com base em Marx (1859) observa-se que:

No início do estágio do capitalismo, com o crescente aumento da produção, surgem as fábricas, onde os trabalhadores são submetidos a uma nova ordem, a da divisão do trabalho com ritmo e horários preestabelecidos. Com isso, o fruto do trabalho não pertence ao trabalhador, pois a produção é vendida pelo capitalista, que é quem vai ficar com os lucros. É nessa condição das novas relações de produção que se caracteriza a nova estrutura econômica da sociedade moderna, ou seja, é pela exploração do trabalho operário que o capital se realiza.

Diante de uma nova estrutura econômica e uma produção de um discurso favorável ao trabalho, com vistas ao desenvolvimento e à expansão do novo sistema econômico, percebe-se que, para o capitalismo, é fundamental a difusão da ideologia do trabalho, pois assim se torna possível o envolvimento dos trabalhadores na confecção e produção de riquezas (CARMO, 1992).

Esse espírito do capitalismo é relacionado diretamente com a aquisição de dinheiro, com o homem de crédito reconhecido, desde que realizado legalmente. Essa concepção de ideal de homem, que constrói o seu capital a partir do seu trabalho, da sua honestidade, é para Weber, um contexto da sociedade moderna, em particular no desenvolvimento do capitalismo americano, torna-se não só uma maneira de o indivíduo construir a própria vida, mas também uma ética própria bem desenvolvida (WEBER, 2002).

Contudo, em meados do século XIX, com a chegada da Revolução Industrial, o capitalismo recebe um maior e novo impulso. É intensificado o processo de adaptação do

homem ao ritmo das máquinas, levando o trabalho a ser pensado de maneira sistemática, criando um sistema na organização do trabalho.

Com a Revolução Industrial, os artesãos acabaram perdendo sua autonomia. Com a chegada de novas tecnologias, as máquinas e as fábricas se tornaram uma propriedade de um capitalista (burguês). A produção fabril, concorrendo com a artesanal, levou esta à ruína, uma vez que os instrumentos de trabalho passam a ser agentes ativos do processo de produção. Desta forma os trabalhadores tendem a tornar-se subordinados, definitivamente, às máquinas, submetendo-se ao capital e às suas regras. A habilidade é, então, dada pela capacidade de adaptar-se a tarefas rotineiras e repetitivas (ANTUNES, 2002).

Desta forma, produziu-se todo um sistema de organização do trabalho que visava, sobretudo, o aumento da produtividade das empresas capitalistas e, ao mesmo tempo, à perda, pelo trabalhador, do controle do processo de produção.

1.2 Taylorismo

O precursor na análise do trabalho em bases científicas foi Frederick Wislow Taylor, nascido na Filadélfia, EUA. Membro de uma família de princípios rígidos, teve seu primeiro contato direto com os problemas sociais e empresariais decorrentes da Revolução Industrial.

As ideias de Taylor, além de penetrar em todas as indústrias do mundo, ultrapassaram as fábricas e chegaram aos escritórios e até ao trabalho intelectual. A preocupação com a produtividade com o processo de produção totalmente nas mãos dos trabalhadores, levou-o a desenvolver estudos sobre tempos e movimentos, utilizando-se de planilhas e cronômetro.

Esse modelo constitui-se num método para aumentar a produtividade do trabalho por meio de: padronização de atividades que o compõem; contenção dos custos operacionais; melhor aproveitamento do tempo de execução do trabalho, tornando-o mensurável e melhor controlável pelo capital. Deste modo, o taylorismo tem como eixo norteador a racionalização da produção na perspectiva de aumentar a produtividade no trabalho, evitando desperdício de tempo, o que, por conseguinte, visa à economia de mão de obra ao suprimir gestos e comportamentos repetitivos (CARMO, 1992).

Por ser um modelo em que sua essência primordial é a acumulação do capital, eliminou a iniciativa do trabalhador na realização das suas tarefas, ao sujeitá-lo às ordens de quem planeja, apropriando-se desta forma, do seu saber. O trabalhador, com essa forma de

organização do seu trabalho, é, a todo o momento, controlado e vigiado ao realizar suas tarefas.

1.3 Fordismo

Henry Ford (1863) iniciou sua trajetória como mecânico. Posteriormente passou à condição de fabricante de automóveis e de todos os materiais e instrumentos necessários à sua fabricação.

A busca de sempre obter maior produtividade fez com que Ford criasse a linha de montagem para a fabricação em massa de automóveis. Essa forma de organização aumentou mais ainda o grau de mecanização do trabalho, reduzindo a iniciativa e a autonomia dos trabalhadores. A linha de montagem propiciou que o ritmo de trabalho fosse todo programado, permitindo maior grau de padronização da mão de obra.

As indústrias capitalistas, ao longo do século XX, baseavam-se no fordismo e taylorismo, visando estabilidade, produção em massa de bens duráveis, homogêneos e com pouca diversidade.

Contudo, o fordismo difundiu uma forma de organização rígida, fazendo com que os trabalhadores, muitas vezes, não suportassem por muito tempo a atividade que exerciam. Isso criou um processo de alta rotatividade nas indústrias, como explica Carmo (1992): nos momentos em que existe emprego com abundância, há dificuldades em manter os trabalhadores “amarrados” ao local de trabalho, pois eles perdem o medo da demissão e do desemprego e vão à procura de outros locais de trabalho, mesmo sabendo que as condições de trabalho não se alteram.

O taylorismo e fordismo começam a entrar em crise na segunda metade do século XX, em função da reestruturação do capital, da flexibilização da mão de obra, da desconcentração do espaço produtivo e, ainda, com a implementação das máquinas informatizadas, juntamente com a telemática, que permitiram a conectividade entre as empresas. Este contexto favoreceu o desenvolvimento de uma nova forma de organização do trabalho, *o toyotismo*.

1.4 Toyotismo

Nos anos 70 algumas mudanças significativas começaram a ser observadas no mundo do trabalho a partir do grande salto tecnológico que possibilitou a automação, a robótica e a microeletrônica nas grandes indústrias.

O padrão marcante desse novo modelo foi um novo movimento da informática, que tornou possível o armazenamento e processamento das informações em velocidade sem precedente na história da humanidade. O computador, aplicado no processo de trabalho, tem causado significativas transformações, o que facilitou a vida das pessoas; em contrapartida, reduziu pela metade o número de trabalhadores. Sendo assim, o novo sistema de organização de trabalho, marcado pela acumulação flexível, combina comodidade para alguns e desemprego para outros (ANTUNES, 2000).

Ao buscar atender às exigências individuais do mercado no melhor tempo e com a melhor qualidade, o toyotismo, de acordo com Antunes (2000), se materializa na produção de mercadorias de forma flexível, à medida que há o rompimento da relação um homem/ uma máquina, no próprio fordismo, para uma relação em que o trabalhador passa a operar várias máquinas. Esse modelo econômico tem como motivação básica o aumento da lucratividade e da capacidade de competitividade das empresas.

No fordismo o processo de controle dos trabalhadores se apresenta a partir da gerência; no toyotismo, com a implementação do trabalho em equipe, o controle ocorre na ação do próprio trabalho. Deste modo, a produção no modelo do toyotismo se apropria, conforme Antunes (2000), das atividades intelectuais do trabalhador, uma vez que este processo resulta da implementação das máquinas informatizadas no contexto trabalhista, além da intensificação do ritmo de trabalho. Para o autor, este quadro favoreceu o capital à medida que propiciou a continuidade do processo de acumulação, assim como a recuperação da sua rentabilidade.

1.5 Trabalho e identidade

O trabalho é um elemento importante na constituição da identidade em nossa sociedade atual. Aspectos como responsabilidade, dignidade, independência e realização pessoal compõem a identidade vinculada ao trabalho. Mas os valores a ele associados, devem sempre levar em consideração, variáveis como: cultura, faixa etária, classe e gênero.

Com isso observa-se que o trabalho ocupa um lugar central na vida de quem o realiza, seja pelo fato de ser um meio de sobrevivência, seja pelo tempo da vida a ele dedicado

(várias horas por dia, vários dias na semana, várias semanas por mês, vários meses por ano), seja pelo fato de ser um meio de realização não apenas profissional, mas também ligado ao pessoal, o trabalho é um instrumento pelo qual o homem dialoga com seu meio social e com seu tempo.

Segundo Lopes (2009), ao analisar as questões do trabalho associadas à subjetividade dentro de uma perspectiva histórica, retrata que, no período anterior à industrialização, o trabalho não era o eixo principal da constituição subjetiva, o que se modificou a partir do século XVIII, quando o trabalho tornou-se uma questão central na vida social a partir do processo de industrialização.

Em todos os momentos da vida, o indivíduo age, gera discursos, cria significados em tudo o que se faz e realiza negociações. Diante disso, participa de toda a vida social, e, portanto, o sujeito se produz nas relações que estabelece em todos os espaços da vida social, desta forma pode-se perceber que o trabalho é produtor e condicionador da subjetividade humana.

Segundo Marx (1867), o trabalho é condição natural da existência humana, pois o homem só alcançou o atual desenvolvimento em função das “coisas” que produziu. Essas tais “coisas”, que são todos os produtos encontrados em todos os espaços da existência humana, revelam a imensa capacidade de criação do homem, e só foram possíveis por causa do trabalho humano, seja ele na sociedade escravagista, feudal ou capitalista.

Nesta mesma direção, Freud (1930) compreende que o trabalho consegue prender o indivíduo à realidade e proporcionar um lugar seguro junto à sociedade. Conforme este autor, o trabalho exerce a função de preservar e justificar a existência em comunidade.

Contudo, o trabalho passa a ser considerado uma dimensão essencial da existência humana, pois conforme Kosik (1976), “No trabalho o homem deixa algo permanentemente, que existe independentemente da consciência individual” (p. 185). Tem-se portanto, uma relação dialética no ato de trabalhar à medida que o homem, ao mesmo tempo em que trabalha pela necessidade de sobrevivência, trabalha também para sua livre criação, no movimento constante de ser humano e de dar sentido àquilo que realiza.

Sartre (1943) alega que é impossível despojar um existente do seu SER, pois o SER “(...) é fundamento sempre presente do existente, está nele em toda parte e em parte alguma; não existe ser que não seja ser de alguma maneira ou captado através dessa maneira de ser que

o manifesta e encobre ao mesmo tempo” (p. 35). Em direção a esse mesmo sentido, o trabalho é um espaço de existir do SER, onde o SER se manifesta e se faz SER.

Segundo Mezan (2002, p. 258), a subjetividade pode ser compreendida como experiência de si e, e também, como condensação de uma série de determinações. Isto implica que cada sujeito, em seu existir, tem uma experiência dita singular daquilo que é da pessoa, intransferível, que faz do sujeito um ser único, portanto diferente de qualquer outro, ao mesmo tempo em que está exposto às determinações extra-individuais. Para este autor, entretanto, a subjetividade resulta de processos psíquicos, sociais e culturais, os quais começam antes da experiência e vão para além dela.

Em uma visão ampla do trabalho, não se tem dúvida de que este enriquece a capacidade humana de se colocar na sociedade, de expressar os seus pensamentos e sua singularidade nos diversos espaços da vida social. Contudo, em uma sociedade capitalista, os trabalhadores, além de serem explorados economicamente, são também expropriados de expressar a sua subjetividade, a depender da rigidez da organização de trabalho a que estão submetidos.

O trabalho é, portanto, lugar de construção de significados, uma vez que funciona como mediador entre o inconsciente e o meio social; entre o singular e o coletivo (LUNARDI-FILHO; LUNARDI ; SPRICIGO, 2001). Deste modo, o trabalho tem a principal função de construir a identidade do sujeito, pois participa grandemente na formação da história de cada indivíduo.

De acordo com Dejours (1994), não é possível conceber uma organização do trabalho em que não haja sofrimento para os trabalhadores. Entretanto, pode-se perceber que existem organizações de trabalho mais propícias à superação do sofrimento. Para este autor, a saúde e o prazer no trabalho são processos que estão sempre a ser conquistados, e não são em tempo nenhum terminantemente adquiridos.

Este trabalhador não é totalmente passivo diante das situações e imprevistos existentes na organização de trabalho. Mesmo possuindo uma ação limitada, este trabalhador pode construir proteções para dar conta da organização de trabalho à qual está inserido.

Portanto, o trabalho é uma grande e principal categoria que estrutura a identidade dos indivíduos, ao permitir a construção de significados para a vida do trabalhador, num processo permanente de interação entre o singular (inconsciente) e o coletivo (o meio social). Essa dinâmica ocorre em diversos contextos de trabalho. Logo, a busca pelo prazer e a saúde no

trabalho, conforme Dejours (1994) se dá num processo permanente de enfrentamento pelos sujeitos-trabalhadores das condições propiciadas pelo contexto de trabalho.

1.6 Gerações no mercado de trabalho

A primeira geração foi denominada *Baby Boomer* (nascidos entre 1945 e 1964) logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Era considerada como uma geração conservadora que buscavam estabilidade em sua carreira dentro da empresa. Nos dias atuais, eles já são minoria, visto que estão alocados na idade de 68 anos, em média. Essa parcela da população possuía um pensamento rígido em relação à carreira dentro das empresas, sendo assim, vestiam a camisa da empresa e queria começar e terminar sua carreira na mesma empresa. Contudo observa-se que as gerações seguintes X e Y preocupam-se mais com o crescimento profissional a curto prazo (VASCONCELLOS, 2011).

A geração X (nascidos entre 1965 e 1979) não gosta de interferências em seu trabalho, pois como afirma Erickson (2008, eles “(...) nem sempre estão dispostos a fazer certas coisas que as empresas exigem e preferem manter a sua autonomia (...)” (p. 8), o que gera uma mudança de trabalho com mais frequência do que as gerações anteriores e também trabalham em uma quantidade de horas menores para passarem mais tempo com a família e filhos.

A partir da década de 1980 observa-se o nascimento de uma nova geração que se denominou em Geração Y, e é esta que se encontra no mercado de trabalho atualmente. Desta forma percebe-se que várias mudanças vêm ocorrendo por influências dos pensamentos trazidos por estes jovens que apresentam traços de personalidade bem particulares como capacidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo, busca constante por reconhecimento de seu trabalho e a necessidade de feedbacks para tudo que fazem; são estimulados por novas tecnologias e facilidades, onde são obrigados a tornar-se profissionais flexíveis, além de procurarem saber estabelecer relações de informalidade com o trabalho.

Desta forma, ao longo dos anos da inserção dos jovens de Y no mercado de trabalho, observa-se que a busca por qualidade de vida atrelada à estabilidade financeira faz com que o mercado de trabalho torne-se mais competitivo, visto que estes profissionais exigem bons benefícios da empresa em que trabalham (OLIVEIRA, 2010).

Atualmente é necessário ter um líder bem entrosado com a equipe e capaz de ajudar aos trabalhadores em se preparar para a atividade, visto que ele é responsável por atrair e

inspirar os jovens desta geração no sentido de reinventar e viver em constante transformação (BRAGA, 2013).

Chiavenato (2005) reforça este pensamento ao dizer que a valorização das organizações está atrelada ao capital humano, priorizando assim o conhecimento e a riqueza advinda do potencial intelectual, fazendo com que o foco da gestão moderna recaia justamente na manutenção destas vantagens competitivas.

De acordo com Moreira (2006):

“Nem sempre o profissional consegue atuar em seu área de interesse, seja por numero de vagas reduzido ou mesmo porque sua formação não condiz com o cargo, contudo vai muito além disso o fato de um trabalhador estar motivado ou não permanecer em uma empresa” (p.1).

Para manter um trabalhador motivado no trabalho deve existir um acompanhamento da geração Y, os jovens devem ser ouvidos, principalmente, sobre suas expectativas, pois assim poderão repensar as formas de trabalho de modo a atraí-los e potencializar sua contribuição nas organizações (BRAGA, 2013).

As principais causas da desmotivação dos trabalhadores relacionam-se em decorrência da falta de infraestrutura, não reconhecimento do trabalho, desinteresse no repasse de conhecimentos entre a equipe, desvio de função, dentre outros. Para a geração Y, esses fatores são principais motivos que podem gerar uma inquietação e conseqüente mudança de emprego (MOREIRA, 2006).

Chiavenato (2003) em seu livro “Introdução à teoria geral da Administração” apresenta uma visão abrangente da moderna administração das organizações fazendo menção às concepções de Maslow onde cita a pirâmide das necessidades, e observa que, após a satisfação de uma motivação comportamental, necessita-se buscar por outra e assim por diante. Desta forma, cada vez mais o indivíduo projeta-se ao topo, e a partir daí realiza analogias com a vida organizacional onde necessidade fisiológica básica sugere a infraestrutura e condições proporcionadas ao trabalhador. A necessidade de segurança indica que o indivíduo busca a estabilidade, preocupa-se com os riscos resultantes de seu desligado da empresa, entre outros. As necessidades sociais abrangem a relação interpessoal, amizade, a aceitação e o acolhimento. E por fim no topo, a auto-realização, fator alcançado por poucos. É difícil o ser humano se sentir pleno, completo e realizado em sua posição profissional, e isso é o que a maioria sempre procura – algo maior – mesmo porque esta inquietude já é algo inato dos seres humanos.

Há empresas que acompanham a geração Y e dão suporte para o desenvolvimento do potencial do trabalhador, mas elas cobram o resultado, e se não acontece, abre-se uma porta para um concorrente do mercado. Quando este profissional entra em uma área e não consegue se desenvolver, por qualquer motivo, ele se desmotiva e busca outra oportunidade (CHIAVENATO, 2003).

Maldonato (2009) menciona que os jovens pertencentes à geração Y buscam reconhecimento explícito por suas competências, onde se tornam importantes para a instituição, dado este imprescindível para a retenção de talentos, afinal não querem ser tratados como subordinados, trocando conhecimentos num clima de cooperação e colaboração. Este sentimento vem desde às escolas técnicas e universidade em que estudam, visto que o mercado está cada vez mais competitivo, desta forma esperam contribuir com a empresa levando conhecimentos e pensamentos novos e criativos. Caso contrário, tendem a desmotivar-se e solicitar desligamento da instituição.

2 Recursos Humanos

Cada empresa organiza a área de gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas, conhecida pela sigla RH ou GP, de acordo com seu poder econômico, políticas e necessidades internas, cultura e objetivos a serem alcançados; necessita-se de investimentos constantes para que seja realizada a captação, retenção e desenvolvimento de seus melhores talentos. Com isso, o RH precisa contar com uma equipe de profissionais qualificados a executar de forma adequada os recursos humanos disponíveis, dividindo-os desde o recrutamento e seleção, salários, treinamento e as demais atividades.

2.1 Estrutura de Recursos Humanos

Para Lacombe (2005), é dever do Departamento de Recursos Humanos (DRH), orientar e dar apoio aos gerentes, mas cabe a cada um ser potencializador dos recursos humanos, pois os mesmos lideram equipes para que efetuem o preenchimento de cargos na empresa, o projeto de cargos e equipes, a promoção da qualificação dos trabalhadores, a identificação de abordagens para aprimorar o desempenho e recompensar os sucessos dos trabalhadores. Afinal a empresa moderna, além de se perpetuar no seu segmento e se desenvolver na mesma ou em maior velocidade que suas concorrentes, precisa entender que

os seus recursos humanos constituem a parte sensível e mais poderosa para garantir esse objetivo.

Podemos inferir que autores como Gil (2001) e Banov (2012) possuem pensamentos semelhantes ao de Chiavenato (2010) em relação à prática de agregar novos talentos humanos às organizações, pois dialogam no fato de que este processo se realiza por intermédio da identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado e realização do R&S de novos talentos.

A partir daí a informação é direcionada a área de Recursos Humanos que atuará no planejamento estratégico, desenvolvendo o perfil e características pessoais necessárias para cada cargo solicitado pelas demais áreas, passando posteriormente ao recrutamento e seleção, avaliação e treinamento do quadro atual de trabalhadores, dentre outras atividades (CHIAVENATO, 1999).

O setor de Recrutamento e Seleção buscará, por meio da análise dos processos de entrevistas já realizados, quais trabalhadores atendem o potencial desejado, criando um banco de candidatos para ser acionado a cada necessidade. Concomitantemente, encaminhará aos demais setores de RH como treinamento, remuneração, transporte, alimentação e almoxarifado, e também poderá ser preparado um programa de benefícios, contando com planos de saúde, vale-alimentação, seguros de proteção, entre outras formas de fazer com que o trabalhador tenha comodidade e bem estar, tornando-o mais produtivo e estimulado para permanecer na empresa, além de traçar ações preventivas que deverão ser tomadas para que não haja descontinuidade na atividade de suprimento de mão de obra (CHIAVENATO, 2002).

Os profissionais que atuam no RH devem sempre buscar a integração do setor, atualizado o mapa de talentos da empresa e o rol de empregados em condições de enfrentar novos desafios e receber promoções. Quanto a parte operacional relacionada a entrevistas de emprego há necessidade de que todos possuam os conhecimentos básicos para identificar novos talentos para sua empresa a fim de que possam analisar perfis, comparar os currículos e as habilidades dos candidatos e a fim de selecionarem os melhores trabalhadores para a função pleiteada (CHIAVENATO, 2002).

É imprescindível que o RH crie pesquisas simples e rápidas por meio de questionários de auto-relato para identificar críticas positivas e negativas e propostas vindas dos trabalhares, pois nada melhor que eles que vivem diariamente no contexto laboral para identificar aspectos bons e que precisam ser melhoradas.

A equipe de RH deve sempre atentar-se aos estudos de atualização e melhorias de ferramentas frente às novas tecnologias do mercado para que assim possa desenvolver metas concretas e possíveis de serem alcançadas.

2.2 Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção são consideradas uma das atividades mais importantes e antigas no mundo organizacional, no momento sua atuação não se restringe somente ao mercado local, mas também estende-se pelas fronteiras do país e do mundo, buscando profissionais no mercado internacional.

Deve constituir uma premissa do recrutamento de pessoal, participar ativamente das mudanças corporativas, sendo atuante e produtivo no advento de novas condições de trabalho. Com isso, a descoberta de talentos e habilidades que possam acompanhar a atividade, hoje tende a buscar a soma de seu perfil profissional, a capacidade de adquirir novos conhecimentos e a mobilidade necessária para atender a empresa com estes recursos (ENRIQUEZ, 1999).

Mesmo que de maneira amadora o processo de Recrutamento e Seleção existem desde o início das organizações dos povos, onde existia uma preocupação em avaliar pessoas aptas a exercer determinadas atividades.

Somente a partir da Revolução Industrial, no século XVIII onde a produção agrícola passa a ser substituída pela produção industrial, surge a necessidade de estudos voltados para buscar maior eficiência e produtividade, uma vez que a concorrência crescia rapidamente (CHIAVENATO, 2002).

O resultado de tantos estudos foi a fragmentação de tarefas que proporcionava a otimização da execução do trabalho, alcançando maior eficiência. Por outro lado, mantinha o trabalhador alienado, pois não conseguia enxergar o resultado de seu trabalho. Como consequência, surgiu uma nova classe de operários que eram recrutados, em sua maioria, por meios coercitivos para ocuparem cargos de baixo significado na época (CHAVIENATO, 2002; DRUCKER, 2003).

Segundo Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) algum tempo depois, já no final do século XIX, em consequência desse movimento, surge uma nova teoria desenvolvida por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Jules Henri Fayol (1841-1925), que compreendia

que, para se alcançar uma maior produtividade no trabalho, era preciso melhorar a eficiência organizacional, sobretudo no que tange aos recursos humanos, buscando maior equilíbrio entre a oferta e procura de mão de obra qualificada e a demanda por empregados melhores preparados para executar a atividade proposta. A partir daí, surge a preocupação com estudos sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento.

Entretanto Fayol revela preocupação com as relações humanas dentro das organizações que não eram levadas tão a sério na época, uma vez que a questão comportamental era vista apenas sob uma perspectiva muito ampla do funcionamento da organização. Assim, ao se escolher um candidato, era preciso avaliar se possuía a capacidade de se submeter às regras impostas pela empresa. Nesta fase, apesar de uma pequena preocupação com as relações humanas na empresa, o trabalho ainda era desumanizado.

Ainda sob a perspectiva de Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) percebe-se que a partir da década de 1920 é que surgem as primeiras preocupações com os aspectos da subjetividade nas organizações. Neste momento surge uma nova teoria, desenvolvida por Elton Mayo que conclui que a produtividade de uma empresa é determinada, principalmente, pela integração social e não apenas pela capacidade física dos empregados, onde o espírito de equipe, a necessidade de oferecer status às pessoas e o estilo de liderança, baseado em consideração, descentralização e participação, vem ganhando espaço na gestão das empresas. Nesta mesma fase, surgem as teorias sobre motivação, denominando-a como a força motriz de todas as ações para se atingir os objetivos e a eficiência no trabalho.

Os processos de recrutamento e seleção, que antes voltavam-se exclusivamente para requisitos de força bruta ou experiência, passaram a levar em conta os traços de personalidade. Além dos aspectos operacionais, foram integrados ao perfil profissiográfico, requerendo aspectos relacionados às relações humanas e aos comportamentos cooperativos (CHIAVENATO, 2005).

Na atualidade, ou seja, século XXI, a intensa globalização onde a competição sobrepõe-se a eficiência, gera a necessidade de manter-se constantemente atualizado em relação às inovações que surgem. Portanto, nos processos seletivos, não basta mais encontrar trabalhadores bem qualificados, e sim os que tenham um maior potencial para adquirir novos conhecimentos, que sejam flexíveis e proativos, alinhados com os paradigmas empresariais e com a cultura organizacional da empresa (BERGAMINI, 1988; BANOVA, 2010).

A globalização proporcionou um equilíbrio muito grande entre as empresas, o que as obriga a diferenciar seus produtos através de uma maior qualidade, alto valor agregado, respeito aos prazos, melhores preços e atendimento eficaz ao cliente. Contudo, as empresas só conseguem atingir esses resultados através de seus colaboradores, que precisam estar cientes de suas funções e extremamente comprometidos com os as metas estabelecidas. Isso só se consegue através de um recrutamento e seleção eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2005).

Neste sentido, as áreas de Recursos Humanos passaram a entender que, mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa precisava de uma pessoa com comportamentos e atitudes que viessem ao encontro de sua cultura, visão, valores e objetivos do negócio. Portanto, começaram a se destacar características como comunicação, relacionamento interpessoal, cooperação, habilidade em trabalhar sob pressão, solução de problemas e conflitos e uma visão sistêmica e empreendedora (CHIAVENATO, 2005).

No entanto, apenas identificar essas transformações não é suficiente, uma vez que os profissionais constroem seus currículos para seduzir os selecionadores, incluindo informações que na verdade não existem. Por isso o psicólogo deve edificar uma percepção global sob os candidatos a fim de verificar, durante uma entrevista ou provas de conhecimentos específicos, os dados implícitos e explícitos que facilmente poderão auxiliar no processo de averiguação da qualidade técnica e moral do candidato. Só que até esta fase do processo de recrutamento, a empresa e o selecionador já gastaram tempo e dinheiro com entrevistas, testes e dinâmicas (BANOV, 2010; DUTRA, 2002).

Segundo Chiavenato (2009) no que se refere ao processo de recrutamento temos três tipos, sendo eles o interno, externo e misto, cada um possui suas peculiaridades e dependerá do objetivo da empresa para que esta escolha seja realizada de forma assertiva.

O recrutamento interno ocorre quando uma empresa aproveita seu próprio potencial humano para preencher uma determinada vaga que se encontra em aberto. Desta forma, a empresa acaba valorizando a força de trabalho, motivando seus colaboradores e oferecendo uma oportunidade de desenvolvimento profissional. Ela pode ocorrer devido a promoção que resulta em uma movimentação vertical, a transferência considerada movimentação horizontal, ou ainda transferência com promoção que configura uma movimentação diagonal (CHIAVENATO, 2009).

No caso de recrutamento interno como vantagens encontra-se um valor mais econômico, rápido; há melhor aproveitamento do potencial humano que já se encontra na

empresa, gerando motivação e engajamento para o desenvolvimento profissional; menor risco de erro na contratação; incentivo a permanência e fidelidade dos empregos; não requer integração e socialização na empresa; aproveita os investimentos da empresa em treinamento; e desenvolve um ambiente sadio de competição entre o pessoal (CHIAVENATO, 2009).

Em contrapartida, a empresa juntamente com o psicólogo devem analisar as desvantagens, afinal poderá criar um ambiente que exige que os trabalhadores tenham potencial de desenvolvimento. Desta forma poderá gerar conflitos de interesses, bloqueio da entrada de novas ideias, experiências e expectativas, conflitos com o gestor atual e a ocorrência do “Princípio de Peter” onde, quanto mais promoções um trabalhador tiver, maiores serão as chances de chegar ao máximo de sua incompetência (DUTRA, 2002).

O recrutamento externo se dá quando a empresa procura preencher uma vaga que se encontra em aberto, realizando atividades para atrair candidatos qualificados no mercado e que se submeterão a todo o processo de recrutamento e seleção de pessoal (CHIAVENATO, 1999).

Neste processo as vantagens estão ligadas ao fato de proporcionar a absorção de novas experiências e ideias, permitindo que problemas internos da empresa sejam abordados sob nova perspectiva. A partir daí terá o enriquecimento do patrimônio humano da empresa, renovação cultural e o aproveitamento da preparação e desenvolvimento que no novo trabalhador já possui (CHIAVENATO, 1999).

Entretanto como desvantagem percebe-se a demanda de tempo sendo maior, onerosa; reduz a fidelidade dos trabalhadores; menos seguro; diminuição da motivação dos trabalhadores que já fazem parte da empresa; alteração da política salarial, e risco de dificuldade de integração (CHIAVENATO, 1999).

Percebe-se que os dois tipos de recrutamentos possuem suas vantagens e desvantagens. E a partir daí podem gerar o terceiro tipo de recrutamento o chamado misto, quando a empresa realiza um recrutamento interno, o indivíduo promovido e/ou transferido para a vaga que estava disponível acaba abrindo mais uma vaga, ou seja, a sua vaga de origem. Se outro candidato interno assume esse posto, novamente é aberta uma nova vaga e assim sucessivamente, até que seja realizado um recrutamento externo ou a vaga final seja cancelada, promovendo o “efeito escadinha” conhecido pelos profissionais de RH.

Além do Recrutamento, temos outra ferramenta, a seleção. Selecionar nada mais é do que escolher dentre várias alternativas, aquela que atenda aos objetivos da procura e ofereça segurança quanto à eficácia do atendimento. Neste conceito, selecionar um trabalhador é escolher entre os vários candidatos com potencial de aproveitamento o que apresente as melhores condições, tanto pessoal quanto profissional e que domine o máximo de competências exigidas pelo cargo (CHIAVENATO, 1999).

Assim, entende-se que a seleção consiste na escolha e tomada de decisão sobre qual candidato ocupará o cargo disponível, através da análise das exigências do cargo, que visam proporcionar maior objetividade e precisão à seleção. De um lado temos a análise e especificações do cargo a ser preenchido, informando os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante, e do outro lado, os candidatos com uma gama enorme de diferenças físicas de estatura, peso, entre outros; psicológicas como temperamento, caráter, aptidão, inteligência, entre outros e profissionais relacionadas a formação educacional, experiências profissionais anteriores, idiomas, entre outros. Portanto, conclui-se que a seleção se configura basicamente num processo de comparação e de decisão.

2.3 Cuidados que o R&S deve ter para que não ocorra um recrutamento inadequado

Cabe ao profissional de Recursos Humanos se cercar de todos os cuidados para recrutar os candidatos mais adequados ao perfil desejado. Para tanto, deve adotar alguns cuidados para tornar este processo menos subjetivo e mais pragmático. Com isso sugere-se ter a descrição minuciosa da vaga em aberto, conhecer todos os pré-requisitos, assim como compreender o que a área solicitante espera do candidato a ser selecionado e alinhar informações a cerca do perfil comportamental desejado para a atuação. Outros fatores importantes são os recrutadores conhecerem a fundo, cultura, visão e valores tanto da empresa quanto da equipe em que o candidato irá atuar, os objetivos estratégicos da empresa e a participação do solicitante da vaga durante o processo, comprometendo-o na escolha do candidato (CHIAVENATO, 2009).

Estas medidas são necessárias para minimizar ao máximo o risco de desperdícios quando há necessidade de refazer todo o trabalho, uma vez que a pessoa contratada não se demonstrou adequada após a contratação, fazendo com que houvesse a perda de tempo de

todos os envolvidos e dinheiro em treinamento com um sujeito que não está identificado com as atividades propostas; além do fato de acarretar o risco de baixa produtividade da equipe, uma vez que o recém-contratado não consegue desempenhar suas funções.

A gestão de RH, bem como o recrutamento e seleção que não observa estes cuidados, pode acarretar na empresa um alto índice de rotatividade, o que não é bem visto na maior parte das organizações.

O custo com a Rotatividade dos recursos humanos, também conhecido como *Turnover* ou Flutuação, é a dinâmica de entrada e saída de pessoal nas empresas. Esse movimento costuma ser oneroso, uma vez que a cada saída de um trabalhador, segue-se a admissão de outro, gerando um custo tanto na rescisão do primeiro quanto na contratação do segundo. Vale ressaltar que não é apenas de custos financeiros, mas também dos efeitos psicológicos gerados na equipe e o desperdício de tempo tanto no recrutamento e seleção quanto na integração e treinamento desse profissional (CHIAVENATO, 2009).

Não se pode afirmar que os índices de rotatividade são causados apenas por falha no recrutamento e seleção, uma vez que ela pode ocorrer tanto por morte quanto por aposentadoria ou uma grande crise econômica no mercado, como a que está ocorrendo recentemente. No entanto, ao se buscar as causas de desligamentos, percebe-se que o trabalhador saiu por vontade própria, isso pode ser entendido que o setor de Recursos Humanos não avaliou se o candidato escolhido tinha capacidade para assumir o cargo ou mesmo que suas expectativas não estavam condizentes com a oferta da empresa. Por outro lado, se a empresa demitiu o trabalhador, geralmente por incompetência, entende-se que o recrutamento e seleção não foram eficientes como deveriam. De qualquer forma, na maioria das vezes, o aumento da rotatividade recai sobre a ineficiência no recrutamento e seleção (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2009).

Importante conhecer o fato de que nem toda rotatividade é ruim. Uma rotatividade baixa é muito saudável para a empresa, uma vez que permite a chegada de novos profissionais que teoricamente, seriam melhor preparados do que os profissionais que foram desligados. Entretanto o índice alto pode estar ligado a eventuais problemas organizacionais e algo muito abaixo, pode significar que a empresa está estagnada no mercado.

De acordo com Mobley (1992) quando as práticas e políticas de mapeamento não resolvem o problema entre trabalhador e empresa surgem os custos de desligamento, que envolvem despesas relativas ao processamento do desligamento do trabalhador; custo das

entrevistas de desligamento demandando tempo do entrevistador, aplicado às entrevistas de desligamento ou formulários utilizados; custo da elaboração dos relatórios consequentes; custo das verbas indenizatórias; perda de produtividade, de lucratividade, horas extras, que além de perdas financeiras, sobrecarrega os pares, aumento de acidentes e doenças, processos trabalhistas; impacto na motivação das pessoas, no comprometimento e interferência da credibilidade.

3 A gestão de pessoas

A dinâmica da economia mundial busca por competitividade sustentável, visando sobressair as já existentes por meio do gerenciamento de pessoas, baseada no conhecimento e na valorização do potencial humano para dar suporte às transformações do ambiente organizacional, tanto em ordem estratégica quanto operacional.

A partir daí passam a ser a principal base da nova organização frente a estas transformações, visto que há uma mudança na concepção de recursos organizacionais para condições de seres humanos com acentuado diferencial de atuação devido seu potencial intelectual, habilidades, personalidade, aspirações e percepções, conseguindo assim atingir os níveis esperados de um modo singular. Assim, partem de pressupostos em que a empresa precisa mudar hábitos e formas no pensar e agir, afinal não é somente captar um talento, é necessário, conseqüentemente, desenvolvê-lo (ENGELMANN, 2009).

De acordo com Chiavenato (1999) o processo organizacional busca uma cultura participativa paralela às oportunidades de realização pessoal, preocupação com a educação, o treinamento e a motivação desses integrantes, por meio de um bom relacionamento com o trabalhador. Logo, a cultura traduz a identidade da organização, formando um complexo de representações no qual todos os trabalhadores seguem os mesmos objetivos e formas de agir, fazendo com que a cultura pudesse auxiliar durante a definição da missão e estabelecimento dos objetivos da organização.

3.1 Políticas da gestão de pessoas e estratégias com foco na globalização

Ao pensar na história da humanidade percebe-se que o trabalho sempre foi relacionado a uma posição em destaque na vida do indivíduo, mesmo porque atinge sua vida

de forma ampla. Entretanto, no final do século XX e na primeira década do século XXI, houve grandes mudanças de ordem política, social, econômica e tecnológica que passam a influenciar as organizações.

Segundo Chiavenato (2002), o termo Gestão de Pessoas, também conhecido como Gestão de Recursos Humanos, abrange a forma de como lidar com o ser humano no contexto organizacional, sinalizando ser o ato de gerir um grupo de pessoas e orientá-lo para o desenvolvimento humano e as relações dentro das organizações.

Há autores como Gil (2001) e Dutra (2009) que salientam que a gestão de pessoas traduz um conjunto de políticas e práticas visando orientar, coordenar e desenvolver o trabalhador, além de alinhar sobre as estratégias de alcance dos objetivos comuns ao grupo ou pessoal.

Ainda com base em Chiavenato (2002) verifica-se não haver preocupação com os recursos humanos, pois se voltam mais aos fundamentos, concepções e princípios direcionados para capacidade técnica, custo e produção. E somente a partir da década de 1930 ocorrem movimentos com tentativas de valorização das relações humanas de trabalho. Visto que Elton Mayo (1863), por meio de pesquisas, identifica relevância de fatores psicológicos e sociais na produtividade, desconsiderando somente características econômicas e legais, agregando, neste momento, ferramentas específicas para mensuração destes dados tanto no recrutamento quanto treinamento e avaliação de pessoal.

Nas próximas duas décadas as relações trabalhistas em decorrência do poder do Estado assumiram papel mais abrangente e conseqüentemente ocorrem a criação e fortalecimento dos sindicatos denotando a necessidade de um mediador, ou seja, um representante para cada área de trabalho, podendo assim estar mais próximo aos trabalhadores auxiliando nas condições de trabalho e disponibilidade de benefícios (CATTANI, 2002).

Em 1960 e 1970 prosseguem com avanços no processo de valorização da liderança onde há investimentos no desenvolvimento de habilidade dos supervisores e gerentes e questões voltadas ao treinamento e desenvolvimento de pessoas. Com isso infere a priorização de treinamento gerencial e avaliação de desempenho a fim de atingir os objetivos organizacionais o que foi bem aceito e estendeu-se à década de 1980, ganhando maior abrangência sistêmica e motivacional, assumindo uma forma de gestão mais humana que, a partir da década de 1990, seria denominada de Gestão de Pessoas (FISCHER, 2002).

Com a era da informação e a globalização, Chiavenato (1999) menciona que vários avanços chegaram aos meios de produção por meio de conhecimentos, serviços, ênfase no cliente, qualidade, tecnologias, produtividade elevada e competitividade acirrada, sugerindo desafios relacionados às mudanças no ambiente, organizações e pessoas. Por isso muitas empresas ainda tratam o trabalhador como colaborador, pois criaram a ideia de parcerias estratégicas onde as pessoas auxiliariam no crescimento da empresa.

A capacidade de desenvolver pessoas está atrelada a gestão de pessoas, visto que a integração mútua permite avaliar os desdobramentos em vários aspectos dentro da organização, a estratégia organizacional onde o conjunto de políticas e práticas devem estar alinhadas com os objetivos da organização, seus valores, missão e expectativas das pessoas para que assim haja efetividade durante o estabelecimento do diferencial competitivo (ARAÚJO, 2006).

Segundo Martins (2008), este diferencial competitivo ou até mesmo uma fragilidade organizacional advém de um ativo valioso em um contexto intensamente tecnológico, visto que o capital humano não é quantificado e não podem ser copiadas. Cada um possui uma subjetividade única onde desenvolve habilidades, conhecimentos e competência próprias.

3.2 Gestão de pessoas e gestão por competência

Segundo Lacombe (2005), as organizações e seus trabalhadores devem estar em harmonia para que haja fluidez tanto no crescimento da empresa, quanto nos níveis de satisfação pessoal e profissional. Com isso ambos têm que estabelecer uma via de mão dupla para que consigam ter uma relação benéfica, o que faz entrar em desuso a noção de impossibilidade de satisfazer os anseios das organizações e dos trabalhadores.

Com base em Chiavenato (2008) revela que:

Grande parte da vida das pessoas transcorre dentro das organizações, e é através dessas organizações que as pessoas buscam suprir suas necessidades de subsistência e atingir suas realizações, sucesso profissional e pessoal. “Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca.” (p. 4)

A Gestão de Pessoas abrange o processo do ser humano e seu desenvolvimento, na dimensão profissional, pessoal e social. Por isso observa-se que Chiavenato (2008) infere que:

As organizações por sua vez necessitam das pessoas para realizarem seus objetivos, são elas que fornecem o suporte para execução dos vários processos organizacionais. “Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade”. (p. 5)

Essa ampliação da valorização humana faz com que as organizações sejam forçadas a buscar maior competitividade no mercado e investimentos nestes potenciais talentos. Com isso o mercado mecanicista do passado não atendia mais o cenário vivenciado (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2010).

Utilizada com frequência na área de administração, a palavra competência designa ser uma pessoa capaz de desempenhar de forma eficiente uma determinada função (FLEURY, 2002).

Entretanto, com o cenário e em meio à competitividade, o foco na competência passa a denotar o desempenho envolvendo o comportamento e as realizações ocasionadas por ele (CARBONE, 2005).

Na década de 1990, em meio a esta valorização humana, a gestão por competências também ganha espaço, principalmente no sentido de colaboração do trabalhador por meio de conhecimento, atitudes, desempenho, aprendizagem e criação do conhecimento para lidar com questões inusitadas no contexto laboral gerando sucesso às organizações (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2010).

Na concepção de Dutra (2009), existe um processo contínuo de troca de competências entre as organizações e pessoas onde a empresa as desenvolve com intuito de preparar-lhes para enfrentar satisfatoriamente novos desafios. Para esse autor, a agregação de valor aos indivíduos é verdadeira contribuição da empresa para com o patrimônio de conhecimento, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Dutra (2009) e Fleury e Oliveira Júnior (2010) afirmam que as competências humanas podem ser compreendidas como um conjunto de conhecimentos sugerindo o saber, habilidades que descrevem o saber fazer, e a atitudes indicando o saber ser, que resultam em uma entrega. Para Zarifian (2001), competência é a capacidade do indivíduo de tomar iniciativa, ir além do estabelecido, entender e dominar novas situações com as quais se depara no trabalho e assumir responsabilidades sobre elas.

Como visto, Dutra (2009) e Fleury (2010), ao conceituarem competência, buscaram transpor as definições tradicionais e salientar o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes atrelando os resultados ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.

A ideia de estratégia era utilizada para designar a adaptação da organização frente às oportunidades e ameaças encontradas no mercado de trabalho, visando identificar variáveis positivas e negativas presente no ambiente interno da empresa.

Com o conceito de competências bem alinhado e a percepção de sua importância, as organizações foram conduzidas a um novo posicionamento, onde as mudanças estratégicas levam em conta o conhecimento e a capacidade de aprendizagem no sentido de identificar, construir e maximizar novas competências. Assim a proposta da Gestão por Competências representou alterações no conceito da Gestão Estratégica de Pessoas (CARBONE, 2005).

Gestão do *turnover* e o papel do psicólogo

A taxa de *turnover* relaciona-se a mensuração de dados advindos de um importante indicador de qualidade da gestão de RH da empresa. Este indicador tem como base a rotatividade de trabalhadores e o impacto significativo nas organizações (MOBLEY, 1982).

A gestão teve que ampliar os horizontes frente a dinâmica competitiva do mercado de trabalho fazendo com que as organizações utilizassem de seu potencial humano criativo para desenvolver estratégias políticas e práticas.

Segundo Gil (2009) o sistema da administração científica fundamenta-se na racionalização do trabalho onde buscavam técnicas mecânicas e repetitivas por meio da redução de tempo e simplificação da execução das tarefas. A partir daí iniciou-se preocupações voltadas para as relações humanas com intuito de demonstrar as influências sofridas no ambiente como a iluminação, falta de ferramentas, máquinas e equipamentos sem a manutenção adequada, exposição a riscos, e até mesmo as condições psicológicas dos trabalhadores que poderiam prejudicar o produto final.

A competitividade das organizações revela interesse pela gestão estratégica, onde tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros e o gerenciamento das pessoas enquanto sujeitos dotados de talento, atitudes, criatividade, e habilidades, recebia foco especial para que conseguisse atingir o sucesso organizacional esperado (ARAÚJO, 2006).

Segundo Marras (2000) o processo de agregar pessoas relaciona-se com o de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, destacando assim uma via de mão dupla onde a empresa deve construir uma gestão de pessoas integrada e preocupada com seus potenciais talentos.

As políticas de recrutamento e seleção representam uma das mais tradicionais práticas de RH, onde o acolhimento e a socialização inicial conectam-se diretamente a boa fluidez do processo e posteriormente contribuem com as expectativas dos recém contratados durante o desempenho do seu papel na organização (RIBEIRO, 2000).

Outra prática devidamente importante, a gestão seria a avaliação de desempenho. Segundo Caetano (1995) esta prática é utilizada para monitorar, medir e avaliar o cumprimento de funções, objetivos ou obrigações dos trabalhadores com relação ao desempenho esperado pela empresa. E assim, conseqüentemente, gera uma interligação a

alguns processos sob forma de recompensas e benefícios, além da mensuração sobre a eficácia do processo de recrutamento e seleção e planejamento de carreira e sucessão.

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas com relação ao *turnover* atualmente seria a redução desta taxa nas empresas e, conseqüentemente, os impactos diretos e indiretos relacionados a saída de trabalhadores.

4.1 Conceito de *Turnover*

Segundo Silva (2001) *turnover* é um termo do idioma inglês que traduz rotatividade de pessoal, caracterizado na área de Recursos Humanos como a relação entre as admissões e demissões ou até mesmo a taxa de substituições por novos trabalhadores realizadas por uma empresa. Dentre suas causas estão os fatores relacionados a recrutamento e seleção com problemas, baixo comprometimento organizacional, déficit no suporte organizacional, trabalho em áreas de risco ou com temperaturas constantemente elevadas ou baixas, remuneração inadequada, clima organizacional, e mercado de trabalho aquecido.

Em geral, é mensuradas por meio de indicadores voltados para a lucratividade, produtividade e saúde do trabalhador, visando analisar se o ambiente organizacional está dotado de um clima psicológico satisfatório, com equipamentos de proteção adequados, enfim, uma vida organizacional segura e humana (MOBLEY, 1992).

O *turnover* requer devida atenção, pois esta rotatividade tende a interferir na credibilidade da empresa junto ao mercado e, além disso, indica relação direta com os próprios trabalhadores, visto que poderá impactar na motivação e comprometimento gerando absenteísmo imediato no setor e perda de talentos essenciais para a manutenção da competitividade no mercado atual.

Percebe-se que há normalidade neste fluxo de entrada e saída, contudo a gestão é fundamental para que sejam diagnosticados os motivos causadores destas mudanças. Afinal, pessoas são um ativo único e sua saída significa perda de conhecimento e conexões com clientes.

4.2 Capital Humano e Produtividade

Segundo Hanks (1997) o rendimento individual, e as variações tanto de aumento quanto de diminuição, são considerados fatores de análise sobre a produtividade laboral.

Entretanto este conceito vai muito além do processo de produção, cada etapa possui fundamental importância para que, no final, não haja dados inadequados, resultados problemáticos e comprometimento de seu produto (BERGAMO FILHO, 1991).

A produtividade pode ser medida de várias formas, levando em conta cada tipo de recursos disponibilizados pela empresa, e o mais comum é a relação homem/hora e máquina/mês (OTT, 1994).

Vale lembrar que a produtividade é o resultado do esforço associado a uma determinada tarefa, incluindo conceitos de lucratividade, eficiência, efetividade, valor, qualidade, inovação, nível de vida. Com base nestes resultados os gerentes conseguem analisar e verificar até que ponto os esforços de sua equipe atendem as expectativas da empresa e o que pode ser melhorado (MOREIRA, 1993).

As empresas de mesmo segmento tratam o tema da produtividade como uma dimensão da gestão, pois é um elemento essencial na formulação das estratégias competitivas (BERGAMO FILHO, 1991).

Ainda, Segundo Bergamo Filho (1991), a gestão da produtividade se divide em três etapas: a medição da produtividade por meio do processo produtivo; a identificação e análise dos fatores determinantes em virtude de estratégias e resultados; e a definição e aplicação de propostas para a superação destes resultados.

O planejamento estratégico, movimentando a empresa em uma lógica de custos com pesquisas, desenvolvimento e inovações, representado pela sigla PD&I. Acirrando a competitividade por meio de componentes essenciais no sentido de inovações de serviços e tecnologias (RONCON, 2010).

Perante esta alteração de demandas frente às empresas na atualidade e a percepção da importância da retenção de seus talentos, torna-se prioridade a saúde do trabalhador e a rotatividade focando a qualidade de vida e produtividade. Nesse contexto, os gestores tendem a agir como facilitadores de mudanças conduzindo o desenvolvimento de sua equipe, identificando talentos, motivos da rotatividade e alternativas para aumento da produtividade, visando também a atração e retenção de talentos (ARAÚJO, 2006).

A eficiência de uma estrutura depende de sua qualidade no que se refere a integração entre equipes para que assim os trabalhadores sintam-se motivados a desenvolver-se e permanecer na empresa, visto que são reconhecidos pelo seu trabalho.

Segundo Mobley (1982), uma função chave da gestão de RH perante a esta competitividade seria o recrutamento, contratação, integração e formação dos novos trabalhadores. Contudo, os custos indiretos que apontam dados de diminuição da satisfação, coesão e envolvimento dos trabalhadores ou o rompimento de um curso natural do processo onde as estruturas de comunicação e interação social são prejudicadas, tende a levar à perda de produtividade durante o processo de substituição e conseqüente sobrecarga aos demais trabalhadores.

Whitener (2001) sugere que as práticas organizacionais de forma indireta poderão ser preditoras ao *turnover* por meio da influência dos comportamentos dos indivíduos. Desta maneira há necessidade em compreender as relações entre a satisfação dos trabalhadores e a percepção sobre as práticas de gestão de RH e as suas intenções de saída da organização.

Se houver a pontuação com relação às causas do *Turnover* haveria várias características, mas destaca-se o ambiente e imagem organizacional, ofertas mais atraentes realizadas por empresas concorrentes, instabilidade financeira, política de benefícios e remuneração não condizentes com a proposta salarial inicial, gestão inflexível e ausente durante a execução das tarefas laborais, falta de perspectiva de plano de carreira, não reconhecimento e ausência de feedback, cultura organizacional fechada, entre outros (SILVA, 2001).

Uma gestão de qualidade preocupa-se com seus trabalhadores, desta forma almeja identificar quais variáveis estão interferindo na permanência das pessoas na empresa. Mediante a isso adotam práticas voltadas para avaliação e mapeamento de potenciais talentos visando montar *ranking* de possíveis sucessões de líderes, entrevistas de desligamento, pesquisas de clima organizacional, alinhamento bem estruturado sobre as formas e etapas de avaliação durante o processo de recrutamento e seleção e posteriormente formas de integrar o trabalhador à empresa conseguindo interligar sua atuação à cultura da empresa (MILKOVICK ; BOUDREAU, 2008).

A entrevista de desligamento é um dos mais importantes recursos da gestão, pois a possibilidade de detectar a satisfação e a opinião do ex-trabalhador com relação à conduta da empresa, interação social, remuneração, contato com seu superior imediato, além de ser um

instrumento para saber onde é possível melhorar e qual é a imagem levará sobre a empresa (MOBLEY, 1992). Contudo, costuma ser uma ferramenta mal utilizada e negligenciada.

Outra ferramenta de mapeamento necessária para a qualidade da gestão é a pesquisa de clima, visto que sua finalidade envolve a identificação coletiva relacionada aos níveis de motivação e grau de satisfação existente em relação à empresa (ASSIS, 2005).

4.3 Implicação organizacional voltada para o *Turnover* e a Psicologia nas práticas de RH

Por meio do comportamento organizacional observa-se a implicação envolta a relação psicológica entre o indivíduo e a organização. A partir daí analisa-se o modelo tridimensional que abrange três estados psicológicos, ou seja, instrumental, normativa e afetiva (MEYER, 1997).

O instrumental refere-se ao fato dos trabalhadores sentirem-se receosos em abandonar a organização em decorrência da perda de benefícios. A normativa remete ao sentimento de obrigação julgando ser o mais justo. E, por fim, a afetiva relacionando-se a identificação e laços emocionais permanecendo na empresa por vontade própria e satisfação pessoal e profissional. As práticas de RH devem resguardar-se de promover a implicação afetiva desde o primeiro contato com o futuro trabalhador, ou seja, por meio do processo de recrutamento e seleção onde as informações acerca da cultura, missão, valores e cartilha de benefícios da empresa deverão ser repassados detalhadamente. Desta forma a implicação assume lugar regulador podendo sinalizar a motivação dos trabalhadores seja ela por reforços naturais ou arbitrários e conseqüentemente influenciar nos níveis de *turnover* (DUTRA, 2002).

Com base em Dutra (2002) a empresa deve promover condições para qualificação profissional e programas de carreira e sucessão proporcionando os conhecimentos necessários para o manter motivado e atualizado sobre as técnicas de sua profissão, visando assim reter maior número de trabalhadores.

Este processo de capacitação constante permite que o indivíduo perceba a organização como fonte de conhecimentos e novas formas de aprendizado. Outro fator importante é que durante estes cursos o profissional responsável tente auxiliar a perceber suas habilidades básicas e específicas onde poderá repassar os conhecimentos adquiridos, e competências voltadas para a gestão, tomar decisões, trabalho em equipe, autoestima, comunicação e relacionamentos interpessoais (AFFONSO, 1980).

A empresa deve contar com um bom programa de avaliação do desempenho visto que possibilita definir o grau de contribuição de cada trabalhador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, estruturação de planos de ação para reverter dados de desempenho insatisfatório e promoção de autoconhecimento dos trabalhadores. Mediante a mensuração dos dados da avaliação de desempenho a empresa poderá alinhar com a equipe de RH procedimentos para aumentar a produtividade individual e coletiva dentro do cargo analisado e estabelecimentos de objetivos comuns visando motivação (LUCENA, 1992).

A organização do trabalho ainda deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar a um ambiente seguro, na qual sua saúde é levada em consideração, pois isso afeta diretamente sua produtividade, e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (OSHA, 2013).

A saúde do trabalhador interfere não somente no desempenho individual, mas também o desempenho geral da organização. Desta forma novas teorias vêm sugerindo que o conceito de trabalho deve ser encarado, como uma experiência de convivência sadia, respeito, compromisso e que contribua na qualidade de vida (SOUTO, 2007).

Infere-se, segundo Kanaane (1994), que o trabalho elicia diferentes graus de motivação e satisfação quando relacionado ao ponto de vista psicológico e quanto à forma e ao meio em que se desempenha a tarefa.

O investimento da empresa sobre a saúde do trabalhador e a prevenção de riscos no qual são expostos tende a favorecer o desempenho no que se refere à produtividade e qualidade, além de interferir nos índices de rotatividade e acidentes de trabalho, visto que os problemas de saúde adquiridos no trabalho, boa parte, relaciona-se a questões advindas do estado psicológico do trabalhador.

A qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades, expectativas humanas e com as respectivas satisfações pessoais e por parte da organização. Com isso evidencia-se a necessidade do bem estar e saúde do indivíduo no trabalho, afinal esta é de suma importância, visto que passam boa parte de vida em função do trabalho (KANAANE, 1994).

Considerando a complexidade que é “motivar” pessoas, torna-se imprescindível que a empresa adote uma postura que ofereça um ambiente sadio e confortável, pois o contexto

ideal de trabalho precisa ser compatível com o tipo de atividade desempenhada, tradição da organização e o nível sociocultural das pessoas (HANKS, 1997).

Um ambiente de trabalho desagradável, constantemente escuro, abafado, com equipamentos obsoletos, prejudicará o rendimento das atividades, bem como tende a reduzir a autoestima, e aumentar os níveis de desmotivação e a desorganização, conseqüentemente, acarretará malefícios psíquicos aos profissionais expostos a estas contingências (OTT, 1994).

A participação dos colaboradores para manutenção do ambiente é importante. Com poucos minutos por dia as pessoas podem conservar a organização do local, mantendo o espaço de trabalho organizado e evitando o acúmulo de materiais desnecessário.

No mercado ainda há empresas que preferem manter seu trabalhador ansioso e estressado para que assim ele se torne mais produtivo, contudo se trata apenas de uma ilusão que, a curto prazo, poderá apresentar resultados positivos, contudo, a longo prazo, torna-se perceptível os impactos não só na subjetividade do indivíduo, mas também prejudica sua energia vital colocando em detrimento sua vida. O que o profissional de psicologia deve sempre reforçar seria um fator crucial no mercado atual, ou seja, a estimulação da competição entre equipes e indivíduos permitindo que haja o mesmo efeito sem que ocorra danos a vida laboral e pessoal (GROVE, 1983).

Segundo Hanks (1997) os trabalhadores submetidos a ambientes estressantes e desagradáveis tendem a associar com o tempo o trabalho com sentimentos de desprazer, sofrimento e culpam a empresa pelo prejuízo em suas vidas, perdendo assim o senso de fazer parte da equipe que compõe a empresa.

Cada vez mais pessoas optam por maior qualidade de vida deixando o emprego para buscar outras oportunidades. E com isso acarretam muitos prejuízos de ordem financeira e produtiva às empresas elevando as taxas de rotatividade de pessoal, algo bastante comum (OTT, 1994)

4.4 As conseqüências que o *turnover* pode trazer para as organizações

Pode-se analisar que indiferentemente do segmento as empresas que apresentam trabalhadores com níveis de estresse elevado são mais propícias ao *turnover*. Afinal evidenciam pressão diária, falta de reconhecimento e conseqüente desvalorização profissional, ausência de plano de carreira, falta de limites relacionados ao bom senso e a ética que podem impactar no desenvolvimento e crescimento profissional.

O *turnover* gera custos ou investimentos financeiros que vão além de custos diretos com admissões e desligamentos, visto que, ao perder um talento, suas atividades podem ser desestabilizadas resultando não só na possível perda financeira, mas ainda a sobrecarga de seus pares, gastos com integração e orientação do novo profissional, além de treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada, tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até à capacitação deste novo trabalhador. A gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa (MOBLEY, 1992; DUTRA, 2002).

O processo de recrutamento e seleção funciona como porta de conexão entre a empresa e o trabalhador possibilitando que se conheça os fatores de motivação e desmotivação dos possíveis candidatos (MILKOVICK; BOUDREAU, 2008).

Já para analisar estes níveis em trabalhadores que façam parte da organização utiliza-se técnicas voltadas para pesquisas de clima organizacional fazendo com que possa conhecer as motivações dos trabalhadores.

O *turnover* nas empresas pode seguir perspectivas macro ou microeconômicas e sócia. Boa parte da literatura encontrada atualmente aponta como principais fatores a instabilidades econômicas; mudanças tecnológicas e de modelos de gestão; concorrência e perda de mercado; o não reconhecimento do profissional; ambiente e imagem organizacional ressaltando uma rotina sem desafios; e por fim, e não menos importante, a falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira (MOBLEY, 1992; DUTRA, 2002).

Então, cada vez mais é necessário elaborar estratégias em retenção de pessoas, e o acompanhamento da evolução de indicadores durante o processo de gestão. A partir daí o psicólogo ganha uma conotação diferenciada, visto que poderá contribuir com análises da motivação dos trabalhadores e de mercado visando estratégias para reter estes talentos, como por exemplo, promoção de uma identidade.

4.5 O papel do psicólogo frente aos níveis de *turnover*

Sabe-se que a perda de trabalhadores em uma empresa resulta na perda de conhecimento, potencial intelectual, compreensão e sabedoria sobre os processos executantes em determinadas empresas.

Com isso Pomi (2008) sugere que a empresa deve avaliar e mapear, por meio de indicadores, o desempenho quantitativo e qualitativo, o ciclo de gestão de capital humano.

O alto índice *turnover* sugere perda de produtividade, e, conseqüente, impacto na subjetividade e saúde organizacional. Tende a atenuar a motivação e comprometimento das pessoas, além de gerar absenteísmo e possível imagem de incredibilidade junto aos clientes (ASSIS, 2005).

O *turnover* pode estar relacionado diretamente às funções, às atribuições de RH onde a falta de um plano estratégico compromete a identificação, atração, desenvolvimento, manutenção e retenção dos profissionais qualificados no quadro de trabalhadores da empresa. Com isso observa-se que a falta de investimentos em treinamento e desenvolvimento, e acompanhamento frequente dos novos trabalhadores tendem a influenciar os escores apresentados nos indicadores, visto que por vezes faltam critérios assertivos na avaliação de qualidade de desempenho e mapeamento, roteiro da entrevista de desligamento, pesquisa de clima e processo de recrutamento e seleção (MILKOVICK ; BOUDREAU, 2008).

Os principais desafios voltam-se ao desenvolvimento de liderança, estratégia por meio de programas de carreira e sucessão, e gestão por habilidade e competência que tende a aumentar a motivação dos trabalhadores, pois visualizam possibilidade de ascensão e valorizar o potencial humano interno, antes mesmo de buscar engajamento e energia na contratação de profissionais externos.

O sentimento de confiança e admiração para com os líderes é de suma importância para a motivação e satisfação dos trabalhadores, sendo assim, capacitá-los torna-se algo imprescindível para a diminuição do *turnover*. Estes profissionais mantêm contato direto com variadas frentes de trabalho, contribuindo para promoção de uma identificação coletiva e também individual com os valores da empresa, havendo compartilhamento do conhecimento e aprendizagem mútua.

Desta forma o diagnóstico interno sobre as práticas de gestão como o plano de carreira fica mais claro; os trabalhadores identificam as possibilidades de executar suas ações com máxima expertise. Além de averiguar o clima estabelecido entre supervisores, líderes e trabalhadores em geral com relação a delegação de atividades e o feedback acerca de sua atuação (SILVA, 2001).

Pomi (2005), o gerenciamento do *turnover* inicia-se no recrutamento e seleção para a captação do candidato, visto que a partir daí haverá o primeiro contato com a instituição.

Nesta fase as informações deverão ser sistematizadas para que se saiba os reais fatores sobre o que atraiu ou não as pessoas para a empresa. Avalia-se a imagem organizacional e dados da política da empresa em relação às expectativas futuras. Almejando que na fase seguinte, aculturação, que seria a de integração, o trabalhador esteja preparado para a ambientação cultural da empresa e o monitoramento em relação suas expectativas sobre a empresa como forma de estrutura e relacionamento com seus pares de liderança.

De imediato, o profissional de RH precisa ter noção sobre o espaço em que trabalha quais são as possibilidades de ação e a partir daí realiza um planejamento estratégico que seja simples e menos custoso e que atenda durante o processo de retenção dos talentos.

As causas da rotatividade podem estar relacionadas às ofertas mais atraentes por outras empresas, possíveis instabilidades econômicas, ambiente e imagem organizacional, insatisfação quanto à política salarial da organização, política de benefícios insuficiente, tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, falta de políticas e estratégias para crescimento, aprendizagem e desenvolvimento da carreira, o tipo de relacionamento humano dentro da organização, as condições de trabalho da organização, rotina sem desafios, a cultura organizacional da empresa, a política de recrutamento e seleção de recursos humanos, falta de reconhecimento; entre outros (SILVA, 2001).

O psicólogo pode auxiliar durante o processo de gestão de pessoas onde avalia-se, por meio das ferramentas, possíveis causas para o índice de *turnover*, como por exemplo, diminuição do comprometimento na execução das tarefas, rotatividade, acidente no ambiente laboral, salário, falta de reconhecimento profissional, baixa produtividade. E, a partir desta análise, correlacionar possíveis sinergias, ou seja, possibilidade de ser as mudanças do mercado externo, condução dos processos, cultura organizacional. Enfim, apanha-se todos os dados obtidos, até mesmo informações sobre o recrutamento, seleção, treinamento e o desenvolvimento do trabalhador após seu ingresso na empresa. O importante é sempre manter-se atento a realidade que compõe a organização (ASSIS, 2005).

Embora muitos profissionais negligenciem o fato de que a principal causa dos níveis de rotatividade relaciona-se ao recrutamento e seleção, ou seja, ao início do processo, onde o recrutador tende a apostar em um profissional com qualidade técnica, acreditando que, as competências necessárias para a execução do cargo, ele poderá adquirir com o tempo. Com isso tem-se mais um problema, pois não há o devido acompanhamento do novo trabalhador para que estas habilidades e competências sejam desenvolvidas, impactando na produtividade

da equipe. O profissional de psicologia deve alertar a toda equipe do RH, indiferentemente de qual setor faça parte, que a descrição dos cargos, benefícios e outras informações relevantes devem ser repassadas com total transparência para que seja bem definida e assertiva, excluindo qualquer tipo de aresta perante aos colaboradores (MILKOVICK; BOUDREAU, 2008).

Investir em reciclagens e treinamentos auxilia a atenuar a rotatividade sendo uma oportunidade interessante para renovar os conhecimentos dos trabalhadores, contudo é de suma importância que os gestores participem visando motivar os trabalhadores. Sempre atentar-se aos trabalhadores que acabam estendendo seu horário de trabalho, afim de que não cause exaustão ou possíveis quadros de adoecimento ocupacional entre outros por pressão ou estresse (MOBLEY, 1992).

Cabe ainda a estes profissionais atualizar-se sobre os processos humanos buscando multidisciplinaridade entre áreas a fim de que haja benefícios aos trabalhadores. Para que isso ocorra a Psicologia Organizacional e do Trabalho, sociologia, economia e outras áreas necessitam desenvolver mecanismos sinérgicos entre produtividade e qualidade de vida tornando assim o maior diferencial competitivo no mercado atual.

A remuneração é um fator importante que deve ser observado, visto que os níveis salariais estão diretamente interligados aos níveis de *turnover*, bem como a inequidade interna.

Vale salientar que o baixo índice de *turnover* não é sadio, visto que traduz estagnação, não permitindo a entrada de novas pessoas e potenciais inovadores (ASSIS, 2005).

Sendo assim, a administração deste índice é importante para a manutenção do equilíbrio existente entre a empresa e as pessoas, onde deve haver a preservação da cultura organizacional, mas também agregando inovações. O foco do psicólogo sempre será o processo subjetivo do indivíduo, indiferentemente do contexto em que esteja inserido. Desta forma, no setor organizacional não é diferente; o importante é saber atrair, potencializar o trabalhador, desenvolvendo suas habilidade e competências e preservá-lo na instituição (MILKOVICK; BOUDREAU, 2008).

Segundo Moreira (1993) os psicólogos podem auxiliar na estruturação das equipes, mostrando-lhes a importância de um planejamento estratégico, visando aumento da produtividade sem o detrimento da qualidade de vida dos membros da equipe. Para iniciar sugere-se adquirir hábitos simples, como por exemplo, estruturar metas escrevendo tanto as

de longo, quanto as de curto prazo, a fim de estabelecer prioridade entre as atividades estabelecidas e as que poderão emergir no contexto laboral. Mostrar aos trabalhadores que nem sempre conseguirão atender as delegações solicitadas a eles e que haverá momentos que terá necessidade em dizer “não”, ou de pedir auxílio ao colega subdividindo uma atividade de alta complexidade em pequenas tarefas que não sobrecarregue nem um membro da equipe. A administração do tempo é fundamental em qualquer área ou empresa que possa se trabalhar, pois o maior diferencial competitivo é justamente este, otimizar tempo e recursos para que as tarefas sejam realizadas em tempo hábil.

Os profissionais de RH, bem como os psicólogos devem trabalhar juntos, visando alinhar políticas organizacionais que buscam a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores sem que deixe em detrimento a produtividade dos mesmos.

A dedicação e designação de profissionais do RH para acompanhamento durante a inserção do novo colaborador de início transparece uma ideia improvável, contudo este monitoramente poderia avaliar em cada área seus dificultadores e facilitadores. Pois faria com que o modelo de RH estratégico adquirisse como base dados sólidos para uma gestão competente e eficiente de seus recursos físicos levando em conta as limitações e principalmente o potencial humano auxiliando a identificação de habilidades específicas, traços a serem desenvolvidos ou trabalhados no sentido de atenuá-los (MOBLEY, 1992).

Segundo Álvares (2004), entende-se que com o processo de reengenharia os profissionais de RH aliado aos psicólogos devem buscar uma mudança da mentalidade no que se refere a relação existente entre os trabalhadores tanto no nível vertical quanto horizontal, visando ainda a promoção de benefícios espontâneos com o intuito de não só atrair mas reter talentos, gerando maior qualidade de vida aos trabalhadores.

Outro fator de intervenção é diretamente relacionado aos cargos, liderança e supervisão, visto que os mesmo poderão influenciar as taxas de *turnover*, afinal qual profissional aguenta um superior imediato que sempre o critica e não reconhece seu trabalho? O treinamento destes trabalhadores acaba tornando-se essencial no que se refere ao reforço positivo de sua equipe, movimentando a motivação individual e coletiva, visto que tende a promover um ambiente acolhedor dotado de união. Desta forma o supervisor consegue ter uma relação mais próxima ao trabalhador e o possibilita a gerenciar possíveis casos de *turnover* na equipe. Ter o contato com o novo trabalhador promovendo sua socialização, informações sobre a execução de suas atividades e feedback no sentido de estar ou não

realizando as tarefas como lhe foi proposto; e em segundo plano auxiliar o trabalhador que já faz parte da instituição no cumprimento das tarefas criando condições favoráveis, feedback e recompensas (SILVA, 2001).

Em geral, percebe-se o quanto é importante para os trabalhadores o fornecimento do feedback a cerca de seu potencial, seja ele em forma de crítica ou elogio é imprescindível para que o desenvolvimento ocorra e cabe aos profissionais de psicologia auxiliarem os gestores durante esta estruturação, visto que poderão influenciar nos níveis de motivação e satisfação, podendo até fazer com que o profissionais optem em deixar a empresa atual, caso este ocorra de forma inadequada. Com isso o programa em vigor fornecido pelo modelo do RH estratégico sugere que este feedback ocorra aliado a avaliação de desempenho onde o avaliador e avaliado respondem um questionário de auto relato visando posteriormente alinhar as informações descritas. Promovendo autoavaliação e autodesenvolvimento da equipe com relação a gestão (OLIVEIRA JÚNIOR, 2010).

Considerações finais

A gestão teve que ampliar os horizontes frente a dinâmica competitiva do mercado de trabalho fazendo com que as organizações utilizassem de seu potencial humano criativo para desenvolver estratégias políticas e práticas.

Segundo Gil (2009), a racionalização do trabalho onde buscavam técnicas mecânicas e repetitivas por meio da redução de tempo e simplificação da execução das tarefas. A partir daí

iniciou-se preocupação voltadas para as relações humanas com intuito de demonstrar as influências sofridas no ambiente como, a iluminação, falta de ferramentas, máquinas e equipamentos sem a manutenção adequada, exposição a riscos, e até mesmo as condições psicológicas dos trabalhadores que poderiam prejudicar o produto final.

A competitividade das organizações revela interesse pela gestão estratégica, onde tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros e o gerenciamento das pessoas enquanto sujeitos dotados de talento, atitudes, criatividade, e habilidades recebia foco especial para que conseguisse atingir o sucesso organizacional esperado (ARAÚJO, 2006).

Segundo Marras (2000) o processo de agregar pessoas relaciona-se com o de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, destacando assim uma via de mão dupla onde a empresa deve construir uma gestão de pessoas integrada e preocupada com seus potenciais talentos.

As política de recrutamento e seleção representa uma das mais tradicionais práticas de RH onde o acolhimento e a socialização inicial conecta-se diretamente a boa fluidez do processo e posteriormente contribui com as expectativas dos recém contratados durante o desempenho do seu papel na organização (RIBEIRO, 2000).

Outra prática devidamente importante a gestão seria a avaliação de desempenho. Segundo Caetano (1995) esta prática é utilizada para monitorar, medir e avaliar o cumprimento de funções, objetivos ou obrigações dos trabalhadores com relação ao desempenho esperado pela empresa. E assim consequentemente gera uma interligação a alguns processos sob forma de recompensas e benefícios. Além da mensuração sobre a eficácia do processo de recrutamento e seleção e planejamento de carreira e sucessão.

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas com relação ao *turnover* atualmente seria a redução desta taxa nas empresas e consequentemente os impactos diretos e indiretos relacionados a saída de trabalhadores.

Cabe ao profissional da Psicologia buscar sua aproximação com a prática do trabalho nos diversos cargos e funções da empresa, pois assim terá mais condições de conhecer as reais necessidades dos talentos humanos nas empresas e com isso trazer esta percepção para a realização do processo de R&S, deste modo, favorecendo ainda mais sua percepção.

Diante da carência de material da Psicologia encontrada na realização dessa pesquisa, seria de grande importância o desenvolvimento de novas pesquisas pelos profissionais da

Psicologia sobre as práticas de R&S, visando aprofundar o conhecimento nessa atuação de grande importância no setor organizacional.

Seria enriquecedor para a área da Psicologia a realização de novos trabalhos que buscassem verificar quais seriam os principais pontos preditores do sucesso da atuação do psicólogo frente ao *Turnover*. Favoreceriam, assim, a identificação de fatores a serem potencializados nessa prática, o que poderia ocorrer tanto com trabalhos quantitativos, como qualitativos sobre cada método utilizado e seus impactos nos resultados tendo em vista o trabalho, a identidade e as gerações no sentido de compreender se há correlações.

Assim, este trabalho que foi realizado com o anseio de detalhar o material bibliográfico existente, demonstrando as práticas de gestão sob a perspectiva da Psicologia, fomentou pontos relevantes e possíveis lacunas ainda existentes sobre o tema. Com o desenvolvimento desta pesquisa concluiu-se que é de considerável importância as práticas psicológicas desde o primeiro contato com o trabalhador por meio do recrutamento e seleção, não descuidando do profissional após seu ingresso na empresa, sempre mantendo-se atento a motivação e dados emergentes do processo de trabalho. É evidente que a visão diferenciada que este profissional possui quanto à percepção da subjetividade, sua capacidade de atrelar a objetividade do trabalho e o que é intrínseco ao sujeito, evidenciando desta forma que este é o seu principal diferencial na realização do processo de captação e retenção de novos talentos.

Referências

AFFONSO, C. R. O papel do treinamento na empresa. In: BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** / Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

ALBUQUERQUE, Lindolfo. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração contemporânea** – perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas. 1999. p. 1-11.

ALVARES, Heliana. **Empresas Ampliam Leque de Benefícios para Segurar Talentos**. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos>. Acessado em jan. 2015.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

ARENDT, H. **A condição humana.** Rio de Janeiro Forense, 1958.

BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGAMO FILHO, Valentino. **Os caminhos da Qualidade e da Produtividade.** São Paulo: Edgar Blucer, 1991.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão de pessoas por competência.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia.** Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 4. ed. Porto Alegre: Editora Campus, 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Editora Compactada. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo, Editora Athas, 2004.

DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Betiol, M.L.S (Coord). São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter. **A administração da próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?** 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em fev. 2015

ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. In. NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho - IRT/PUC-Minas, 1999.

ERICKSON, Tâmara. **Para que as diferenças desapareçam**. HSM Management, São Paulo, maio/jun. 2009, ed. 75, p. 86-90.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 1-24.

FLEURY, André; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competências e a estratégia organizacional**. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FONSECA, A. M. D. Sistema integrado de gestão em indústria de insumos farmacêuticos. **Revista Estudos**. Goiânia, GO, v. 36, n. 5/6, p. 577-593, maio/jun. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1994, p. 35.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** - 1. ed. / 2001, 2006 enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, SP: Atlas, 2001, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.

GROVE, Andrew S. Tradução de Ruy Jungmann. **Administração de Alta Produtividade**. Rio de Janeiro: Record, 1983. 249 p.

HARVEY, David. **Condições pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1999.

JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley. **Saúde Mental e Trabalho**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

KANAANE, R. (1994). **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas.

LOPES, Tomas V. Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MALDONATO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. 2009. Disponível em: www.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/5522/N_9_MAI02009.pdf?sequence=1. Acesso em: 30 abr.2015.

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

MARX, Karl. **Contribuição para a Crítica da Economia Política**. São Paulo: Nova Cultural, 1859.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. (Coleção Os Economistas) p. 48-62.

MOBLEY, Wiliam H. **Turnover: Causas, consequências e controle**; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001. **Conceitos e aplicações**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2005.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes** - 5. ed. São Paulo: Integrare, 2010. MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

OTT, Richard; SNEAD, Martin. **Como liberar sua produtividade: revelando os segredos do super desempenho**. Rio de Janeiro: Infobook, c 1994. 271p

POMI, Rugenia Maria. **A Importância da Gestão do Turnover**. Disponível via URL em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3>>. Acessado em 16 maio 2015.

RONCON, A. **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas**. RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. **Controle do Turnover: Como Prevenir e Demitir com Responsabilidade**. Rio de Janeiro Qualitymark, 2001.

TONELLI, M.J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

VACONCELLOS, Marcos de. **Empresas se despedem da geração “baby boomer”**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/897583-empresas-se-despedem-da-geracao-baby-boomer.shtml>>. Acesso em: 04 jun.2015.

WOOD Jr., T. e PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.