



Faculdade de Pindamonhangaba



Nátalie Helena Slemer Sales

Thuane de Oliveira Negrão

A IMPORTÂNCIA DO RH PARA O EMPREENDEDOR NAS ORGANIZAÇÕES

Pindamonhangaba

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



Nátalie Helena Slemer Sales

Thuane de Oliveira Negrão

A IMPORTANCIA DO RH PARA O EMPREENDEDOR NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnologia em Recursos Humanos do curso de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Rodolfo Bueno

Pindamonhangaba - SP

2014

Sales, Nátalie Helena Slemer; Negrão, Thuane de Oliveira

A importância do Rh para o empreendedor nas organizações / Nátalie Helena Slemer Sales; Thuane de Oliveira Negrão / Pindamonhangaba-SP : FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.

f.39 .

Monografia (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) FAPI-SP.

Orientador: Profº. Rodolfo Bueno.



Faculdade de Pindamonhangaba



Nátalie Helena Slemer Sales

Thuane de Oliveira Negrão

A IMPORTÂNCIA DO RH PARA O EMPREENDEDOR NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnologia em Recursos Humanos do curso de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me Rodolfo Bueno

Pindamonhangaba, 12 Dezembro de 2014.

Prof. Frederico Sodero

Coordenador do Curso de Recursos Humanos

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me Rodolfo Bueno
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientador

Prof. Esp. Benedito Chaves
Faculdade de Pindamonhangaba

Prof. Esp. André Aquino
Faculdade de Pindamonhangaba

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por nos dar saúde e nos permitir chegar ao fim dessa longa jornada.

A nossa família pelo amor, incentivo e por nos apoiar em nossas decisões.

Aos professores da instituição FAPI, Rodolfo Bueno, Benedito Chaves e Frederico Sodero, por toda paciência e dedicação que sempre tiveram conosco e por serem a base desse curso.

Nátalie Slemer e Thuane Negrão

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo, mostrar a importância do setor de Recursos Humanos para um empreendedor dentro de uma organização. O empreendedor lida com diversos problemas na parte administrativa de sua empresa, mostramos nesse trabalho a importância de um setor de Rh bem estruturado para a organização. Através de diversas técnicas oferecidas pela Gestão de Pessoas, o empreendedor pode facilitar o seu trabalho e resolver diversos problemas que podem vir a ser encontrados em sua empresa. O trabalho relata a Gestão de pessoas, o empreendedorismo e a importância do Rh para o empreendedor na organização. Relata também a importância de haver uma boa relação entre a organização e o colaborador. A Gestão de Pessoas, através de seus subsistemas pode vir a facilitar e agregar diversas técnicas que irão colaborar para o desenvolvimento e bom funcionamento da empresa. Portanto se torna indispensável o uso dessa ferramenta para que a organização obtenha o sucesso desejado.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Empreendedor. Organização.

ABSTRACT

This study shows the importance of human resources for the entrepreneur within an organization. The entrepreneur deals with many problems in the administrative part of your business, we show in this study the importance of human resources well-structured for an organization. Through various techniques offered by people management. We also report on having a good relationship between organization and employee. People management can facilitate and add several techniques to collaborate with the development and operation of the business. Therefore, make this an indispensable tool for the organization to achieve the desired success.

Keywords: People Management. Entrepreneur. Organization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 Gestão de pessoas.....	9
2.1.1 Conceito	10
2.1.2 O Rh e os seus subsistemas	11
2.1.2.1 Agregando Pessoas.....	12
2.1.2.1.1 Recrutamento	13
2.1.2.1.2 Recrutamento Interno e Externo.....	14
2.1.2.1.3 Seleção de pessoas	14
2.1.2.2 Aplicando pessoas	15
2.1.2.2.1 Orientação das pessoas.....	16
2.1.2.2.2 Avaliação de desempenho humano	16
2.1.2.3 Recompensando pessoas	17
2.1.2.3.1 Remuneração.....	17
2.1.2.3.2 Programas de incentivo	18
2.1.2.3.3 Benefícios e serviços	18
2.1.2.4 Desenvolvendo pessoas.....	19
2.1.2.4.1 Treinamento	19
2.1.2.4.2 Desenvolvimento de pessoas.....	20
2.1.2.5 Mantendo pessoas	21
2.1.2.5 Monitorando pessoas.....	22
2.1.3 A nova Gestão de Recursos Humanos	22
2.1.3.1 Uma boa solução para a nova gestão de recursos humanos: Ganha/ganha.....	24
2.2 O empreendedorismo	25
2.2.1 Histórico.....	26
2.2.2 Conceito	28
2.2.4 Características do empreendedor.....	31
2.2.5 Vantagens e desvantagens de ser empreendedor.....	32
2.3 A importância dos Recursos Humanos para o empreendedor nas organizações.....	33
2.3.1 As funções do Rh que mais colaboram para o sucesso do empreendedor	35
2.3.2 A atuação dos Recursos Humanos hoje em dia.....	35
3 MÉTODOS.....	37
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia os empreendedores estão tomando conta do mercado, e já se fazem presentes em diversos segmentos. Esse crescimento traz consigo grandes desafios a serem transpostos e muitos dilemas a serem resolvidos, muitos deles, os mesmos encontrados do dia a dia das empresas. Um deles diz respeito à gestão dos Recursos Humanos (Rh).

Até bem pouco tempo o Rh era visto como um setor que deveria atender apenas empresas de grande porte e com centenas de funcionários. Hoje, a necessidade de profissionalizar a administração do capital humano, a partir de um setor de Rh estruturado e empenhado em valorizar o potencial dos colaboradores e na conquista dos objetivos e metas de empresas, já atinge as de pequeno porte e até mesmo micro empresas.

A gestão de pessoas, pela área de Recursos Humanos, tem sido vista como uma atividade estratégica para que a organização obtenha o sucesso desejado.

A proposta deste trabalho é pensar os desafios e as oportunidades que esta nova realidade traz e a contribuição dos subsistemas da área de Rh às pequenas e micro empresas, por meio da discussão das soluções que vêm sendo encontradas pelos empreendedores para melhor administrar suas empresas, no que se refere à construção e manutenção de um bom relacionamento com seus colaboradores e no atingimento de suas metas.

Para desenvolver e construir um conhecimento sobre essa questão, esta pesquisa foi buscar em autores das mais diversas áreas do conhecimento, respostas para o entendimento do problema.

Esse entendimento foi ampliado na seção onde se aborda o assunto “Gestão de Pessoas”. A partir da revisão da literatura da área, a pesquisa desvendou as atribuições e a estrutura do setor de Recursos Humanos, as ferramentas mais utilizadas na gestão dos colaboradores e os benefícios da atividade para o sucesso do negócio, portanto da organização.

É importante destacar que a bibliografia encontrada pouco se referia ao tema desta pesquisa. A maioria dos autores aborda o assunto da gestão de pessoas, pelo viés das grandes e médias empresas. Esse foi mais um desafio deste trabalho: relacionar a teoria existente com o objetivo desta pesquisa.

Na seção seguinte, o assunto pesquisado foi o “Empreendedorismo”. Buscou-se então apresentar o histórico do Empreendedorismo no Brasil, as características do perfil empreendedor, as vantagens e desvantagens de se abrir o próprio negócio e a importância desse modelo de negócio para a economia do país e a geração de emprego.

Depois de compreender o universo relacionado ao tema desta pesquisa, buscou-se então discutir o tema propriamente desta pesquisa: A Importância do Rh para o Empreendedor na Organização. A construção do conhecimento juntou teoria e prática (tendo em vista a própria experiência profissional das pesquisadoras), pois a literatura encontrada não se apresentou suficiente e específica para responder às especificidades do tema. Esta opção da junção entre prática e teoria mostrou-se, porém, eficiente para indicar caminhos e trazer conhecimento para futuras pesquisas que possam ser realizadas sobre o assunto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de pessoas

O setor de Recursos Humanos é indispensável para o crescimento e o bom funcionamento de qualquer empresa. Essa área possibilita que a organização possa elaborar um conjunto de técnicas e estratégias para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização.

Segundo Toledo (1986), os Recursos Humanos seriam "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

Pode se afirmar que essa área da organização trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Antes as pessoas eram consideradas apenas recursos organizacionais, hoje elas passaram a ser um fator determinante para o sucesso, já são considerados os parceiros e colaboradores da empresa.

Chiavenato (1999) define a gestão de pessoas como a “função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Já Dutra (2002) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O mundo está em constante mudança e evolução, e a gestão de pessoas também passa por esse processo e inovação, antes o setor de Recursos humanos tinha seus colaboradores apenas como agentes passivos e produtivos, hoje em dia a área desenvolve novos papéis, seu principal foco é visualizar as pessoas como seus parceiros, valorizando as suas habilidades, conhecimentos e a sua capacidade intelectual.

Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiras das organizações, como tais, elas são reconhecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações. A inteligência, que proporciona as decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais, Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e trataram seus funcionários como parceiros de negócios e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 1991, p.7)

Segundo Chiavenato (1991), “até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante”.

A área da Gestão de pessoas pode ser aplicada em qualquer organização e também possui grande importância para as empresas, pois é o caminho para alcançar o sucesso, a excelência e competitividade. A função de recursos humanos está amplamente ligada aos objetivos e metas da empresa, dando suporte a todas as áreas, fazendo com que os funcionários estejam sempre motivados e comprometidos.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. (CHIAVENATO, 1991, p.5)

A Gestão de Pessoas não existiria se não houvesse pessoas e organizações. A empregabilidade é a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos, já a empresabilidade é a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus colaboradores, esses termos são utilizados para definir a importância tanto da empresa quanto do funcionário.

Segundo Dutra (2002), “historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, um recurso a ser administrado”.

As organizações vêm sofrendo grandes transformações, principalmente na maneira de conduzir e controlar as pessoas.

Dutra (2002) afirma que, “apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas”.

Para Toledo (1986), os Recursos Humanos são entendidos como, “atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho”.

Prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir esse propósito, o estudo da gestão de pessoas revela como empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número e tipo certo de trabalhadores. (WERTHER, 1983, p.6)

Já Flippo (1970) afirma que a Gestão de Pessoas, “interessa se pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas de uma organização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas principais metas e objetivos”.

2.1.1 Conceito

Administrar e Liderar pessoas vem se tornando uma atividade estratégica dentro da organização, pois a globalização e a concorrência acirrada tornam o mercado cada vez mais

estreito e competitivo. Com essas dificuldades que vem sendo encontradas, é cada vez mais importante recrutar e selecionar pessoas capacitadas e que tenham facilidade em absorver novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais.

Uma seleção de bons profissionais juntamente com a avaliação de desempenho pode fazer com que a empresa venha se destacar no mercado. Sendo assim, o gerenciamento de pessoas se torna cada vez mais o diferencial para o mercado. Um bom relacionamento com o cliente, um bom clima organizacional, uma boa viabilização dos custos e um bom projeto de motivação são fatores imprescindíveis para alcançar o sucesso e satisfação desejada pela empresa.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1991, p.6)

O Rh é um conjunto de políticas e práticas que são necessárias para inter relacionar o setor de gerenciamento com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (1991), “arh é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação, remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevista, seleção e treinamento. (CHIAVENATO, 1991, p.8)

2.1.2 O Rh e os seus subsistemas

Para uma boa administração dos Recursos Humanos é preciso que haja um sistema, e que esse sistema contenha um conjunto de partes integradas.

Essas partes são chamadas de subsistemas do Rh, essas áreas são focadas em políticas e práticas empresariais para administrar as pessoas em seu ambiente de trabalho. Tendo como objetivo avaliar os funcionários como uma ferramenta essencial para o sucesso.

A Administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. (CHIAVENATO, 1989, p.181,182).

Considerado uma ferramenta eficaz, os subsistemas têm a função de transmitir aos empregados ou colaboradores os valores da empresa e, assim, contribuir para melhorar a produtividade e os resultados no trabalho.

Segundo Dutra (2002), “a gestão de pessoas é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage. Como um sistema, a gestão de pessoas é vista também como constituída por subsistemas entre si e modificam o todo”.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. Um processo de agregar pessoas mal feitas passa a exigir um processo de desenvolver pessoas mais intensas para compensar suas falhas. (CHIAVENATO, 1991, p.12)

Segundo Chiavenato (1991), “além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a compatibilização entre si.”.

Esses processos são: Agregar pessoas, Aplicar pessoas, Recompensar pessoas, Desenvolver pessoas, Manter pessoas e Monitorar pessoas.

2.1.2.1 Agregando Pessoas

São os processos utilizados para inclusão de novos membros a empresa, eles podem servir para substituir provisoriamente ou mesmo para o suprimento de pessoas. Esse subsistema irá designar quem vai trabalhar na empresa, a partir de um planejamento do setor de Recursos Humanos através do processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Esse processo representa a porta de entrada e saída da empresa. Cada organização seleciona as características que busca em um colaborador para que possa atingir seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2005), “o processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem.”.

Não são somente as organizações que escolhem os colaboradores, eles também podem escolher onde pretendem trabalhar, principalmente se tiverem uma boa qualificação, isso garantiria a ele mais oportunidades. Sendo assim essa escolha deve ser satisfatória para ambas as partes.

Os processos de agregar pessoas apresentam uma enorme variabilidade nas organizações. Algumas delas ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para trazer e escolher pessoas que venham a fazer parte do seu trabalho. (CHIAVENATO, 2005, p.98)

Há dois modelos de abordagem, abordagem tradicional e moderna nos processos de agregar pessoas.

Na Abordagem tradicional predomina o enfoque operacional e burocrático: o Recrutamento e Seleção de pessoas obedecem a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial. A ação é micro orientado, pois cada cargo vago detona o processo que é totalmente orientado para o seu preenchimento. Daí, a abordagem molecular do processo: o que interessa é o cargo que está sendo focalizado. O modelo é vegetativo pelo fato de buscar a ocupação da vaga e manter o *status quo* da organização. (CHIAVENATO, 2005, p.98)

Na abordagem tradicional prevalecem métodos mais sistemáticos, é um sistema mais operacional e burocrático. É uma maneira eficaz de fazer o recrutamento e seleção de pessoas, pois respeita as rotinas e procedimentos da empresa. Esse processo é micro orientado, devido a total atenção que é dada ao preenchimento de cada cargo vago. Esse procedimento geralmente fica sobre responsabilidade exclusivamente do setor de Rh, restando assim pouca responsabilidade para os líderes.

Na abordagem moderna predomina o enfoque estratégico: o processo de agregar pessoas é um meio de servir as necessidades organizacionais em longo prazo. A ação é macro orientado, pois transcende cada cargo e envolve a organização em sua totalidade. Daí a abordagem molar e global. O modelo é incremental pelo fato de buscar a melhoria contínua do capital intelectual e agregar novos valores aos ativos intangíveis da organização. (CHIAVENATO, 2005, p.99)

A abordagem moderna é voltada para uma forma mais estratégica de agregar pessoas. Esse processo envolve a organização como um todo, dando liberdade para que os líderes e gerentes possam interferir na decisão final do Rh, visando satisfazer as necessidades da empresa a curta e longo prazo. Essa ação é macro orientada, buscando sempre agregar pessoas com valores e um nível intelectual mais elevado.

Segundo Chiavenato (2005), “o objetivo principal dessa segunda parte é mostrar os processos de provisão de pessoas, ou seja, os processos através dos quais a organização agrega as pessoas ao seu convívio cotidiano”.

2.1.2.1.1 Recrutamento

O papel do recrutamento de pessoas é atrair talentos até a organização. Para que esse relacionamento passe a existir é preciso que a empresa divulgue suas oportunidades de emprego. As organizações escolhem as pessoas que querem que faça parte da sua equipe, porém essas pessoas também escolhem a organização da qual desejam fazer parte. Esse processo deve ser recíproco e satisfazer ambas as partes.

Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. Pelo recrutamento, a organização -que faz parte do mercado de trabalho- sinaliza para determinados candidatos- que fazem parte do mercado de Rh- a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de Rh. (CHIAVENATO, 2005, p.102)

2.1.2.1.2 Recrutamento Interno e Externo

O recrutamento de pessoas pode ser de forma interna ou externa.

O recrutamento interno atinge os colaboradores da própria organização, visando promover ló (a cargos mais elevados) ou transferi ló (para cargos do mesmo do nível, porém com outras habilidades). Dessa maneira a organização faz com que os seus colaboradores se sintam mais motivados e realizem o seu trabalho da melhor maneira possível. Esse recrutamento trabalha com melhores ofertas e promoções dentro da empresa.

Já o recrutamento externo busca atingir as pessoas de fora da organização que estão disponíveis no mercado de trabalho. Dessa maneira o Rh busca novas habilidades e experiências que não possuem na organização. Para que esse trabalho seja bem realizado o Rh, precisa de maneiras estratégicas para atrair os candidatos que deseja alcançar.

Assim, enquanto o recrutamento interno aborda os atuais funcionários da organização, o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no MRH. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes na organização. (CHIAVENATO, 2005, p.113)

2.1.2.1.3 Seleção de pessoas

O principal combustível da organização são as pessoas que fazem parte dela. As organizações estão sempre em busca de pessoas para fazer parte do seu quadro de funcionários, pode ser para substituir alguém que já não faz mais parte ou até mesmo para ampliar seu quadro de funcionários.

Quando surge a necessidade de uma nova contratação a empresa logo ativa seu processo de agregar pessoas.

A seleção de pessoas faz parte do processo de agregar pessoas, e vem logo após o recrutamento, ambos visam introduzir novos membros a empresa.

O recrutamento é um processo positivo, convidativo, através da comunicação e divulgação. Já a seleção é o oposto, é uma atividade restrita e limitada, pois é nessa fase que acontece a classificação e a decisão final de quem irá preencher a vaga.

Segundo Chiavenato (2005), “enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria prima - os candidatos-, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização”.

2.1.2.2 Aplicando pessoas

As organizações são criadas para desenvolver algum tipo de trabalho específico, seja prestar um serviço ou desenvolver um produto. Elas não funcionam no improviso e nem por um acaso, e sim são planejadas de maneira estratégica para que possam oferecer o produto final.

Segundo Chiavenato (2005), “embora possuam coisas físicas e inanimadas, como edifícios, instalações, mesas, arquivos, etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas”.

As organizações só funcionam se as pessoas ocuparem seus lugares estratégicos de maneira que ocorra um bom funcionamento em geral na empresa.

De acordo com Chiavenato (2005), “para tanto, utilizam energia humana e não humana para transformar matéria prima em produtos acabados ou serviços prestados”.

Para funcionar as organizações desenvolvem uma estrutura, e a partir de então definem suas partes e cargos que farão parte do contexto da empresa. Para isso precisam preencher as vagas de mão de obra com os requisitos necessários.

Mesmo trabalhando para uma organização, as pessoas ainda vivem em outros tipos de organizações, aonde elas vivenciam seus papéis sociais. Por esse motivo o colaborador nunca consegue ter o aproveitamento total em suas funções como a empresa gostaria.

Sendo assim o colaborador só consegue se incluir parcialmente na organização, é aonde é reconhecida a: inclusão parcial.

Há muito desperdício do talento humano, pois a organização só absorve parte das qualidades e do aproveitamento do colaborador, eles só utilizam parte deles para desenvolver suas atividades na empresa e o resto é desperdiçado havendo o desaproveitamento de talentos.

Segundo Chiavenato (2005), “dizemos que o papel, é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização”.

A organização é um conjunto de papéis pré-estabelecidos, e para q haja um bom funcionamento é necessário que as pessoas ocupem seus papéis e realizem cada uma das atividades que lhe foram designadas.

No ponto de vista de Chiavenato (2005), “um dos problemas básicos de toda organização consiste em recrutar, selecionar e formar seus participantes em função das posições de trabalho, de tal forma que cumpram seu papel com a máxima eficácia”.

2.1.2.2.1 Orientação das pessoas

Quando as pessoas entram na organização o primeiro passo é orientá-las, para que saibam qual vai ser o papel que ela irá desempenhar dentro da empresa. É necessário que haja recursos para aplicar as pessoas dentro da organização, mas isso não é o suficiente.

O que trás competitividade para uma organização é saber usa lós adequada e produtivamente. Isso significa competência organizacional. Como o mundo está mudando e a tecnologia também, o novo paradigma de competitividade em mercados globais requer habilidades para mudar e inovar rapidamente, para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaçar ambientais. (CHIAVENATO, 2005, p.164)

É necessário que as pessoas sejam bem orientadas e tenham qualidade em seu trabalho para que haja um aumento constante na sua produtividade.

A orientação é necessária para que as pessoas saibam o rumo que deve tomar dentro da empresa. Isso não serve apenas para novos funcionários, mas também para os colaboradores que já fazem parte da organização.

Para poder orientar as pessoas a empresa deve saber o caminho que pretende seguir, as metas e objetivos que pretendem alcançar, definir os comportamentos e ações que esperam dos funcionários, e saber ao certo qual é a sua missão e visão para poder passar isso claramente aos colaboradores.

2.1.2.2.2 Avaliação de desempenho humano

A todo o momento as pessoas estão avaliando tudo que está a sua volta. E isso não é diferente dentro das organizações. A avaliação de desempenho está presente constantemente em diversos momentos do cotidiano.

Segundo Chiavenato (2005), “elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, em vendas e marketing”.

É necessário que haja avaliação da qualidade dos produtos, da produtividade, do atendimento ao público. E principalmente avaliar como está o desempenho humano dentro da organização, pois as pessoas são o combustível para que tudo funcione.

Para Chiavenato (2005), “o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair se bem no mundo globalizado de hoje”.

As organizações de hoje em dia são muito preocupadas com o desempenho dos seus funcionários, ela avalia o desempenho do colaborador em suas metas e resultados, e o seu potencial dentro da empresa.

De acordo com Chiavenato (2005), “a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”.

A avaliação de desempenho é um processo que envolve o avaliado e o seu líder, é um processo muito eficaz, pois a partir dela pode se detectar um problema na supervisão ou na gerencia, de integração dos colaboradores a empresa ou até mesmo de adaptação das pessoas ao seu cargo.

Para Chiavenato (2005), “no fundo, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações”.

2.1.2.3 Recompensando pessoas

As recompensas que as organizações oferecem para os colaboradores são as maiores formas de incentivo e motivação.

De um lado a organização quer atingir seus objetivos organizacionais, do outro o colaborador quer realizar seus sonhos e objetivos pessoais. Por esse motivo o processo de recompensa atinge um lugar de destaque no programa de benefícios e recompensas.

Recompensar é retribuir o colaborador pelo serviço que prestou para a empresa.

Segundo Chiavenato (2005), “a recompensa é um elemento fundamental da condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu reconhecimento na organização”.

Os sistemas de recompensas estabelecidos pela organização são capazes de influenciar diretamente na retenção, motivação e na atração dos funcionários para a empresa.

2.1.2.3.1 Remuneração

As pessoas trabalham na organização esperando uma remuneração. Elas colaboram nas metas e objetivos da organização e por isso tem expectativas sobre o seu resultado. Por isso é

tão importante um sistema de recompensas eficiente, para que haja um comprometimento da parte do colaborador.

A recompensa que é oferecida influencia na satisfação dos parceiros que com ela trabalham.

Segundo Chiavenato (2005), “As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam receber contribuições ao alcance dos seus objetivos”.

2.1.2.3.2 Programas de incentivo

Remunerar as pessoas pelo trabalho que realizam na organização, não é suficiente para mantê-las motivadas.

Para Chiavenato (2005), “É preciso incentiva las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas, resultados desafiantes formulados para o futuro”.

O salário fixo hoje em dia não é mais um grande atrativo para manter os colaboradores motivados a cumprir suas metas e objetivos. A maior parte das organizações bem sucedidas está aderindo um programa de remuneração flexível e variável, que são capazes de motivar e incentivar mais o funcionário.

Um bom sistema e recompensas inclui uma serie de benefícios que a empresa resolve oferecer para seus colaboradores.

Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outra recompensa menos visível como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente (CHIAVENATO, 2005, p.288).

O salário deixou de ser o único incentivo ao colaborador, dando espaço para outros tipos de recompensas capazes de gerar uma grande satisfação ao colaborador.

2.1.2.3.3 Benefícios e serviços

A remuneração não consiste apenas recompensar os funcionários pelo trabalho que realizou com apenas um salário. A organização também oferece aos seus colaboradores benefícios e serviços que se a empresa não oferecesse, o colaborador teria que procurar no mercado e utilizar seu salário.

Para Chiavenato (2005), “os benefícios e serviços aos funcionários são formas indiretas da compensação total”.

O salário que é pago ao funcionário é apenas uma parte das recompensas que a organização pretende oferecer.

Segundo Chiavenato (2005), “além disso os benefícios e serviços prestados pela organização aos seus colaboradores influencia poderosamente o grau de qualidade e de vida na organização”.

2.1.2.4 Desenvolvendo pessoas

As pessoas são capazes de aprender e se desenvolver. Desenvolver as pessoas está diretamente ligado a educar as pessoas, não é apenas dar a elas mais informações sobre novos conhecimento e habilidades, e sim dar a elas a base necessária para aprender novas atitudes, soluções, ideias inovadoras e conceitos que possam mudar seus hábitos e comportamento, para que possam se tornar mais eficazes em seus comportamentos.

De acordo com Chiavenato (2005), “os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional”.

2.1.2.4.1 Treinamento

O principal patrimônio da organização são as pessoas que a constituem. O capital humano é imprescindível para o sucesso, ele é formado desde o mais simples colaborador até o principal executivo.

As pessoas precisam estar preparadas para desafios e obstáculos que possam se deparar no decorrer do dia a dia em relação à concorrência. Para se destacar e obter um resultado favorável, as organizações precisam contar com pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos.

Para obter esse resultado é preciso que a empresa invista em treinamento e desenvolvimento das pessoas. As empresas que são bem sucedidas geralmente investem fortemente nisso para obter o retorno desejado

Segundo Chiavenato (2005), “Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isso trás benefícios diretos para a clientela”.

Antigamente especialistas diziam que o treinamento era um meio de adequar as pessoas a seu cargo e dar a elas força para desenvolver o seu trabalho. Hoje em dia há outro conceito em relação a isso, o treinamento é visto como um meio da pessoa deslanchar em seu cargo. É um processo no qual a pessoas é preparada para desempenhar da melhor maneira possível sua tarefa na empresa.

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas (CHIAVENATO, 2005, p.339).

É possível concluir que o treinamento é uma fonte enriquecedora para a empresa. Pois através dele é possível que as pessoas contribuam diretamente para os resultados da empresa.

2.1.2.4.2 Desenvolvimento de pessoas

Um dos aspectos mais importantes para a Moderna gestão de pessoas é o desenvolvimento mutuo e continuo entre as organizações e as pessoas.

O treinamento é uma medida para a melhoria individual do colaborador. Mas não é suficiente para suprir as necessidades da organização, pois o mundo está em constantes mudanças. Para que haja um resultado satisfatório é necessário um esforço maior e mais amplo para a melhoria organizacional.

Estamos em novos tempos, à sociedade cobra que haja pessoas que sejam mais dinâmicas, proativas e inovadoras dentro da organização. É necessário que haja uma nova postura das pessoas dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2005), “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento”.

O desenvolvimento está ligado ao crescimento pessoal do empregado, tendo em vista a carreira que ele irá seguir dentro da empresa e não só o cargo e a função que exerce hoje.

Todos os colaboradores podem e devem se desenvolver. Antes o desenvolvimento era focado apenas para os níveis mais elevados de cargos na empresa. Hoje os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes.

De acordo com Chiavenato (2005), “hoje as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários”.

2.1.2.5 Mantendo pessoas

A organização adequada é aquela que é capaz não só de captar e aplicar as pessoas, mas sim de mantê-las satisfeitas em longo prazo.

Para manter as pessoas é preciso que haja uma série de cuidados especiais, entre esses cuidados se destacam o gerenciamento eficaz, a segurança e higiene do trabalho para manter a qualidade de vida na organização e as relações entre “patrão e funcionário”.

O processo de manutenção de pessoas existe para manter os colaboradores satisfeitos e motivados dentro da organização e acima de tudo para garantir condições físicas e psicológicas para permanecerem na organização. Tudo isso para manter um ambiente social, agradável e seguro.

Esse processo visa manter as pessoas trabalhando na organização.

O Relacionamento entre a organização e os colaboradores se tornou um fator muito importante.

Contudo, trabalhar em uma organização requer muitas habilidades das pessoas: executar o seu trabalho, relacionar-se com colegas e superiores, atender ao cliente, focalizar metas e resultados a alcançar e, sobretudo, seguir as regras da organização e aculturar-se nela (CHIAVENATO, 2005, p.400).

É necessário que haja uma boa adaptação e integração do funcionário na organização, para que ele possa fazer parte da sua estrutura organizacional, da sua cultura e do tipo de trabalho.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização.

Segundo Chiavenato (2005), “o ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais”.

Os aspectos ambientais podem influenciar no bem-estar físico, na saúde e na integridade das pessoas. Tanto quanto no bem-estar psicológico, a saúde mental e a integridade moral das pessoas.

O Rh é responsável por gerar um ambiente de trabalho sem riscos e com condições ambientais livres de danos à saúde física e mental das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2005), “as doenças profissionais e os acidentes de trabalho provocam enormes prejuízos às pessoas e as organizações em termos de custos humanos, sociais e financeiros”.

Essas doenças e acidentes ocorrem inesperadamente, mas podem ser evitados através de medidas preventivas que podem ser pré estabelecidas pela organização.

Hoje em dia houve uma redução enorme de doenças e acidentes de trabalho, pois houve um grande progresso nessas medidas de prevenção.

2.1.2.6 Monitorando pessoas

O processo de monitorar pessoas significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro da organização. A palavra monitorar é utilizado ao invés de controlar, para não ser associada à fiscalização e submissão dos funcionários.

Chiavenato (2005) afirma que, “em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançadas”.

As organizações não funcionam a base de improviso e nem por acaso, e sim buscam alcançar objetivos e atingir suas metas através de estratégias. Por isso as organizações monitoram as pessoas, para que elas obtenham bons resultados em suas operações e atividades.

Monitorar nada mais é do que acompanhar essas atividades e controlar essas operações para garantir um planejamento eficiente e adequado.

O processo de monitorar deve estar diretamente relacionado à maneira que a empresa pretende alcançar seus objetivos, através da atividade das pessoas que participam da organização.

Antigamente monitorar as pessoas era associado ao controle delas, de maneira rígida e com uma disciplina severa. Esse método rigoroso levava a desconfiança a respeito das pessoas e de seus comportamentos.

Hoje em dia o processo de monitorar pessoas é visto de outra maneira, na base da confiança, respeito e incentivo ao comportamento.

As organizações adotam uma postura de liberdade e autonomia em relação aos seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2005), “o objetivo principal é mostrar como as organizações estabelecem meios para monitorar o comportamento das pessoas dentro de um estilo democrático e participativo”.

2.1.3 A nova Gestão de Recursos Humanos

As organizações vêm passando por grandes transformações devido à pressão que vem sofrendo tanto do contexto externo quanto do contexto interno.

As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder.

A evolução desse contexto levou as empresas a procurar maior flexibilidade devido a constante mudança do ambiente, maior disponibilidade para aproveitar as oportunidades que surgem e maior eficácia para apresentar respostas com qualidade.

Segundo Dutra (2002), “o esforço das empresas na década de 80 para se adequarem as exigências do contexto externo conduziram nas a uma profunda revisão de seu comportamento; a mais dramática delas é a aproximação do processo decisório a base operacional”.

A partir desse movimento, o perfil dos gestores sofre uma grande mudança, de um perfil obediente e disciplinado, ele passa a ter autonomia e ser empreendedor.

As áreas meio e áreas fim passam por uma grande mudança, as áreas que eram responsáveis apenas pelo controle dos recursos passa a responder sobre todo o setor de gestão de pessoas, tendo como foco principal a efficientização das organizações.

As organizações a partir de então, passaram a contar cada vez mais com o comprometimento e envolvimento do colaborador para a eficácia dos objetivos e estratégias da empresa.

O comprometimento e o envolvimento dos colaboradores passam a ser imprescindíveis para a organização em relação a:

- Otimização da capacidade instalada;
- Produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- Criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais;
- Velocidade de resposta para o ambiente/mercado;
- Velocidade na internalização de novas tecnologias.

Não são os salários e benefícios que prendem um colaborador a organização, e sim a superação de suas expectativas em relação ao tempo e aos seus sonhos. Isso quer dizer que, se a pessoas não tiver realização total em relação ao presente e uma boa expectativa de futuro, ela dificilmente irá se dedicar 100% ao seu trabalho.

Muitas empresas investem em ótimos salários e inúmeros benefícios para tentar garantir a eficiência e o comprometimento do funcionário. Porém, com isso, elas acabam gerando

dependência e um sentimento apenas de gratidão, mas isso não é suficiente para torna-lo capaz de suportar as pressões de um ambiente competitivo.

Para Dutra (2002), “o fato de as empresas serem obrigadas a observar melhor o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas fez com que surgissem as pressões do contexto interno, ou seja, de dentro da própria organização”.

Devido a essas pressões as pessoas passaram a ver qual a sua relação do seu trabalho com a empresa.

Esse movimento torna as pessoas mais atraídas por situações profissionais ou de trabalho que lhes permitam mais autonomia e liberdade, dessa forma, uma empresa com postura autoritária tem mais dificuldade de conseguir o envolvimento das pessoas, do que uma empresa que estimula e oferece suporte para a participação das pessoas nos processos decisórios que lhe digam respeito. (DUTRA, 2002, p.26)

Diversas empresas têm muitas dificuldades em definir com clareza o que esperam de um colaborador, e maior dificuldade ainda em expor a carreira que estão dispostos a oferecer.

De acordo com Dutra (2002), “o grande desafio que os contextos atuais e futuros impõem as empresas é o de criar condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento”.

Quanto mais confiança o colaborador tem em si mesmo, mais ele irá exigir transparência da empresa.

Esse contexto é a base para se começar a pensar em um novo modelo de gestão de pessoas. A partir do processo evolutivo das pessoas, vem surgindo a melhoria na eficácia do rendimento dos colaboradores na organização, através da valorização pessoal e do incentivo ao plano de carreira.

2.1.3.1 Uma boa solução para a nova Gestão de pessoas: Ganha/Ganha

A Gestão de Pessoas é formada pela organização e pelos colaboradores. A nova Gestão visa cada vez mais a satisfação pessoal de cada indivíduo da organização, para que trabalhem satisfeitos e assim a empresa sempre irá obter melhores resultados.

A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas. Os colaboradores têm a empresa como um meio pelo qual ele possa alcançar seus sonhos e objetivos pessoais. Tendo em vista esses dois pontos de vista fica evidente que o mais adequado seria uma solução Ganha/Ganha em todas as organizações.

Mas na prática não é assim que funciona. Com o passar dos anos as organizações passaram a agregar esse pensamento Ganha/Ganha em suas estruturas, porém na hora de passar

isso para a realidade é que surgem as dificuldades, pois não é da noite para o dia que se obriga vários indivíduos a pensarem de maneira diferente. Há pessoas que já tem um pensamento Ganha/Perde ou Perde/Ganha e o interesse da empresa não deve ser manipular os funcionários e induzi lós a ter um pensamento diferente, e sim mostrar pra eles que os dois lados podem ganhar e essa é a melhor solução.

Verificou se que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução do tipo Ganha/Ganha no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços (CHIAVENATO, 2004, p.7).

A satisfação mutua é muito importante para que sempre haja na empresa um ambiente de trabalho harmonioso, saudável e seguro. O Colaborador conta com a empresa para alcançar suas metas pessoais. Quando a empresa corresponde a essas expectativas o profissional se sente motivado, e a motivação é principal combustível para que um trabalho seja bem realizado.

Segundo Chiavenato (2004), “muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço isolado”.

Perante esse pensamento, é notável a importância da empresa para a realização pessoal de cada colaborador. Hoje em dia a empresa não é responsável apenas por sua remuneração mensal e sim uma parceira disposta a oferecer muito mais que isso a ele.

Para Chiavenato (2004), “as organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria Gestão de Pessoas”.

2.2 O empreendedorismo

Quem é um empreendedor? O que é empreendedorismo? O que é um processo empreendedor? Essas questões que vem surgindo, mostram o interesse que vem crescendo pelo empreendedorismo, da parte de pessoas físicas, professores e estudantes. Apesar do crescimento notório, ainda não há um conceito e definição concreta e que tenha sido aceita universalmente sobre o tema.

2.2.1 Histórico

Período Inicial

Segundo Peter (2009) “um exemplo inicial da primeira definição de empreendedor como “intermediário” é Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente”.

Como intermediário, Marco Polo assinava um contrato com uma pessoa de recursos (o precursor do atual capitalista de risco) para vender suas mercadorias. Um contrato comum na época oferecia um empréstimo para o comerciante aventureiro a uma taxa de 22,5%, incluindo seguro. Enquanto o capitalista corria risco passivamente, o comerciante aventureiro assumia o papel ativo no negócio, suportando todos os riscos físicos e emocionais (PETER, 2009, p.27).

Se esse comerciante aventureiro se desse bem, teria que dividir o lucro com o capitalista, de forma nada justa, de forma que seria supostamente 75% para o capitalista e apenas 25% para o comerciante aventureiro.

Idade Média

Hisrich (2009) afirma que “Na idade média o termo *empreendedor* foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção”.

Em tais projetos, esse indivíduo não corria risco: simplesmente administrava o projeto usando os recursos fornecidos geralmente pelo governo do país. Um típico empreendedor da Idade média era o Clérigo- a pessoa encarregada de obras arquitetônicas como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais (HISRIC, 2009, p.28).

Século XVII

A ligação do risco com o empreendedor passou a se desenvolver a partir do século XVII, quando o empreendedor passou a ser a pessoas que assumia o risco de um acordo contratual com o governo para poder executar um serviço ou fornecer produtos pré-estabelecidos.

Diz Shepherd (2009) “Como o valor do contrato era fixo, todos os lucros ou perdas resultantes eram do empreendedor”.

Richard Cantillon notável economista e escritor nos anos 1700 desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor e é considerado por alguns o criador do termo. Ele vê o empreendedor como alguém que corria riscos, observando que os comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco (SHEPHERD, 2009, p.28).

Século XVIII

Nesse século as pessoas formam diferenciadas entre aquelas que tinham o capital e aquelas que precisavam do capital, ou seja, o empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital, aquele que era o investidor de risco.

Para Peter (2009), “muitas das invenções desenvolvidas durante esse período eram reações às mudanças no mundo, como foi o caso de invenções de Eli Whitney e de Thomas Edison”.

Tanto Whitney quanto Edison estavam desenvolvendo novas tecnologias e eram incapazes de financiar suas invenções. Enquanto Whitney financiava seu descaroçador de algodão com recursos da coroa britânica, Edison levantava capital de fontes particulares para desenvolver e fazer experimentos dos campos da eletricidade e da química. Os dois eram usuários de capital (empreendedores) e não fornecedores (investidores de risco) (PETER, 2009, p.28).

Peter (2009) também dizia “um investidor de risco é um administrador profissional de dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um montante de capital próprio para obter uma alta taxa de retorno sobre os investimentos”.

Século XIX e XX

Nos séculos XIX e XX o empreendedor começa a obter lucros pessoais com a sua empresa. Ele passa a se organizar e planejar, Segundo Peter (2009), “O empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços atuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelos serviços de pessoas que emprega e pelo capital de que necessita”.

No decorrer do século XX, o *empreendedor* foi definido como *inovador*.

A função do empregador é reformar e revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização dos produtos, e organizando um novo setor (PETER, 2009, p.29).

Uma das tarefas mais difíceis para o empreendedor é inovar, o ato trazer algo novo e diferenciar exige não só a capacidade criar e transmitir, mas também ter a capacidade de entender todas as forças que funcionam no ambiente em que vive. Segundo Peter (2009), “a novidade pode ser desde um novo produto e um novo sistema de destruição até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional”. Há diversas maneiras de empreender, passa-se a perceber que todo ramo precisa de pessoas com boas ideias e dispostas a estar sempre inovando.

Edward Harriman, que reorganizou a ferrovia Ontario and Southern através da Northern Pacific Trust, e John Pierpont Morgan, que desenvolveu seu grande banco reorganizando e financiando as indústrias nacionais, são exemplos de empreendedores que se enquadram nessa definição. Tais inovações organizacionais são frequentemente tão difíceis de desenvolver com sucesso quanto às inovações tecnológicas mais tradicionais (Transistores, computadores, *laser*), geralmente associadas à condição de empreendedor (PETER, 2009, p.29).

No decorrer da história observa-se essa capacidade de inovar, Peter (2009) afirma que, “Desde os egípcios que criaram e construíram grandes pirâmides com blocos de pedra que pesavam muitas toneladas, até o módulo lunar Apolo, a cirurgia a *laser*, as comunicações sem fio”.

A capacidade de inovar está presente em todas as civilizações, embora diversas sociedades estejam avançadas na ciência e na tecnologia.

Hoje, é evidente a diversidade de negócios e tipos de empreendedor. Novas pesquisas sobre o perfil do empreendedor são propostas, visto que eles diferem em suas habilidades, busca de oportunidades, motivação, e também, em educação, envolvimento social, competências sociais e orientação de tempo e risco. Essa abordagem é chamada de construtivista. A análise psicológica da teoria construtivista tem sido bem aceita dentro do campo do empreendedorismo (CHIAVENATO, 2008, p.7).

2.2.2 Conceito

O empreendedorismo é um tema bastante antigo, existe desde quando começaram a surgir os primeiros sinais de invenções e negociações.

Segundo Dolabela (2006), “empreendedorismo não é um tema novo ou modismo, existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza”.

O empreendedorismo é uma das maiores manifestações da liberdade humana, é a melhor arma contra o desemprego. É considerado um dos responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país, que por meio da inovação, dinamiza a economia.

Aidar diz que o empreendedorismo está associado:

Ao processo pelo qual os produtos e serviços são substituídos no mercado, à substituição de produtos existentes por outros, mais baratos ou mais eficazes para a mesma função ou, simplesmente, à ação de tornar a função de um produto ou serviço obsoleta pela introdução de inovações tecnológicas (AIDAR, 2007, p.2).

Dolabela (2006) também afirma que, “o empreendedorismo não nasce na pessoa, e sim é um fenômeno natural, fruto de hábitos, práticas e valores de pessoas”. As pessoas não nascem prontas para serem empreendedoras, elas são moldadas por hábitos e convivências ao longo da

vida, conhecimentos que são adquiridos e relacionamentos interpessoais. Esses fatores são importantes na geração do perfil empreendedor.

Empreendedorismo é o estudo voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação de um projeto (técnico, científico, empresarial). O termo empreender significa realizar, fazer ou executar.

As principais características do empreendedor são ser criativo e pesquisador, sempre buscando novos caminhos e novas soluções. O essencial para ser um empresário de sucesso é sempre buscar novas oportunidades e bons negócios.

O empreendedorismo é o fator que mais promove o desenvolvimento econômico e social de um país. Capaz de identificar oportunidades agarra-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo, esse é o papel de um empreendedor.

Segundo Peter (2009), há três boas definições para o empreendedor: “(1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismo social e econômico a fim de transformar recursos e situações para o proveito prático e (3) aceitar o risco ou o fracasso”.

Para Hisrich (2009), “um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem”.

Chiavenato (2008) afirma que, “os empreendedores são heróis populares no mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico”.

Os empreendedores não são apenas vendedores de mercadorias ou de serviços, mas são capazes de assumir riscos, estão sempre em constante mudança, transformação e crescimento.

Milhares de pessoas com o perfil empreendedor, de todas as idades e classes sociais, diariamente inauguram seus novos negócios por conta própria, contando com seus espíritos de liderança e inovação, colaboram muito para o sucesso econômico e progresso do país.

O empreendedorismo é um dos processos capazes de gerar mais riquezas. Essas riquezas são criadas por pessoas que assumem os principais riscos em termos de patrimônio.

Segundo Peter (2009) “o produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários”.

Existem varias definições para o termo empreendedorismo, porém toda contém semelhanças entre si, como organização, novidades, riscos e criação.

Para englobar todos os tipos de comportamentos, Hisrich (2009) define, “empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço

necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas”.

Há quatro aspectos básicos para ser um empreendedor, para Peter (2009), “primeiro, o empreendedorismo envolve o processo de criação, criar algo novo de valor. A criação tem que ter valor para o empreendedor e valor para o público para o qual é desenvolvida”.

Em segundo lugar é necessário tempo e esforço, para Peter (2009), “somente aqueles que se dedicam a um empreendimento apreciam a significativa quantidade de tempo e esforço exigida para criar algo novo e torná-lo operacional”.

A terceira parte dessas definições tão importantes envolvem as recompensas que vem com o tempo para o empreendedor. Peter (2009) afirma que, “a mais importante delas é a independência, seguida da satisfação pessoal. Para empreendedores que buscam o lucro, a recompensa econômica também entra em jogo”. Para muitos o dinheiro se torna o fator principal para o grau de sucesso.

O último aspecto do empreendedorismo é assumir os riscos necessários.

Como a ação acontece no decorrer do tempo e o futuro é desconhecido, faz parte da sua natureza que ela seja incerta. Essa incerteza aumenta ainda mais com a inovação intrínseca as ações empreendedoras, como a criação de novos produtos, novos serviços, novos empreendimentos, etc. Os empreendedores devem decidir agir mesmo diante da incerteza em relação ao resultado dessa ação (SHEPHERD, 2009, p.30).

Segundo Hirisch (2009), “Os empreendedores esboçam uma reação e criam, modificam uma situação por meio de suas ações empreendedoras, onde ação empreendedora refere se ao comportamento em resposta a uma decisão”.

Nos dias de hoje há uma imensa diversidade nos tipos de negócio e empreendedores.

Novas pesquisas sobre o perfil do empreendedor são propostas, visto que eles diferem em suas habilidades, busca de oportunidades, motivação, e também, em educação, envolvimento social, competências sociais e orientação de tempo e risco. Essa abordagem é chamada de construtivista. A análise psicológica da teoria construtivista tem sido bem aceita dentro do campo do empreendedorismo (CHIAVENATO, 2008, p.7).

2.2.4 Características do empreendedor

Segundo Chiavenato (2008), “o empreendedor é a pessoas que consegue fazer as coisas acontecerem, pois são dotados de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades”.

O empreendedor é capaz de transformar suas ideias e sonhos em realidade, visando sempre benefício próprio e também o de quem está a sua volta.

Por ser uma pessoa criativa e sempre com energia de sobra, esse profissional costuma usar a imaginação e ser perseverante, com essas qualidades juntas, ele se torna capaz de tirar a ideia mais vaga e mal estruturada do papel e colocá-la com facilidade em prática.

Há três características básicas que caracterizam o empreendedor:

- 1- **Necessidade de realização:** As pessoas apresentam diferentes necessidades de realização. Existem aquelas que têm poucas necessidades e já estão satisfeitas de terem chegado aonde já chegaram. Entre tanto, há pessoas que tem uma necessidade maior para se sentir realizadas, pois gostam de competir com padrão de excelência e preferem realizar pessoalmente tarefas e objetivos que são atribuídas a si próprias. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população geral. A mesma característica foi encontrada em executivos que alcançaram sucesso nas organizações. Em muitos casos o empreendedorismo aflora desde cedo, muitas vezes até mesmo quando criança.
- 2- **Disposição de assumir riscos:** Um empreendedor assume vários riscos ao abrir seu próprio negocio: riscos financeiros devido a investimentos feitos com o próprio dinheiro e pelo fato de abrirem mão de ter um emprego fixo e estável, riscos psicológicos pela possibilidade de não dar certos negócios que possam ser arriscados ou até mesmo a falência. Elas preferem situações arriscadas, mas até o ponto em que possam manter um controle pessoal sobre o resultado. Essas preferências por determinadas situações de risco são decorrentes da autoconfiança do empreendedor.
- 3- **Autoconfiança:** Quem é autoconfiante se sente capaz de enfrentar desafios existentes ao seu redor e costuma ter controle sobre os problemas que enfrenta. Pesquisas comprovam que os empreendedores que obtém sucesso são pessoas independentes que tem a visão dos problemas que possam decorrer de um novo negócio, mas, acreditam no seu potencial para resolvê-los.

Essas são as principais características que um empreendedor deve ter necessidade de realização, disposição de assumir riscos e ter autoconfiança, a base de empreender é confiar em

si mesmo, apostar todas as suas fixas no seu sonho e na sua ideia, e ter disposição para colocá-las em prática.

O ato de abrir uma empresa muitas vezes não é o maior obstáculo, o principal fator é mantê-la em funcionamento e obter o sucesso e os resultados desejados.

Há outras características que devem ser ressaltadas e são de extrema importância para definir o perfil empreendedor: Ser dinâmico, proativo, criativo, organizado, ter um bom relacionamento interpessoal, ser uma pessoa social e agradável, entre outros aspectos que envolvem ser um bom empreendedor.

Possuindo todas essas características ou pelo menos a maioria delas, há uma grande possibilidade de se tornar um profissional de sucesso na área que deseja atuar.

2.2.5 Vantagens e desvantagens de ser empreendedor

Existem vantagens e desvantagens de trabalhar em uma empresa, assim como há vantagens e desvantagens de ser empreendedor e abrir seu próprio negócio. Para dar esse passo inicial é preciso que a pessoa conte com a sua própria capacidade e com o seu preparo profissional. Prever riscos e possíveis obstáculos torna maior a chance de dar certo o novo empreendimento. Agir cuidadosamente, sem ter pressa e ter bom senso, são os principais requisitos necessários para aprimorar a ideia.

Vantagens de se trabalhar para uma empresa:

- Não correr riscos financeiros
- Ter salário mensal
- Ter férias garantidas
- Ter benefícios sociais pagos pela empresa
- Não precisa se preocupar com os negócios da empresa
- Ter plano de carreira
- Ter participação nos resultados da empresa

Vantagens de ter o próprio negócio:

- Ser o empreendedor do seu negócio
- Não precisa seguir ordens dos outros
- Poder tomar as decisões, escolher os caminhos.
- Obter grandes resultados e conseqüentemente lucros altos e não apenas aquele salário que já lhe foi estipulado, em contrapartida assumir os riscos.
- Poder desfrutar de horários flexíveis, tanto diariamente assim como férias e folgas.

- Satisfazer o espírito empreendedor.

2.3 A importância dos Recursos Humanos para o empreendedor nas organizações

Nesta seção será abordada a importância do setor de Recursos Humanos nas organizações e para os empreendedores.

Não se pode tratar desse assunto sem antes ressaltar que as pessoas nem sempre foram a maior preocupação para as organizações.

Com o passar dos tempos pode se perceber que precisava haver mudanças na relação das organizações com seus funcionários. A partir dessas necessidades foram desenvolvidos vários estudos sobre trabalhador x organização. Como por exemplo: Pirâmide de Maslow e Fatores de Herzberg.

Os recursos humanos de uma organização são primordiais e imprescindíveis para a estrutura dela. Se um empreendedor deseja obter sucesso nos seus negócios ele deve valorizar o seu funcionário. É notável que o capital humano se tornasse o setor mais importante, e passou a ser o foco da atenção dos administradores.

Recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de varias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas. (CHIAVENATO, 2003, p.8)

O empreendedor nato tem a plena visão que o colaborador tem que ser o seu foco principal, mas muitas organizações não sabem lidar com isso. Nesse caso podemos notar a importância do empreendedor para o sucesso da empresa, pois é ele que nota sinais de necessidade de melhorias e tem o poder de realizar mudanças e fazer a diferença. Com a ajuda do setor de Recursos Humano ficou mais fácil da empresa colocar em prática suas metas e objetivos em relação aos seus funcionários. Pois é ele que faz a intermediação das ideias e inovações do empreendedor aos colaboradores da empresa.

Os recursos humanos proporcionam soluções para que os colaboradores possam desempenhar com maior eficiência possível o seu trabalho, sempre levando em consideração a satisfação pessoal do funcionário e um ambiente de trabalho com saúde e qualidade.

Um setor de Recursos Humanos eficiente promove programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, incentivos financeiros e de bem estar.

Peter Drucker (2000) dizia “todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam que dirá realmente acreditar nisso”.

Para atingir a satisfação desejada pela empresa, os recursos humanos necessitam de superações a todo o momento. Ele precisa entender a diversidades e as necessidades individuais de cada ser humano que constitui uma empresa, seja ela com milhares ou até mesmo dois ou três funcionários.

O RH mais desejado pelas organizações hoje em dia é aquele que é capaz de “sair do escritório” para se referir pessoalmente a cada necessidade encontrada.

Porém, esse setor não é o responsável direto pelo sucesso da empresa, pois para obter o resultado esperado é necessário um conjunto de fatores. A maior função do RH é proporcionar um ambiente de harmonia e um bom relacionamento interpessoal, mas a empresa deve oferecer ao setor toda infraestrutura necessária para poder desenvolver um trabalho consciente e seguro.

Muitos microempreendedores não possuem um Setor de Rh ou pelo menos uma pessoa responsável e qualificada para gerenciar pessoas da sua empresa.

É imprescindível para o desenvolvimento de uma pequena empresa, que haja planejamento, estratégias e um bom gerenciamento das pessoas e essa importância não varia de acordo com o tamanho da empresa.

A Gestão de pessoas não consiste apenas em contratar e demitir pessoas, mas sim em compreender e entender as reais necessidades e expectativas das pessoas em relação ao crescimento profissional.

Para uma empresa que ainda não possui um setor de Rh o primeiro passo é fazer uma análise interna e externamente, para que possa ser detectada a área que necessita de mais atenção e os pontos fortes da empresa. Se a empresa preferir esse trabalho pode ser feito por empresas terceirizadas.

Se for feita uma boa implantação do setor de Rh dentro da empresa, ela terá uma notável melhoria na produção e no rendimento dos seus colaboradores.

A partir dessas mudanças a empresa se torna cada vez mais firme e focada, podendo assim sempre motivar seus colaboradores e melhorar o ambiente organizacional.

2.3.1 As funções do Rh que mais colaboram para o sucesso do empreendedor

É a partir do Rh que surgem as iniciativas de um ambiente social para a organização. É ele que implanta programas de qualidade de vida no trabalho e políticas de incentivo financeiro.

As principais funções que geralmente são designadas a esse setor são: planejamento de recursos humanos; recrutamento e seleção; integração dos recursos humanos; análise e descrição de funções; avaliação de desempenho; remunerações e incentivos; higiene e segurança no trabalho; formação profissional e desenvolvimento pessoal.

Podemos citar algumas atividades que os Recursos Humanos desenvolvem que são imprescindíveis para que a empresa alcance o sucesso pleno.

O Planejamento de Recursos Humanos é feito para identificar qual a necessidades da organização em relação a colaboradores e o que é preciso para que essa mão de obra seja realizada da melhor maneira possível. Para que esse planejamento seja bem feito é preciso que o Gestor de Rh esteja inteiramente ligado aos objetivos e metas da empresa, além de estarem sempre atentos às tendências do mercado e se preocupar com a imagem da empresa.

Outro fator indispensável para que a empresa esteja sempre em bom funcionamento e atenda as expectativas é o Recrutamento de pessoas. É muito importante que o Rh supra a empresa de mão de obra eficaz. Por isso a função do Rh é atrair pessoas que sejam capazes de preencher determinados cargos e desenvolver determinadas funções que forem designadas pela empresa. Esse recrutamento pode ser feito por meio de Recrutamento Interno e Externo.

Já a seleção é o trabalho que é feito em continuidade ao Recrutamento, pois é onde o Rh deve optar pelo funcionário mais adequado para as funções da empresa, através de entrevistas, testes e dinâmicas que podem ser realizadas para conseguir identificar as características dos candidatos. Cabe ao Rh medir os sentimentos das pessoas da organização em relação aos regulamentos, às regras, aos procedimentos, às recompensas, ao espírito de grupo e ao apoio dos superiores.

2.3.2 A atuação dos Recursos Humanos hoje em dia

Antigamente o Rh era responsável praticamente apenas pelo cartão de ponto e pela folha de pagamento. Os gestores não tinham grandes expectativas em relação aos colaboradores, viam eles apenas como a mão de obra que precisavam para realizar o serviço.

Mas com o passar dos tempos a visão dos empreendedores mudou e passaram a perceber a importância e quão fundamental é ter um Rh bem estruturado na organização.

Hoje em dia a empresa não vê mais o funcionário como um trabalhador apenas para produzir, mas também não se pode dizer que todas as empresas valorizam e tratam seus colaboradores de forma digna e honesta. Essas empresas visam apenas o próprio lucro e os resultados.

Muitos empreendedores tem o ponto de vista fechado, por estarem sempre focados em obter sucesso. Por isso a importância de um Rh bem estruturado, para traçar meios de abrir os olhos dos empreendedores quanto à forma que devem se relacionar com seus colaboradores.

Mas as funções do Rh vão mais além, não ficam apenas em abrir os olhos dos empreendedores, hoje em dia esse setor na verdade é responsável por quase tudo que se diz relacionados as pessoas da organização. São eles os responsáveis pela divulgação das vagas de emprego, pelo recrutamento, pela seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento de cada um, são também os responsáveis pelo desenvolvimento e criação de programas de incentivo, programas de qualificação e de avaliação, tudo isso junto com o gestor de cada área, pois é muito importante a participação dos gestores nos projetos dentro da organização.

Há organizações que terceirizam o serviço do Rh. Para maior comodidade, contratam empresas que prestam serviços como, departamento pessoal, recrutamento e seleção, nos casos das agências de empregos, treinamento. Mas há pontos de vista que afirmam que nem sempre isso é correto, pois acabam perdendo um pouco o foco, nada melhor do que o próprio gerente ou supervisor da área participar de um processo de seleção de novos funcionários, pois os gerentes podem ver naquele momento quem exatamente possui o perfil para a vaga e as competências necessárias.

O foco não é a terceirização do Rh, e sim Os Recursos Humanos hoje em dia. Independente da maneira que seja feita, deve haver qualidade na contratação. E para que esse serviço seja desempenhado com sucesso deve haver uma boa contratação desde os profissionais do Rh.

Dentro das empresas sempre há reclamações sobre “o pessoal do Rh”, dizendo que fizeram cálculos errados ou tomaram decisões erradas.

3 MÉTODOS

A metodologia empregada foi a revisão de literatura, a partir do levantamento de autores de notório reconhecimento na área e literatura que contemplasse o assunto objeto desta pesquisa. A partir de textos, artigos foi possível descrever os conceitos-chave da pesquisa, conhecer a evolução da área de Recursos Humanos e apresentar um breve histórico do empreendedorismo no Brasil.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou demonstrar a importância do setor de Recursos Humanos para o empreendedor dentro de uma organização.

Também concluiu ser um setor indispensável, já que o empreendedor, na maioria das vezes, não está capacitado para exercer a função de gestor de pessoas, pela complexidade e conhecimento específico que ela requer.

A pesquisa mostra também que a decisão de profissionalização da gestão de pessoas deve acontecer a partir do momento que a empresa perceba que esteja tendo problemas de relacionamento com seus funcionários.

Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que o Rh é o setor devidamente qualificado para lidar com a remuneração dos colaboradores, a contratação do pessoal, o treinamento e desenvolvimento de todos os membros da organização, podendo assim, por meio de ações planejadas e ferramentas específicas, aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários, reduzindo o nível de absenteísmo e, conseqüentemente, melhorando o desempenho da empresa em relação às suas atividades, não importando o porte da empresa.

Cabe ressaltar que o estudo aqui apresentado mostrou, também, a importância do profissional de Rh para uma empresa. Pelo seu conhecimento técnico, é o profissional mais qualificado para, juntamente com a Alta Administração, atender as necessidades da organização e procurar resolver ou prevenir problemas de comportamento interno, melhorando o clima organizacional.

Finalizando, a pesquisa aqui apresentada deixa clara a importância da atuação do Rh nas empresas e amplia a visão de como esse setor pode, através de diferentes ferramentas, agregar valores positivos a uma organização, por meio de práticas diversas e processos que facilitam o cotidiano da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier , 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao Espírito Empreendedor**. 2ed, São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.
- DIAN, Michael P. Peter; HISRICH, Robert D.; SHEPHERD, Dian A. **Empreendedorismo**, 7 ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**, 5ed. São Paulo: Atlas. 2003
- DIAN, Michael P. Peter; **Empreendedorismo**, 7ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Editora de cultura, 2006
- DRUCKER, P. **Tecnologia, Gerência e Sociedade**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivos**. São Paulo: Atlas. 2002.
- FLIPPO, E.B. **Princípios da Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.
- HISRICH, Robert D.; **Empreendedorismo**, 7ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- SHEPHERD, Dian A. **Empreendedorismo**, 7ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos: crises e mudanças**. São Paulo: Atlas, 1986.
- WERTHER, Willian B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1983.