
ETEC "PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Aline Oliveira dos Santos

Cíntia Maíra Carcelim Gomes

Debora Aparecida Lemes da Silva

Jaqueline Santos Santana

Maria Letícia da Silva Roque

Venilson da Silva Batista

PRÁTICAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Araraquara

2016

Aline Oliveira dos Santos
Cíntia Maíra Carcelim Gomes
Debora Aparecida Lemes da Silva
Jaqueline Santos Santana
Maria Letícia da Silva Roque
Venilson da Silva Batista

PRÁTICAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de Nível Médio em Administração sob a orientação dos Professores: Gabriela Messias da Silva e Lucas Rodrigues Prado.

Araraquara

2016

Aline Oliveira dos Santos
Cíntia Maíra Carcelim Gomes
Debora Aparecida Lemes da Silva
Jaqueline Santos Santana
Maria Letícia da Silva Roque
Venilson da Silva Batista

PRÁTICAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz
como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em ____ de _____ de 201____.

Banca Examinadora:

Profa. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof. Orientador: Lucas Rodrigues Prado

Profa. Avaliadora: Luciana Fabiano A. Steinle

A Deus por ter nos dado saúde e força para as dificuldades, por nossas vidas, famílias e amigos.

Deus nos permitiu tudo isso acontecesse, longo de nossas vidas, e não somente nestes semestres como estudantes, mas que em todos os momentos é o maior mestre alguém pode conhecer.

AGRADECIMENTO

Agradecimentos A Deus pela inspiração, sabedoria e oportunidade que nos proporcionou em relação à implantação e implementação desta obra para a padronização do Trabalho de Conclusão de Curso desta Instituição de Ensino.

À ETEC “Profa. Anna de Oliveira Ferraz” pela oportunidade de desenvolver esta apostila.

À Profa. Gabriela Messias da Silva e Lucas Rodrigues Prado pela revisão da linguagem.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a construção do nosso TCC.

Que os vossos esforços desafiem as
impossibilidades, lembrai-vos de que as
grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível.

CHARLES CHAPLIN

RESUMO

Para atingir seus objetivos, as empresas necessitam da pessoa certa, na hora certa. Nos dias de hoje, por meio de profissionais capacitados, busca-se a pessoa que mais se enquadre no cargo disponível fazendo-se assim o processo de recrutamento e seleção. Existem vários sistemas utilizados pelas organizações para recrutar e selecionar colaboradores, esses métodos são descritos nesse trabalho com o objetivo de entender cada um deles, mostrando como são importantes os métodos de recrutamento e seleção para cada empresa. Entre a abertura da vaga até a contratação, todas as ferramentas são importantes para buscar o perfil exato para a vaga disponível na empresa e todo o processo é de grande importância para o recrutador e a instituição. Profissionais competentes na área de recrutamento e seleção fazem toda a diferença, promovendo um processo rápido, simples e eficaz, utilizando técnicas corretas para assim contratar um profissional competente e proativo. Neste trabalho serão descritos o processo e os métodos de recrutamento e seleção em geral, buscando explicar de forma clara e objetiva seus vários tipos.

Palavras-chaves: Organização. Método. Recrutamento. Processo. Seleção.

ABSTRACT

To achieve their goals, companies need the right person at the right time. Today, by trained professionals, we seek the person who most fits the available position thus making up the process of recruitment and selection. There are several systems used by organizations to recruit and select employees, these methods are described in this study in order to understand each of them, showing how important the methods of recruitment and selection for each company. Among the vacancy to hiring, all the tools are important to get the exact profile for the position available in the company and the whole process is very important for the recruiter and the institution. competent professionals in the field of recruitment and selection make all the difference, providing a fast, simple and efficient process using correct techniques for so hire a competent and proactive professional. This work will be described the process and the methods of recruitment and selection in general, seeking to explain clearly and objectively its various types.

Keywords: Organization. Method. Recruitment. Process. Selection

Lista de imagens

Figura 1 – As cinco fases evolutivas da gestão de pessoas	14
Figura 2 – Recrutamento interno	16
Figura 3 – Recrutamento externo	18
Figura 4 – Recrutamento misto	19
Figura 5 – Recrutamento online	20
Figura 6 – Seleção como um processo de comparação.....	22
Figura 7 – Processo de seleção de pessoal.....	24
Figura 8 – Treinamento	26
Figura 9 – Desenvolvimento - Treinamento.....	28
Figura 10 – Medidas para conter danos e manter o RH cumprindo seu papel.....	30
Figura 11 – Tipos de necessidades.....	33
Figura 12 – Atitudes Raízen	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 GESTÃO DE PESSOAS	13
1.1 História da gestão de pessoas	13
2 RECRUTAMENTO	15
2.1 Formas de recrutamento	15
2.2 Recrutamento interno	15
2.2.1 Vantagens	16
2.2.2 Desvantagens	16
2.3 Recrutamento externo	17
2.3.1 Vantagens	17
2.3.2 Desvantagens	17
2.4 Recrutamento misto	18
2.5 Recrutamento online	19
2.5.1 Vantagens	19
2.5.2 Desvantagens	20
3 SELEÇÕES DE PESSOAL	21
3.1 Conceito	21
3.2 Técnicas de seleção de pessoas	22
3.3 Entrevista	23
3.4 Análise de currículos	23
3.5 Testes psicológicos	23
3.6 Técnicas vivencias	23
4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	25
4.1 Conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoas	26
4.2 Métodos de redução de riscos	27
4.3 Considerações	27
5 RECURSOS HUMANOS EM MOMENTO DE CRISE	29
5.1 Papel do rh em tempos de crise	30
5.2 Coaching como aliado das estratégias de rh	31

6 MOTIVAÇÃO	32
6.1 Os desafios da motivação	32
7. ESTUDO DE CASO	34
7.1 Gestão de pessoas raízen	34
7.2 Incentivo a novas ideias	35
7.3 Atração e retenção de talentos	36
7.4 Diversidade	37
7.5 Inovação.....	37
CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS.....	39
ANEXOS	42

INTRODUÇÃO

Vemos que a Gestão de Pessoas tem se tornado atualmente umas das responsáveis pelo sucesso das organizações bem sucedidas, a qual tem grande valor em plena era da informação.

No decorrer deste projeto iremos identificar que a Gestão de Pessoas engloba diversas áreas como: produção, vendas, serviços aos clientes, tomadas de decisões, lideranças, motivação, comunicação, supervisão, gerenciação e direção dos negócios da empresa, inclusive dirigem outras pessoas.

Ao observamos as diferentes abordagens para Gestão de Pessoas verificamos que antes as empresas trabalhavam com administração de pessoas e hoje tratam em administração com as pessoas, ou seja, significa que a administração com as pessoas é proceder à organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que compreendem do mesmo, dos seus negócios e do seu futuro.

Assim como na gestão de pessoas é necessário ter conhecimento sobre assunto regulatório, marketing, tecnologia, processos produtivos, liderar equipe e trabalho em grupo devem fazer parte do dia-a-dia do profissional ligado a esta área. Além de uma boa comunicação, o profissional também precisa responder ou participar de projetos, apresentar soluções para diferentes questões em trabalhos dinâmicos, pois são estes que se apresentam para uma vida profissional.

Desde ponto em diante iremos observar que a gestão de pessoas trata-se de uma relação colaboradas de um para todos.

1 GESTÃO DE PESSOAS

1.1 História da gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (2005, p.53), o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo foi assim, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista.

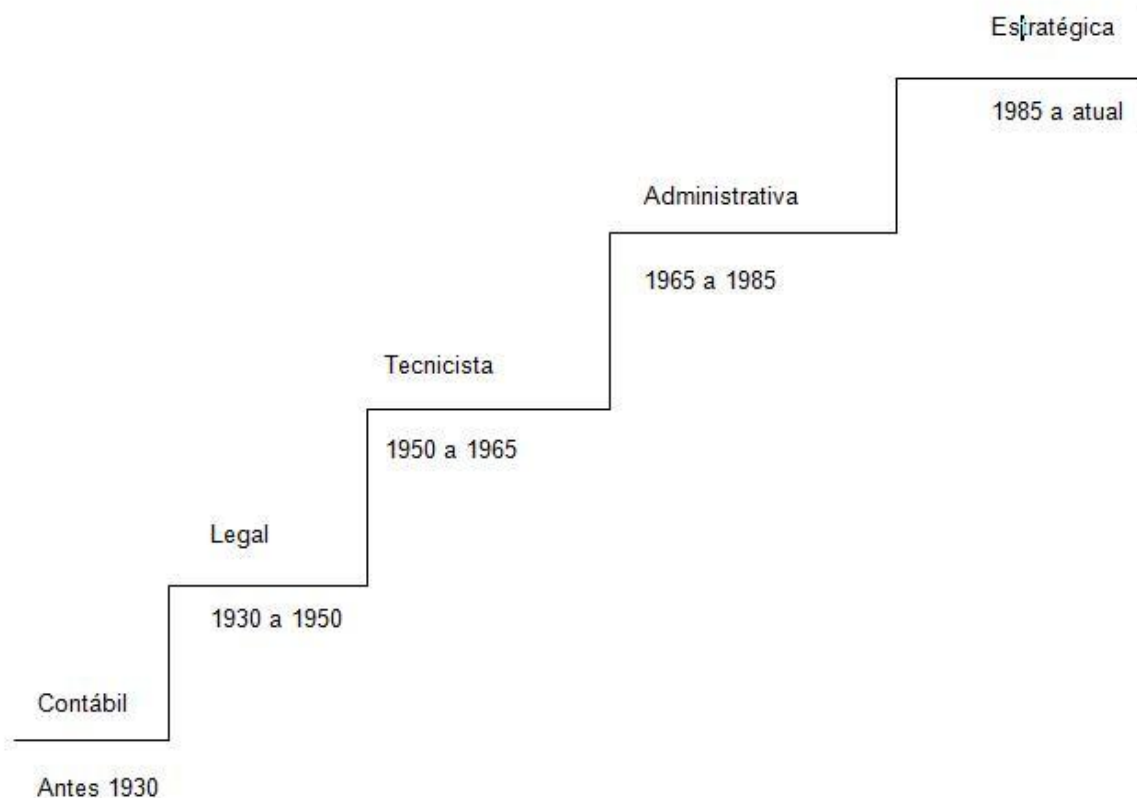
O processo evolutivo de recursos humanos das organizações passou por fases distintas, as quais destacaremos:

- **Fase Contábil:** os custos em primeiro lugar. Preocupação dos responsáveis pelo controle dos custos das organizações.
- **Fase Legal:** estrito cumprimento da legislação. Essa fase aconteceu entre as décadas de 1.930 e 1.950, teve como marco a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, por Getúlio Vargas.
- **Fase Tecnicista:** burocracia como sinônimo de praticidade. Neste período o governo do presidente Juscelino Kubistchek implantou no Brasil a indústria automobilística. Promoveu uma mudança no organograma das empresas, surgindo os subsistemas de RH e iniciou-se uma grande preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários daquela época. Nesse período em que a área do RH passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros.

- **Fase Administrativa:** o sindicalismo como via de proteção. Fase que iniciou em 1.965 cenário de uma revolução dos trabalhadores, implantando assim o movimento sindical.
- **Fase Estratégica:** planejamento como diferencial. Em 1.980 foi destacada pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico que estavam diretamente ligados ao planejamento central das organizações. Foi nessa fase que o Gerente de Recursos Humanos teve seu reconhecimento como parte de diretoria em diversas organizações, considerando-o agora em nível estratégico, o que antes era visto como um funcionário de terceiro escalão.

Ainda a área se conscientizou de que as pessoas são dotadas de entusiasmo e de desejo por crescimento e novas responsabilidades; e querem ser parceiros das organizações as quais fazem parte.

Figura 1 - As Cinco fases evolutivas da Gestão de Pessoas.



Fonte: Google

2 RECRUTAMENTO

O recrutamento é uma das primeiras fases do processo de admissão de pessoas para uma organização. Hoje em dia, as empresas buscam os candidatos que sejam qualificados, e preparados para fazer a diferença dentro das empresas mostrando seus conhecimentos com o objetivo de ser o que a organização procura.

2.1 Formas de recrutamento

O propósito principal do recrutamento é procurar candidatos para promover o processo de seleção, atraindo pessoas que fazem parte da empresa para atuar em outras funções, e trazendo candidatos que não tenha ligação direta com a empresa e que esteja livre no mercado de trabalho.

- Recrutamento interno
- Recrutamento externo
- Recrutamento misto
- Recrutamento online

2.2 Recrutamento interno

O recrutamento interno é o tipo de recrutamento em que é divulgada as vagas apenas aos colaboradores que já exercem na empresa. Essas divulgações elas são feitas em lugares onde os funcionários possam ver, através de cartazes ou até mesmo pode ser feita por meio de e-mails e comunicados formais.

2.2.1 Vantagens

Mostra como vantagem o fato de ser mais barato, e os funcionários se sentirem valorizados com a motivação de crescer gerando perspectiva e evolução profissional.

2.2.2 Desvantagens

A desvantagem é que pode gerar dificuldades com os colaboradores da empresa, neste caso quando o candidato é entrevistado e em sequência é recusado com isso pode prejudicar a relação com funcionário ou pode até gerar desvalorização dos colaboradores promovidos. O recrutamento interno deve ser feito quando não é encontrada pessoas adequadas para o perfil.

Figura 2: Recrutamento interno



Fonte: Google

2.3 Recrutamento externo

Recrutamento externo representa a busca de candidatos fora da organização, ou seja, ela tem o objetivo de encontrar novos perfis qualificados e com grandes ideias.

2.3.1 Vantagens

A grande vantagem é que tem diversos candidatos com vários tipos de perfis com novas personalidades e talentos.

2.3.2 Desvantagens

Uma das desvantagens é o processo de seleção que poder ser mais demorado e com o custo mais alto.

Figura 3: Recrutamento Externo



Fonte: Google

2.4 Recrutamento Misto

O recrutamento interno e externo é a forma em que a empresa contratante procura candidatos qualificados, com um ótimo conhecimento capaz de preencher o perfil procurado pela empresa. O recrutamento misto é apresentado como opção para ultrapassar as desvantagens interno ou externo.

- As vagas são selecionadas pelos os candidatos interno e externo dividindo metade para cada grupo.
- Em primeiro lugar o recrutamento interno, dando-se o lugar para o recrutamento externo apenas se ainda existirem vagas.
- Os concorrentes internos e externos terão as mesmas oportunidades só que a avaliação de todos concorrentes é realizada em gabinetes externo para que avaliação não tenha nenhuma influência.

Figura 4: Recrutamento Misto



Fonte: Google

2.5 Recrutamento online

Recrutamento online é uma das possibilidades que os candidatos têm de participarem das vagas por via web, sites das organizações ou até mesmo por ofertas de empregos divulgados pelas redes sociais. Pois na maioria das empresas optam por eliminar a participação de terceiros.

2.5.1 Vantagens

Em comparação aos métodos tradicionais, o custo é considerado mais baixo, o processo de recrutamento é mais rápido, pois quando uma vaga é divulgada na rede a possibilidade de aumentar a quantidade de profissionais interessados é maior e com diferentes perfis.

2.5.2 Desvantagens

Uma das desvantagens é que as empresas fazem as entrevistas com os candidatos por telefone ou Skype, assim a empresa não consegue ver a pessoa e personalidades que ela tem coisa que só é possível ver através de uma entrevista pessoal. As empresas também às vezes deixam suas divulgações em poucos sites ou até mesmo em páginas de recrutamento desatualizadas e acabam não atraindo candidatos.

Figura 5: Recrutamento online



Fonte: Google

3 SELEÇÕES DE PESSOAL

3.1 Conceito

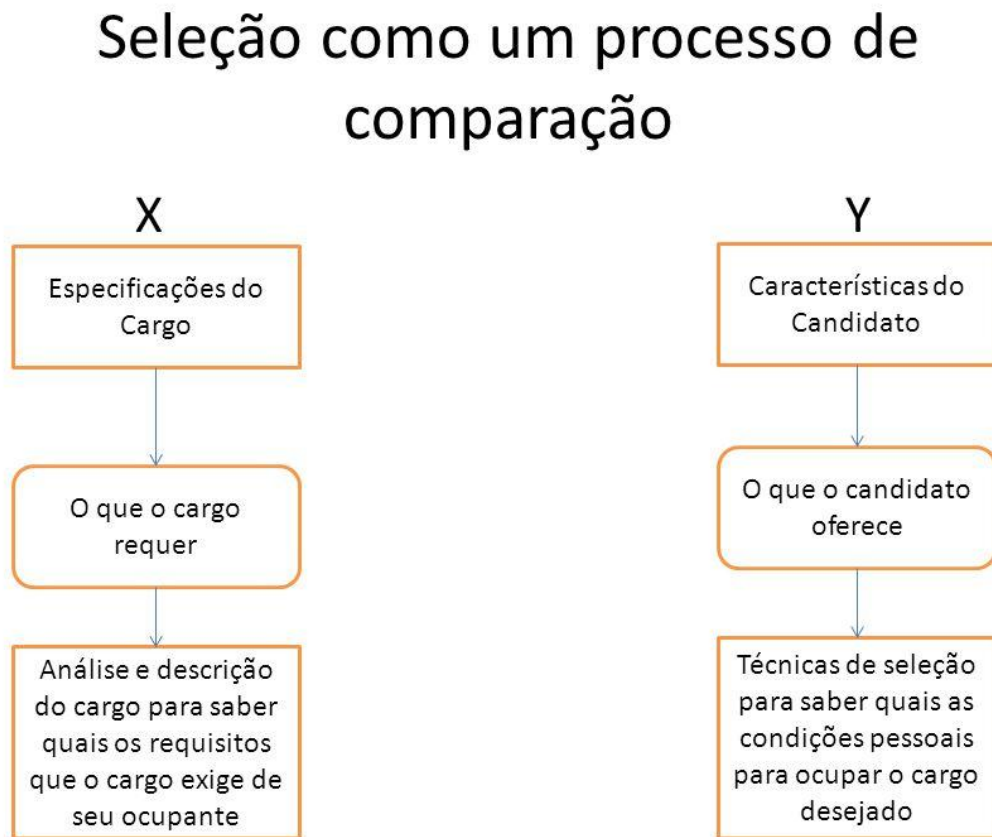
A seleção de pessoas tem por objetivo escolher candidatos com melhores habilidades e conhecimentos para desenvolver tarefas de modo que a empresa veja seu funcionário como peça fundamental para obter os resultados desejados.

A seleção de pessoas é o processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 1999).

Para se ter uma boa seleção de pessoal para o cargo em foco é necessário respeitar as especificações do cargo, como coletar dados e informações do cargo a ser preenchido. Também é preciso selecionar entre candidatos totalmente diferentes para ocupar a vaga disponível. Se tornando um processo de comparação e decisão.

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO).

Figura 6: Seleção como um processo de comparação



Fonte: Google

3.2 Técnicas de seleção de pessoas

Para que seja realizado um processo de seleção capaz de visualizar o candidato mais adequado para uma determinada vaga deve-se fazer uso de procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos recrutados, para por fim, selecionar o potencialmente mais capaz (GIL, 2009).

As diferentes técnicas de seleção utilizadas possuem o objetivo de dar subsídios para uma escolha mais assertiva. No entanto, é importante atentar para o fato de que tais técnicas prevêm uma margem de acerto e de erro, e por isso não são a expressão do futuro, mas apenas uma predição. Assim, para diminuir a possibilidade de erro na escolha de um candidato, recomenda-se a utilização de diversas técnicas que se complementem (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

3.3 Entrevista

A entrevista consiste em um instrumento auxiliar no processo de seleção que deve buscar informações sobre fatos profissionais, educacionais e socioeconômicos relativos ao candidato. Ela é reconhecida atualmente como um dos mais úteis instrumentos que se dispõe para a seleção de pessoal. Isso por possibilitar o contato direto com o candidato e a identificação de sua capacidade para exercer o cargo que se deseja preencher (GIL, 2009).

3.4 Análise de currículos

A análise de currículos é um método útil para a obtenção de informações sobre o candidato. No entanto, se utilizado de forma isolada se torna insuficiente para a obtenção de uma visão ampla e real do candidato. Essa técnica permite apenas o conhecimento das informações contidas no currículo, deixando de lado características importantes que podem ser evidenciadas com o contato pessoal do selecionador com o candidato. Para que essa técnica possua mais validade é recomendável fazer seu uso combinado com outros métodos como a entrevista (GIL, 2009).

3.5 Testes psicológicos

Os testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento que se pretende examinar. Ele propicia condições para evidenciar determinadas características no sujeito (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Podem ser divididos em psicométricos ou de personalidade. Os primeiros medem aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validados anteriormente. Os segundos identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

3.6 Técnicas vivencias

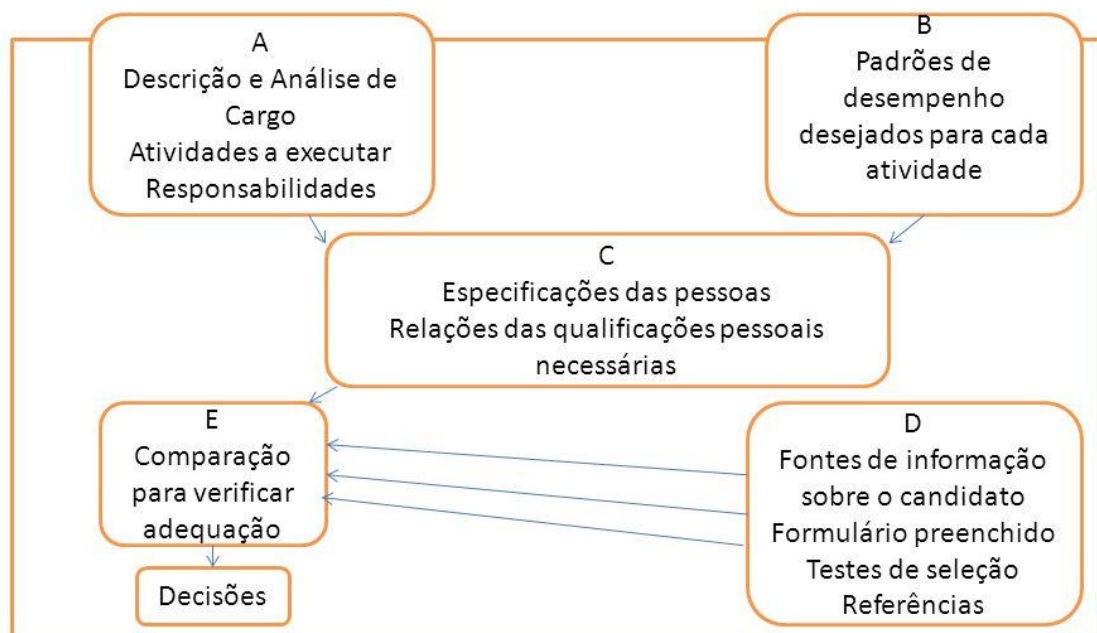
As técnicas vivenciais são as que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Tratam-se de atividades que envolvam atuação e muitas vezes simulação de uma

circunstância profissional. Podem ser classificados em: provas situacionais, dinâmica de grupo e psicodrama (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

As provas situacionais, por exemplo, um teste de digitação, é referente às tarefas do cargo. A dinâmica de grupo é baseada em um grupo de candidatos expostos a uma determinada situação onde será observada sua reação diante da mesma. O psicodrama tem por objetivo a expressão da personalidade por meio da atribuição de um papel social, possibilitando ao candidato a expressão de sentimentos, valores e emoções de acordo com o esperado para esse papel.

Figura 7: Processo de seleção de pessoal

Processo de seleção de pessoal



Fonte: Google

4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As organizações modernas e mais atuantes no mercado já chegaram à conclusão de que investir em seus funcionários é a maneira mais eficaz e o caminho mais curto e seguro para alcançarem seus objetivos.

Se uma organização depende diretamente do comportamento das pessoas que para ela prestam serviços é imprescindível que ela mantenha estas pessoas treinadas, bem preparadas e principalmente altamente motivadas para as tarefas que irão realizar.

O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas das organizações.

Precisam-se avaliar as verdadeiras necessidades da organização e do funcionário para que se possa estabelecer o nível de desempenho almejado. Também é necessário que a empresa esteja disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências.

O mundo está mudando de forma extraordinária, o que levava décadas, agora é meses ou até dias.

O processo de desenvolvimento das pessoas não significa apenas oferecer conhecimentos e habilidades para que possam realizar seus trabalhos de forma mais produtiva. Significa também proporcionar-lhes uma formação que permite que desenvolvam novos hábitos, novas atitudes e capacitem-se para aumentar seus conhecimentos em busca de se tornar melhores no que fazem.

Portanto, trata-se de ir além de um treinamento pessoal, envolvendo aspectos que se aproximam do processo de educação. Com isso, algumas empresas já preferem tratar do tema referindo-se a este como educação para o trabalho, sendo os profissionais de treinamento conhecidos como educadores.

É importante destacar que investir no desenvolvimento das pessoas da organização é investir na qualidade dos produtos e serviços, é atender melhor os clientes e ampliar o faturamento.

Figura 8: Treinamento



Fonte: Google

4.1 Conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Treinamento significa "o preparo da pessoa para o cargo" já a área de desenvolvimento se aproxima mais da educação que é o preparo da pessoa "da vida, para a vida e pela vida", ou seja, treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização (Chiavenato 1999, p. 20).

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma, ou seja, cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada função, ele terá oportunidade, a qual será oferecida pela empresa, porém, quem desejar "ser desenvolvido" não conseguirá. As organizações agem como facilitadoras desse desenvolvimento, mas a iniciativa deve ser tomada pelo funcionário e desenvolver novas competências (LACOMBE 2002, p 393).

4.2 Métodos de redução de riscos

Após o treinamento, com o objetivo de redução de riscos, deve-se montar um plano de aproveitamento desse pessoal, de modo que eles desenvolvam um trabalho á altura do treinamento que receberam, pois pode ocorrer a criação de expectativas por parte dessas pessoas, que não sejam alcançadas, havendo assim um desestímulo ao trabalho.

Além disso, deve-se verificar se os objetivos foram atingidos, se os treinados conseguiram assimilar o que lhes foi transmitido e se poderá realmente ser utilizado no dia a dia.

4.3 Considerações

Há uma grande diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, sua perspectiva de tempo é diferente.

O treinamento é a educação institucionalizada, ou seja, visa adaptar a pessoa de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada empresa. O treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir os objetivos da empresa da maneira mais economicamente possível.

A maior parte dos programas de treinamento visa transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão.

Já a questão do desenvolvimento focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos os treinamento e desenvolvimento a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos.

Figura 9: Desenvolvimento - Treinamento

DESENVOLVIMENTO - TREINAMENTO

- experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional
- experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Deve aumentar possibilidades do funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.

educação: experiências de aprendizagem que preparam o funcionário para desenvolver futuros deveres do cargo

Fonte: Google

5 RECURSOS HUMANOS EM MOMENTO DE CRISE

Diante de um cenário em que vem acontecendo mudanças assustadoras na economia, no mercado, na indústria e na empregabilidade dos profissionais brasileiros. A desaceleração econômica vem de maneira acentuada preocupando a todos.

Neste momento o principal papel do RH é iniciar trabalhos para a transformação do ambiente ameaçador em ambiente forte, para que os funcionários entendam que, para enfrentar momentos com situações difíceis, é preciso transferir os problemas do campo emocional para o campo racional e assim poder lidar com eles objetivamente.

O melhor antídoto contra o desemprego e a precarização das relações de trabalho é o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades. Afinal só sobreviverão as empresas ágeis e capazes de se anteciper as mudanças que ponham a seu favor o fator surpresa (CHIAVENATO, 2004).

Lamentavelmente empresas que não estiverem estruturadas ou não utilizar ferramentas de Recursos Humanos, além de sentir com maior intensidade a crise mundial, poderão cometer erros dificultando uma reação rápida. Algumas medidas podem ser tomadas a fim de conter os danos e manter o RH executando bem o seu papel.

Figura 10: Medidas para conter danos e manter o RH cumprindo seu papel

O que pode acontecer	Como evitar
Ser pego de surpresa com cortes de orçamento, pessoal ou atividades.	Estar próximo ao centro de decisões, avaliar constantemente o cenário e identificar sinais de possíveis contingenciamentos é fundamental para que os gestores de RH não sejam surpreendidos. Tenha um “plano B” que resguarde os programas essenciais e o funcionamento do setor.
Suspensão de programas de treinamento	Prove que o investimento no desenvolvimento de pessoal é muito mais barato que os erros, perdas ou acidentes provocados pelo desconhecimento/ falta de treinamento. Tempos de crise e de baixa produção são oportunos para o desenvolvimento das equipes. Um bom argumento é: “quando a crise passar, estaremos afiados para produzir bem mais e melhor!”.
Cortes de custos nos processos de recrutamento e seleção, em detrimento da qualidade.	Das 10 maiores economias do mundo, o Brasil só perde para a Rússia em volume de dinheiro gasto devido às más contratações. Se estamos em crise, imagine como fica a empresa se a qualidade do time cai?
Ter o RH visto como pouco relevante.	Defenda a importância estratégica do setor, tendo indicadores claros de eficácia e produtividade. Divulgue as ações e resultados em uma linguagem que faça sentido para o público de fora do setor

Fonte: Google

5.1 Papel do RH em tempos de crise

Devido as frequentes notícias de que muitas empresas estão demitindo seus funcionários ou fechando suas portas, é natural que os funcionários fiquem apreensivos em relação a seu futuro profissional. Para evitar que os funcionários fiquem desmotivados e diminuam a produtividade, o departamento de RH deve criar estratégias para evitar problemas, sendo assim, é seu papel entender a situação da empresa e procurar adequá-la da melhor maneira. Outro fator importante é procurar compreender as dúvidas e os medos dos colaboradores, e esclarecer o contexto e os reais objetivos da organização.

Assim, permitindo alinhamento de ambos e que juntos trabalhem pela manutenção do negócio. Essa atitude mostra respeito pelos profissionais e o compromisso da empresa com eles.

5.2 Coaching como aliado das estratégias de RH

O RH pode dispor de várias estratégias para lidar com a crise. Investir em programas de capacitação, a exemplo daqueles que utilizam o Coaching, é uma alternativa excelente devida o processo desenvolver de forma rápida líderes e colaboradores.

São beneficiadas por uma cultura inovadora de aceleração de resultados as pessoas que estão próximas ao profissional de treinamento de Coaching. Neste seguimento os benefícios alcançados são: melhorias na comunicação, aumento da automotivação, nos relacionamentos interpessoais, engajamento e produtividade.

Outros resultados percebidos durante e após cursos de Coaching são: desenvolvimento de habilidades técnicas, emocionais e comportamentais. Para ajudar que a empresa saia desse momento de crise é necessário investir em Coaching.

6 MOTIVAÇÃO

6.1 Os desafios da motivação

A motivação é ainda uma grande tarefa dentro das organizações, pois é a motivação que nos faz agir, persistir. Muitas empresas para motivar seus funcionários contratar palestrantes para que se sintam confiantes.

Quando a empresa mostra, determinação, criatividade pelos seus funcionários isso faz com que eles se sintam mais motivados e consigam enxergar mais alternativas diante dos problemas.

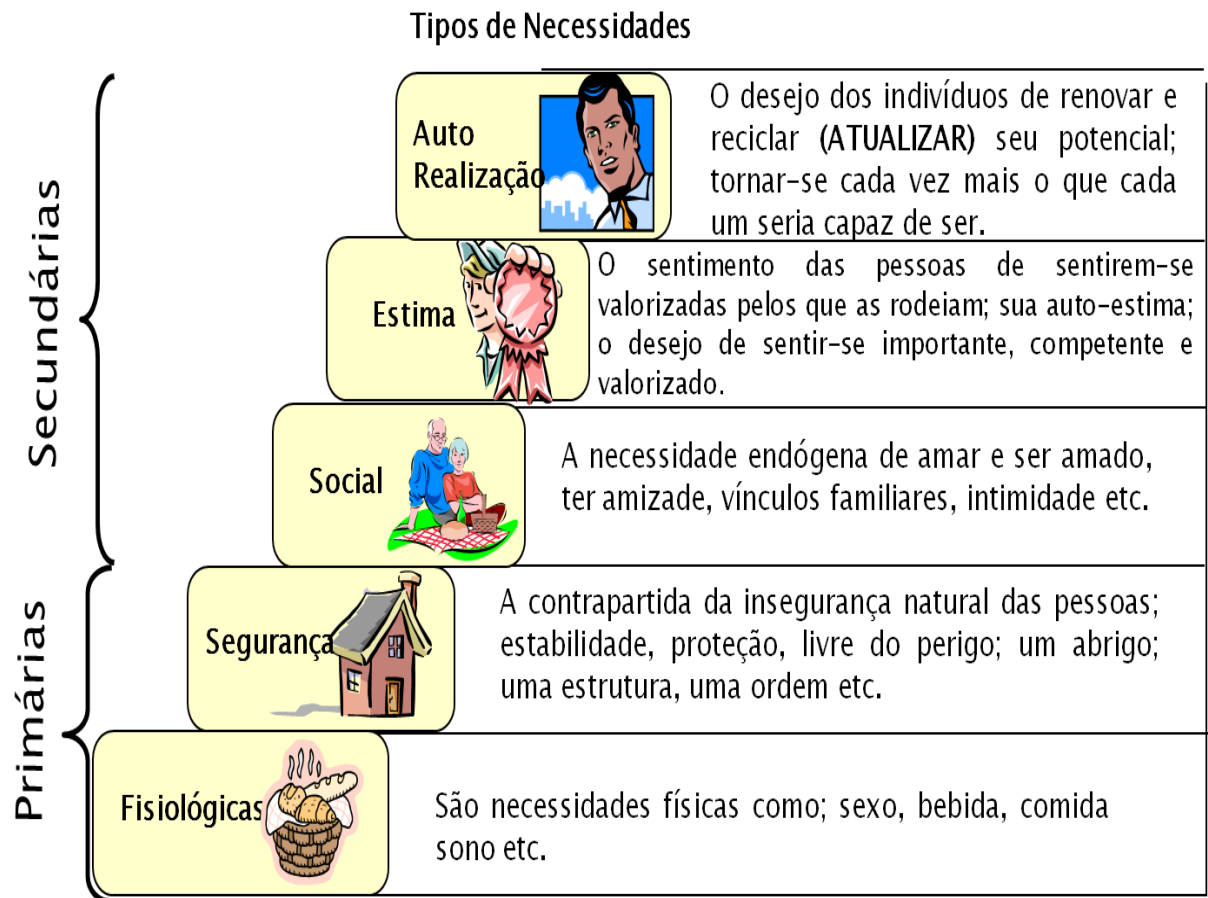
Antigamente era bem diferente, onde as pessoas se dedicavam de corpo e alma ao trabalho, e sempre estava disposto a encarar tudo, mais com o passar dos anos houve uma grande mudança, pois a motivação das pessoas com o trabalho vem diminuindo bastante, hoje o profissional de RH tem o desafio de motivar as pessoas a crescerem, dando ao funcionário benefícios no final do ano como cestas, prêmios e entre outros, mais você tem pensar no que o funcionário gostaria de ganhar e não o que a empresa gostaria de oferecer.

Mais para a empresa motivar o funcionário é preciso que ele também esteja afim, com vontade de trabalhar e especialmente gostar do que faz, ai nesse caso o papel da empresa é incentivar, mais para confirmar a motivação tem outros incentivos como: a valorização pessoal e profissional, treinamentos e desenvolvimentos.

Motive por metas:

- Estabeleça metas claras para que não gere frustração no lugar de incentiva.
- Divulgue a todos não importa quantos estiver participando do programa.
- Envolve motive a empresa toda e não só um departamento.
- Distribuem prêmios apropriados para os funcionários.
- Comemore com almoço ou jantares especiais quando atinge a meta da empresa.

Figura 11: Tipos de necessidades



Fonte: Google

7. ESTUDO DE CASO

7.1 Gestão de Pessoas Raízen

Na safra 2014/2015, teve início o desenvolvimento de um sistema para execução e monitoramento do Ciclo de Gestão de Pessoas da Raízen, que possui em uma única ferramenta os principais processos de gerenciamento de recursos humanos existentes na empresa. No primeiro trimestre de 2016 ocorreu o lançamento e, atualmente as informações relacionadas a esses processos estão automatizadas no sistema Gestão de Pessoas Raízen. A ferramenta contém o histórico organizado dos dados de cada profissional e contribui para o reconhecimento dos funcionários de maneira mais clara e consistente.

O trabalho de cultura da Raízen conduzirá o processo do Ciclo de Gestão de Pessoas do ano 2016/2017 que teve início em abril de 2016. A primeira etapa do Ciclo começa com uma novidade. Garantindo um alinhamento entre os objetivos de negócio da companhia, por meio do GPR, o desdobramento de metas ocorre de maneira estruturada, para os funcionários elegíveis a avaliação de desempenho individual.

Figura 12: Atitudes Raízen**Nossas atitudes**

Fonte: Site Raízen

Durante a safra 2016/2017 o trabalho será focado na divulgação dos aspectos da cultura Raízen por toda a companhia, através de diálogo entre a liderança e suas equipes e através das ferramentas de comunicação interna, para reforçar suas atitudes e garantir que todos os funcionários entendam e as pratiquem. Além do público interno, a cultura Raízen também refletirá nos processos seletivos da empresa. Garantindo afinidade entre os profissionais e a organização e, em consequência, melhor satisfação e desempenho para os dois lados, a Raízen preza pelo alinhamento entre os candidatos e os pilares da companhia.

7.2 Incentivo a novas ideias

Com o pilar "Inovação" e com o intuito de aperfeiçoar processos e gerar oportunidades de negócio, a Raízen criou o Módulo de Inteligência, ferramenta virtual na quais ideias e soluções diferenciadas são submetidas e analisadas para

uma eventual implementação. O Módulo de Inteligência traduz o incentivo da companhia a novas soluções, onde depois de montado o portfólio de projetos, a ferramenta lista as propostas em função do investimento necessário e do retorno para a companhia, facilitando a tomada de decisão e garantindo que os investimentos terão o maior retorno possível.

7.3 Atração e retenção de talentos

A Raízen manteve na safra 2015/2016 seus programas de atração, retenção e capacitação de talentos. A capacitação mais uma vez foi um dos focos do trabalho em gestão de pessoas.

- **DNA Raízen:** a iniciativa foi lançada no início da safra 2014/2015, alinhados à cultura, e com dois a cinco anos de experiência em diversas áreas, tem o objetivo de atrair jovens profissionais do mercado com potencial de crescimento.
- **Programa de Estágio:** criado em 2012, com duração de até dois anos, o Programa abrange estudantes dos níveis técnico e superior de todas as áreas e negócios, tem como objetivo a identificação de jovens talentos e seu desenvolvimento, alinhados à cultura e aos objetivos estratégicos da companhia. O processo de seleção é realizado duas vezes ao ano, com etapas de testes on-line, dinâmica de grupo e entrevistas.
- **Geração Raízen:** criado para preparar um banco de talentos para futuras posições gerenciais em EAB, o programa tem como objetivo desenvolver profissionais com potencial de crescimento alinhado às atitudes e à cultura Raízen.
- **Ciclo de Habilidades:** o programa é voltado para funcionários administrativos e reúne treinamentos destinados a desenvolver as competências e as

atitudes valorizadas pela companhia em temas que a Raízen considera essenciais para o sucesso do negócio.

- **Academia de Liderança:** conjunto de programas de capacitação dirigido a funcionários com potencial de liderança e a profissionais em diversos níveis de gestão

7.4 Diversidade

Na safra 2015/2016, foi aprovado o Plano de Diversidade muito inspirado pelo trabalho de cultura da Raízen que está será aplicado na 2016/2017. A diversidade de ideias, gêneros, culturas e experiências sempre foi valorizada na companhia.

Diante das dificuldades encontradas para preencher a cota legal, a companhia disponibilizou desde a safra 2014/2015 até março de 2016, 1.500 vagas para qualificação profissional de pessoas com deficiência em 18 municípios onde possui operações, a Raízen mantém seu compromisso de inclusão de pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários. Além disso, foi criado um comitê interno para tratar do tema, as contratações externas e as ações de identificação e enquadramento de funcionários com deficiência.

7.5 Inovação

Fazer mais, melhor, com maior eficiência e de maneira mais segura faz parte do dia a dia das ações da Raízen e diversas iniciativas demonstram que a inovação é um importante pilar da cultura da companhia. A Raízen aposta na inovação e na capacidade das pessoas de realizar ideias transformadoras.

CONCLUSÃO

Com a realização deste projeto pode-se observar que o setor de Recrutamento e Seleção é a porta de entrada de todo e qualquer pessoa dentro de uma organização.

O recrutador desempenha um papel fundamental nesse processo e para que não perca o foco do que se deseja é necessário que o mesmo esteja sempre atualizado e preparado as empresas estão investindo cada vez mais em Gestão de pessoas, que utiliza um processo de Recrutamento de Pessoas bem definido com todas as técnicas e procedimentos em andamento para aproveitar os talentos dentro ou fora da organização, onde podemos selecionar os perfis mais adequados para cada cargo.

O recrutamento interno ou externo contribui para a formação e continua em busca de pessoas capacitadas que servirá de fonte para os recrutamentos futuros. As vantagens da gestão na organização é aproveitar o melhor de cada colaborador em seu potencial utilizando técnicas de gestão como motivação, treinamentos, oportunidades, especialização e Inovação que encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais colaboradores da empresa.

Com o momento atual de crise financeira mundial as empresas estão em buscas de pessoas com incentivas e novas ideias, experiências e expectativas para facilitar o conservantismo e favorece a rotina atual com intuito de crescimento profissional na organização.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO. **Evolução histórica da gestão de pessoas.** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/43332/evolucao-historica-da-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

CASSIMIRO, Patrícia Rocha. **Treinamento e desenvolvimento de RH.** Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao/_treinamento-e-desenvolvimento-de-rh/>. Acesso em: 04 nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. **Moderna gestão de pessoas.** Disponível em: <www.ceap.br/material/MAT14022012192841.doc>. Acesso em: mar. 2016.

DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*, 1999. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

FELIPPE, Maria Inês. **Os desafios da motivação**, artigo publicado na revista *Gestão Plus* n. 18 – Jan/Fevereiro 2001. Disponível em: <http://googleweblight.com/?lite_url=http://www.mariainesfelipe.com.br/artigos/artigos.asp?registro%3D27&ei=adEwH3-9&lc=pt>. Acesso em: 03 nov. 2016.

GESTÃO DE PESSOAS. **A importância da gestão estratégica de pessoas nas empresas.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>>. Acesso em: mar. de 2016.

GESTÃO DE PESSOAS. **Estratégias de RH em momentos de crise.** Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/estrategias-de-rh-em-momentos-de-crise/>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

GESTÃO DE PESSOAS. **Gestão de pessoas.** Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAABMAF/gestao-pessoas>>. Acesso em: mar. 2016.

GESTÃO DE PESSOAS. **Gestão moderna de pessoas.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Coluna_IBC/9580/gestao-moderna-de-pessoas.html>. Acesso em: mar. 2016.

GESTÃO DE PESSOAS. **Técnicas de seleção.** Disponível em: <<http://gestaodepessoas2012.blogspot.com.br/p/tecnicas-de-selecao.html>>. Acesso em: 19 out. 2016.

GESTÃO DE PESSOAS. **Tipos de recrutamento.** Disponível em: <<http://gestaodepessoas2012.blogspot.com.br/p/tipos-de-recrutamento.html?m=1>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

JR, Arlindo Felipe. **O papel do RH nos momentos de crise.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/noticias/negocios/o-papel-do-rh-nos-momentos-de-crise/20931/>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000. p. 25-27. **As cinco fases evolutivas da gestão de pessoal.** Disponível em: <<http://profreinaldoramoz.blogspot.com.br/2011/08/as-cinco-fases-evolutivas-da-gestao-de.html?m=1>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: **do operacional ao estratégico**, 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEJDALANI, Patrícia Souza. **Desenvolvimento de pessoal.** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/recursos-humanos/artigos/42731/desenvolvimento-de-pessoal>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

PERIARD, Gustavo. RECRUTAMENTO DE PESSOAL. **O que é e como funciona.** Disponível em: <http://googleweblight.com/?lite_url=http://www.sobreadministracao.com/recrutamento-de-pessoal-o-que-e-e-como-funciona/&ei=ydM0iv4X&lc=pt->. Acesso em: 06 nov. 2016.

RAÍZEN. **Gestão de pessoas**, capítulo 2. Disponível em: <<http://www.raizen.com.br/relatorioanual/capitulo-dois.php>>. Acesso em: nov. 2016.

RAÍZEN. **Inovação**, capítulo 9. Disponível em: <<http://www.raizen.com.br/relatorioanual/capitulo-nove.php>>. Acesso em: nov. 2016.

RECRUTAMENTO DE PESSOAL. **O que é e como funciona.** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/recrutamento-de-pessoal-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. **Breve história do recrutamento e seleção e os recursos humanos.** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/breve->>

histria-do-recrutamento-e-seleo-e-os-recursos-humanos/>. Acesso em: 18 ago. 2016.

RECRUTAMENTO ONLINE. **Vantagens e desvantagens.** Disponível em: <http://googleweblight.com/?lite_url=http://www.e-konomista.pt/artigo/recrutamento-online/&ei=IdK3y9kM&lc=pt-BR&s=1&m=824&host=www.google.com.br&ts=1478552449&sig=AF9NedluVtTa3r0DM008d4p1DGaGj8z_yQ>. Acesso em: 01 nov. 2016.

RECURSOS HUMANOS. **História e finalidade da área de recursos humanos.** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/historia-e-finalidade-da-rea-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

RH EM TEMPOS DE CRISE. **A hora de apresentar resultados é agora.** Disponível em: <<http://recursosehumanos.com.br/artigo/rh-resultados/>>. Acesso em> 04 nov. 2016.

RH NA CRISE É RH EM CRISE. **O difícil papel do RH em meio à crise econômica instaurada.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/rh-na-crise-e-rh-em-crise-o-dificil-papel-do-rh-em-meio-a-crise-economica-instaurada/87412/>>. Acesso em: 03 nov. 2016.