



**18º Congresso de Iniciação Científica**

**GESTÃO DE PESSOAS NA RESSOCIALIZAÇÃO DO EGRESSO NA EMPRESA**

**Autor(es)**

---

RAFAEL GONÇALVES DA CRUZ SENNA

**Co-Autor(es)**

---

ANNY EVA SCHWAMBACK BRITO

**Orientador(es)**

---

FERNANDA CRISTINA COVOLAN

**1. Introdução**

---

Esta pesquisa refere-se aos primeiros estudos feitos dentro de uma proposta interdisciplinar de iniciação científica, em que a atividade empresarial está sendo estudada à luz da administração e do Direito, especialmente sobre o tema da utilização de recursos humanos provenientes de egressos do sistema prisional, desejando verificar a relevância para a empresa e para a sociedade desta utilização de mão de obra.

Neste trabalho, especificamente, deseja-se fazer uma primeira reflexão sobre o desenvolvimento da atividade empresarial historicamente, de modo a permitir a compreensão destes novos caminhos, ditados por novas necessidades, na sociedade contemporânea.

Para a realização deste escopo foram utilizadas obras de diversos autores, especialmente Hensey, Chiavenato, Hunter entre outros.

**2. Objetivos**

---

No processo empresarial de aquisição de lucros e somas financeiras é visto a necessidade de adquirir métodos eficazes que promovam um retorno rápido, ou em período suficientemente adequado às necessidades da empresa.

Entre os diversos meios de aquisição de acumulação de recursos financeiros, está o investimento no capital humano. Nos diversos períodos da história o ser humano como um trabalhador passou por inúmeras mudanças. O conceito de trabalho tal como é conhecido hoje, surgira a partir da Revolução Industrial, e é no decorrer do século XX que surge o modelo de trabalho da forma como o conhecemos. (CHIAVENATO, 2004).

**3. Desenvolvimento**

---

Desde os meandros da antiguidade até os dias de hoje, o trabalho tem sido realizado por meio de capital humano. Desde o campo, onde o trabalhador se põe diretamente ao serviço de sua renda sendo ele o responsável imediato pela realização ou não do trabalho,

até às indústrias mais mecanizadas que possuem maior índice de alta tecnologia. Todos estes agentes são movidos por no mínimo um agente humano. Daí então a importância do estudo sobre os métodos mais eficientes para o alcance de um profissional mais satisfeito e conseqüentemente mais produtivo.

O capital humano é um agente de extrema complexidade de gestão e gerenciamento, visto que, diferente das máquinas, o ser humano não pode ser programado a tomar atitudes pré-estabelecidas pela organização, nem ser condicionado a fazer perfeitamente ou plenamente o desejado. Os seres humanos são dotados de uma graça inerente à sua capacidade de escolha, que é a diversidade, a liberdade de pensamentos e a assimilação versátil das diversas esferas do cotidiano.

Visto a grande necessidade e importância do capital humano, este então passa a ser objeto de estudo afim de se concluir como chegar ao resultado esperado, abrangendo os aspectos múltiplos das capacidades organizacionais e individuais de seus colaboradores.

A partir de 1900 a 1950 houve a conhecida era clássica das organizações. Esta era foi marcada pela revolução industrial, a evolução da industrialização em amplitude mundial e o surgimento de países desenvolvidos. Neste período predominava o tipo de gestão centralizadora, conservadora, burocrática. Este tipo de gestão, no entanto foi propício para sua época, pois havia certo grau de certeza quanto às possíveis mudanças externas, levando a um conservadorismo do status quo. Nesta época, porém o que se buscava era a eficiência máxima, isto é, a busca por métodos onde se aproveitaria melhor o tempo, os recursos e a mão-de-obra, buscando o alcance da produção em massa. Para alcançar esta meta era necessário uma análise acurada em respeito às diversas formas de produção e por isso este sistema necessitava deste tipo de gestão, afim de conseguir, por meio da análise verificar os diversos efeitos causados pelas variadas formas de produção. Esta época poderia ser entendida como a era dos ensaios de laboratório, onde eram testados todos os métodos de produção buscando-se chegar a um coeficiente plausível. (CHIAVENATO, 2004)

A partir de 1950 inicia-se a era Neo-clássica que desponta após a segunda guerra mundial e se estende até meados 1990. As transações comerciais tiveram considerável crescimento, visto que passaram da forma local para a regional e da regional para a internacional. Esta mudança econômica modificou o anterior estado empresarial, agora competitivo e a cada vez menos previsível fazendo com que as empresas saíssem de sua zona de conforto e trazendo-as para uma realidade mais acirrada.

Foi nesta era que houve um grande avanço por parte da gestão de pessoas “a teoria clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o modelo Burocrático foi redimensionado pela teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental.” (CHIAVENATO, 2004, pág.36)

O velho e arcaico modelo de gestão fora finalmente substituído. O tempo trouxe suas revoluções e estas por conseguinte suas transformações. Agora a gestão baseava-se num modelo que incentivasse a inovação e a estruturação e adequação ao ambiente inserido. Não obstante, a gestão ainda encontrava-se debilitada utilizando-se de uma espécie de adaptação do modelo anterior. Queriam realizar um novo programa por um sistema operacional antiquado; era necessário mudar de sistema e não apenas adaptá-lo. As adaptações realizadas não conseguiram surtir muito efeito, pois sustentava-se ainda sobre um panorama burocrático da velha estrutura funcional.

É chegada então a era da Informação a partir dos anos 90 até a atualidade. Segundo Chiavenato esta era trouxe uma revolução comparada à revolução Industrial em sua época. Tal como já define seu nome, esta era é marcada pela intensificação informacional. Dados que outrora demoravam dias ou até meses sendo levados de um lado a outro agora são obtidos com extrema facilidade e rapidez. O mercado torna-se uma arena de competitividades, instabilidade, e turbulências predominam os ares empresariais e por conseqüência são necessárias novas medidas de gestão para se sobreviver e passar a se destacar no mercado.

Nesta era a forma de gestão também se diferencia. Diferente de suas eras passadas a era informacional traz um sistema revolucionário de gestão, saindo do panorama centralizador e fechado e partindo para uma gestão aberta descentralizadora, compartilhadora, amigável.

“Na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.” (CHIAVENATO, 2004, pág. 42).

Neste novo processo de gestão de pessoas as pessoas passam a ser vistas como o maior capital da organização. Os capitais tangíveis como terras e imóveis e máquinas já não são o foco da nova gestão, agora o investimento está sobre o capital intelectual, sobre a retenção de talentos, sobre como desenvolver ou incentivar a realização do conhecimento, da inovação, e das capacidades intelectuais. O indivíduo passa a ser visto como parceiro da organização, não apenas como um apêndice das máquinas, passa a ser tratado como um ser individual, pensante que possui suas singularidades emocionais e de personalidade, em fim não é mais visto meramente como recurso humano das organizações, mas tratado com a dignidade que compete a todo o ser.

#### 4. Resultado e Discussão

---

A grande problemática da atualidade e justamente adequar, revolucionar, mudar o tipo de gestão anterior e implantar a nova, que é pungente e inevitável para o alcance do sucesso. “A maior dificuldade não está em persuadir as pessoas a aceitarem coisas novas, mas em persuadi-las a abandonar as antigas”, dizia John Maynard Keynes (1883-1946). Com efeito apenas aquelas organizações que enxergam a grande essencialidade de tais recursos os tem adotado. O século mudou e com ele o pensamento da sociedade e do indivíduo, que não aceita mais ser visto como mero apêndice maquinário, mas como ser pensante que é capaz de discernir e se

desenvolver, de forma a contribuir para com o trabalho que realiza. (GREELEAF, 2006)

As organizações que tem pretendido lograr êxito têm dado especial atenção a este fator tão determinante que é a motivação e satisfação de seu pessoal. Outras, porém, que estagnaram-se na era da centralização e que “não conseguem” sair do status quo, apresentam inúmeros problemas administrativos, motivacionais e por conseguinte financeiros, que mostram-se cada vez mais profundos e graves à medida que o tempo passa.

Hensey define motivação através do ato inicial que é o motivo. O motivo, segundo ele, são as capacidades oriundas ao indivíduo que o levam a praticar determinada ação. São as necessidades, os desejos ou impulsos que direcionam o indivíduo à uma ação. Juntamente com estes fatores está o objetivo que é para onde se volta o motivo, ou necessidade. Seria o motivo comparado à fome e o objetivo a uma maçã, que é o meio pelo qual o indivíduo satisfará sua necessidade.

Existe ainda outro fator determinante quanto à motivação que é segundo o estudioso Abraham Maslow, a intensidade da necessidade. Para ele a intensidade determinará o grau de prioridade que o indivíduo conferirá a certa ação. É também muito importante lembrar que, as necessidades outrora satisfeitas deixam de ser um fator motivacional, onde o indivíduo busca patamares mais elevados.

As necessidades, segundo Maslow, se caracterizam em primeiro lugar pelas fisiológicas, passando para as necessidades de segurança, sociais e afetivas, de necessidade de estima, e por fim as necessidades de auto-realização, como numa pirâmide.

“Os gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários.” (HENSEY, pág. 19)

Um dos grandes estigmas da motivação é que esta é baseada com o pensamento de que todos pretendem crescer e se desenvolver, que, em verdade, deveria ser o propósito de todo o ser humano. Mas infelizmente esta não é uma verdade absoluta, pois sabe-se que assim como existem os gestores que preferem a estagnação, assim também existem colaboradores que preferem a predominância do status quo e o não desenvolvimento pessoal e organizacional.

No processo motivacional existe também a capacidade de satisfação de cada indivíduo, e esta caso sofra muitos bloqueios pode levar à frustração. A frustração está diretamente ligada a um anseio constantemente bloqueado, podendo ser por um motivo real ou imaginário. O grande problema da frustração é que esta causa uma série de efeitos colaterais tais como agressividade e a adoção de mecanismos de defesa.

Os mecanismos de defesa são atitudes inconscientes adotadas pelo indivíduo frustrado, como meio de não re-frustração. “Os principais Mecanismos de Defesa psicológicos descritos são: repressão, negação, racionalização, formação reativa, isolamento, projeção, regressão e sublimação.” (Anna Freud, 1936; Fenichel, 1945).

“O administrador deve ter em mente que a agressão, a racionalização, a regressão, a fixação e a resignação são sintomas de frustração e podem indicar existência de problemas.” (HENSEY, pág. 23) E tais problemas podem maximizar-se como uma bola de neve. À medida que os problemas ocorrem e não há uma ação para sua solução, este problema se potencializa e torna-se cada vez mais difícil de ser solucionado.

Outro grande problema da frustração é que se ela for muito intensa poderá provocar uma baixa na necessidade a tal ponto que a força para influenciar qualquer ação deixa de existir, o que leva a total desistência por parte do indivíduo.

Cria-se a partir daí uma problemática: como manter os colaboradores motivados e com sua escala de necessidades sempre buscando níveis mais elevados?

Pesquisas demonstram que a distribuição de objetivos e a realização de planejamento, por parte do grupo, o faz estar consideravelmente mais empenhado e disposto a realizar o plano do que apresentar resistência ou desistência. (HUNTER, 2006). Outro fator importante na gestão da motivação inclui a implantação de objetivos alcançáveis e metas que não extrapolem a capacidade de realização dos colaboradores. Um bom método para isto é aumentar gradativamente a porção pedida, fazendo com que os colaboradores verifiquem a possibilidade da realização, desfrutem das recompensas e sintam-se motivados a galgarem um patamar ainda superior. (FENTON, 1992)

Uma questão relevante é o papel das empresas ante a sociedade e seu uso da propriedade. Sua contribuição para com a nação deve ir muito além de mera disponibilização de recursos financeiros e econômicos a seus stakeholder's, este na verdade trata-se de mera obrigação da organização, visto que apropria-se de um bem público, a terra, da qual faz uso para benefício coletivo conforme explícito: “A propriedade obriga. Seu uso deve, ao mesmo tempo, servir o interesse da coletividade.” (COMPARATO, pág. 75)

## 5. Considerações Finais

---

Com as crescentes e constantes mudanças no cenário corporativo mundial, e a emergente e violenta forma como as empresas e organizações tem se lançado no mercado de molde a alcançarem a excelência, visando o alcance da maior fatia do mercado, toda e qualquer ação deve ser muito bem planejada e seguida do mais criterioso método, para o alcance dos objetivos organizacionais. O trabalho realizado com o investimento no capital humano é sem dúvida um dos mais trabalhosos, visto tratar-se de seres individuais e pensantes, cujos quais recebem e proporcionam estímulos das mais variadas ordens, sendo impossível qualquer estipulação de um comportamento pré-estabelecido, há apenas como fazer suaves previsões das quais se exigem tempo e recursos. Não obstante o homem é a ferramenta mais importante e valiosa de qualquer organização; se for gerido de forma sábia e coerente pode tornar-se um diferencial em potencial das demais organizações, tanto de maneira interna quanto externamente, pode contribuir muitos mais que

com meros recursos pecuniários.

## **Referências Bibliográficas**

---

COMPARATO, Fábio Konder. Estado, empresa e função social. In: Revista dos Tribunais v. 732. São Paulo, SP: RT, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2ªed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

HENSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para Administradores: A teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. 6ªed. São Paulo, SP: Ed. Pedagógica e Universitária, 1986.

FENTON, John. 101 Maneiras para aperfeiçoar seu desempenho profissional: Um guia para o gerente que quer crescer. 1ªed. São Paulo, SP: Nobel, 1992.

GREENLEAF, Robert K. Liderança Servidora. 1ªed. São Paulo, SP: CBEL, 2006.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. 1ªed. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2006.