

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CF (IM) PAULO SÉRGIO SANTOS DE SOUZA

A IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE ATRAÇÃO E MANUTENÇÃO DE PESSOAS
NA MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2009

CF (IM) PAULO SÉRGIO SANTOS DE SOUZA

A IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE ATRAÇÃO E MANUTENÇÃO DE PESSOAS
NA MARINHA DO BRASIL

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF Getúlio de Alvarenga Cidade

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2009

RESUMO

A identificação dos fatores de atração e de retenção de pessoas reveste-se de grande importância na atualidade, conhecida por Era da Informação ou Era do Conhecimento, na qual o conhecimento passou a ter o principal lugar de destaque no mundo das organizações. As pessoas, que nas organizações correspondem aos recursos capazes de gerar o conhecimento, ganham uma importância cada vez maior. Dentro deste cenário, a administração de recursos humanos vem evoluindo a cada dia, de forma a tentar prover as organizações das pessoas de que necessita, e ao mesmo tempo de forma a manter estas pessoas nas organizações. A Marinha do Brasil, assim como as demais organizações existentes atualmente, busca atrair e manter as pessoas adequadas às suas necessidades em seus quadros funcionais. Dessa forma, este estudo busca identificar os fatores capazes de atrair e manter as pessoas de que a Marinha do Brasil necessita, por meio do estudo da evolução administrativa da função recursos humanos, do fenômeno de atração de pessoas e do fenômeno de manutenção de pessoas, e conclui que a Marinha do Brasil deve envidar esforços de divulgação das vagas que possui, no que tange a atração de pessoas, e naquilo que se refere à manutenção de pessoas, deve focar seus esforços no estabelecimento de um regulamento próprio para as pessoas que compõem o seu quadro organizacional, no estabelecimento de um sistema de higiene, no estabelecimento de um sistema de segurança, no estabelecimento de um sistema de qualidade de vida, na intenção de adequar as habilidades individuais com as exigências dos cargos a serem preenchidos pelas pessoas e na priorização da utilização dos reforços, em detrimento da punição, sempre que possível.

Palavras-chave: Atração de pessoas. Manutenção de pessoas. Pessoas. Era da informação. Organização. Marinha do Brasil.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	5
2.1	Era da Industrialização clássica.....	5
2.2	Era da industrialização neoclássica.....	6
2.3	Era da informação.....	6
3	A ATRAÇÃO DE PESSOAS	9
4	A MANUTENÇÃO DE PESSOAS	12
4.1	O indivíduo.....	15
4.2	Os grupos.....	17
4.3	A organização.....	17
5	CONCLUSÃO	19
	REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

A atualidade é marcada pela notável importância dos recursos humanos para as organizações em geral, sejam elas da iniciativa privada ou da pública. Vive-se hoje a Era do Conhecimento, na qual a geração e a manutenção do conhecimento passaram a ter um papel primordial na vida das organizações, conferindo-lhes um diferencial competitivo. Conseqüentemente, os recursos humanos, que são os responsáveis pela geração e pela manutenção do conhecimento, passaram a ser merecedores de um tratamento especial, que os levou a serem chamados de “capital humano”, da mesma forma que os demais capitais organizacionais. No entanto, as organizações, incluindo-se aqui a Marinha do Brasil, apesar de perceberem nitidamente este cenário atual, também reconhecem que muitas ações ainda precisam ser implementadas como forma de atrair e manter pessoas com a qualificação adequada às suas necessidades. O problema em questão é descobrir onde os esforços dessas ações devem ser concentrados, para onde direcioná-los, de forma que surtam o efeito desejado.

Desta forma, o propósito deste trabalho é o de identificar os pontos focais sobre os quais a Marinha do Brasil deverá direcionar seus esforços, a fim de atrair e manter em seus quadros funcionais o capital humano necessário ao cumprimento de suas atribuições. Para tal, com o objetivo de se fazer uma abordagem que permita uma melhor compreensão do assunto, primeiramente pesquisaremos brevemente a evolução da administração dos recursos humanos e o atual estágio da mesma, de forma que possamos mensurar e compreender a importância do tema em questão, bem como situar dentro da atual administração de recursos humanos os fenômenos de atração e retenção de pessoas. Posteriormente, buscaremos estudar autores que abordam os fenômenos de atração e manutenção de pessoas, levando em consideração os fatores que as organizações devem considerar para atrair e manter pessoas, para depois vislumbrarmos, a luz dos fatos estudados, os fatores que a Marinha do Brasil deverá observar para atrair e manter as pessoas em seus quadros funcionais, os quais deverão guardar estreita relação com as imposições legais a que a se submete, já que por fazer parte da administração pública¹, só pode executar atos previstos em Lei, ao contrário da iniciativa privada, que pode executar todos os atos que não haja proibição expressa legalmente.

¹ Administração Pública corresponde a todo o aparelhamento de que dispõe o Estado para a consecução das políticas traçadas pelo Governo. (ALEXANDRINO; PAULO, 2007, p. 14)

2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O conhecimento disponível referente aos recursos humanos de uma organização começou a ser sistematizado ao fim da Revolução Industrial.

Segundo Chiavenato (2005), as grandes mudanças e transformações ocorridas durante o século XX, influenciaram diretamente na maneira de administrar os recursos humanos. Desta forma, a melhor maneira de se compreender a evolução na filosofia e prática de lidar com os recursos humanos, é por meio do estudo das transformações ocorridas durante aquele século, que de acordo com Chiavenato (2005), podem ser agrupadas em três Eras Organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

2.1 Era da industrialização clássica

Para Chiavenato (2005), a Era da Industrialização Clássica pode ser identificada como o período de tempo que foi do término da Revolução Industrial até meados de 1950. A amplitude mundial atingida pela industrialização, a adoção de uma estrutura organizacional burocrática por parte das empresas, enfatizando-se a centralização da tomada de decisões no topo da hierarquia, a departamentalização funcional e o estabelecimento de regras e regulamentos padronizados do comportamento das pessoas, caracterizam esta era.

Segundo Gil (1994), no decorrer deste período pode-se observar importantes contribuições para a administração das organizações, oriundas de três movimentos que marcaram a época: o Taylorismo, o Fordismo e o Fayolismo.

O Taylorismo, liderado por Taylor, deu origem à Administração Científica, que teve como característica marcante a observação dos operários nos seus postos de trabalho, verificando-se os movimentos daqueles com os tempos pré-determinados para a execução dos mesmos.

O Fordismo, liderado por Henry Ford, priorizava a produção em massa e a especialização do trabalho, onde cada operário realizava uma única tarefa. Já Fayol, criador da teoria Clássica da Administração, deu origem ao Fayolismo, que segundo Gil (1994) caracterizou-se por atribuir uma capacidade aos administradores composta dos seguintes atributos: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, além de enumerar quatorze princípios de administração, complementares às idéias de Taylor.

Sendo assim, a Era da Industrialização Clássica, no que tange a administração de recursos humanos, refletia as idéias de Taylor, Ford e Fayol, onde os homens eram treinados para trabalhos rotineiros e especializados, ou seja, mecânicos, como se fossem máquinas pertencentes à organização.

2.2 Era da industrialização neoclássica

Para Chiavenato (2005), esta era iniciou-se após a Segunda Guerra Mundial, quando intensivas mudanças ocorriam rapidamente no mundo, e prolongou-se até a década de 1990.

Dessa forma, as organizações na Era da Industrialização Neoclássica, passaram a criar modelos com maior capacidade de adaptação às mudanças, em vez de estruturas burocráticas e hierarquizadas.

Para Chiavenato (2005), as principais alterações ocorridas neste período, que refletiam na maneira de administrar os recursos humanos eram: coordenação descentralizada sob dupla subordinação, cargos mutáveis e inovadores, e cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras.

Ainda durante este período, de acordo com Gil (1994), os estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo, serviram de base para o surgimento da Teoria das Relações Humanas, que possuía como premissa básica a valorização das relações humanas no trabalho, a partir da constatação de que fatores psicológicos e sociais influíam na produtividade.

Para Gil (1994), outra contribuição importantíssima para o contexto administrativo de recursos humanos, ocorrida neste período, foi o surgimento dos conceitos relativos à Teoria Geral dos Sistemas onde destacava-se a importância do caráter motivacional, oriundo de fontes de motivação de pessoas, internas e externas.

Isto posto, percebe-se que na era da industrialização Neoclássica, as pessoas começaram a ser observadas com um enfoque diferente daquele mecanicista da era anterior, e também como recursos com um potencial de melhorar substancialmente os resultados organizacionais, dependendo da maneira de se administrar os mesmos.

2.3 Era da informação

Chega-se então no período que vive-se hoje, a Era da Informação. Nesta era, o conhecimento passa a ter um valor primordial; logo, a mente humana passa a ser valorizada como nunca antes, por ser a grande responsável pela geração e manutenção do conhecimento.

As mudanças atinentes a dedicação com a administração dos recursos humanos são de tal monta, que até o nome desta atividade muda para Gestão de Pessoas, sendo hoje a mais atualizada forma de como uma organização deve relacionar-se com seus funcionários, onde estes são vistos como parceiros daquela.

Para Chiavenato (2005), a Gestão de Pessoas é uma integração dos seis processos dinâmicos e interativos que se seguem:

- Processos de Agregar pessoas: são aqueles usados para a inclusão de novas pessoas na organização. Também podem ser denominados Processos de Provisão ou de Suprimento de Pessoas. Fazem parte dele o recrutamento e a seleção de pessoas;

- Processos de Aplicar Pessoas: são aqueles nos quais serão desenhadas as atividades das diversas pessoas da organização, de forma a orientar e acompanhar o desenvolvimento das mesmas. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

- Processos de Recompensar Pessoas: São aqueles que incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. Visam satisfazer as necessidades individuais mais elevadas das pessoas e para incentivá-las;

- Processos de Desenvolver Pessoas: São os processos que incluem o treinamento e o desenvolvimento das pessoas, a gestão do conhecimento e a gestão por competências, programas de mudança e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação. Servem para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos membros da organização.

- Processos de Manter Pessoas. São todos aqueles processos que visam criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Fazem parte dele a administração da cultura organizacional, o clima, a disciplina, a higiene, a segurança e qualidade de vida e a manutenção de relações sindicais.

- Processos de Monitorar Pessoas. São aqueles processos usados com a finalidade de acompanhar e controlar as atividades das pessoas, bem como para a verificação de resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Desta forma, identificamos claramente os fenômenos de atração e retenção de pessoas, objeto deste estudo, bem como a importância deles, dentro do contexto atual de gestão de pessoas em uma organização

Chiavenato (2005) afirma que os processos citados como integrantes da Gestão de pessoas relacionam-se intimamente entre si, de forma a se interpenetrarem e se influenciarem reciprocamente. Dependendo como um processo for utilizado, poderá influenciar os demais positivamente ou negativamente. A utilização indevida de um processo poderá exigir um esforço muito maior de outro, a fim de compensar aquela utilização. Percebe-se que a manutenção de um equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental.

Partindo-se dessa interdependência entre os processos da gestão de pessoas, pode-se concluir acertadamente que especial atenção deve ser dada a alguns aspectos, para que a Marinha do Brasil possa executar uma gestão de pessoas eficiente e eficaz: é muito importante a atenção a ser dada para os processos de agregar pessoas e de manter pessoas, nos quais estão localizados respectivamente os fenômenos da atração e da retenção de pessoas, que compõem o propósito deste trabalho; tal qual a importância dada a atenção aos processos retromencionados, deve-se manter um equilíbrio com a atenção dada aos demais processos da gestão de pessoas, para que os efeitos na gestão dos recursos humanos sejam positivos.

3 A ATRAÇÃO DE PESSOAS

De acordo com Ferreira (1986, p. 196), o conceito de atração é o “ato, processo ou poder de atrair”. Portanto, ao falar-se em atração de pessoas, intensiona-se falar no ato de atrair pessoas, que na pesquisa em pauta significa atrair pessoas para comporem o quadro funcional da Marinha do Brasil.

Por outro lado, Lodi² (1967, citado por França; Arellano, 2002) define recrutamento como um “processo de procurar empregados”. Para Flippo³ (1961, citado por França; Arellano, 2002), o define como um “processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a vagas de determinada organização”. Sendo assim, conclui-se que quando fala-se em atração de pessoas faz-se referência ao recrutamento.

Cabe aqui uma observação muito importante para a compreensão deste trabalho. Trata-se do fato de que o fenômeno da atração de pessoas situa-se dentro do processo de agregar pessoas, porém não o representa como um todo, pois como visto no capítulo anterior, o processo de agregar pessoas inclui o recrutamento e a seleção de pessoas; porém, conforme definido no título e na introdução deste trabalho, o que será abordado aqui é a atração de pessoas, na tentativa de identificação dos fatores que a influenciam, ou seja, estudaremos o recrutamento, que conforme visto refere-se ao esforço da organização para atrair as pessoas.

As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. 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 recursos humanos (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).

Observa-se no contexto das organizações atualmente, onde o capital humano adquiriu um status de relevância, o quão importante é o recrutamento, que conforme visto, além de anunciar as vagas para o mercado de trabalho, deve envidar esforços para atrair

² LODI, J. B. Recrutamento de pessoal. São Paulo: Pioneira, 1967.

³ FLIPPO, E. P. Principles of personnel management. New York: McGraw-Hill, 1961.

candidatos do mercado de RH para concorrerem às mesmas. Devido a esse fato, vários estudiosos e autores se debruçaram sobre o tema e buscaram definir técnicas a serem empregadas a fim de que as ações de recrutamento pudessem surtir o efeito desejado pelas organizações.

Chiavenato (2005) enfatiza que as principais técnicas do recrutamento são: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento; contatos com escolas, agremiações e universidades; cartazes ou anúncios em locais visíveis; apresentação de candidatos por indicação de funcionários; consulta ao arquivo de candidatos e banco de dados de candidatos.

França; Arellano (2002), menciona as seguintes fontes de recrutamento para as quais os esforços da organização devem ser direcionados: consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa; escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades; entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe); anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos; cadastro de outros recrutadores e grupos informais; intercâmbio entre empresas; sites especializados em oferta de candidatos; anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão; agências de emprego e site da própria empresa.

No caso específico da marinha do Brasil, os esforços para fortalecer os fatores de atração de pessoas compreenderá todas as ações possíveis de serem adotadas para fazer com que os membros da sociedade brasileira, com as qualificações compatíveis com as necessidades daquela organização, se candidatem a uma vaga oferecida pela mesma. Sendo assim, fortalecer os fatores de atração, para a marinha do Brasil, deverá corresponder a ações de fortalecimento de todos os aspectos ligados com a divulgação das vagas a serem preenchidas, com mecanismos que visem incentivar as pessoas a se candidatarem às mesmas.

Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos (MRH). O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo. (CHIAVENATO, 2005, p. 112).

Convém ressaltar que todo o esforço aplicado a este processo de divulgação de vagas e encorajamento das pessoas para se candidatarem a elas, deve ser direcionado de forma a atingir o segmento do MRH com as qualificações desejadas pela marinha do Brasil, bem como possuidores dos atributos necessários para concorrer às vagas oferecidas, a fim de que se faça cumprir as formalidades legais aplicadas à Marinha do Brasil, tanto afetas ao recrutamento, quanto ao processo de seleção de pessoas, posterior ao recrutamento, e que será

subsidiado por este, pois “o recrutamento dá subsídios para o processo de seleção.” (FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 64).

Assim sendo, como o processo de recrutamento visa subsidiar o processo de seleção de pessoas, o mesmo só poderá surtir os efeitos desejados se estiver perfeitamente ajustado com o processo de seleção de pessoas; isto faz com que estudemos o processo de seleção de pessoas na Marinha do Brasil, naquilo que poderá balizar ações a serem empreendidas pelo recrutamento.

Selecionar significa, em síntese restrita, identificar e ordenar, entre os candidatos aptos e interessados, colhidos na fase de recrutamento, aqueles melhor qualificados para o desempenho do cargo. Na administração pública, o instrumento fundamental de seleção de pessoas é o concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme preconiza o artigo 37, inciso II, da Constituição da República. (BERGUE, 2007, p. 390).

Conforme preconiza Bergue (2007), a regra de admissão de pessoas na administração pública é balizada pela Constituição, e tem no concurso público seu instrumento por excelência.

Sendo assim, já que a Marinha do Brasil faz parte da administração pública, necessariamente, por imposição legal, terá que realizar concurso público para o preenchimento das vagas disponíveis.

Observa-se assim que o principal fator a ser observado pela Marinha do Brasil no que tange à atração de pessoas, é uma intensa divulgação dos concursos que pretende realizar, de forma abrangente e ao mesmo tempo direcionada para os setores onde vislumbra encontrar as pessoas com as qualificações que deseja.

4 A MANUTENÇÃO DE PESSOAS

Segundo Ferreira (1986, p. 1083), o significado de manutenção é o “ato ou efeito de manter(-se). Logo, quando fala-se de manutenção de pessoas, intenciona-se falar do ato de manter as pessoas que compõem o quadro de funcionários de uma organização, evitando a saída das mesmas das organizações a que pertencem.

“Do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização”. (CHIAVENATO, 2005, p. 396). Esta afirmação vem corroborar para o fato de que todos os processos de gestão de pessoas – processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas – são igualmente importantes para uma organização atingir eficientemente os seus objetivos, bem como deixa explícito que não basta apenas manter as pessoas, mas sim mantê-las satisfeitas e motivadas.

Quando a taxa de rotatividade numa organização é alta, isto resulta em altos custos de recrutamento, seleção e treinamento. Uma alta taxa de movimentação de pessoal também pode interromper o funcionamento eficiente de uma organização, quando pessoas treinadas e experientes saem e substitutos têm que ser encontrados e preparados para assumir funções de responsabilidade. Cabe ressaltar que todas as organizações possuem alguma rotatividade. Se as pessoas que estão saindo da organização são aquelas limitadas ou não integradas na organização, a rotatividade pode ser positiva, pois ela cria assim a oportunidade de substituir um empregado de desempenho fraco por outro de com melhores habilidades ou motivação, de trazer novas idéias para a organização e de aumentar oportunidades para promoções funcionais. Porém, quando a rotatividade é excessiva ou quando envolve empregados valiosos, pode prejudicar substancialmente a eficiência da organização. (Robbins, 1999).

Devido à importância do assunto e a comprovada necessidade de se manter as pessoas, e ainda de forma motivada, diversos pesquisadores e autores passaram a pesquisar e registrar as variáveis capazes de propiciar a manutenção das pessoas na organização, diminuindo assim a rotatividade prejudicial à mesma.

Para Chiavenato (2005), o processo de manter pessoas que é pautado num modelo de obediência às cegas, enfatizando-se a disciplina rígida através de regras e regulamentos impostos às pessoas, para padronizar a disciplina e o seu desempenho nas organizações,

mostram-se ineficazes quando comparados com os processos que se aproximam de um modelo de autodeterminação e auto-realização das pessoas, com ênfase na flexibilidade do sistema, na liberdade e autonomia das pessoas, na diferenciação e na diversidade das pessoas, buscando assim considerar suas diferenças individuais. Desta forma, Chiavenato (2005), preconiza que os seguintes fatores devem ser considerados para a eficácia da manutenção de pessoas: relação com empregados, sistema de higiene na organização, sistema de segurança e sistema de qualidade de vida.

Um programa de relações com empregados, de acordo com Milkovich e Boudreau⁴ (1994, citado por Chiavenato, 2005) deve ser um programa que contenha todas as normas e regras, expressas de forma clara, atinentes ao comportamento dos empregados na organização, de forma a orientá-los em suas atitudes.

“A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental, e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas”. (CHIAVENATO, 2005, p. 430).

“A segurança do trabalho envolve três áreas de atividades: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos”. (CHIAVENATO, 2005, p. 437).

“A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, através do seu trabalho na organização”. (CHIAVENATO, 2005, p. 448).

Segundo este autor, os fatos retromencionados nos remete a quatro fatores que a Marinha do Brasil deverá levar em consideração quanto à sua política de manutenção de pessoas: o estabelecimento de um regulamento próprio para as pessoas que compõem o seu quadro organizacional, o estabelecimento de um sistema de higiene, o estabelecimento de um sistema de segurança e o estabelecimento de um sistema de qualidade de vida.

A observação destes quatro fatores proporcionarão o surgimento de condições sociais e psicológicas favoráveis ao bem-estar das pessoas na Marinha, contribuindo para a manutenção das mesmas.

Para Werther e Davis⁵ (1983, citado por Barreto, 2008), os responsáveis pelas pessoas em uma organização devem ter em mente que o principal fator de sustentação de uma organização que pretende obter o sucesso, são as pessoas. Além do exposto, seria imprescindível que se guiassem pelos quatro objetivos que se seguem:

⁴ MILKOVICH, George T. ; BOUDREAU, John W. Human Resource Management. Nova York, Richard D. Irwin, 1994.

⁵ WERTHER, William B. Jr. ; DAVIS, Keith. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

- Objetivo societário: refere-se a necessidade da responsabilidade social perante as necessidades e desafios da organização;
- Objetivo organizacional: fazer com que a administração dos recursos humanos possa prestar serviços para toda a organização;
- Objetivo funcional: fazer com que a contribuição da administração dos recursos humanos seja mantida num nível apropriado;
- Objetivo pessoal: prover os empregados com a devida assistência pessoal, visando um aumento da contribuição dos mesmos para a organização, bem como a manutenção e a retenção deles.

O objetivo pessoal citado acima torna evidente que a atenção dada às pessoas pela organização, em termos de assistência às mesmas, deve ser harmonicamente conjugada com as demais necessidades organizacionais. Dessa forma, a organização estará visando a satisfação dos empregados e fazendo com que surja nos mesmos a vontade de continuar na organização, contribuindo para que a mesma atinja suas metas.

Desta forma, segundo este autor, a posição de Werther e Davis está em consonância com a posição de Chiavenato, no que diz respeito ao assunto que nos interessa aqui, que é a manutenção de pessoas.

De acordo com Robbins (1999), uma organização é formada por uma superposição de estruturas, que são os indivíduos, os grupos por eles formados e a estrutura organizacional.

Os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional são os três componentes do comportamento em organizações, ou seja, o comportamento dos empregados são impactados por fatores individuais, de grupo e da estrutura da organização. (ROBBINS, 1999).

Dessa forma, somente com a compreensão dos fatores individuais, de grupo e da estrutura da organização, bem como de como estes se relacionam para originar o fenômeno da rotatividade de pessoal, é que os administradores poderão interferir no sentido de diminuir a rotatividade. Vê-se assim que Robbins, dos autores abordados, procura fazer uma análise mais completa do objeto deste estudo, pois busca analisar os fatores que podem influenciar na rotatividade, levando-se em consideração a organização, desde seu processo embrionário, ou seja, desde o indivíduo, que se juntará a outros, constituindo os grupos, e que posteriormente serão balizados em suas atitudes e comportamentos pelas estruturas organizacionais.

Numa organização encontram-se presentes variáveis dependentes e variáveis independentes. Variáveis dependentes são os fatores-chave que são explicados, previstos ou

afetados por algum outro fator, fator este componente das variáveis independentes. (ROBBINS, 1999).

“As variáveis dependentes são constituídas pela produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho.” (ROBBINS, 1999, p. 14).

Logo, de acordo com o objetivo deste estudo, a variável dependente que nos interessa é a rotatividade, pois se trata do fenômeno que ocorre pela não manutenção das pessoas, ou seja, a diminuição da rotatividade implica no aumento da manutenção de pessoas.

As variáveis independentes são constituídas por variáveis do nível individual, variáveis do nível de grupo e variáveis do nível de sistemas de organização. (ROBBINS, 1999). Isto corrobora com a maneira que Robbins aborda a organização, como uma superposição de níveis: indivíduo, grupos de indivíduos e estrutura organizacional. Corrobora também com a opinião deste autor, citada anteriormente, de que sua abordagem seria a mais completa dentre as pesquisadas.

Dessa forma, estudaremos os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional, de forma que possamos retirar deste estudo mais fatores capazes de minimizar a rotatividade de pessoas, ou seja, capazes de proporcionar a manutenção de pessoas, para que a Marinha do Brasil possa direcionar seus esforços de manter pessoas nestes fatores.

4.1 O indivíduo

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. Isso significa uma considerável dose de adaptação e integração ao contexto da organização, à sua estrutura organizacional, à sua cultura, às personalidades existentes e ao tipo de trabalho. Cada organização é única. Cada organização tem o seu estilo próprio de administração. (CHIAVENATO, 2005, p. 400).

Quando consideramos que cada empregado tem suas características individuais, é de se esperar que a interação de cada um deles com a organização seja diferente, sendo assim, diferente também será o comportamento de cada empregado.

De acordo com Robbins (2002), há quatro variáveis individuais que necessariamente os gerentes devem conhecer: características biográficas, habilidade, personalidade e aprendizagem.

Gerentes são as pessoas que numa organização ocupam cargos responsáveis pela tomada de decisões, alocação de recursos e direção das atividades dos outros para atingirem

objetivos. Eles conseguem que as coisas sejam feitas através de outras pessoas. (Robbins, 1999).

As características biográficas compõem-se de idade, sexo, estado civil e tempo de serviço na organização. Estas possuem estreita ligação com o desempenho e com a produtividade dos funcionários, e são úteis para os processos de seleção. (ROBBINS, 1999).

Desta forma, este fator não mostra relevância no que diz respeito à variável dependente rotatividade, não constituindo-se num fator de preocupação para a Marinha do Brasil, pelo menos no que diz respeito ao objeto deste estudo, que é a manutenção de pessoas.

“A habilidade influencia diretamente o nível de desempenho e a satisfação do empregado através do ajuste habilidade-cargo.” (ROBBINS, 1999, p. 52).

Observa-se desta forma que a habilidade dos funcionários deve ser considerada por ocasião da alocação dos mesmos em seus cargos dentro da organização. A correta adequação das habilidades com as exigências do cargo refletirá na satisfação dos empregados, e conseqüentemente na diminuição da rotatividade, proporcionando uma maior retenção de pessoas. Sendo assim, a intenção de adequar as habilidades individuais com os cargos a serem preenchidos pelas pessoas constitui-se num dos fatores a ser observado pela Marinha do Brasil no que tange à manutenção de pessoas.

Segundo Robbins (1999), as características de personalidade, como timidez, extroversão e introversão, podem levar a um desempenho eficaz no trabalho, quando estas são levadas em consideração por ocasião da alocação dos funcionários aos seus cargos.

Observa-se que a variável dependente produtividade é que sofre um impacto da compatibilização entre a personalidade e o cargo ocupado, logo esta compatibilização não se constitui em motivo de preocupação para a Marinha do Brasil quando busca aumentar a manutenção de pessoas.

O conhecimento sobre aprendizagem sugere que o reforço é uma ferramenta mais eficaz do que a punição. Embora a punição faça com que os comportamentos indesejáveis sejam eliminados mais rapidamente, quando comparada com a utilização do reforço negativo, existe a tendência de que os comportamentos punidos sejam suprimidos temporariamente, em vez de serem permanentemente mudados. Além disso, a punição pode produzir efeitos colaterais desagradáveis, como moral baixa e maior absenteísmo ou rotatividade. (ROBBINS, 1999).

Desta forma, um dos fatores a ser observado pela Marinha do Brasil, trata-se em priorizar a utilização dos reforços, em detrimento da punição, sempre que possível, ou seja, os

comportamentos que levam a uma melhora no desempenho devem ser identificados e recompensados.

4.2 Os grupos

“Um grupo é um conjunto de pessoas que têm um objetivo comum ou que compartilha alguma característica.” (MAXIMIANO, 2004, p. 311).

Os grupos podem ser classificados em formais, quando definidos pela estrutura da organização, e informais, quando resultam de alianças que não são definidas pela organização, e sim formados naturalmente no ambiente de trabalho, que aparecem em resposta à necessidade de contato social. (HOBBINS, 1999).

Conseqüentemente, os grupos formais são conhecidos pelos gerentes. Porém aqueles que se formam à margem da estrutura organizacional, motivados pelos contatos sociais entre os diversos componentes de uma organização, só serão conhecidos após um esforço dos gerentes em identificá-los, o que se faz necessário para que a partir das características dos grupos identificados, os gerentes possam prever padrões de comportamento. Como exemplo de previsão desses comportamentos a partir das características grupais, cita-se, conforme Krackhardt e Porter⁶ (1986, citado por Hobbins, 1999), que “a rotatividade estaria ligada a agrupamentos emergentes”. Empregados que se percebem membros de agrupamentos comuns tendem a agir em conjunto – ele são propensos a sair ou ficar com o grupo, pois interagem mais com cada um. (HOBBINS , 1999).

Segundo este autor faz-se necessário um esforço adequado dos gerentes, bem como um treinamento adequado dos mesmos, com as ferramentas adequadas, para a identificação dos grupos informais, bem como de possíveis comportamentos dos mesmos. Sendo assim, este autor elenca o procedimento retromencionado como um dos fatores que a Marinha do Brasil deverá considerar para efetivar uma política de manutenção de pessoas.

4.3 A organização

“A estrutura de uma organização é um meio de ajudar a administração a atingir seus objetivos”. (ROBBINS, 1999, p. 311).

⁶ Krackhardt D. ; Porter L. W. , The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks, 1986, p. 50.

As organizações podem ser classificadas como possuidoras de estrutura orgânica ou como possuidoras de estrutura mecanicista. As organizações de estrutura orgânica são aquelas caracterizadas por possuírem uma estrutura de controle frouxo, onde prevalecem a baixa formalização e a descentralização. Enquanto isso, as organizações de estrutura mecanicista são caracterizadas por possuírem controle apertado, especialização do trabalho, alta formalização e alta centralização. (ROBBINS, 1999).

“Os empregados não medem objetivamente essas características estruturais”. (ROBBINS, 1999, p. 315).

Observa-se que os empregados medem subjetivamente as características estruturais da organização, ou seja, de acordo com a percepção deles.

“A relação entre muitas variáveis estruturais e níveis subseqüentes de desempenho ou satisfação no emprego está longe de ser coerente”. (ROBBINS, 1999, p. 315).

Observa-se que não é o tipo de estrutura da organização que definirá o desempenho e a satisfação dos empregados.

A Marinha do Brasil, segundo o ponto de vista deste autor, possui uma estrutura mecanicista, porém não é esta classificação que irá determinar os níveis de desempenho ou satisfação das pessoas que dela fazem parte.

De acordo com Robbins (1999), a imagem que os funcionários possuem de uma organização pode não parecer em nada com as reais características que ela possui, pois eles formarão uma imagem com base em suas próprias observações; daí a importância dos gerentes, de modo a propiciar as melhores condições sociais e psicológicas para os funcionários, o que irá influenciá-los na imagem que formarão da organização, e esta, por sua vez, irá influenciar na satisfação dos funcionários.

Desta forma, os aspectos aqui citados nos remete a abordagem de Chiavenato, no que concerne à criação de condições sociais e psicológicas favoráveis ao desempenho dos empregados, com a conseqüente manutenção dos mesmos, cujos fatores responsáveis já foram elencados como fatores de manutenção de pessoas a serem considerados pela Marinha do Brasil.

5 CONCLUSÃO

Verificou-se neste estudo que, com o surgimento da Era da Informação, também conhecida como Era do Conhecimento, as pessoas pertencentes a uma organização passaram a ter uma importância maior, quando comparada com aquela que possuíam em épocas anteriores. Desta forma, os processos de atração e manutenção de recursos humanos tornaram-se parte integrante do processo de gestão de pessoas, nome que atualmente designa a administração de recursos humanos em uma organização, e perfeitamente identificados dentro dele.

Foram identificados os fatores atinentes aos processos de atração e manutenção de pessoas, os quais a Marinha do Brasil deverá considerar como pontos focais para direcionar seus esforços no sentido de atrair e manter pessoas.

No que tange a atração de pessoas, processo que irá subsidiar o processo de seleção de pessoas, o fator a ser considerado pela Marinha do Brasil e para o qual ela deve direcionar seus esforços, é uma intensa divulgação dos concursos que pretende realizar, de forma abrangente e ao mesmo tempo direcionada para os setores onde vislumbra encontrar as pessoas com as qualificações que deseja. Convém ressaltar que o estudo para identificação dos fatores de atração ficou limitado pela peculiaridade de a Marinha pertencer à Administração pública, que por imposição legal, só pode selecionar mediante concurso público.

No que tange à manutenção de pessoas, foram identificados os seguintes fatores para os quais a Marinha do Brasil deve direcionar seus esforços: estabelecimento de um regulamento próprio para as pessoas que compõem o seu quadro organizacional, estabelecimento de um sistema de higiene, estabelecimento de um sistema de segurança, estabelecimento de um sistema de qualidade de vida, intenção de adequar as habilidades individuais com as exigências dos cargos a serem preenchidos pelas pessoas e priorização da utilização dos reforços, em detrimento da punição, sempre que possível.

Devido à importância do tema abordado, este autor sugere que outros estudos sejam efetuados, de forma que se identifiquem as ações a serem implementadas pela Marinha do Brasil, visando a atração e a retenção de pessoas, tendo por vetores de orientação os fatores identificados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 14. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2007.
- ATRAÇÃO. In: Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, c1986.
- BARRETO, Cásio Pereira. **Atração e retenção de talentos em empresas de engenharia consultiva no setor de petróleo e gás natural da cidade de Natal**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008. Disponível em: <http://bdt.d.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado//tde_arquivos/242tde-2008-10-29t083458z-1488/publico/casiocpb.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2.ed. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELANO, Eliete Berne. **As pessoas na organização**. 8.ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MANUTENÇÃO. In: Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, c1986.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaro. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.