



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA TOMAZ FERNANDES

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS – UM ESTUDO SOBRE O FILME
*MONSTROS S/A***

FORTALEZA-CE

2018

JULIANA TOMAZ FERNANDES

ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS – UM ESTUDO SOBRE O FILME
MONSTROS S/A

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

FORTALEZA-CE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- F399a Fernandes, Juliana Tomaz.
ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS : UM ESTUDO SOBRE O FILME MONSTROS S/A / Juliana Tomaz Fernandes. – 2018.
35 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.
1. Gestão de Pessoas. 2. Recursos Humanos. 3. Gestores. 4. Estudo Observacional. 5. Análise Fílmica.
I. Título.

CDD 658

JULIANA TOMAZ FERNANDES

ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS – UM ESTUDO SOBRE O FILME
MONSTROS S/A

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Marcelo Victor de Souza Gomes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À meu Pai Celestial, pelo dom da vida e pela inspiração para escrever cada folha desse trabalho.

À meus pais, que sempre me incentivaram a voar, fazendo-me crer que o céu é o limite.

À minhas irmãs e meus irmãos, que sempre foram os melhores amigos que eu poderia ter, e que sempre dividiram momentos de alegria e descontração comigo, tornando a jornada da Universidade mais leve.

Ao professor Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo, que muitas vezes durante o curso se mostrou solícito em ajudar, orientando-me com paciência e incentivo e preparando um meio para que eu pudesse concluir meu curso.

Ao professor Marcelo Victor, que foi um verdadeiro parceiro nos encontros de orientação, sendo um grande apoio nessa tarefa.

“Boa gestão é a arte de tornar os problemas tão interessantes e suas soluções tão construtivas, que todos irão querer trabalhar e lidar com eles.” (Paul Hawken)

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise da gestão de pessoas e sua importância dentro das organizações, sobretudo naquelas que estão enfrentando momentos de crise, mediante avaliação crítica do filme *Monstros S/A*. Como objetivos, mencionam-se a evolução do conceito de gestão de pessoas e a relevância da liderança na descoberta e desenvolvimento dos talentos. A escolha para a pesquisa foi motivada pelo interesse e identificação com a área e pela percepção da importância dos colaboradores dentro das organizações, e como a atitude deles muda de acordo com o contexto e/ou com o tipo de liderança exercida, além da necessidade constante que as organizações têm de valorizar seus funcionários e proporcionar-lhes um ambiente favorável com vistas a conseguir sucesso e alcançar seus objetivos individuais quanto corporativos. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, visto que se trata de uma análise fílmica que tornou possível o estudo das principais teorias de gestão de pessoas e o impacto que ela, através dos líderes, traz ao resultado dos funcionários e ao alcance das metas corporativas. Os mais notáveis teóricos do tema foram pesquisados e suas principais contribuições foram expostas no trabalho, por meio de uma cronologia de surgimento de cada teoria e como uma complementava ou se opunha à anterior. Os dados obtidos foram confrontados com a teoria, evidenciando-a. Por fim, conforme considera-se, a gestão de pessoas constitui-se numa ferramenta poderosa no ambiente organizacional e exerce profunda relevância estratégica em busca da qualidade e da produtividade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Estudo Observacional. Recursos Humanos. Organizações. Gestores. Líderes. Capital Humano. Análise Fílmica.

ABSTRACT

The study presents an analysis of people management and its importance within organizations, especially those that are facing moments of crisis, through a critical evaluation about the movie *Monstros S/A*. As objectives, we mention the evolution of the concept of people management and the relevance of leadership in the discovery and development of talents. The choice for the research was motivated by the interest and identification with the area and the perception of the importance of the collaborators within the organizations, and how their attitude changes according to the context and/or the type of leadership exerted. Besides, the constant necessity organizations have to value their employees and provide them with a supportive environment in order to achieve success and achieve their individual as well as corporate goals. The most notable theorists of the subject were researched and their main contributions were exposed in the work, through a chronology of the emergence of each theory and how one complemented or opposed the previous one. Finally, as it was considered, people management is a powerful tool in the organizational environment and exerts a profound strategic relevance in search of quality and productivity.

Key words: People Management. Observational Study. Human Resources. Organizations. Managers. Leaders. Human Capital. Film Analysis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Contexto histórico e evolução da gestão de pessoas	9
2.2 Teorias relacionadas à gestão de pessoas	11
2.2.1 Teoria da administração científica e teoria clássica	12
2.2.2. Teoria das relações humanas	13
2.2.3 Teoria comportamental.....	16
2.3 A importância da liderança na gestão de pessoas e no sucesso organizacional	18
2.4 Os processos na gestão de pessoas	20
3 METODOLOGIA.....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
4.1 Relação das Teorias e Conceitos com o Filme	25
4.2 Recrutamento, seleção e direcionamento por competências	28
4.3 Influência da gestão de pessoas na cultura organizacional.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Toda organização tem metas e objetivos que permeiam seu negócio. De acordo com isso, cada uma delas se propõe a oferecer um produto ou serviço e, para tanto, elas contam com seu ativo mais importante: os colaboradores, conforme afirma Chiavenato (2004). É nesse ponto que entra a relevância de um foco direcionado ao capital humano, isto é, a gestão de pessoas. Segundo Gil (2010, p. 17), “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Por isso, como afirma Dutra (2009, p. 17), “a gestão de pessoas deve oferecer à empresa uma visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa, e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição”.

Desse modo, conforme se ressalta, a relação entre organização e colaborador deve ser pautada sob uma troca na qual os dois ganham e crescem, juntos. Esse trabalho pretendeu mostrar exatamente isso. Nem sempre, porém, o raciocínio foi de que deveria haver essa contribuição mútua, na qual os dois se beneficiam e alcançam suas metas. Em face dessas críticas, os conceitos foram sendo aprimorados, conforme novos autores estudavam teorias anteriores e as contrapunham ou aperfeiçoavam.

Antes, o foco das empresas era na produção, sem muita preocupação com as pessoas. Hoje, o cenário foi transformado e os funcionários passaram a ser chamados de colaboradores e os chefes, de gestores. Complementarmente, para Gil (2010), “a expressão gestão de pessoas substitui a expressão administração de recursos humanos, ainda mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.

Tudo isso evidencia a valorização do funcionário, consolidando-o, de fato, como um dos ativos principais das corporações. Como ressaltou Chiavenato (2008, p. 11), “para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia da organização”. Ao agir assim, recebe-se de volta o esforço e dedicação dos colaboradores, o que é particularmente interessante para as empresas na atualidade, pois, como afirma Dessler (2003, p. 14), “para que a organização mantenha vantagem competitiva, num mercado globalizado e extremamente competitivo, é preciso que a força de trabalho seja altamente comprometida e competente”.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a gestão de pessoas e sua importância dentro das organizações, mediante análise do filme *Monstros S/A*. Para isso, definiu-se os objetivos específicos, sendo eles:

- a) A evolução do conceito de gestão de pessoas no decorrer do tempo e a ampliação da visão em relação à importância dos colaboradores;
- b) A gestão de pessoas e o direcionamento da gestão para os funcionários, em busca dos objetivos organizacionais;
- c) A importância da liderança na descoberta e desenvolvimento dos talentos nas empresas.

No decorrer do filme, são abordadas situações que mostram os conceitos ora citados, ilustrando os efeitos que a aplicação – ou a falta de aplicação – deles pode causar ante os objetivos da empresa em questão: a *Monstros S/A*.

O trabalho tem a seguinte estrutura: além desta introdução e dos objetivos aqui expostos, o ponto de partida corresponde ao referencial teórico, onde foram explicitados diversos conceitos desenvolvidos por vários autores nas últimas décadas, desde a Era Industrial. Também foram expostos o histórico, as características e finalidades da gestão de pessoas. Na sequência, explicitou-se a metodologia adotada, a saber, a análise fílmica. Considera-se esta como uma possibilidade extraordinária de mediação entre os conceitos, como algo mais geral, e um caso concreto, como algo particular. Em seguida, apresentaram-se os resultados e uma discussão na qual os conceitos são relacionados com momentos e situações do filme. Por fim, as considerações finais e as referências foram utilizadas como embasamento desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Dutra (2009, p. 15), “historicamente as pessoas vêm sendo encaradas como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado”. Em outras palavras, para qualquer organização existir, ela precisa do capital humano. Portanto, fazer uma empresa de sucesso exige uma gestão visionária e estratégica, capaz de identificar ameaças e, mais do que isso, de encontrar oportunidades de crescimento, motivando os colaboradores e extraindo o melhor deles.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 34), “a gestão de pessoas deverá ser coerente com as novas funções e postos de trabalho criados nas organizações pelas novas tecnologias.” Para tanto, as equipes de recursos humanos devem ser capazes de identificar os perfis considerados mais adequados às metas corporativas. Depois de colocá-los nas posições mais apropriadas conforme suas habilidades, os líderes os treinam e os motivam. Isso porque cada funcionário precisa saber como e onde atuar, e a empresa tem metas a alcançar. Sendo assim, é fundamental que os gestores valorizem seu capital humano e o direcionem aos objetivos organizacionais.

Portanto, a administração de recursos humanos é essencial para o sucesso de qualquer empresa. Nas palavras de Gil (2007, p. 15), “o fim da Administração de Recursos Humanos só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos.” Ou seja, enquanto a empresa existir, a gestão de pessoas precisa existir também, pois é ela quem rege toda a estrutura organizacional, a partir do momento em que cuida do principal ativo: seus funcionários.

Ao tomar o exposto como base - e para fundamentar o foco desse estudo -, a origem, conceitos e características da gestão de pessoas serão evidenciados, assim como os objetivos de uma administração direcionada por eles. Os tópicos serão desenvolvidos segundo a visão de diferentes autores.

2.1 Contexto histórico e evolução da gestão de pessoas

Ao se falar de gestão de pessoas, pode-se perceber que essa realidade nem sempre existiu, afinal de contas, nem sempre as pessoas foram consideradas e tratadas como o principal ativo das organizações. Para atestar isso, considerou-se observar os principais fatos conhecidos e aprendidos durante a faculdade e que são relacionados com o tema, por ordem cronológica. De início, volta-se o olhar para os tempos da Revolução Industrial e observa-se o ambiente

fábrica, onde o foco estava na produção e resultados, a despeito das condições a que os empregados eram expostos.

Em seu livro, Amboni e Andrade (2009, p. 52) mencionam a obra intitulada *Princípios da Administração Científica* de Taylor, publicada em 1911. Segundo afirmam, o autor dizia ser necessário haver planejamento e se aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos, porquanto, assim, os operários se tornariam cada vez mais eficientes naquilo que faziam, e executariam a produção de modo mais rápido e eficaz. Em seu conceito, no entanto, não se levava em consideração se o trabalhador estava feliz ou se alcançava seus objetivos pessoais. Os empregados eram vistos como “máquinas”, obrigados apenas a executar tarefas, o que acabava se tornando um problema, pois lhes faltava motivação para desempenhar suas funções. Em suma, o objetivo era otimizar a produção e minimizar o tempo, sem preocupação com as pessoas.

De acordo com Daniel Vinícius Ramillo (2017), Elton Mayo – psicólogo, sociólogo, pesquisador e professor da Harvard –, realizou, de 1927 a 1933, uma pesquisa denominada *Hawthorne Studies*, que se propunha a mostrar a importância dos fatores sociais como influenciadores de uma situação de trabalho. Mayo foi o criador da teoria das relações humanas, que criticou o taylorismo, mudando o foco da tarefa para o colaborador. Como assevera Gil (2007),

As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. (GIL, 2007, p. 19).

A proposta, em essência, era tornar o trabalho uma experiência prazerosa, de crescimento profissional, onde as metas organizacionais se conectassem com os objetivos pessoais, levando os colaboradores a ficar mais motivados e felizes dentro do ambiente corporativo.

Na sequência dos acontecimentos, os sindicatos começaram a surgir. Para Chiavenato (2008, p. 18), não se tratava mais de intermediar os problemas e reduzir conflitos, mas também administrar as pessoas de acordo com a legislação. Nesse momento, conforme se nota, continuava a crescer a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, agora através, também, de representantes capazes de buscar a garantia dos direitos deles. Nesse período – e desde a década de 1940, quando as leis trabalhistas foram consolidadas –, segundo Araújo (2006, p. 3), os processos de admissão e demissão eram conduzidos pela própria chefia de pessoal ante a importância legal inerente à contratação, ou, muito mais relevante, dados os procedimentos de desligamento. De qualquer maneira, o controle legal-trabalhista exigia da chefia profundo

conhecimento das leis trabalhistas, daí o fato de os recursos humanos (na época chamado de departamento pessoal) serem então constituídos por advogados e bacharéis em direito. Tal realidade manteve-se até o final da década de 1970.

A profunda transformação passou a ocorrer a partir dos anos 1970, quando o modelo taylorista começou a entrar em declínio. Segundo Chiavenato (2008, p. 18), foi nesta década que surgiu o conceito de administração dos recursos humanos, mas ainda incompleto por conta da visão arcaica (representando uma resistência), que considerava o colaborador como mero recurso produtivo. Conforme Gil (2007, p. 20), o surgimento da administração de recursos humanos foi fortemente influenciado pela teoria dos sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy, “já que Bertalanffy mostrou que toda e qualquer organização é constituída por elementos que interagem de certa forma e assim formam uma estrutura organizada.” Ou seja, por serem parte da organização, as pessoas têm seu valor e total importância para o sucesso dela.

Continuando em ordem cronológica, segundo Pfeffer (1994, p. 271), desde o começo do século passado até a década de 1980, as alterações nas práticas de recursos humanos eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerada um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável. Nas palavras de Araújo (2006),

E, foi assim que a área de Recursos Humanos ganhou novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. Assim chegamos no estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução as demandas de excelência organizacional. (ARAÚJO, 2006 p. 3-4).

Assim, diante do exposto, pode-se afirmar que a gestão de pessoas passou por várias mudanças para chegar até ao conceito conhecido hoje, inclusive deixando de ser chamada, em muitas empresas e até na literatura, de gestão de RH para Gestão de Pessoas. Contudo, o mais importante de toda a evolução em curso foi que o funcionário deixou de ser apenas um empregado para ser um colaborador: ele se tornou um parceiro no processo produtivo, em busca não só do sucesso corporativo, mas também da satisfação pessoal ao realizar suas tarefas.

2.2 Teorias relacionadas à gestão de pessoas

A fim de fazer uma análise coerente da atuação e administração de recursos humanos, deve haver grande sensibilidade, por se tratar de uma área que é bastante específica e que influencia todo o restante da organização. Considerando isto, é necessário mostrar as teorias da Gestão de Pessoas a fim de evidenciar sua importância dentro das empresas.

2.2.1 Teoria da administração científica e teoria clássica

Para iniciar o entendimento sobre os conceitos teóricos, é essencial saber o significado de gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (1999, p. 8), gestão de pessoas é “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.” Mas nem sempre foi assim. Ambas as teorias expostas nesse tópico se direcionam à abordagem mecanicista. Faz-se necessário mencioná-las para entendimento das próximas.

Na Era Industrial, quando começou a haver uma organização melhor do trabalho, dois nomes ganharam destaque no contexto da administração: Taylor e Ford. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) iniciou a teoria da administração científica. Segundo Jones e George (2008), Taylor acreditava que se a quantidade de tempo e esforço despendida por cada trabalhador para produzir um bem ou serviço acabado pudesse ser reduzida com o aumento da especialização e da divisão do trabalho, o processo de produção se tornaria mais eficiente. Ou seja, se cada funcionário fosse responsável por apenas uma tarefa/função e a desempenhasse no menor tempo possível, então a produção seria acelerada. Nesse método, não havia necessidade de o colaborador conhecer os processos que levavam ao resultado. Bastava-lhe ter domínio pleno da sua atividade.

Ainda de acordo com Jones e George (2008), Taylor desenvolveu, por meio de seus experimentos e observações, quatro princípios para aumentar a eficiência no local de trabalho: estudar a maneira como os trabalhadores desempenham suas tarefas, reunir todo o conhecimento informal de trabalho que os empregados possuem e experimentar maneiras de aprimorar o modo como as atividades são desempenhadas; codificar os novos métodos de desempenhar tarefas em regras escritas e procedimentos operacionais padrão; selecionar cuidadosamente os trabalhadores com habilidades e capacidades que correspondem às necessidades da atividade e treiná-los para estabelecer um nível justo ou aceitável de desempenho para uma tarefa; e desenvolver um sistema de pagamento que forneça uma recompensa de desempenho aceitável.

Em seguida, a indústria automobilística – representada na pessoa de Henry Ford (1863-1947) – executou as teorias percebidas por Taylor, com a divisão e padronização de tarefas e produção em série, tornando-se um espelho de estruturação para as organizações. Foi, de fato, um grande avanço, e é um modelo muito eficaz em termos de produção, utilizado até hoje, e

pode ser encontrado em empresas como McDonalds. Mas, conforme ressaltado por Jones e George (2008),

Embora os aspectos técnicos da mudança para a produção de massa representassem um enorme sucesso financeiro para Ford e para os milhões de americanos que agora podiam ter carros, para os trabalhadores que realmente produziam os carros, muitos problemas humanos e sociais ocorreram. Com a simplificação do processo de trabalho, os trabalhadores desenvolveram ódio pela monotonia da correia deslizante. A rotatividade era intensa, chegando a 400% ao ano naquele período. (JONES e GEORGE, 2008, p. 47).

Ainda dentro do mesmo universo de foco na tarefa e não nas pessoas, passa-se à teoria clássica de Henry Fayol (1841-1925). Pode-se afirmar que ela complementou o trabalho de Taylor – e, conseqüentemente, de Ford –, mediante estudos sobre como criar uma estrutura organizacional que conduzisse à eficiência e efetividade. Conforme Mota (1995), ela substituiu a abordagem de Taylor, analítica e concreta, por outra abordagem: sintética, global e universal. Segundo Jones e George (2008),

Fayol identificou 14 princípios que ele acreditava serem essenciais para aumentar a eficiência do processo gerencial. São eles: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; unidade de comando; linha de autoridade; centralização; unidade de direção; equidade; ordem; iniciativa; disciplina; remuneração de pessoal, estabilidade no emprego; subordinação de interesses individuais ao interesse comum; e espírito de grupo. (JONES e GEORGE, 2008, p. 52).

Para fins de alcance de melhores resultados, esses princípios se mostram bastante eficazes, pois remetem a controle, organização, planejamento e execução impecáveis. Mas, ao se levar em consideração os trabalhadores, nota-se que eles ainda continuavam a ser marginalizados quanto à valorização, cuidado, motivação e condições de trabalho, assim como acontecia na administração científica. Faltava aos líderes e gestores a percepção de como fazer sua organização crescer a partir do reconhecimento e utilização adequada das habilidades de seus colaboradores.

2.2.2. Teoria das relações humanas

Para Chiavenato (2007), a teoria das relações humanas surgiu como oposição e combate à teoria clássica, a qual se alicerçava, como já visto, sobre as obras de Taylor e Fayol. Seu precursor foi Elton Mayo (1880-1949). De acordo com Askanasy, Wilderom e Peterson (2000), a teoria surgiu através do “Experimento de Hawthorne”, feito em uma fábrica da *Wester Electric Company*, situada no bairro Hawthorne, de Chicago. Nela, Mayo constatou que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar

mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, *turnover* e redução no desempenho e produtividade.

Outra evidência desse experimento foi que, segundo Kwasnicka (1995a, p. 183), “o incentivo salarial era o fator menos importante na determinação dos rendimentos e a aceitação social era considerada o fator mais importante”. De acordo com Park, Bonis e Abud (1997), essa descoberta demonstrou a presença de divergência em um dos grandes pressupostos da Administração Científica, o *homo economicus*, conforme o qual Taylor acreditava que somente o incentivo financeiro era capaz de motivar os funcionários a executar as tarefas solicitadas dentro do método adequado.

Ainda segundo Kwasnicka (1995a), o trabalho em equipe desenvolveu-se e aprimorou-se por meio do conhecimento de que o trabalhador, como ser social, interagiu dentro da organização em grupos informais. Tais grupos apresentavam-se de maneira tão forte que interferiam e regiam diretamente no trabalho em equipe. Na visão de Abreu (2007, p. 12), com o trabalho em equipe “é possível atingir níveis de crescimento muito acima das metas, utilizando o incentivo e a comunicação adequada”.

Voltando a Park, Bonis e Abud (1997), as entrevistas realizadas apontam outros dois fatores – liderança e motivação. Após as entrevistas com os operários, os líderes eram chamados pra ouvirem a opinião dos seus liderados sobre ele. Este processo é conhecido como *feedback* ou retorno e possibilitou as sensíveis mudanças na forma como o trabalho era supervisionado. Chiavenato (2007), afirma:

Disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas e fortalecer e reforçar seus pontos de vista, a escola das Relações Humanas negou ou omitiu todos os conceitos afirmados pela Teoria Clássica para substituí-los por outros conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industriais, tais como organização informal, motivação, comunicação, liderança, incentivos sociais, dinâmicas de grupo. (CHIAVENATO, 2007, p. 18)

Portanto, essa teoria trata das mudanças estruturais junto às mudanças comportamentais, a fim de alavancar os resultados da empresa. O trabalhador se torna mais atuante, ao participar das decisões corporativas, mas sempre de acordo com os padrões colocados pela liderança. A ideia central é motivar os colaboradores e, através disso, eles trabalharem mais eficiente e eficazmente, no intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

Para melhor entendimento das duas teorias já expostas, segue quadro 1 com comparativo entre elas.

Quadro 1 – Relação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência	Técnica, confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Oliveira A. Cezar, apud Chiavenato, 1996

O quadro deixa claro onde estava o foco de cada teoria. Na teoria clássica, o foco estava nas tarefas e a produtividade eficaz era o único objetivo. Havia uma forte presença da figura do chefe, cujas decisões eram individuais, sem envolvimento dos funcionários. Já na teoria das relações humanas, o colaborador era tido como o principal ativo, capaz de contribuir para o desenvolvimento da empresa, à medida que se desenvolvia pessoalmente também. As pessoas interagiam e contribuíaam umas com outras pessoas. Era comum a formação de equipes.

2.2.3 Teoria comportamental

Segundo Chiavenato (2003), a teoria comportamental da administração ou teoria behaviorista surgiu no final da década de 1940 com uma redefinição dos conceitos anteriores e uma forte crítica à teoria das relações humanas. Em 1947, o livro *O comportamento administrativo*, de Herbert Alexander Simon, marca o início da teoria comportamental. Ela representa um desdobramento da teoria das relações humanas, porém reformula alguns conceitos dos quais discordavam. Para essa teoria, o administrador precisa conhecer as necessidades das pessoas, entender o comportamento humano e motivar os funcionários.

Abraham Maslow (1908-1970) que foi um dos maiores especialistas em motivação humana colocou as necessidades numa pirâmide, em ordem de urgência. Tendo como base as suas observações como psicólogo, Maslow estruturou, em meados da década de 1950, a teoria das necessidades. Maslow (apud Bergamin, 2008), defendia que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores. Bergamin (2008) enfatiza que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existentes no interior das pessoas. Segundo Maslow (1962), necessidade é, em resumo, a privação de certas satisfações.

A hierarquia das necessidades ficou dividida em 5 partes. Na base da pirâmide estão as necessidades de nível básico: as fisiológicas e de segurança. Já o topo é composto pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, e são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. A medida que um nível é atendido, o seguinte torna-se dominante. Robbins (2002) define os níveis da seguinte forma:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
2. Segurança: incluem segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
3. Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
5. Autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Ainda de acordo com Robbins (2002), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades dos níveis baixos são satisfeitas por fatores externos, como, por exemplo, local de trabalho, remuneração e segurança no emprego. Já as necessidades de nível alto são satisfeitas a partir de fatores inerentes ao indivíduo, como, de acordo com Bergamin (2008), a necessidade de autorrealização, permitindo ao colaborador ser ele mesmo ao usufruir de todo o seu potencial, sem perder sua individualidade.



Figura 1 - A pirâmide de Maslow Fonte: ROBBINS (2002) apud FERREIRA, DEMUTTI e GIMENEZ (2010).

Para continuar o embasamento da teoria comportamental, faz-se interessante falar a respeito da teoria X e Y, de Douglas McGregor (1906-1964) que abrange conceitos mais modernos sobre comportamento. De acordo com Chiavenato (2003), para estabelecer a teoria X, McGregor, na década de 1960, baseou-se nas premissas de Taylor, elaboradas em 1911. E para a Y, nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

Chiavenato (2003) esclarece que a teoria X fundamenta-se na concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas sobre o comportamento humano, como, por exemplo, a ideia de que as pessoas são preguiçosas e trabalham apenas pelo salário, não gostam de assumir riscos, preferem ser dependentes da imposição do gestor e são resistentes à mudanças. Isso reforça a ideia de que essa teoria está alicerçada na abordagem mecanicista e tradicional, na qual o estilo de administrar é duro, rígido, autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de padrões já pré-estabelecidos, sendo apenas recursos para a produção e para o alcance das metas organizacionais.

Contrapondo-se à teoria X, encontra-se a Y. Para Chiavenato (2003), os trabalhadores são considerados pessoas competentes, responsáveis e criativas, enxergando o trabalho como divertido e prazeroso. A função da organização é proporcionar-lhes meios de alcançarem seu potencial, através de desafios e participação ativa, inclusive na tomada de decisão.

Ao tomar a pirâmide de Maslow como base, McGregor considerava as necessidades de nível superior como dominadoras nas pessoas. Portanto, o atingimento dos objetivos organizacionais está ligado às recompensas, incluindo as de satisfação pessoal e não à punições. Em suma, o colaborador é motivado e se sente mais confiante ao realizar seu trabalho. Assim, melhora-se o nível de qualidade e, conseqüentemente, os resultados.

2.3 A importância da liderança na gestão de pessoas e no sucesso organizacional

Segundo Chiavenato (2000, p. 89), “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.” Ou seja, a figura do líder é fundamental no ambiente corporativo, pois é através dele que os colaboradores são motivados e o clima organizacional se torna adequado para o desenvolvimento de boas relações no trabalho, refletindo na satisfação dos clientes e alavancando os resultados.

Ainda segundo Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança “(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.” Para ser uma organização bem-sucedida, os líderes devem saber influenciar, argumentar e persuadir as pessoas. A citação a seguir completa esta afirmação:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. (MAXIMIANO, 2007, p. 277).

Um líder de sucesso é capaz de influenciar sua equipe – ou até a empresa, se o líder em questão for o presidente – sem a necessidade de estar o tempo todo ao lado, conduzindo cada processo. Sua capacidade se define por sua habilidade de criar estratégias e determinar o melhor caminho a trilhar. Ele deixa esse caminho claro, de modo que seus colaboradores compreendem e concordam com essas ideias, “abraçando-as”.

Líderes, assim como os funcionários, são pessoas, e pessoas são bastante complexas. Portanto, não existe um padrão para liderar. Para Chiavenato (2006), a liderança pode ser classificada em três estilos: o autocrático, o liberal e o democrático. Eles são definidos da seguinte maneira:

- a) Autocrático: o poder está centralizado no chefe e quanto mais estiver, mais autocrático é o comportamento desse líder. Existe um risco nesse tipo de liderança, que é ela tornar-se patológica, chegando ao ponto de autoritarismo, que não traz resultados, porquanto as decisões são impostas e precisam ser executadas a qualquer custo. A ênfase é no líder;
- b) Liberal: o líder delega suas responsabilidades ao grupo e os deixa à vontade. Sua intervenção é mínima. Aqui também há um risco, pois cada colaborador tende a

seguir seu próprio direcionamento, muitas vezes caminhando em direções bem diferentes, dificultando o alcance dos resultados;

- c) Democrático: as decisões estão divididas entre o chefe e seu grupo. Quanto mais influenciada pelos membros da equipe uma decisão for, mais democrático é o líder. É um estilo de liderança participativa e colaborativa.

Como exposto em Possi (2006, p. 4-5), White e Lippitt fizeram um estudo em 1939 para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, por seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam cada um desses estilos. As conclusões da pesquisa foram assustadoras, pois as crianças se comportaram conforme as exigências de cada grupo. Em resumo, os resultados foram os seguintes:

As crianças expostas ao líder autocrático demonstraram forte tensão e frustração. Além disso, a agressividade do grupo cresceu exponencialmente. Ademais, as crianças do grupo não formaram grupos de amizade e nem tinham iniciativa para nada. Na execução das tarefas, não demonstraram satisfação e o trabalho só era exercido se o líder estivesse presente. Quando ele não estava, as atividades paravam e as crianças colocavam em evidência seus sentimentos reprimidos, tendo explosão de indisciplina e de agressividade.

Já as crianças que conviveram com o líder liberal tiveram uma atividade intensa, mas de baixa produção. Conforme observado, houve perda de tempo e muitas discussões, sendo a maioria por motivos pessoais e não relacionadas ao trabalho. Por isso, as poucas tarefas desenvolvidas eram feitas de qualquer maneira. Havia, nesse grupo, a forte presença do individualismo e pouco respeito ao líder.

Com as crianças sob uma liderança democrática, a experiência foi mais satisfatória. Houve um bom relacionamento entre as crianças e o líder, além da formação de grupos de amizade e relacionamentos. As crianças se mostraram mais responsáveis e exerceram suas atividades, mesmo quando o líder não estava presente. O trabalho tornou-se mais seguro e leve.

Mediante essas observações, vê-se que a liderança, de fato, tem impacto no sucesso ou fracasso das equipes e da organização em si. O perfil do líder induz o liderado a mudar seu comportamento para se adequar as exigências e seguir as orientações do seu superior.

Embora os três tipos de liderança ora expostos sirvam de norte para o entendimento, os líderes desenvolvem e externam características diferentes, de acordo com as situações em que são colocados. O mesmo líder pode aplicar os três tipos de liderança em momentos distintos, e nisso consiste o grande desafio: saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que momento e atividade. Esta é a liderança situacional. Como afirmam Hersey e Blanchard (1986),

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais. (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 189).

Segundo a teoria criada por Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional deve ser sempre associada ao grau de maturidade de cada colaborador. Existem dois focos distintos a serem seguidos: foco no comportamento e foco na tarefa. Quando o líder se concentra apenas no comportamento das pessoas, ele considera os aspectos emocionais da equipe e dá segurança, incentiva e encoraja as pessoas diariamente. Quando ele se direciona às tarefas, apenas ajuda o colaborador nos aspectos técnicos do trabalho. Por isso, é importante que o foco no comportamento e na tarefa seja alinhado de acordo com o nível de maturidade de cada membro da equipe.

2.4 Os processos na gestão de pessoas

Dentro da gestão de pessoas, existem processos para facilitar o trabalho. Segundo Gil (2006), a gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia das organizações por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que nelas atuam, tanto para o alcance dos seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

Todo o processo produtivo é realizado com o envolvimento de diversos parceiros, os quais contribuem com algum recurso, por isso os funcionários são tão importantes dentro das metas e resultados das organizações. É uma via de mão dupla. Para tal, é essencial haver processos para conduzir o capital humano, com vistas a cumprir seu papel e ajudar a empresa. Nas palavras de Chiavenato (2008),

Para que se alcance esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos (...), sendo eles: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos. (CHIAVENATO, 2008, p. 16).

- a) Agregar pessoas: a finalidade desse processo é selecionar pessoas que tenham perfil adequado para cada cargo, de modo que a empresa agregue um capital humano qualificado para a função a ser desempenhada, o que vai permitir que o funcionário se desenvolva com mais rapidez, trazendo os resultados esperados à empresa;
- b) Aplicar pessoas: é a etapa que dá continuidade à anterior, onde as pessoas, após serem recrutadas, são integradas à organização, sendo colocadas nos seus devidos cargos e tarefas, e avaliadas por seu desempenho;

- c) Recompensar pessoas: para alguns autores como Chiavenato (2008), a remuneração é fundamental para a motivação dos colaboradores. Existem muitas formas de fazer isso, dentre elas, a remuneração fixa e a variável (de acordo com a produção). Conforme Araújo (2006), a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las por suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização, que em contra partida desenvolve seu critério de remuneração, o qual pode ser por habilidades, competências ou resultados;
- d) Desenvolver pessoas: boas e grandes empresas costumam valorizar quem elas já têm em seu quadro de funcionários e moldam essas pessoas para se desenvolverem, primeiro na área de atuação onde elas se encontram, mas também as direcionando para as possíveis áreas de crescimento profissional, de acordo com as habilidades. Isso mostra como os líderes são fundamentais, pois o desenvolvimento de pessoas necessita de atuação ativa da gestão, ao preparar os colaboradores para novos desafios e ao encontrar meios de identificar novos talentos, fazendo com que eles tenham desejo de permanecer na empresa.
- e) Manter pessoas: são processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais.
- f) Monitorar pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem bancos de dados e informações gerenciais.

Cabe ressaltar: a condição dada pela gestão para que os funcionários desempenhem suas funções vai afetar diretamente o desempenho deles. Como assim? Segundo Klava (2010), “motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos”. Ou seja, quando os funcionários estão felizes e motivados, normalmente tendem a produzir um melhor resultado. Mas o oposto também acontece. Se eles estão insatisfeitos com algo, aumentam-se as chances de alguma meta não ser alcançada, por exemplo.

Ademais, o ambiente onde os funcionários trabalham afeta diretamente seu desempenho. Desse modo, proporcionar um ambiente adequado também é função da gestão de pessoas. Segundo Maximiano (1997, p. 198), “o clima organizacional é representado pelos

sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho”. Quando alguns colaboradores têm dificuldade de se adaptar às mudanças verificadas dentro das organizações, criando resistência, também cabe aos líderes responsáveis a tarefa de contornar a situação e dar suporte a seus funcionários.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é exploratória, pois visa determinar se o que está sendo observado dentro do contexto pode ser explicado por alguma teoria administrativa, evidenciando-a. Ela se utiliza da abordagem qualitativa, ou seja, como não é pré-configurada, pressupõe uma análise de conteúdo. Esses dados não são métricos e o foco está em aprofundar o entendimento. Sobre as características principais de uma pesquisa qualitativa, Godoy (1995)

Considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados. (GODOY, 1995, p.58)

Como forma de coleta dos dados, fez-se uma análise fílmica nos meses de julho e agosto, caracterizando a pesquisa como documental. Este tipo de pesquisa tem sua fonte, como o próprio nome já sugere, em documentos, quer sejam escritos ou não, quer sejam do momento atual ou não. Segundo Lopes (2016), na pesquisa documental não há filtro analítico, e os materiais podem sofrer reelaboração de acordo com os objetivos da pesquisa. Por isso, documentários e filmes se encaixam nesse contexto. Nas palavras de Cordeiro (2000),

O potencial informativo de um documento [...] não implica somente conhecer a tematicidade de tal documento, mas proceder à sua análise, sob diferentes pontos de acesso candidatos à indexação, seja quanto à forma e/ou conteúdo. Este processo de múltipla indexação permite que se faça a sua polirrepresentação tentando-se atingir os usuários em potencial, ou seja, o uso da informação a posteriori. (CORDEIRO, 2000, p. 87-88).

Conforme exposto na literatura em relação à análise do filme em si, é preciso decompor os elementos.

O filme deve ser desconstruído, o que equivale à descrição dos planos, das sequências, dos enquadramentos, das cenas, dos ângulos, dos sons, da composição de quadro, para depois ser reconstituído por meio da compreensão dos elementos decompostos – isto é, a interpretação. Esse processo permite uma visão das partes em relação ao todo, o que faz a diferença na hora de analisar e interpretar; no entanto, é preciso ter cuidado para que não se construa outro filme - ele “é ponto de partida e o ponto de chegada da análise. (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p. 15).

A fim de atender aos objetivos propostos pelo projeto, escolheu-se um filme que retratasse em sua história a importância das pessoas dentro das organizações, como um ativo fundamental para o sucesso corporativo. Ao mesmo tempo, deveria mostrar como uma visão estratégica ampla e direcionada ao capital humano pode transformar uma empresa que está à beira de um colapso. Uma busca na internet por filmes relacionados à gestão de pessoas evidenciou a escolha, visto que no contexto de *Monstros S/A* essa temática é bastante exposta, especialmente ao observar como a maneira de gerir dos líderes e chefes de departamento

interferiu no comportamento dos personagens em suas áreas de atuação, atrelado ao perfil individual.

Em visita ao site Administradores.com (2011), encontrou-se uma lista de quinze possíveis filmes, alguns dentro do tema, outros não. No momento inicial, fez-se a leitura dos títulos, ficha técnica e sinopse e ano de exibição. Assistiu-se ao começo de alguns, mas por falta de interesse no conteúdo, outras pesquisas foram feitas. Assim, encontrou-se o filme *Monstros S/A* também no mesmo site (agora, Administradores.com (2014)). Apesar de ser um filme infantil, ele é bem pertinente ao tema da gestão de pessoas e, por conhecimento prévio do conteúdo em virtude de tê-lo visto por vinte vezes no decorrer do tempo, escolheu-se este filme.

Monstros S/A foi lançado em 14 de novembro de 2001, sob a direção de Pete Docter, David Silverman e Lee Unkrich. Trata-se de uma fábrica de sustos existente em uma dimensão paralela. A empresa constroi portais que levam os monstros aos quartos das crianças através das portas dos armários, a fim de assustá-las, e, assim, gerar com os gritos a fonte de energia para o funcionamento de toda a cidade de Monstrópolis. O fato de a empresa estar passando por um momento de crise e conseguir se reinventar graças à visão estratégica e ao melhor aproveitamento dos colaboradores foram fatores decisivos para a escolha do filme.

Durante a elaboração do projeto para este trabalho, levou-se em consideração, sobretudo, as vinte vezes que se viu o filme, incluindo uma recente, com um olhar mais direcionado ao foco proposto. Analisaram-se, então, o serviço que a fábrica se propunha a oferecer, as razões desencadeadoras da crise interna e na produção de gritos, a solução adotada até o momento e sua ineficiência, a percepção do futuro gestor por meio da observação dos processos e a mudança dos fluxos que levaram a potencialização do resultado, e, por fim, a parte mais relevante para o foco deste trabalho: a descoberta dos novos talentos e a importância deles nos novos trâmites operacionais.

Para embasar a análise e discussão dos resultados, trabalhou-se com os autores apresentados no referencial teórico, enfocando os pontos ora citados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Relação das Teorias e Conceitos com o Filme

O filme *Monstros S/A* pode ser utilizado para evidenciar a gestão de pessoas por se tratar, como já exposto na metodologia, de uma fábrica em momento de crise, que se arvorou da atuação assertiva da liderança ao direcionar e atribuir aos colaboradores as tarefas mais adequadas às suas habilidades, ao mesmo tempo que mudava a cultura da empresa e reorganizava os processos internos.

O negócio da empresa *Monstros S/A* era de vital importância para a população de Monstrópolis, pois sem energia as pessoas não conseguiriam manter sua rotina e a cidade pararia. Assim, para sair da crise, o então presidente da organização, Henry Waterhouse, contava com o desenvolvimento de uma refinaria de gritos e pesquisas na área tecnológica, combinando cada criança cuidadosamente com seu monstro ideal afim de produzir um grito superior, porquanto a crise residia no fato de que as crianças não se assustavam facilmente, como antes. Dentro desse contexto, a gestão acabou por se perder, porque apesar dos processos bem desenhados e eficientes, eles não eram mais eficazes. Era como nadar certo, mas na direção errada e, obviamente, o resultado não seria – e efetivamente não foi – o esperado.

Além disso, o problema se agravava, pois a postura do chefe transitava entre a liderança autocrática e a liberal, conforme foi referenciado através de Chiavenato (2006). Assim, ao mesmo tempo que conduzia a empresa à sua maneira e sem a participação dos colaboradores no nível estratégico, nos níveis operacionais cada um realizava o trabalho a seu próprio modo. Outra característica da liderança do primeiro presidente é que a empresa era regida segundo os parâmetros da teoria clássica (14m22s). Logo, se preocupava mais com os resultados corporativos, em vez de ter um foco maior nos trabalhadores como parceiros, e em vez de analisar como eles poderiam contribuir no alcance das metas organizacionais, extraindo-lhes o melhor.

Mais um ponto relevante era o risco inerente à obtenção dos gritos: para os monstros, os humanos eram tóxicos e podiam causar doenças. Em virtude do perigo que as crianças representavam à saúde, havia uma preocupação da empresa em relação aos assustadores, isto é, fazer com que estes evitassem ao máximo o contato com elas e com os objetos presentes no quarto delas. Quando isso acontecia ou quando algum objeto era trazido acidentalmente para o mundo dos monstros, medidas profiláticas e urgentes eram tomadas pelo órgão chamado *CDA* – *Child Detection Agency* ou, em português, Agência Detectora de Crianças. Isso mostra um ponto positivo dessa primeira gestão, a qual, embora não aproveitasse os talentos da melhor

maneira, buscava manter a integridade física dos funcionários, proporcionando um ambiente ideal para poderem desenvolver suas atividades, como exposto no referencial por Maximiano (1997).

Mas o pior ainda estava por vir: a crise na produção e distribuição de energia se agravou, levando toda a cidade ao racionamento de gritos (7m52s). Por fim, chegou ao seu ápice quando o melhor assustador da empresa, James P. Sullivan, acaba, por descuido, interceptando uma criança para dentro do mundo dos monstros, causando pânico geral (23m00s). Essa interceptação aconteceu porque Mike, o assistente de Sullivan, esqueceu-se de entregar os relatórios de susto na secretaria da fábrica e Sullivan foi cumprir esta tarefa por ele. Isso fez com que a CDA fosse acionada e se instalasse dentro da fábrica, na busca por respostas sobre como a criança entrou e também para encontrá-la e o risco à população de Monstrópolis fosse eliminado (35m21s). Conforme o rumo da investigação, a empresa poderia ser fechada.

Vê-se, aqui, mais uma falha da gestão de pessoas. Embora Mike fosse um excelente assistente, ele não tinha habilidade para relatórios e deixava o trabalho se acumular, comprometendo outros fluxos da empresa. Faltou ao gestor perceber isso e promover soluções, de acordo com o que disse Chiavenato (2008). Dentre as possíveis, ele poderia ter aplicado os conceitos apresentados no referencial: agregar, aplicar e desenvolver pessoas, direcionando a demanda de relatórios a outro colaborador detentor de mais conhecimento sobre o assunto, ou treinar Mike para desempenhar essa função com excelência.

Ao mesmo tempo, e, também, devido ao colapso iminente pela falta de energia, o proprietário se sujeita a fazer parte de um esquema de corrupção com um dos assustadores, chamado Randall, interessado em ser um destaque dentro da empresa, embora sempre estivesse atrás do Sullivan nos resultados. O esquema visava sequestrar crianças para conseguir mais energia utilizando uma máquina que captava gritos por meio de tortura (1h04m40s). Esse foi o momento determinante do fracasso de Waternoose, onde a incompetência da sua gestão ficou mais evidente. Então, de acordo com Chiavenato (2006), um funcionário insatisfeito com os próprios resultados começa a agir da sua própria maneira (fato bem comum em uma liderança liberal) e busca os resultados por um “atalho” que posteriormente custou caro à organização. O gestor perdeu de vez o controle da empresa.

Segundo Kwasnicka (1995b), “um elemento importante na liderança é a habilidade de influenciar os outros no trabalho. Se o líder não pode influenciar as ações de seus subordinados, ele será incapaz de cumprir o seu papel e perderá a confiança deles.” Como observado, a forma de liderar de Waternoose era ultrapassada no tocante ao modo de guiar a empresa. Apesar de ter reconhecido seus dois melhores funcionários logo no começo do filme (19m35s), ele passa

a utilizar alguns artifícios que foram de encontro ao bom andamento da organização. Como não quis enxergar a necessidade de mudança na empresa, ele acabou tendo de manipular os funcionários, valendo-se da sua influência para efetuar as mudanças de acordo com sua visão do que era “certo”.

Em contrapartida, pode-se observar as atitudes de Sullivan, o assustador de destaque que posteriormente assumiu a empresa, diante dos acontecimentos. Por estar em contato direto com Boo (apelido que ele deu à criança Mary Gibbs por ser uma referência à onomatopeia de susto), ele observou, em dois momentos distintos, que as risadas dela produziam mais energia que os gritos. Como exemplo, uma das vezes aconteceu quando, após tê-la interceptado, ele e seu melhor amigo e assistente, Michael Wazowski, a levaram para casa e ela chora porque Mike tomou um urso da sua mão, fazendo com que a energia oscilasse a cada grito durante o choro. Logo em seguida, ele tenta acalmá-la e acaba caindo. Em face disto, ela ri bastante, há uma sobrecarga de energia gerada, e todas as luzes do prédio onde eles moram queimam (29m50s). Essa simples observação evidenciou uma das etapas do processo produtivo e foi o ponto de partida para a transformação vivida pela fábrica. Por isso, todo líder deve ser capaz de fazer análises de seu grupo ou empresa.

Durante o desenrolar da história, Sullivan e Michael descobrem o plano de Randall (sequestrar crianças) e Sulley tem a ideia de denunciar o fato ao presidente da empresa, que finge entender e se compromete em cuidar da garota (57m15s). Antes de chegarem até o presidente, os dois amigos conversam entre si e Mike levanta a possibilidade de eles não buscarem essa ajuda, pois, segundo acreditava, Waterhouse não os ouviria. Essa é mais uma evidência de que os funcionários não eram tratados como um ativo importante para esse chefe. Assim, ele chama uma porta, mas não a da Boo e sim a do local para onde seriam banidos Mike e Sullivan, que acabam descobrindo que o presidente fazia parte do esquema.

Ao saber do perigo que a menina corria, Sullivan descobre a existência de um vilarejo com crianças no local onde estava exilado – e conseqüentemente com portas onde ele poderia voltar ao mundo dos monstros. Mais tarde, Mike também volta e, juntos, eles resgatam Boo e tentam devolvê-la à sua porta, mas o chefe aparece e diz que “sequestrará mil crianças antes de deixar a empresa acabar”, sem saber que estava sendo filmado (1h15m45s). Com essa prova, ele foi preso e a criança devolvida a seu mundo. O problema foi que a fábrica seria fechada, deixando vários monstros desempregados e confirmando, de vez, a crise de energia.

Na saída da fábrica, Mike faz um comentário que desperta a atenção de Sullivan e se torna o pontapé inicial para toda a transformação vivida pela empresa. Conforme ele comenta, mesmo com as dificuldades, o ocorrido valeu a pena, pois eles puderam dar boas risadas

(1h21m10s). A partir disso, Sullivan teve a percepção e o *insight* que levou à solução para vencer a crise e afastar de vez o fantasma do racionamento de energia: daquele momento em diante eles deixariam de captar gritos e passariam a captar as risadas das crianças, as quais eram bem mais eficazes e produziam muito mais energia. Com isso, foi necessário até aumentar os recipientes onde eram feitos os estoques, pois os que eram utilizados para os gritos se tornaram pequenos para a quantidade de energia produzida (1h22m10s).

Ao se levar em conta todo o contexto e as teorias já apresentadas, segundo se pode notar, a observação dos acontecimentos dentro do ambiente ajuda no ajuste e desenvolvimento de pessoas. O que Taylor, Ford e Fayol talvez não entenderam e que Mayo, Maslow e, principalmente, McGregor perceberam foi o seguinte: se as pessoas estão felizes e motivadas, se elas sabem exatamente o que têm de fazer e estão desempenhando atividades onde podem aplicar suas habilidades, naturalmente a produção vai aumentar e os resultados vão vim. Foi essa a atitude de Sullivan como gestor. Dessa maneira, a empresa saiu da crise e que os clientes voltaram a ter tranquilidade e a ficar satisfeitos com o fornecimento de energia.

4.2 Recrutamento, seleção e direcionamento por competências

Esse é um dos conceitos mais importantes evidenciado no filme e está intrinsecamente ligado aos processos. No começo da narrativa, ao treinar novos funcionários para vagas de assustador, Waterhouse (que até então era o presidente da empresa) os julga inexperientes e desqualificados para assumir o cargo. Considerando a função que iriam exercer, eles de fato não tinham perfil e estava difícil encontrar no mercado profissionais preparados para esse desafio. Essa realidade muda quando Sullivan assume a gestão, ao redesenhar o processo produtivo e transformar a cultura organizacional. Esses mesmos monstros, até então eram inadequados para o processo em vigência, que era a produção de energia através de sustos, passam a ser funcionários ideais e são contratados para fazer as crianças rirem. Assim, trazem maior eficácia e eficiência tanto na produção quanto nos resultados da empresa, tornando-se ativos fundamentais na reestruturação em curso.

Cabe lembrar: algumas vezes as pessoas realmente precisam ser substituídas, por não corresponderem às expectativas e não proporcionarem os resultados esperados. Mas, em outros momentos, mediante uma gestão visionária e analítica que consegue observar e extrair o melhor das pessoas, aquele colaborador pode ser desenvolvido de acordo com suas habilidades. Desse modo, pode se tornar alguém mais motivado, mais confiante em suas próprias capacidades e direcionado aos resultados, porque entende o processo produtivo e se considera parte dele.

Líderes que alinham habilidades a processos geralmente criam profissionais mais comprometidos, empresas mais bem-sucedidas e clientes mais satisfeitos.

4.3 Influência da gestão de pessoas na cultura organizacional

Para Bruno-Faria (2000), mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho. Isso aconteceu dentro da Monstros S/A a partir do momento em que o processo produtivo mudou, passando da obtenção de energia através de gritos para risos. Daí em diante, houve outras transformações, da decoração do ambiente ao clima e cultura organizacionais. Os funcionários estavam mais felizes e motivados para buscar os resultados. Aquilo que antes apavorava, que era o contato com as crianças, tornou-se importante para a obtenção de energia, pois agora os monstros se divertiam com elas. Pouco a pouco, a distância entre gestor e subordinados foi extinguida, e abriu espaço para um novo modelo de negócio mais lucrativo e prazeroso. Isso também é uma evidência da teoria comportamental.

Quanto à resistência à mudança, originava-se do próprio proprietário, talvez por estar preso à herança familiar e por medo do novo (19m40s). Por causa disso, a crise chegava cada vez mais fortemente e a empresa quase foi à falência em face dessa resistência. Mas, diferentemente do que o presidente pensava, não era o fato de as crianças não levarem mais sustos como antes que estava interferindo nos resultados e, sim, o entrave para mudar o modelo de negócios. Faltou também a fagulha para instigar os funcionários a trazer novas ideias, a serem mais colaboradores e menos empregados. Na gestão de Waternoose, os funcionários pareciam inertes em relação à crise, enquanto com Sullivan eles tinham liberdade para contribuir e espaço para desenvolver.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização deste trabalho, optou-se por adotar a análise fílmica para mostrar que gerir pessoas é uma arte, porquanto cada uma delas tem personalidade, ambições, aspirações e particularidades diferentes. Os gestores de visão sabem como conduzir e extrair o melhor de cada uma delas. Eles as mantêm motivadas e abertas às mudanças organizacionais necessárias para o crescimento e fazem isso apenas por sua capacidade de liderar, e não forçando ou impondo nada.

Ao se considerar o conteúdo do filme em si, embora se trate de uma animação para crianças, *Monstros S/A* é uma fonte rica útil como embasamento para as teorias administrativas. As principais características foram evidenciadas na dificuldade do primeiro gestor de se abrir a novos horizontes e promover as mudanças necessárias dentro dos processos de obtenção de energia para que a empresa pudesse sair da crise. Esse bloqueio em relação à transformação organizacional é um problema quando presente nos funcionários, mas se torna ainda pior quando acontece dentro da gestão, pois é ela que dá o ritmo a todo o funcionamento de uma empresa. Na fábrica em questão no filme, esse foi o maior entrave para a saída da crise, pois se refletiu na gestão de pessoas e no comportamento dos funcionários, que não se envolviam nas decisões e apenas seguiam aquilo que era esperado deles.

Como já exposto na análise, muito mudou com um gestor visionário, motivador e participativo. Saber enxergar o melhor da sua equipe, direcionar cada colaborador à atividade que melhor desempenha e tornar o ambiente agradável foi fundamental para a mudança no contexto da crise. Contudo, o ponto principal foi a visão analítica das tarefas, diminuindo a burocracia e permitindo que as pessoas fossem mais atuantes no contexto organizacional. Assim, o capital humano foi valorizado e, conseqüentemente, se tornou mais motivado para buscar a excelência.

A realização desta análise fílmica expôs de maneira clara e simples a gestão de pessoas e o impacto por ela causado nos resultados, por afetar diretamente a maneira como os colaboradores atuam. Apesar dos resultados obtidos, sugere-se o desenvolvimento de mais pesquisas, a fim de comparar outras obras e relacionar a análise aqui feita com outros pontos de vista.

REFERÊNCIAS

- ABREU, L. F. Forme o time certo. **Revista melhor gestão de pessoas**. Ano 14, n. 131. 2007, p. 58.
- AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ASKANASY, N. P.; WILDEROM C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. California: Sage Pub, 2000.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008
- BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Editora Mimeo, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da administração**. Ed. Compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. O capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas 2008.

CORDEIRO, Rosa Inês de Novais. **Informação e movimento**: uma ciência da arte fílmica. Niterói: UFF, 2000. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Arte.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, A. **Curso de especialização em administração pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: As teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JESUS, N. S. **Monstros S/A e a necessidade de inovar como administradores**. 2014. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/entretenimento/monstros-s-a-e-a-necessidade-de-inovar-como-administradores/81230/>>. Acesso em 26/06/18.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial** - o desafio do século XXI. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844/>. Acesso em: 12/12/18.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração**, uma síntese. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1995a.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995b.

LOPES, J. **Fazer Do Trabalho Científico Em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2016.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 19. ed. São Paulo(SP): Pioneira; 1995.

OZÓRIO, M. **15 filmes que todo administrador deve ver**. 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/15-filmes-que-todo-administrador-deve-ver/44952/>>. Acesso em 25/06/18.

PARK, H. K. BONIS, D. F. ABUD, M. R. **Introdução ao Estudo da Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva através das pessoas**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.

POSSI, M. **Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. Vol. 2.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VANOYE, F; GOLIOT-LÉTÉ, A. **Ensaio Sobre a Análise Fílmica**. 2.ed. Campinas: Papyrus, 2002.