

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
Graduação em Administração

LUANA PRADO BORGES

A GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo a partir da análise da Série *La Casa de Papel*

UBERLÂNDIA DEZEMBRO DE 2019
LUANA PRADO BORGES

A GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo a partir da análise da Série *La Casa de Papel*

Trabalho apresentado como requisito parcial de avaliação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, da Universidade Federal de Uberlândia.

Orientadora: Edileusa Godói de Sousa

UBERLÂNDIA DEZEMBRO DE 2019

LUANA PRADO BORGES

A GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo a partir da análise da Série *La Casa de Papel*

Trabalho apresentado como requisito parcial de avaliação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, da Universidade Federal de Uberlândia.

Banca de Avaliação:

Profa. Dra. Edileusa Godói de Sousa

Orientadora

Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues

Membro

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos

Membro

Uberlândia(MG),03 de dezembro 2019

RESUMO

O intuito desse estudo foi discutir como ocorrem os processos de gestão de pessoas no que se refere ao Recrutamento, a Comunicação, a Integração e o Treinamento, comparando esses processos identificados com a série *La Casa de Papel*. A escolha dessa série se deu levando em conta a dimensão de informações que ela traz para estudo em diversas áreas da administração. Em relação aos procedimentos adotados, o estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa, de base interpretativa, e o procedimento técnico utilizado é a análise de conteúdo. Desta forma, foi feita uma análise do roteiro e identificados estratégias de planejamento, trabalho em equipe, treinamento dos membros que foram recrutados, formas de comunicação e integração. Em análise, verificou-se que o uso das ferramentas de gestão de pessoas é de suma importância para qualquer que seja a organização, e que o planejamento feito da maneira correta está alinhado aos resultados que a organização alcançará.

Palavras-chave: Gestão, recrutamento, organização.

ABSTRACT

The purpose of this study was to discuss how people management process happens in relation to Recruitment, Communication, Integration and Training, comparing these process identified with the *La Casa de Papel* series. The choice of this series was taken because of the much information it brings to study in several areas of administration. Regarding the procedures adopted, the study used a qualitative approach, interpretative basis, and the technical procedure used is content analysis. Therefore, an analysis of the script was made and planning strategy were identified, teamwork, training of members who were recruited, forms of communication and integration. In question, it has been found that the use of people management tools is of paramount importance for any organization, and that the planning in the right way is aligned with the results of the organization will achieve.

Keywords: Management, recruitment, organization,

SUMÁRIO

1-Introdução.....	1
2-Objetivos.....	2
2.1-Objetivo Geral.....	2
2.1.1-Objetivos Específicos.....	2
3-Revisão Bibliográfica.....	2
3.1-Gestão de pessoas.....	2
3.1.1-Recrutamento.....	3
3.1.2-Comunicação.....	5
3.1.3-Integração.....	8
3.1.4-Treinamento.....	9
4-Metodologia.....	11
5-Discussão e análise dos resultados.....	12
5.1- Serie estudada.....	12
5.1.1-Recrutamento.....	13
5.1.2 Comunicação.....	14
5.1.3-Integração.....	16
5.1.4-Treinamento.....	16
6-Considerações Finais.....	17
7-Referências.....	18

1. INTRODUÇÃO

Esforços de desenvolver as políticas e práticas de gestão de pessoas são muito pertinentes no mundo atual, porém não é o que se acreditava há algumas décadas atrás, quando a competitividade estava ligada ao tamanho e a complexidade física das organizações. Hoje, alguns aspectos como as pessoas que trabalham na empresa e a valorização do mercado são mais importantes do que os aspectos tangíveis da organização (OLIVEIRA; FRANÇA 2005).

Para qualquer tipo de organização é de extrema importância fazer o uso das ferramentas de gestão de pessoas, pois a partir de uma boa gestão é que a organização pode se destacar tendo um diferencial competitivo. Quando tratamos da Série de origem espanhola *La Casa de Papel*, essa importância do uso das ferramentas de gestão fica evidente ao acompanharmos o desfecho da Série.

La Casa de Papel é uma série da Netflix que vem trazendo muita repercussão no mundo Administrativo. A série se desenvolve a partir de um assalto extremamente organizado na casa da moeda da Espanha, no qual são oito assaltantes liderados pelo "Professor" que planejou estrategicamente cada passo deles (ADMINISTRADORES, 2019). O professor se tornou um grande líder e montou uma equipe composta por diversas personalidades, abrindo espaço para debates entre eles, porém lembrando a todo momento o objetivo final do time. Logo no primeiro capítulo ele fez com que todos acreditassem no seu plano e preparou todos os membros para executá-lo.

Este trabalho buscou utilizar os conhecimentos aprendidos nos conteúdos de gestão de pessoas, estudados durante o curso de Administração, aplicado em uma organização menos convencional. A Justificativa do estudo é a curiosidade de um olhar mais profundo para a Série *La Casa de Papel*, e mostrar a importância de se aplicar a gestão de pessoas em qualquer que seja a organização. Já que a gestão de pessoas nas empresas assume um papel extremamente importante, e cabe ao líder transmitir os princípios que nortearão a equipe e seu desempenho.

O motivo da escolha da Série *La Casa de Papel* se deu levando em conta a dimensão de informações e lições de gestão de pessoas que ela apresenta.

Diante desse contexto, o trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de entender e descrever como ocorrem as práticas de Gestão de Pessoas nos processos de Recrutamento, Comunicação, Integração, e Treinamento na *Serie La Casa de Papel*. O presente estudo está dividido em seções: primeiramente são apresentados os objetivos do estudo, em seguida o referencial teórico abordando conceitos de Gestão de Pessoas, e os seguintes processos de Gestão: Recrutamento, Comunicação, Integração e Treinamento, posteriormente é abordado a metodologia da pesquisa utilizada seguida da análise dos resultados, considerações finais e por último as referências bibliográficas utilizadas para embasar o estudo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa foi entender como ocorrem os processos de gestão de pessoas no que se refere ao Recrutamento, a Comunicação, a Integração e o Treinamento, a partir da teoria comparada com os processos identificados na *Serie La Casa de Papel*.

2.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar na série os processos de gestão de pessoas a partir das categorias definidas para a pesquisa;
- Comparar as categorias definidas: Recrutamento, Comunicação, Integração e Treinamento com as diversas situações retratadas na série.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas vem passando por constantes mudanças e por isso as organizações tiveram que olhar com mais atenção para essa área. Por vários anos acreditava-se que o capital financeiro era o principal recurso da organização, porém a realidade é outra, pois existem diversas empresas que possui um alto capital financeiro e que simplesmente desaparecem. De acordo com Santos (2004) foi por isso que teve a necessidade de redefinir os profissionais e dar ênfase ao principal recurso das organizações que é o capital humano.

Segundo Almeida (2012) é muito importante que as empresas se preocupem com seus funcionários, e também com a infraestrutura que ela oferece a ele, para que a empresa possa desenvolver bem as suas atividades. Por essa razão a gestão de pessoas é tão importante, pois as empresas são feitas exclusivamente de pessoas e seu sucesso ou fracasso depende delas. E mesmo com a tecnologia altamente desenvolvida nos dias atuais, as organizações precisam de pessoas para seu sucesso.

Segundo Vilas (2000) a área de gestão de pessoas é um processo que engloba planejamento, organização, direção e controle de pessoas na organização. E esse conjunto promove o desempenho eficiente de pessoas para alcançar os objetivos da organização e os individuais, relacionados direto ou indiretamente com as empresas. Para Lacombe e Heilborn (2009a) gestão de pessoas é o conjunto de esforços que objetiva: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas que buscam um resultado em comum.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2009b), alguns fatores são de extrema importância para serem analisados no processo de gestão de pessoa, e estão fortemente ligados no sucesso das organizações. Esses fatores são: Recrutamento, Seleção, Comunicação, Motivação, Integração, Treinamento e Supervisão. Para o presente estudo, foram analisados: Recrutamento, Comunicação, Integração e Treinamento. A escolha desses fatores se deu levando em conta a relevância aplicada na Série estudada.

3.1.1 Recrutamento

Segundo Ferreira e Soeira (2013) o recrutamento é a forma que se utiliza para atrair e também localizar candidatos que tenham o perfil adequado para o cargo que necessita ser preenchido. Esse deverá ser a primeira etapa para selecionar as pessoas, pois esse processo serve como uma forma de triagem de candidatos que mais se encaixam no cargo, comparando com outros que não tenham o perfil necessário.

De acordo com Coradini e Murini (2009) todo o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização e essa necessidade tem origem de vários motivos. Em resumo o recrutamento de pessoal segue um fluxo que já é predeterminado pela organização. O líder da empresa que fica responsável por preencher as vagas sempre buscando um perfil que melhor encaixe na função para que a organização consiga economizar recursos e otimizar resultados.

Michel (2007, p.5) define dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. O recrutamento interno é aquele utilizado para preenchimento de vagas, por intermédio de remanejamento das funções que já existem na organização. Esse possui algumas vantagens, como por exemplo: aproveita de uma maneira melhor o potencial humano que existe na organização, motiva os funcionários ao desenvolvimento profissional, não tem a necessidade de socialização de novos funcionários, entre outros. Ela também possui algumas desvantagens, entre as que mais se destacam estão: pode bloquear na organização a entrada de novas ideias e experiências, favorece a rotina atual e o conservadorismo. O Recrutamento externo é utilizado para atrair candidatos fora da organização. As vantagens são: o aumento do intelectual ao incluir novos conhecimentos na organização, renovar a cultura organizacional e a introdução de novos talentos e habilidades. As principais desvantagens é a desmotivação dos atuais funcionários da organização e o alto custo do recrutamento externo.

A seguir, na Tabela 1, os autores descrevem os tipos de recrutamento.

Tabela 1 : Tipos de Recrutamento

Tipos de Recrutamento	Definição
Interno	Segundo Bulgacov (2006), o recrutamento interno é um método onde a organização busca talentos dentro da própria empresa. Para que isso aconteça é necessário que a empresa tenha bons talentos para ocupar o cargo. Esse tipo de recrutamento é um ponto forte para a motivação em crescimento dos funcionários que já trabalham na organização.
Externo	Para Bittencourt.et.al, (2017), esse tipo de recrutamento é realizado quando a organização busca novos talentos no mercado, do lado externo da empresa, que é realizado através de alguns meios para atrair os candidatos.

Fonte: baseado em Bulgacov (2006) e Bittencourt.et.al, (2017)

É muito importante que a organização realize o recrutamento de maneira adequada, pois as pessoas que irão ocupar o cargo serão responsáveis pelos resultados que a empresa irá alcançar.

3.1.2 Comunicação

Em todas organizações é importante ter uma boa comunicação para a transmissão de uma informação ou qualquer mensagem de um funcionário para outro e para ter um bom entendimento, esta informação deve ser feita de maneira clara e direta. A comunicação é um dos fatores mais importantes e que mais tem impacto dentro de uma empresa. Se acontecer alguma falha ao longo desse processo pode levar a perdas financeiras e também o mal estar dos funcionários. Ainda para o autor num mundo globalizado não existe mais trabalho individual, onde cada empregado cuida apenas de suas tarefas, as organizações trabalham interagindo todas as áreas, trocando informações o tempo todo.(ADMINISTRADORES,2011)

A comunicação é a forma de transparência no ato de passar as informações, que são emitidas o tempo todo dentro de uma organização e também pelos seres humanos, isso envolve a participação de todas as partes e o retorno disso chama-se feedback, essa relação

acontece constantemente na vida das pessoas. Existem algumas categorias quando falamos em comunicação, são elas:

-Comunicação Interpessoal: é a comunicação delicada e também conflituosa entre as pessoas. Pode ser entre familiares, amigos, colegas de profissão, desconhecidos na rua, ou seja, a comunicação praticada por todos o tempo todo.

-Comunicação de grupo: é a que envolve o conjunto pequeno, médio ou grande de pessoas, pode ser entre um grupo de colegas de trabalho ou faculdade, família, equipe de uma organização.

-Comunicação de massa: é aquela que envolve um grande público, e se utiliza meios de comunicação para isso, por exemplo: jornal, revista, tv, rádio, internet.(ADMINISTRADORES,2016)

A comunicação na organização, deve ser clara e tem que estar inserida de maneira formal no seu modelo de gestão, pois ela necessita constantemente de uma troca de informações, ideias ou pensamentos. E para que a comunicação organizacional aconteça segundo Rosa (2017), é necessário a presença de alguns elementos: um emissor ou fonte, um receptor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância, uma intenção, um propósito ou necessidade.

Ainda segundo a autora,o processo comunicativo cabe ao protagonista iniciar (emissor), preparando a mensagem e transformando-a num código que é capaz de ser recebido pelo destinatário (receptor), que recebe a mensagem e a decodifica. Quem determina o sucesso ou fracasso de qualquer comunicação é o receptor, ele é o elemento de maior importância durante a comunicação, pois quando ele seleciona um conteúdo, um código e um canal de comunicação não terá nenhum resultado se o receptor não conseguir entender. Para a transmissão da mensagem da fonte para o receptor é utilizado o canal, ele serve também para receber o feedback, que significa, a informação obtida pelo emissor para saber se sua mensagem foi compreendida pelo receptor. A mensagem é construída pelas informações, que acontece ao longo de alguma situação que o emissor e o receptor se relacionam de forma intencional ou acidental. Importante dizer que é só através de alguma intenção, propósito ou necessidade dos participantes que é estabelecido uma comunicação.

Segundo Magalhães (2014), a comunicação pode ser interna ou externa. As comunicações internas se dizem respeito de um treinamento e um plano de interações e as comunicações externas se dirigem aos públicos externos: mídias, clientes governos.

Na tabela a seguir, a mesma autora define alguns passos a serem seguidos da comunicação interna e externa.

Tabela 2: Comunicação Interna e Externa

Comunicação	Passos a serem seguidos pela organização:
Interna	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolver canais de feedback para garantir que as comunicações estão sendo feitas de maneira correta; -Fazer ações corretivas sempre que necessário; -Planejar um sistema de apoio para que os funcionários compartilhem comunicações;
Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar os comunicados para a mídia; -Criar estratégias de relações com a imprensa;

Fonte: baseado em Magalhães (2014)

Na Tabela 3, o autor (MATOS, 2014, P 04) descreve os tipos de comunicação.

Tabela 3: Tipos de Comunicação

Comunicação	Definição
Interpessoal	Esse tipo de comunicação tende a ser conflituosa. Pode acontecer de diversas formas entre as pessoas. Ex: entre amigos e colegas de trabalho.
Grupo	Essa comunicação ocorre com pequenos, médios ou grandes grupos de pessoas. Ex. equipes de uma empresa.
Massa	Nesse a comunicação é dirigida a um grande público. Ex: televisão e jornais.

Fonte : baseado em MATOS, 2014, P 04

A comunicação corporativa tem aumentado sua importância e complexidade, isso acontece, pois a empresa lida com diversas pessoas e está inserida em um grupo muito maior, onde cada pessoa tem seu modo de pensar e agir. E sendo assim o papel do gestor na comunicação é fundamental para que ela aconteça da melhor forma.

3.1.3 Integração

Com o passar dos anos as empresas foram entendendo que a integração de um novo funcionário com a cultura da organização e com as atividades que irá desenvolver é de extrema importância, pois se nessa etapa ele for mal recebido, a empresa terá um retrabalho ou até mesmo o desligamento do funcionário. Existem para Ávila e Stecca (2015) alguns tipos de socialização:

-Formal ou Informal: a integração formal do colaborador acontece como o próprio nome já diz, para formalizar e tornar mais explícito o seu papel de ingressante a organização, dando-lhe orientação e integração. A socialização informal é aquela que coloca o funcionário rapidamente ao trabalho, e isso acontece com pouca ou com nenhum tipo de orientação relacionada ao trabalho.

-Individual ou coletiva: nesse os funcionários são agrupados ou são individualmente socializados através de um conjunto parecido de experiências.

-Uniforme ou Variável: a uniforme objetiva estabelecer alguns estágios de padronização da etapa de entrante para a etapa de colaborador. A socialização variável não prevê nenhum tipo de programa na empresa quanto aos passos da socialização.

-Seriado ou randômica: o seriado utiliza alguns papéis para encorajar os colaboradores, treinando e capacitando-os. Já a socialização randômica não utiliza nenhum papel para deixar os funcionários exercer o trabalho por conta e a vontade.

-Reforço ou eliminação: a socialização por reforço é aquela que confirma e incentiva certas qualidades e qualificações do novo colaborador como ingredientes importantes para a o seu cargo. A socialização por eliminação tenta esconder e neutralizar certos defeitos e tenta ao máximo adaptar essas características ruins ao cargo.

Boog (2008) diz que, existem alguns programas de integração que são utilizados nas organizações, são eles:

-Programa de Integração Geral: são destinados a todos os novos funcionários, com exceção dos que ocupam cargos de lideranças, pois por causa do seu cargo necessitam de programas mais específicos. São realizados por representantes do RH em geral esses programas tem o objetivo de fazer com que o novo funcionário tenha uma visão melhor da organização, conheçam sua história, as instalações e também as características do trabalho.

-Programa de Integração para Gestores: são destinados a todos os gestores recém-contratados ou promovidos. É abordado nesse tipo de programa algumas particularidades do cargo em que o novo gestor irá trabalhar.

Na tabela 4 é possível acompanhar alguns tipos de socialização, segundo Van Mannen (1996).

Tabela 4 – Tipos de Socialização

Tipos de Socialização	Definição
Formal ou Informal	Na estratégia formal o funcionário é preparado para assumir um cargo específico dentro da empresa. Na informal o aprendizado do novo membro ocorre no interior das redes sociais.
Individual ou coletiva	Na socialização coletiva os funcionários são reunidos ou são individualmente socializados.
Uniforme ou Variável	No uniforme é padronizado um certo estágio em que o funcionário já deve ter tal conhecimento e na variável não é estabelecido tempo nenhum.
Seriado ou randômica	No seriado é utilizado alguns papéis para treinar os novos membros e na randômica os funcionários ficam a vontade.
Reforço ou eliminação	Na socialização por reforço é incentivado as qualidades do funcionário e na eliminação é escondido os defeitos.

Fonte: baseado em Van Mannen (1996).

Utilizar tais estratégias de socialização, vale ressaltar, que não significa que a empresa terá resultados imediatos, pois os processos de integração são complexos e existem inúmeros fatores incontroláveis que muitas vezes fogem do planejamento da empresa.

3.1.4 Treinamento

Nas organizações é necessário a estimulação dos funcionários para um bom conhecimento, com um o propósito de um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. De acordo com Milkovich e Bourdreau (2010) o treinamento é um processo sistematizado com o objetivo de promover habilidades, regras e atitudes para uma melhor performance entre as características dos colaboradores e também das exigências da sua função.

É importante dizer que treinamento e desenvolvimento são duas coisas diferentes, apesar de possuírem semelhanças. De acordo com Volpe (2009), o treinamento é um processo educacional de curto e médio prazo, é aplicado organizadamente, e as pessoas por meio dele, adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de alguns objetivos que já são definidos pela organização. O desenvolvimento, está atrelado mediante a um processo de melhoria, que é caracterizado pela mudança, evolução, crescimento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Chiavenato (2010), é de extrema importância planejar e seguir todas as etapas do processo de treinamento, pois só com o cumprimento dessas etapas, que os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas são:

-Diagnostico: é o primeiro passo, que consiste no levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas que pode ser no longo e médio prazo;

-Programação do Treinamento: é a preparação do programa que atendera as necessidades diagnosticadas;

-Implementação :é a aplicação e também a condução do programa de treinamento feito na etapa anterior;

-Avaliação: verificar os resultados que foram obtidos através do treinamento;

Afirmando o que Chiavenato disse anteriormente, o autor Gil (2009), explica e afirma essas 4 fases para avaliar o grau de capacitação dos indivíduos:

Tabela 5- Fases para diagnosticar o nível de capacitação

Diagnóstico	Nesta fase é feito o levantamento das necessidades do treinamento, são identificadas as dificuldades e é feito uma análise acerca dos objetivos e o que se pretende alcançar na organização;
Planejamento	Local e momento a ser desenvolvido o treinamento e os recursos a serem utilizados;
Execução	Colocar em prática o treinamento conforme planejado;
Avaliação	Fazer uma análise se os objetivos que foram estabelecidos inicialmente foram alcançados;

Fonte: baseado em Gil (2009)

Para alcançar um desenvolvimento organizacional por meio do treinamento é necessário ter um bom planejamento. De acordo com Julião e Vandi (2008) as necessidades de treinamento deverão ser levantadas continuamente e permanentemente. Esses levantamentos caracterizam –se por ser o primeiro passo da organização de um bom treinamento.

Outro ponto importante segundo Felicíssimo (2001), é a educação no processo de treinamento, que está diretamente ligada na geração de uma forma de conhecimento, afim de alcançar os objetivos. Isto pode incluir: desenvolvimento de habilidades, trabalho com a comunicação, trabalho com a equipe, resolução de conflitos, interpretação de dados para estudos de caso dentro de equipes, aprendizagem de novas tecnologias e um atendimento de qualidade ao cliente. Estes projetos de treinamentos tendem a levar o funcionário a aumentar as oportunidades e também ao aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas.

4. Metodologia

Em relação a metodologia adotada, em um primeiro momento este trabalho contextualizou a temática por meio de revisões da literatura sobre o tema. Foi utilizado a abordagem qualitativa, de base interpretativa, e o procedimento técnico utilizado é análise de conteúdo.

A abordagem qualitativa assume vários significados no campo das ciências sociais. Entende um conjunto de diversas técnicas interpretativas que tem como objetivo descrever e decodificar os significados de um sistema complexo com a finalidade de traduzir e expressar o sentido dos acontecimentos no mundo social (MORAIS E NEVES,2007).

Para Godoy (1995) os estudos de pesquisa qualitativa são diferentes quanto ao método, forma e aos objetivos. Ele ressalta algumas características capazes de identificar uma pesquisa desse tipo: o ambiente como uma fonte direta dos dados e o pesquisador como parte fundamental, o caráter descritivo, o significado que as pessoas dão as coisas e também aos acontecimentos de sua vida como preocupação importante do investigador e o enfoque indutivo.

Godoy (1995b), afirma que a análise de conteúdo, é uma técnica metodológica que pode ser aplicada em diversos discursos e formas de comunicação. O pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão dentro das mensagens em análise. Ou seja, o analista tem que entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal e buscar outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Para esse artigo foi feita uma análise da Série de origem espanhola: *La Casa de Papel*. Em um primeiro momento foi feita uma análise da Serie para a escolha das categorias que iriam compor a estrutura do artigo. Logo após foram escolhidas alguns dos processos de Gestão de Pessoas para análise: Recrutamento, Comunicação, Integração e Treinamento.

Na primeira parte do artigo foi construída o referencial a partir de sites da internet acadêmicos, revistas e livros. Algumas palavras-chaves utilizadas na busca da pesquisa foram: "processos de gestão de pessoas", "recrutamento", "integração e socialização", "treinamento", "gestão nas organizações", "comunicação nas empresas" entre outras.

Na segunda parte do artigo foi feita uma análise baseada na comparação literária com as categorias definidas.

5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Série estudada

Na primeira temporada de *La Casa de Papel* conta uma história de um grupo de assaltantes, que são reunidos pelo professor, que fez todo um planejamento de assalto a Casa da Moeda Espanhola. O professor é o líder que recruta os oito criminosos para realizar o roubo, que tem como objetivo se infiltrarem na Casa da Moeda da Espanha e imprimir bilhões de euros. Todos os membros foram apelidados de nomes de cidades:

Nairóbi, Rio, Denver, Moscou, Tóquio, Helsínquia, Oslo e Berlim. Cada um desses tem sua missão para executarem o plano dentro da casa, enquanto o professor supervisiona o negócio do lado de fora. Quando os criminosos invadem a casa da Moeda, eles fazem reféns para trabalharem juntos e tentam ganhar tempo para imprimirem mais dinheiro.

O plano estruturado do professor conta com diversas ações para enganar os policiais e despistar a equipe de investigadores comandada pela inspetora Raquel. Já dentro da casa, os membros fazem uma refém especial, a filha do embaixador, servindo como uma garantia que os policiais ira acatar com suas exigências.

Uma estratégia utilizada por eles para confundir os policiais sobre quem são os reféns e quem são os ladrões é o uso do mesmo macacão vermelho e uma máscara.

Quando o professor recruta essas oito pessoas, ele estabelece algumas regras, como por exemplo, que o grupo não poderia ter relações pessoais entre eles, porém os personagens não obedeceram a essa regra e ao longo da história todos vão estabelecendo alguns laços. Rio e Tóquio se envolvem. Berlim ganha o ódio de todos por ser a pessoa mais fria e cruel. O professor acaba se envolvendo também com a inspetora Raquel. Dentre os reféns Monica e Arturo se destacam, grávida de Arturo que se mostra egoísta, Denver acaba se aproximando de Monica.

Na segunda temporada da série é possível ver ainda mais nítido, no quanto o professor planejou cada ação. Muitas provas que os policiais foram encontrando, na verdade eram estratégias deixadas pelo professor.

Raquel descobre que o professor é o criminoso e acaba sendo acusada de cúmplice por não tê-lo prendido. No final da série o professor entra na casa para contar o dinheiro que foi fabricado e Berlim morre para ajudar os outros membros.

5.1.1 Recrutamento

Nairóbi, Rio, Denver, Moscou, Tóquio, Helsínquia, Oslo e Berlim, oito integrantes. Todos os membros foram chamados de nomes de cidades, cada cidade diferente entre si e cada uma com uma característica. Na *série La Casa de Papel* o recrutamento foi realizado pelo líder (o professor), ele buscou habilidades específicas e recrutou os maiores criminosos da Espanha para cumprir seu grande plano.

Como foi citado segundo os autores Ferreira e Soeira (2013), foi possível analisar que para o preenchimento das vagas eram necessários alguns perfis. Nesse sentido, o personagem Rio ele é especialista em programação de computadores e alarmes desde criança, tornando essencial para o plano. Outro personagem Moscou, é o responsável por cavar os túneis e abrir as portas. Nairóbi, falsifica dinheiro desde os seis anos e ficou delegada a ser a chefe do controle de qualidade.

De acordo com os autores Coradini e Murini (2009) houve a necessidade de recrutar as pessoas a partir da necessidade do plano do professor. E confirmando o que os autores disseram o professor que ficou responsável por preencher as vagas e buscar os perfis que se encaixassem.

Conforme citado pelo autor Bittencourt (2017) na tabela 1, o tipo de recrutamento que é utilizado na série é o recrutamento externo, no qual o professor procurava cada pessoa pensando na função que ela iria exercer no negócio. Pelo fato de ser um novo roubo, verificou-se que na organização não teve recrutamento interno. Uma fala do professor que evidencia o recrutamento: “quero propor um negócio, um roubo único..estou procurando pessoas que não tenha nada a perder.”

5.1.2 Comunicação

Toda a gestão da comunicação foi feita pelo líder, o professor. Assim que todos os personagens aceitam a “oferta de trabalho”, como é tratada na série, o professor logo estabelece algumas regras e objetivos do plano. O objetivo era bastante específico: entrar na Casa da Moeda da Espanha e produzir seu próprio dinheiro, gastando somente o tempo de todos os envolvidos, sem nenhuma morte.

A autora Magalhães (2014), conforme a tabela 2, propõe dois tipos de comunicação na organização: interna e externa. Na série a comunicação interna acontece a partir de uma “ponte” entre o professor e os outros personagens, a partir do momento que o professor se comunica com eles que já estão dentro da casa, passando feedbacks e ordens, e sempre que necessário aplicando ações corretivas para o plano dar certo. A comunicação externa acontece quando o professor se comunica com a inspetora Raquel, que está tentando resolver o caso e também vai tentando ganhar tempo para produzir mais dinheiro.

Conforme (MATOS, 2014, P 04), na tabela 3, foi analisado que na série existem os três tipos de comunicação: Interpessoal, de grupo e massa, porém a que mais se destaca ao longo da história é a comunicação em grupo. Essa comunicação é feita a todo momento, pode-se perceber que todos sabem o que deve acontecer, quando vai acontecer e por qual motivo alguma ação será executada, ou seja existe um trabalho em equipe e uma comunicação estratégica no negócio constantemente.

Na série vale ressaltar que a comunicação é tão importante para o sucesso do plano que com medo de perdê-la, o professor planejou uma solução de telefonia particular, para se comunicarem sem que corresse o risco de serem rastreados pelos policiais. Confirmando o que Administradores (2011) citou, que a comunicação é um dos fatores de mais impacto dentro de uma empresa.

5.1.3 Integração

Depois de ter sido feito o recrutamento e a comunicação é preciso que o novo membro seja integrado a organização. É necessário que os membros saibam qual será seu papel na empresa, assim o professor deu a cada membro uma função específica, desde ao chefe de dentro da casa até a encarregada do controle de qualidade.

Como foi dito por Van Mannen (1996), existem alguns tipos de socialização. A seguir foi analisado os tipos de socialização aplicado a série, comparado a literatura.

Tabela 6– Tipos de Socialização na Série

Tipos de Socialização	Aplicado a série	Explicação
Formal ou Informal	Formal	O professor passou cinco meses planejando e direcionando o que cada membro iria fazer dentro do negócio.
Individual ou coletiva	Coletiva	Os personagens são socializados em equipes, a todo momento as ordens e regras são direcionados a todos.
Uniforme ou Variável	Uniforme	Foi determinado um tempo em que eles iriam passar estudando o plano (cinco meses).

Seriado ou randômica	Seriado	Foi traçada toda uma estratégia desde o começo da série, em nenhum momento os membros poderiam fazer o que quisessem.
Reforço ou eliminação	Reforço	Cada membro foi escolhido a dedo de acordo com suas especialidades.

Fonte: elaborada pela autora

Boog (2008) propôs dois tipos de programa de integração, entre eles o programa de integração geral, que é realizado por pessoas da área de gestão de pessoas da organização. Tal programa foi executado pelo professor que contou cada detalhe do plano para os membros, apresentou todas as estratégias e características do negócio.

5.1.4 Treinamento

Após feita a integração do novo membro é chegada a hora de treina-lo para cada detalhe das ações a serem executadas. O professor passou cinco meses treinando seu pessoal, regras foram definidas, dividiram as funções que cada um iria exercer, aprenderam a atirar, estudaram como tratariam os reféns e como iriam lidar com os policiais e isso ilustra o que os autores Milkovich e Bourdreau (2010) apresentaram na literatura. Como parte do treinamento o professor coloca algumas regras, entre elas que não podia haver relações pessoais entre os membros da casa.

Gil (2009) na tabela 5, propõem algumas fases do treinamento, e a série confirma essas fases. É realizado o diagnóstico, onde o professor passou uma vida estudando todo o plano e o que seria necessário para que ele acontecesse, por exemplo as pessoas envolvidas e as estratégias para que o plano desse certo. Logo após ele realizou o planejamento do treinamento onde ele passou cinco meses em uma casa treinando sua equipe (uma parte da série que ilustra esse momento foi quando ele mostrou toda a casa da Moeda em uma maquete, tornando o plano mais real) a outra fase que foi a execução, foi onde o professor e sua equipe colocou o plano em prática, e por último os resultados que eles foram tendo através do treinamento.

O autor Felicíssimo (2001) destaca a educação no processo de treinamento, e na série é possível observar que o líder em busca de cumprir o objetivo, passou muito tempo

treinando e revisando o plano, trabalhando com a equipe diversas situações de conflitos que poderiam acontecer.

Vale ressaltar que não é realizado um treinamento específico para cada função. Na série o treinamento é feito em equipes, até mesmo os reféns tinham suas funções e tarefas definidas, estabeleceram escalas de trabalho e metas a serem cumpridas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A todo momento a sociedade sofre mudanças devido as informações rápidas inseridas no mercado. Por isso a Gestão de pessoas adequou-se para atender as novas demandas do mercado e veio para ser um agente transformador na busca de reter os talentos, afim de alcançar em conjunto com a organização o sucesso almejado.

O objetivo dessa pesquisa foi entender como ocorrem os processos de gestão de pessoas no que se refere ao Recrutamento, a Comunicação, a Integração e o Treinamento, a partir da teoria comparada com os processos identificados na Serie *La Casa de Papel*.

Verifica-se que na série o recrutamento foi muito importante para o desfecho do plano, pois foi a partir da escolha dos perfis certos, que a organização foi tendo os resultados esperados. Planejar de maneira correta a necessidade de pessoal, recrutar e treinar é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo, que foi o que o professor buscou.

Tão importante quanto o recrutamento, foi a comunicação ao longo da série. A comunicação organizacional é uma das ferramentas mais cruciais nas organizações bem-sucedidas, na série ela aparece em vários trechos, como por exemplo nas negociações, nas informações, na tomada de decisões entre outras.

Percebe-se que a integração possibilita para as pessoas que chegaram, saber e entender o contexto do negócio. Ou seja, que o novo integrante não está ali apenas para preencher uma vaga, mas sim para agregar valor a alguma função.

Foi possível observar que para que o treinamento fosse eficaz, foi necessário um planejamento bem elaborado, em conjunto com o objetivo maior do grupo. É importante destacar que o treinamento não aconteceu da noite para o dia, que teve um período de

meses para que os profissionais se alinhassem ao plano juntamente com o líder. O treinamento, sendo feito da maneira correta e seguindo todas as etapas, é responsável pela apresentação do pessoal qualificado e como consequência torna a organização apta.

Acrescente-se que esse estudo permitiu aprofundar os conhecimentos sobre gestão de pessoas, tomando como base a série *La Casa de Papel*. A intenção é que este estudo possa servir para outros tipos de pesquisas, já que na Série existem várias possibilidades de estudos, como por exemplo: Liderança, Negociação, Estratégia Organizacional, entre outros. Além disso, espera-se que esta pesquisa forneça um material teórico mais atual, visto que ainda são escassos os estudos referentes a esse tema.

Como limitações desse estudo, evidencie-se que por se tratar de um estudo de análise de conteúdo, os resultados são válidos, através do referencial teórico apontado, bem como os autores escolhidos. Ou seja, convém destacar que novas referências bibliográficas poderiam ser trabalhadas, e os resultados e conclusões ampliadas.

Portanto, percebe-se que, o diferencial competitivo está no capital humano e dentro de uma perspectiva, é essencial que todos (líder, colaboradores e organização), tenham o mesmo foco em direção a objetivos para a construção de resultados. Acredita-se que os resultados apresentados possibilitaram uma compreensão melhor da importância da gestão de pessoas e suas ferramentas em qualquer que seja a organização.

7. REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **O papel estratégico da comunicação nas organizações.** Disponível em: <<<http://www.rhportal.com.br/artigosrh/o-papel-estrategico-da-comunicacao-nas-organizacoes/>>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

ADMINISTRADORES. **O processo de comunicação dentro da empresa.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

ADMINISTRADORES. **O que a casa de papel pode te ensinar sobre planejamento.** Disponível em: <<<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/o-que-la-casa-de-papel-pode-te-ensinar-sobre-planejamento/110103/>>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

ALMEIDA, Vanessa Aparecida. **Liderança: o desafio na gestão de pessoas.** Artigo de administração, 27 de abril de 2012: Disponível em:

<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>: Acesso em: 01 jun.2018.

AVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf> Acesso em: 18 mar.2018.

BITTENCOURT, Carlos Antônio L. et al. A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas nas Organizações. In: ANAIS DO III FÓRUM DE PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DE PONTE NOVA, 3., 2017, Ponte Nova. **Anais...** Ponte Nova: p. 1 - 13. Acesso em: 12mai.2019.

BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2010.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: COMO AGREGAR TALENTOS A EMPRESA. **Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

FELICÍSSIMO A. 2001. **Manual de Orientação aos Hospitais Participantes**. Ed. Atheneu, São Paulo.

FERREIRA, Sidnei Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. **A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE MÓVEIS**. Diálogos Acadêmicos, São Paulo, v. 4, n. 1, p.46-56, jun. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo:Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio Claro, v. 3, n. 35, p.20-29, jun. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, 35(4), 65-71.

JULIÃO, B. E.; VANDI, A. M. **Diferenças entre treinamento, desenvolvimento e aprendizagem**. Grupo de estudo em ABRH, 2008. Acesso em: 24 out. 2018

LACOMBE, Francisco José Massat; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed.rev. E atualizada. São Paulo: Saraiva,2009.

MAGALHÃES, Ana Lúcia. **GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES**. FATEC, Sao Paulo, v. 4, n. 2, p. 14-18, jul./2014. Disponível em: <<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/70/71>>. Acesso em: 1 abr. 2019.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3º Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.

MICHEL, Murilo. TIPOS DE RECRUTAMENTO E SUA IMPORTANCIA PARA UMA GESTÃO ADEQUADA DE PESSOAS APLICADAS A EMPRESAS. **Revista Científica Eletrônica** de Administração, Garça, v.13, n. 7, p.1-7, dez.2007.Semestral.BULGACOV,Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAIS, ANA; NEVES, ISABEL. Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. **Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**, LISBOA, p. 75- 104, fev. 2007.

OLIVEIRA, P. M. D; FRANÇA, A. C. L. Avaliação da gestão de programas de qualidade e de vida no trabalho. **Revista de Administração de empresas** , Sao Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-20, jun./2005.

O PORTAL DOS PSICOLOGOS. **A IMPORTANCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em: 1 mai. 2019.

ROSA, Carla. **ANÁLISE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO COLÉGIO PEDRO II: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS..UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE ESCOLA DE ENGENHARIA DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO AMBIENTE MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO, NITEROI**, jul. 2017. Disponível em: <<<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/5479/1/Dissert%20Carla%20Cunha%20da%20Rosa.pdf>>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas**. Scielo, jul/dez, 2004.

VAN MAANEN, Jon. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In:FLEURY, Maria Teresa Leme [et al]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas,1996.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.