



RATIO – FACULDADE TEOLÓGICA E FILOSÓFICA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDREIA QUEIROZ

A TRAJETÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS

FORTALEZA – CEARÁ

2019

A TRAJETÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS

Monografia submetida à aprovação do Curso de Graduação em Administração pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms, Jose Airton de Oliveira

FORTALEZA — CE

2019

A TRAJETÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS

Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Monografia aprovada em ____ de _____ de 2019

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Ms. JOSE AIRTON DE OLIVEIRA

Examinador Prof. Ms. Tulio Cicero Cruz

Examinadora Prof.^a Dra. Maria de Lourdes dos Santos

Dedico essa monografia as minhas filhas,
Andressa e Giovanna Queiroz, a Beatriz Sousa
minha neta, Doralice Queiroz minha mãe e ao
amor da minha vida João José.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por mais essa conquista e também pelos desafios e forças necessários para que eu possa continuar a caminhada em busca das minhas metas.

A minha mãe, Doralice, pelo exemplo de força e coragem nos momentos difíceis. As minhas filhas Andressa e Giovanna, por serem o motivo maior de minha existência e motivação diária para todos os recomeços.

A Beatriz, minha neta querida, que eu possa ser motivo de orgulho e inspiração para ela, e a prova de que nunca é tarde para realizarmos nossos sonhos.

Ao meu companheiro, João José, pelo amor, carinho, cumplicidade e incentivo e por sempre acreditar na minha capacidade, até mesmo quando eu não acreditava.

Aos meus queridos irmãos Janaina e Luciano, por me amarem incondicionalmente e sendo por muitas vezes meu refúgio.

Aos meus sobrinhos João Pedro, Thiago e Maria Eduarda por renovarem minha fé e esperança no amanhã.

As minhas cunhadas Marilene, Rosilene, Angélica pelo incentivo e em especial à minha cunhada Rosa por todas as dicas e opiniões na confecção desta monografia.

Aos meus filhos do coração, Mikael e Micaela por fazerem parte da minha vida.

Ao meu Orientador Professor Ms José Airton, por ter tão pacientemente contribuído com o seu conhecimento e valiosas sugestões.

À coordenadora Roberta, pela disponibilidade.

Aos meus colegas, que cada um do seu jeito, se fez importante nessa jornada.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a consecução desta pesquisa.

Sonhos determinam o que você quer. Ação
determina o que você conquista.

Aldo Novak

RESUMO

A área de Recursos Humanos (RH) teve um longo caminho percorrido até os dias atuais. Anteriormente o setor era conhecido por Departamento Pessoal (DP), tendo um perfil mais mecânico e uma visão voltada somente para a execução de tarefas. Com o desenvolvimento da área, o RH se tornou mais estratégico, o que levou essa área a um novo patamar, dando uma visão às pessoas dentro da organização, primando por sua satisfação. O objetivo deste estudo é apresentar a trajetória da área de recursos humanos, passando pelo modelo mais estratégico da área até chegar ao perfil da consultoria. Este trabalho caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica exploratória com abordagem qualitativa, trazendo discussão sobre o assunto. Os resultados apontaram que o RH vem se tornando uma área cada vez mais essencial para as organizações e seu desenvolvimento, passando a dar maior importância às pessoas que trabalham nelas e este avanço do RH veio a tornar o setor um parceiro de negócios na empresa. Assim, a Consultoria Interna de Recursos Humanos veio para ajudar gestores a conduzir as estratégias da empresa com agilidade e assertividade. Com esta pesquisa podemos ter uma maior compreensão da importância da implantação de Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH), melhor organizado e baseado em boas práticas nacionais, para o sucesso das organizações na atual “Sociedade do Aprendizado”.

Palavras – Chave: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Estratégico.

ABSTRACT

The Human Resources (HR) area has come a long way to the present day. Formerly the industry was known as the Department of Personnel (DP), having a more mechanical profile and a vision focused only on the execution of tasks. With the development of the area, HR became more strategic, which took this area to a new level, giving insight to people within the organization, striving for their satisfaction. The objective of this study is to present the trajectory of the human resources area, going through the most strategic model of the area until reaching the consulting profile. This work is characterized by an exploratory bibliographic research with qualitative approach, bringing discussion about the subject. The results indicated that HR has become an increasingly essential area for organizations and their development, giving greater importance to the people who work in them and this advance of HR has made the industry a business partner in the company. Thus, the Internal Human Resources Consultancy came to help managers to conduct the company's strategies with agility and assertiveness. With this research we can gain a greater understanding of the importance of better organized Human Resource Management (HRM) implementation based on national best practices for the success of organizations in today's "Learning Society".

Keywords: People Management, Human Resources, Strategic.

LISTA DE SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
GRH	Gerenciamento dos Recursos Humanos
MPS	Melhoria dos Processos de Software
RH	Recursos Humanos
STP	Sistema Toyota de Produção

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE RH	13
2.1 MOTIVAÇÃO	18
2.2 OBJETIVOS.....	19
2.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	20
3. CAPITULO 1: O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS NOS DIVERSOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	21
3.1 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL INAUGURANDO A ERA DA MODERNIDADE: Um breve histórico	22
3.2 A PRODUÇÃO EM MASSA E IMPACTOS NO MUNDO DO TRABALHO	23
3.3 SISTEMA TOYOTISTA E A MUDANÇA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO INTERIOR DAS EMPRESAS.....	25
3.4 DISTINÇÃO ENTRE DEPARTAMENTO PESSOAL, RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS.....	27
3.5 A INFLUÊNCIA DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	28
3.6 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA OU CLÁSSICA.....	29
3.7 MOVIMENTO DAS RELÇÕES HUMANAS	30
4. CAPITULO 2: USO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PROPOSTO.....	32
4.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	32
4.2 TREINAMENTO	36
4.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	39
4.4 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	44
4.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	48
4.5.1 Dado, Informação, Conhecimento e Competência.....	49

4.5.1.1 Dado	49
4.5.1.2 Informação.....	49
4.5.1.3 Conhecimento.....	50
4.5.1.3.1 Processo de Conversão e Evolução do Conhecimento.....	52
4.5.1.4 Competência.....	52
4.5.1.5 Processo de Implementação de Gerência do Conhecimento.....	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERENCIAS	579

1. INTRODUÇÃO

A humanidade carrega consigo a motivação como princípio aglutinador do processo civilizatório. Inicialmente, a motivação do ser humano era dada tão simplesmente pelo desafio da sobrevivência da espécie. Conforme sua evolução, essas necessidades tornaram-se maiores e mais complexas. Aprendemos a fazer uso de ferramentas, exploramos o mundo em que habitamos, passamos a viver em comunidade, a trabalhar em grupo. Criamos raízes, construímos civilizações e relações de cooperação e solidariedade, o que possibilitou a formação de grupos ainda maiores.

Com o advento da Revolução Industrial, veio também um grande marco na História da Humanidade, Esse acontecimento, afetou todo o mundo e foi extremamente importante, pois foi a partir daí que houve uma significativa mudança em todo o processo produtivo, ou seja, os produtos deixaram de ser manufaturados e passaram a ser máquina faturados. Permitindo a entrada no mercado de uma quantidade maior de produtos a preços mais baixos. Com esse aparecimento surgiu ainda movimentos liderados por trabalhadores insatisfeitos, que se organizaram para lutar por melhores condições de trabalho. (OLIVEIRA, 2012)

Para obter melhores resultados e estratégias de motivação laboral estes e precisam ser vistos como necessários. Por compreender a importância dessa questão, as organizações estão buscando meios para que seus colaboradores descubram o prazer em seu trabalho e não se sintam apenas uma máquina, ao contrário, sintam-se convidados a fazer parte da empresa.

Este trabalho está assim organizado para uma melhor compreensão do que queremos abordar. Além desta introdução, apresentamos a fundamentação teórica, que cita a evolução histórica da área de RH. Abordaremos, mesmo que brevemente, a Revolução Industrial inaugurando também, o advento da produção em massa e seus impactos no mundo do trabalho. Ainda nesse capítulo, nós trataremos do sistema Toyotista e a mudança das relações de trabalho no interior das empresas. O Sistema de Gestão de Pessoas nos diversos processos de trabalho. Em seguida será abordado o uso do processo de Gerenciamento de Recursos Humanos . Por último iremos apresentar as considerações que esse trabalho nos possibilitou.

Esperamos somar conhecimentos e que eles se transformem em ações que possam fazer a diferença dentro e fora do âmbito organizacional, não só para o empregado mas também para o empregador.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE RH

A Escola de Administração Científica que teve seu início em 1903 tinha como principal foco a análise das tarefas, mas este não atendia as necessidades das organizações, porque os colaboradores trabalhavam de forma isolada e não se preocupavam com o processo de forma geral. Assim, surgiu a Escola das Relações Humanas em 1920, a qual se preocupava com os aspectos psicológicos e sociológicos dos colaboradores da organização, buscando orientá-los a ter uma relação mais democrática e humana uns com os outros (MENEZES, 2010).

Nesse período estava acontecendo no mundo: a 1ª e 2ª Guerra Mundial; a Crise Econômica de 1929; o Regime Totalitário em países como Itália, Alemanha e Espanha. No Brasil, o governo estava nas mãos do ditador Getúlio Vargas, assim, as pessoas viviam mecanicamente e com medo, submetendo-se a “qualquer” emprego, pois se reclamassem outra pessoa entrava em seu lugar (DA SILVA, 2006).

Na Revolução Industrial, a área de Recursos Humanos era conhecida pelo nome de Relações Industriais, sua atividade era intermediar as relações entre organizações e pessoas na intenção de amenizar os interesses entre as partes (CRISTELLO, 2011). De acordo com (CHIAVENATO, 2009), o setor de Relações Industriais era um interlocutor entre ambas as partes para poderem entender-se ou pelo menos reduzirem suas diferenças. Nesse período, a única forma de registrar que o empregado havia ingressado na empresa era o chamado Livro de Escrita de Pessoal, sendo este fácil de ser fraudado ou até mesmo jogado no lixo.

Na década de 30, no século XX, o surgimento da legislação dos sindicatos e o início sistemático e regulado das práticas por documentos legais levou a área a uma nova fase, sofrendo uma formidável ampliação, tornando-se um marco para esta, que passou a ser conhecida por administração de pessoal. Saliento que antes deste período, não existia um departamento para tais tarefas. Desta forma, após 1930 passa a existir uma verdadeira legislação trabalhista. Nessa época foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, conhecido hoje como Ministério do Trabalho e Emprego. O setor de Administração de Pessoal ou Departamento Pessoal geralmente era formado pelos próprios donos da empresa (MILDENBERGER, 2011; CRISTELLO, 2011).

O dia 1º de maio 1943 com o decreto-lei nº 5.452 deu-se a Consolidação das Leis Trabalhista (CLT), as quais contribuíram com o chamado Departamento Pessoal, que agora era

chefiado, visto que existia um “chefe” de pessoal para o setor. Nesse período, o Departamento Pessoal tinha como atividade cuidar das rotinas trabalhistas, ou seja, a aplicação correta da legislação trabalhista vigente, enquanto o recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento ficavam direcionadas às tarefas administrativas. (MILDENBERGER, 2011). Nessa época, houve uma tentativa de conciliar a necessidade dos indivíduos com as da organização, porém a legislação trabalhista não sofria alterações, o que a tornava obsoleta, ao mesmo tempo em que os desafios organizacionais cresciam desproporcionalmente (CRISTELLO, 2011). Com isso, pode-se observar que as empresas passaram a estruturar a área de recursos humanos em torno do Departamento Pessoal (DA SILVA, 2006).

Nos anos 70, por causa dos grandes prejuízos em ações judiciais que as organizações poderiam sofrer, tornou-se necessário ter uma chefia que tivesse profundos conhecimentos das leis trabalhistas, assim esta chefia da área de recursos humanos ou na época Departamento Pessoal se constituía por advogados ou bacharéis em direito, permanecendo assim até o final da década de 70 (CRISTELLO, 2011; MILDENBERGER, 2011).

O Departamento Pessoal tinha um bom funcionamento, atendia com competência o que era exigido para o funcionamento da organização e das demandas trabalhistas, porém não havia uma preocupação com as condições de trabalho no que diz respeito à saúde e à segurança do trabalhador, como também na implementação dos benefícios. Desta forma, o departamento de pessoal tinha o foco no produto, no que a organização produzia. Com a transformação para área de recursos humanos o foco passou para as pessoas, ou seja, as organizações começaram a investir na satisfação e qualidade de vida do funcionário, pois este, ao se sentir satisfeito, produz muito mais para a organização (CRISTELLO, 2011; MILDENBERGER, 2011).

A partir da década de 80, o setor de recursos humanos reveste-se de um caráter estratégico, apresentando “a necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização” (DIAS LOPES, & DALA, 2007, p. 4). Nessa concepção, o RH deve buscar encaixar-se às políticas empresariais e aos fatores ambientais. Assim, mostra-se necessário a área responder tanto aos fatores internos quanto aos externos da organização. Os planos, agora estratégicos de recursos humanos, devem estar aliados às estratégias corporativas das empresas (DIAS ET AL., 2007).

A estratégia e o planejamento de Recursos Humanos (RH) têm mudado e crescido significativamente nos últimos vinte e cinco anos (DE FIEREDO, OLIVEIRA, UZTÁROZ, FATTINEL & RAMBO, 2008). Observo que hoje a área de Recursos Humanos vem passando

por profundas mudanças estruturais nos seus processos de trabalho. Assim, vem assumindo progressivamente novos papéis, tornando-se uma parceira estratégica da organização, sendo ora uma agente de mudança ora especialista administrativo, além de administrar a contribuição dos funcionários à empresa (GARAY *ET AL.*, 2009).

Atuar estrategicamente pressupõe assumir uma visão sistêmica na busca por responder as seguintes questões: quais as demandas da organização? Quais as demandas dos empregados? Qual é a demanda, conseqüentemente, para a área de RH? A área de RH, neste contexto, denota a transformação das respostas a essas questões em políticas, práticas e investimentos que assegurem o melhor desempenho da empresa, dentre outros aspectos, os quais permitem a área se tornar também mais efetiva e gerar vantagem competitiva sustentável (GARAY *ET AL.*, 2009).

O que se observa é que a área de gestão de pessoas tem evoluído para acompanhar as frequentes mudanças no modelo empresarial e mesmo mundial. O que se apresenta ajudando no desenvolvimento e no conhecimento da área de Gestão Estratégica de Pessoas é a visão sistêmica e holística sobre os processos organizacionais e as pessoas na relação de trabalho (MILDENBEGER, 2011).

A visão atual presume que a área de RH compreende: a atração, provimento e retenção de pessoas; o alinhamento, mensuração e remuneração alinhada ao desempenho da empresa e dos empregados e o controle de investimento em pessoas, de acordo com as demandas da empresa (DE FIGREDO *ET AL.*, 2008). Dentro desta nova visão estratégica, o foco da área de RH torna-se móvel, levando em consideração as mudanças no cenário em que esta organização encontra-se imersa, mudanças estas que podem interferir no mercado de trabalho ou no resultado da empresa. Assim, dá-se importância a ações diferentes dentro da área, dependendo das exigências da organização para um determinado momento.

BITENCOURT (2004) diz que uma área de RH estratégica tem que ser integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais, tendo que: considerar os impactos do ambiente organizacional externo; reconhecer os impactos da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresentar foco no longo prazo; enfatizar a escolha e a tomada de decisões e considerar todos os *stakeholders* e as partes interessadas, não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais. As organizações necessitam ter as funções de RH alinhadas ao propósito da organização, de modo que as mesmas possam dar suporte à estratégia do negócio (CODA, CESAR & GARCIA, 2006).

O papel estratégico do RH deve envolver todos os subsistemas que abrangem a área, no qual juntos devem voltar seus esforços para amparar e apoiar as estratégias da organização. De acordo com (ALBUQUERQUE E FISHER, 2002), torna-se importante considerar tanto a estratégia organizacional quanto as forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas, legais, dentre outras) e as forças internas (capacidade, cultura, recursos e etc.). Ao não reconhecer essas forças, essas podem ser umas das razões pelas quais o RH tem sido considerado historicamente à parte, ou seja, menos estratégica que as demais (GARAY *ET AL.*, 2009).

CODA *ET AL.*, (2006) propõe seis características para que a área de RH seja estratégica:

1. Foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si;
2. Medidas de desempenho dos objetivos alinhadas aos objetivos do negócio;
3. Alta competência na análise de causa e efeito e na priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas;
4. Excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação;
5. Atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho;
6. Oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário. Podemos dizer, em outras palavras, que se faz necessário que os gestores da área de RH pensem como gestores de negócio o que, de acordo com os autores, tradicionalmente não ocorre, uma vez que gestores de RH não adotam as crenças dos outros altos gestores e não atuam como tal. Os gestores precisam lidar com o desafio de repensar e reestruturar localmente como eles irão apresentar os serviços prestados pela área de RH e que foram definidos em sua matriz (CODA *ET AL.*,2006).

Nesse aspecto, a Gestão de Recursos Humanos toma uma nova visão, voltando-se para o negócio da empresa. O RH passa a ser introduzido nos debates relacionados à competitividade e como as pessoas podem contribuir nesse aspecto (DIAS *ET AL.*, 2007). De acordo com (CODA *ET AL.*,2006), de maneira geral, pode-se dizer que a visão estratégica de

Recursos Humanos estão estruturados sobre o enfoque de ganhos em vantagem competitiva, por meio da utilização efetiva e eficiente de recursos internos da organização. Levando em consideração esse enfoque, as pessoas são vistas como um dos recursos que contribuem para a vantagem competitiva, uma vez que o capital humano é raro, inimitável (o capital intelectual das pessoas não é facilmente replicável pelos competidores) e não transferível (uma vez que o capital humano não pode ser facilmente adquirido no mercado).

Assim, vejo que o RH tem uma nova visão, a qual considera que as pessoas não são um recurso organizacional ou meros sujeitos passivos do processo, mas sim sujeitos participativos, tomadores de decisões, empreendedores das ações e criadores das inovações. Dessa maneira, os profissionais que ocupam cargos de liderança passam a ser vistos como gerentes de Gestão de Pessoas e com essa nova definição, o perfil do profissional especialista em Recursos Humanos se altera para ser um consultor especializado dentro da organização, onde cabe a este atender as demandas dos demais gerentes no que se refere ao pessoal (NASCIMENTO & HUBER, 2014).

2.1. MOTIVAÇÃO

Uma das principais necessidades e um dos principais desafios enfrentados pelas organizações na busca para o atendimento dessa necessidade é o de **gerenciamento dos seus recursos humanos**. Partindo da premissa de que a qualidade do produto desenvolvido está intimamente relacionada à qualidade dos processos utilizados nesse desenvolvimento e que a correta utilização desses processos está intimamente relacionada com o empenho e qualidade dos profissionais que o executam, percebe-se que o investimento na implementação e implantação de processos que auxiliem no desenvolvimento de *software* e na **gestão dos recursos humanos que executam esses processos** é de extrema valia para se conseguir alcançar bons resultados em organizações de desenvolvimento de sistemas.

Embora muitas organizações tenham o conhecimento da importância da utilização de um processo, definido e otimizado, que permita a correta gerência de seus recursos humanos e dessa forma as façam obter melhores resultados em seus investimentos, muitas outras, principalmente as brasileiras, não dispõem de recursos financeiros suficientes nem encontram tempo para definir, organizar ou institucionalizar um processo dessa importância de forma satisfatória, pois a atividade de definição de um processo de gestão de pessoas pode tornar-se exaustiva no momento em que esta demanda uma grande quantidade de pesquisa, experimentação e estudo. A quantidade de variáveis que devem ser consideradas ao longo da implantação deste processo definido, como motivação e integração da equipe, características da organização e cultura organizacional é um fator que aumenta ainda mais a complexidade desta atividade.

Visando solucionar este problema elaborou-se um processo de gerência de recursos humanos (GRH) que tenta agrupar boas práticas sugeridas em alguns dos mais conhecidos modelos de maturidade utilizados por organizações, MPS. [SOFTEX, 2007a] e CMMI [CMMI-DEV, 2006], e também em algumas Normas de Qualidade internacionalmente conhecidas e aceitas, por exemplo a ISO 12207 [ISO/IEC 12207, 2008].

Esse trabalho, resultado de uma vasta pesquisa bibliográfica sobre o tema, define um modelo de processo de GRH, direcionado principalmente para a realidade das micro, pequenas e médias empresas brasileiras, que parte da premissa de que o gerenciamento de pessoas em uma organização de *software* deve preocupar-se desde o recrutamento e seleção de profissionais qualificados, partindo pelo planejamento de treinamentos quando necessário para

o desenvolvimento de um novo conhecimento e também para apoio à execução dos trabalhos, e indo além, gerindo também o conhecimento desses profissionais, fazendo com que ativos intangíveis sejam agregados ao patrimônio da organização.

Procuramos montar um processo completo e amplo, mas que fosse descrito de uma forma simplificada, que fosse de fácil utilização e que pudesse atender a diversas empresas, mas, principalmente, as micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Tentamos indicar, de forma objetiva, como um processo de GRH deve ser customizado, implementado e utilizado, isto é, como ele deve ser encaixado em um processo produtivo já existente. Dessa forma, espera-se facilitar a implantação de um processo de GRH nas empresas, contribuindo para a melhoria contínua das atividades e o crescimento da organização, que está diretamente ligado ao empenho e qualidade de suas equipes de trabalho.

Além, é claro, de atender a necessidade de implantação de processos mais eficientes e aderentes, modelos de maturidade e normas de qualidade.

2.2. OBJETIVOS GERAL:

O objetivo deste trabalho foi fazer uma análise das abordagens de gestão de pessoas nas principais normas e modelos de qualidade. Além disso, definir e executar em um caso real, uma abordagem de RH que fosse adequada à realidade das organizações brasileiras, na sua maioria micro, pequenas e médias, visto ser um modelo de maturidade brasileiro e tratar a gestão de pessoas de uma forma mais ampla. Esse processo, ao ter como foco as pessoas, visa assegurar que a empresa maximize o valor do recurso mais importante nos dias de hoje – o conhecimento.

Alterar a forma de gerir pessoas, não é uma tarefa simples. Trata-se de um processo de longo prazo e que envolve, necessária e principalmente, uma grande mudança da cultura organizacional. Diante da importância deste tema e do conhecimento de que a grande maioria das organizações brasileiras que desenvolvem processos diferentes nas micro ou pequenas e que seus donos não têm conhecimento suficiente para tratar de questões relacionadas a pessoas, visto terem uma formação mais tecnológica, percebe-se a necessidade da definição e implementação de uma solução robusta para a Gestão de Pessoas, aumentando as chances das organizações de *software* se manterem mais competitivas e terem uma maior sobrevivência.

2.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em dois capítulos, incluindo esta Introdução, além de um conjunto de apêndices descritos resumidamente a seguir:

No Capítulo 1, o Sistema de Gestão de Pessoas nos diversos processos de trabalho, onde são apresentados alguns conceitos relacionados à Gestão de Pessoas e também aos seus processos correlatos de gestão do conhecimento, treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e planejamento organizacional.

No Capítulo 2, o uso do Processo de Gerenciamento de Recursos Humanos. Após a definição inicial do Processo de GRH (Gerenciamento de Recursos Humanos) baseado nos resultados esperados do processo de GRH, foi realizada uma primeira avaliação da adequação do uso do processo proposto.

Finalmente, nas considerações, apresentamos a conclusão deste trabalho e possíveis trabalhos futuros podem ser indicados como próximos passos.

3. CAPITULO 1: O SISTEMA DE GESTAO DE PESSOAS NOS DIVERSOS PROCESSOS DE TRABALHO.

Independentemente do segmento ou área de atuação, toda organização precisa ter um profissional que lidere os demais, esse profissional é um gestor de pessoas, que essencialmente deve desenvolver técnicas que o possibilite praticar todas as ferramentas possíveis na área de gestão de pessoas. (MARRAS, 2016).

A gestão de pessoas está inserida na nossa história, não podemos deixar de lado a importância das pessoas dentro das organizações. Bens materiais, instalações físicas e equipamentos são obviamente necessários, porém os recursos humanos, ou seja, as pessoas são imprescindíveis para o sucesso da organização, os recursos humanos trazem a luz da criatividade.

Segundo (MILKOVICH BORDREAU, 2000, p.19), Por gestão de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

A constante mudança no mundo dos negócios é um caminho sem volta, onde a continuidade de cada organização dependerá de sua adaptação a novos padrões. Hierarquia, centralização do poder, produção que visa apenas quantidade, cedem lugar para inovação, conhecimento e a criatividade, com a priorização do desempenho das competências humanas. A grande verdade é que a tecnologia e evolução, sozinhos não fazem uma organização ser bem sucedida nos seus objetivos, ela precisa dispor de profissionais capacitados, informados, com atribuições e qualidades que vão de encontro as exigências da organização.

Diversos setores sociais do Brasil e do mundo passaram por intensas modificações, que influenciaram diretamente no modo de agir, ser e pensar de pessoas e organizações. Mudanças implicam reestruturação, reposicionamento social do ser humano. A inter-relação entre pessoas e organizações é fundamental a partir dessa interação surgem grupos que se identificam pela eficácia do trabalho coletivo. Dessa forma concluímos que viver em sociedade é necessário já que nossa sociedade é grupal por natureza.

3.1 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL INAUGURANDO A ERA DA MODERNIDADE: Um breve histórico

A Revolução Industrial surgiu com a mecanização dos sistemas de produção, ocorreu no início do século XVIII, na Inglaterra, a alta classe industrial, em busca de maiores lucros com menos custos, investiu em alternativas para a melhoria da forma de produção. Antes a atividade produtiva era artesanal e manual, dependendo da escala, grupos de artesãos podiam se organizar e dividir algumas etapas do processo, mas muitas vezes, o mesmo artesão era responsável por todo processo que ia desde a obtenção da matéria prima até a venda do produto. (OLIVEIRA, 2012)

Com o avanço tecnológico que foi gradualmente se expandindo, se deu uma transição para novos processos, que incluía produção por máquinas, fabricação de novos produtos químicos, novos processos de produção de ferro, maior eficiência da energia da água, o uso crescente da energia a vapor. Com isso se fornecia uma energia mais eficiente, revolucionando o comércio e a indústria além da substituição da madeira e de outros biocombustíveis pelo carvão. Sobre o impacto trazido pela revolução industrial afirma Oliveira:

“No final do séc. XVIII, o período em que ocorre de forma mais efetiva o processo de laicização, e que dá o “tom” do mundo moderno. Emancipa-se a concepção de mundo do paradigma religioso, inaugura-se o tempo da razão, da explicação científica da realidade em contraposição à explicação transcendental, da qual, a religião é portadora e fonte de inspiração. O Império é duramente criticado, surge uma nova imagem de Estado. A difusão das ideias através dos livros, da imprensa e a alfabetização favorece a afirmação de uma cultura laicizada. A educação torna-se o instrumento de mudança social. A ela é conferida a responsabilidade de criar o homem novo, capaz de responder aos desafios que a sociedade moderna impõe naquele momento” (CAMBI 1999 *apud* OLIVEIRA, 2012, p. 131).

A vida cotidiana da época fora influenciada de alguma forma por esse processo. A partir dessa revolução ficou definitivamente estabelecida a substituição do trabalho humano pelo da máquina em muitas etapas da produção.

Os trabalhadores já não dominavam o processo produtivo, como empregados ou operários, perdendo a posse da matéria prima, do produto final e do lucro.

O mercado que se expandiu, necessitava de trabalhadores, máquinas, uma escala de produção, capital para financiar novos e maiores empreendimentos, os detentores do capital começaram a reunir trabalhadores e máquinas sob seus comandos.

A mão-de-obra foi dividida, cada pessoa se especializava em uma tarefa específica. Surgiu ainda, a necessidade de administradores para fazer o planejamento do que devia ser feito, designar tarefas e responsabilidades, liderar e garantir que o trabalho transcorresse da maneira adequada.

As fábricas nesse período estavam longe de ser um bom lugar de se trabalhar, suas instalações eram muito precárias, com ambientes sujos e mal iluminados. Os salários eram muito baixos, havia crianças e mulheres no quadro de funcionários, a carga horária chegava até 18 horas por dia. Não havia direitos trabalhistas e nenhum tipo de benefício como férias, décimo terceiro salário, auxílio doença, e muito menos, descanso semanal remunerado.

Em muitas regiões da Europa, trabalhadores descontentes com a forma de trabalho, se juntaram para reivindicar melhores condições de trabalho. Eles formaram a Trade Unions (um sindicato).

3.2. A PRODUÇÃO EM MASSA E IMPACTOS NO MUNDO DO TRABALHO

Como o próprio nome sugere, a produção em massa surgiu com o objetivo de produzir em grandes quantidades, e conseqüentemente baixar os preços de produtos para vendê-los ao maior número possível de clientes. A produção em massa prosperou, principalmente, nos Estados Unidos. Lá havia um mercado muito competitivo e pouco explorado, com uma enorme abundância de recursos. (CHIAVENATO, 2007).

Esse modelo de produção foi disseminado por Henry Ford (1863-1947), nascido no Estado do Michigan (EUA), um empresário, que tinha visão para os negócios, para ele a empresa se dividia essencialmente em: planejamento e execução. (SILVA, 2008).

No planejamento, o trabalho era elaborado por técnicos, que eram altamente capacitados. Já a execução, ficava a cargo dos operários que recebiam instruções de como executar suas respectivas tarefas. Afirma Silva (2008) que (SILVA, 2008, p.120). [...] “O modelo administrativo de Ford caracteriza-se pelo trabalho dividido, repetido, contínuo, baseando-se principalmente nos *princípios* da produtividade, da intensificação e da economicidade” [...].

Ford elaborou alguns princípios norteadores do que veio se compor o sistema fordista.

- a) **O princípio da produtividade:** produzir o máximo dentro de um determinado tempo.
 - b) **O princípio da intensificação:** consiste no aumento da rotatividade do capital circulante.
 - c) **O princípio da economicidade:** reduzir ao mínimo o volume da matéria-prima em uso.
- (MAXIMIANO, 2010).

A produção em massa se resumia basicamente numa esteira rolante que vinha com o produto até o trabalhador, que ali empregava pequenos comandos. Os operadores dessas máquinas, não impunha personalidade ao que era produzido. A repetição dos movimentos que eram simples e constantes, o que deixava o trabalho monótono e desmotivador. Assevera Maximiano:

“Na produção de massa, as qualificações do trabalhador resumem-se ao conhecimento necessário para a execução de uma tarefa – a clássica atividade de apertar parafusos, parodiada por Charlie Chaplin no filme Tempos modernos. Essa mecanização da atividade humana, que produz a alienação do trabalhador, foi objeto de críticas mais contundentes que se fizeram à produção massificada”. (MAXIMIANO, 2010, p.65).

Nesse processo de produção, a força do trabalho é transformada, sistematicamente, em mercadoria barganhada por salário. A manufatura ainda não estava extinta e a habilidade manual do trabalhador continuava viva, apesar de perder espaço, esse, ainda detinha o conhecimento sobre o processo.

De certa forma, essa realidade ainda permanece visto que o trabalhador especializado e em número reduzido cada vez mais perde espaço, enquanto a máquina executa trabalhos com agilidade e precisão.

3.3 SISTEMA TOYOTISTA E A MUDANÇA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO INTERIOR DAS EMPRESAS.

O Sistema Toyota de Produção – (STP) foi criado no Japão, a partir da década de 1980, por Taiichi Ohno um engenheiro Japonês. Trata-se de um sistema de organização focado na produção de mercadorias. Taiichi Ohno era um crítico do processo de produção em massa, preferiu trabalhar dentro de uma linha mais flexível, capacitando seus empregados com treinamentos periódicos, permitindo sua participação ativa, com sugestões no que se refere à qualidade de seus produtos e serviços. Conforme apontado por Ricardo Antunes:

“Seus traços constitutivos básicos podem ser assim resumidos: ao contrário do fordismo, a produção sob o toyotismo é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não ao contrário, como se procede na produção em série e de massa do fordismo. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo. O melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque), é garantido pelo *just in time*”. (GOUNET; CORIAT, 1992 *apud*. ANTUNES, 1998, p. 26).

A Toyota importou dos supermercados americanos técnicas de reposição dos seus produtos, que consiste em só repor a mercadoria após vendê-la, o que originou no kanban. Segundo Antunes:

O kanban, placas que são utilizadas para reposição de peças, é fundamental, à medida que se inverte o processo: é do final, após a venda, que se inicia a reposição de estoques e o kanban é a senha utilizada que alude à necessidade de reposição das peças/produtos. (GOUNET; CORIAT, 1992 *apud*. ANTUNES, 1998, p. 26).

Apresentamos a seguir, as principais características do Sistema Toyota de Produção (STP):

- a) Sua mão-de-obra era bem qualificada, seus empregados recebiam treinamentos para conhecer todos os processos da produção e desta forma atuavam em diversas áreas produtivas.
- b) Produziam apenas o necessário conforme a demandava o mercado, evitando com isso desperdícios.

c) Todo processo de produção era controlado visualmente, através do uso de cartões.

d) Sistema de qualidade Total em todas as etapas da produção, sem abrir mão da qualidade de seus produtos e com maior economia de tempo e matéria prima.

e) *Just in Time*, produzir exclusivamente o necessário, dentro do tempo necessário. Esse sistema foi aplicado na fábrica da Toyota e rapidamente atraiu atenção do mundo pela qualidade e eficiência, constatou-se que o Japão produzia automóveis com maior durabilidade e que exigia muito menos reparo que os automóveis americanos. A Toyota surpreendia, pela forma como fabricavam seus automóveis, que levavam a uma consistência até ali desconhecida, seus carros faziam a junção de agilidade, confiança, *design* bastante sofisticados, tudo isso aliado a custos competitivos.

Assim produção em massa, começa a dar a vez a *Produção Enxuta*. Em muitos lugares, passou-se a adotar as técnicas de Produção Enxuta ou Sistema Toyota de Produção (STP). Para LIKER:

“O Sistema Toyota de Produção é a abordagem única da Toyota para produção. É a base para grande parte do movimento de “produção enxuta” que domina as tendências industriais...na maioria das empresas onde o conceito é implementado, a administração superior não se envolve com as operações do dia-a-dia e com a melhoria contínua que o constituem. A abordagem da Toyota é bem diferente, Os dois princípios mais importantes do Sistema Toyota que são: *eliminação de desperdícios e fabricação com qualidade*. O princípio da eliminação de desperdícios foi o início para surgimento da produção enxuta (lean production), que tem como objetivo fabricar produto com a máxima economia de recursos. O princípio da fabricação com qualidade busca produzir virtualmente sem defeitos, esses dois princípios possibilitou a “manufatura” de produtos de qualidade a preços baixos”. (LIKER, 2005, p.29).

A contribuição da Toyota para a história da administração moderna foi muito além da inclusão de sua filosofia em técnicas para melhorar a qualidade de produtos e serviços. Conforme Maximiano:

“Para o bom funcionamento desses dois princípios, o Sistema Toyota depende do comportamento e envolvimento dos funcionários. Por isso, a administração participativa, que promove a participação no processo decisório tornou-se o terceiro elemento importante do Sistema Toyota.” (MAXIMIANO, 2010, p. 187).

3.4 DISTINÇÃO ENTRE DEPARTAMENTO PESSOAL, RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS.

É comum confundir Departamento Pessoal com Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, o primeiro surgiu na década de 30, e desempenhava tarefas específicas relacionadas a admissão, contratação e demissão funcionários, para melhor explicar, tratava essencialmente das rotinas administrativas, surgiu a partir da necessidade de se contabilizar os registros dos trabalhadores: Horas trabalhadas, faltas, atrasos, para fins de desconto ou pagamento dos salários dos trabalhadores. Nesse contexto, aparece então o “chefe de pessoal”, conhecido por sua postura firme, inflexível seguidor exímio das leis, que não esboçava o menor sentimento ao demitir algum trabalhador. O DP era conhecido por controlar rigidamente os trabalhadores e sua produtividade que estava diretamente ligada a quanto cada trabalhador receberia no final do mês.

Já o RH ou Gestão de Pessoas, está voltado para a contribuição no desenvolvimento das pessoas, atua no relacionamento interpessoal dos seus colaboradores, As grandes organizações foram as pioneiras, trazendo mudanças, desafiando o “chefe de pessoal” a inovar sua maneira de administrar, sua principal mudança foi na relação entre empregados e empregadores. Se antes a administração tinha como base a força, coação e o autocrático, a nova forma de administrar, primava em aumentar a produtividade, diminuir custos e conflitos.

Foi na década de 90 que as empresas perceberam a necessidade de mudar a maneira como seus funcionários eram tratados e que continuar tratando-os de maneira “fria” apenas como numerários não traria o retorno esperado, partiu-se aos poucos, daí para uma visão ampliada, agora enxergando e entendendo que as organizações dependem de pessoas qualificadas, motivadas e que sintam-se chamadas a participar do todo, nasceu daí os Recursos Humanos que continua junto com o departamento pessoal, porém entendendo a necessidade de fazer com que cada colaborador sinta-se bem no seu local de trabalho, proporcionando a esse colaborador, qualificação e crescimento profissional. Atualmente, as empresas juntam novos conhecimentos e conceitos, a gestão de pessoas promove a motivação, extraíndo o que há de melhor em cada trabalhador, os líderes se aproximam de seus colaboradores de maneira a obter melhores resultados para a organização, utilizando essa maneira de gestão a empresa pode

contratar profissionais que não tenham exatamente o perfil desejado por ela, e para isso esse profissional será treinado, capacitado e motivado com a necessidade da organização.

3.5. A INFLUÊNCIA DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos humanos é uma ramificação da administração e tem por objetivo integrar trabalhador e organização com foco no aumento da produtividade, conforme (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 70).

A Gestão de Recursos Humanos passa a atuar no dia a dia das organizações e torna-se presente nos gestores de pessoas, a seguir conheceremos a origem e evolução da administração de Recursos Humanos.

3.6. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA OU CLÁSSICA

A Abordagem Clássica da Administração se originou das consequências geradas após a revolução industrial. Essas duas teorias (Administração Científica e Teoria Clássica da Administração) constituíram as bases da chamada “Abordagem Clássica da Administração” e, por isso, se complementam com relativa coerência.

Essa Foi a primeira escola a explicar a natureza do comportamento das pessoas dentro das organizações, se tornou conhecida no início do século, através das obras do alemão Max Weber (1909 / 1949), do francês Henry Fayol (1916 / 1949) e do americano Frederick Winslow Taylor (1911), (MAXIMIANO, 2010). A ênfase era na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica fim de alcançar a máxima produtividade ao trabalhador eram dadas tarefas e obrigações definidas que sempre iam de encontro as necessidades das organizações, tratava-se de um modelo mecânico e desumanizado. Os trabalhadores eram apenas um meio para atingir-se os objetivos da organização. Ao departamento de pessoal, cabia apenas o acompanhamento de cada trabalhador, no sentido de controle de faltas, na disciplina e performance de cada trabalhador. A compensação financeira era a única forma vista como eficaz para motivação. A comunicação dentro das organizações era sempre formal e centralizada, apenas com fins de planejamento e execução de tarefas. Para MARRAS (2005, p.22),

[...] cabia ao então chefe de pessoal informar eventuais irregularidades e advertir ou despedir os que não obedeciam estas regras. Era uma função geralmente vista pelos empregados como de confiança do patrão e revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa.

Essa teoria trouxe uma nova revolucionária maneira de pensar no mundo administrativo e industrial. Propôs métodos e sistemas de racionalização, para o aumento da produtividade, colocando o trabalhador sob o comando da gerência era a hierarquização do trabalho. As atividades complexas eram e fragmentadas para garantir-se a eficiência e a padronização dos movimentos. As Teorias da Administração Científica e Clássica tiveram uma contribuição inquestionável para a Administração e ainda hoje influenciam as organizações. No entanto, essas teorias tratavam apenas das tarefas, funções e estrutura das organizações. As pessoas, que são a essência delas, não foram tratadas ou lembradas por Taylor, Ford ou Fayol, dando uma visão simplista das organizações. Toda e qualquer organização precisa de pessoas para se manter e prosperar (MAXIMINIANO, 2010).

3.7. MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Escola das Relações Humanas tornou-se conhecida através dos trabalhos de ELTON MAYO (1933), CHESTER BARNARD (1938), DOUGLAS MACGREGOR (1960) e RENSIS LIKERT (1961), entre outros. MAYO um dos percussores na formulação do conhecimento na área das relações humanas. Este pesquisador trabalhou a maior parte da sua vida em Harvard Business School, sua contribuição para Escola das relações Humanas foi fundamental.

As “experiências de Hawthorne” ajudaram a entender a importância do grupo sobre o desempenho das pessoas e teve grande importância para o surgimento da Escola de Relações Humanas, uma vez que os resultados dessas experiências deram rumo a várias descobertas sobre o comportamento humano e produtividade laboral. Essa descoberta foi um divisor de águas e responsável por uma nova filosofia da administração.

Seu primeiro estudo foi numa fábrica de tecidos na Filadélfia, lá a rotatividade de empregados era muito intensa. Estes demonstravam-se apáticos, e desmotivados para Mayo, em decorrência do cansaço, más instalações, ambientes físicos inadequados, acidentes de trabalho. O autor então propôs períodos de descanso ao longo do dia. Tal mudança não teve grande efeito na motivação dos empregados. Contudo, o comportamento desses operários sofreu significativas mudanças, desde quando puderam participar de decisões e estabelecer seus horários de repouso.

O segundo estudo foi uma experiência realizada na fábrica de Hawthorne. Nenhum outro estudo recebeu tanta crítica e aceitação. As experiências realizadas em Hawthorne tiveram muita importância, pois foi durante os estudos que ficou evidente que o trabalho em grupo interferia diretamente na motivação dos empregados. Esses estudos foram realizados de 1924 a 1932 e organizados em quatro fases: estudos da iluminação; estudos da sala de teste de montagem de relés; programa de entrevistas e; estudos da sala de observação;

Os resultados da experiência de Hawthorne, revelaram que fatores sociais e psicológicos precisam receber uma maior atenção, pois são fundamentais para a produtividade e sucesso da organização.

Ao analisar esse novo modo de gestão e administração entre empregador e empregadores, a função do chefe de pessoal é pressionada a mudar de postura, e mudar radicalmente seu papel. O tipo de relacionamento exigido era do gestor que se preocupava com

o indivíduo e suas necessidades, passa agora a valorizar a função de “cuidar do pessoal”. Função que até então de terceiro escalão, agora o chefe de pessoal ganha status de gerência.

Sem dúvida foi um marco na hierarquia das organizações, deixando de ocupar função operacional para função tática. Após todas essas mudanças o chefe de pessoal continua com visão técnica voltada para questões burocráticas de aspectos legais de cumprimentos de regras e normas. Disto resultará a defesa de estratégias baseadas no aumento da satisfação dos trabalhadores e na realização do seu potencial humano.

Do ponto de vista dos RH, as inovações, permitidas pela nova escola, constituirão um grande passo no caminho da modernidade. A Teoria das Relações Humanas identifica uma preocupação com as pessoas e as relações entre elas. Para essa teoria, qualquer trabalhador tem influência no comportamento da organização que ele faz parte e, ainda, influencia a qualidade, a produção e o desempenho da organização e os grupos sociais possuem influência do desempenho e produtividade das pessoas.

A Teoria das Relações Humanas surgiu a partir da necessidade de humanizar e democratizar a Administração. Os Administradores daquela época não se preocupavam com os aspectos relacionados ao psicológico e social dos trabalhadores, pois entendiam que, como eram bem remunerados, esses trabalhadores não tinham outras necessidades. (MARRAS, 2000)

4. CAPITULO 2: O USO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PROPOSTO.

Após a definição inicial do Processo de GRH (Gerenciamento de Recursos Humanos) baseado nos resultados esperados do processo de GRH, foi realizada uma primeira avaliação da adequação do uso do processo proposto.

Para este uso inicial escolhemos a área de Recursos Humanos de uma empresa de desenvolvimento de sistemas da cidade de Senador Pompeu-CE. Não verifica a necessidade da identificação da organização, partindo da premissa de que a qualificação desta organização e a apresentação da forma de trabalho desta já é suficiente para o entendimento do processo e sua aplicação.

A escolha foi feita por razão de oportunidade. A empresa escolhida tem como meta organizacional a avaliação, para o final do ano de 2018 e um dos processos a serem avaliados será o de “Gerência de Recursos Humanos”.

4.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As empresas são formadas por pessoas, e o crescimento da organização está diretamente ligado ao empenho e qualidade de suas equipes de trabalho. Um estudo realizado por Agarwal e Ferrat (2001) sugere que as organizações mais bem sucedidas na retenção do seu talento humano são aquelas que possuem uma estratégia organizacional de gestão de pessoas.

Para ter sucesso, as organizações precisam de funcionários que compreendam claramente os seus objetivos estratégicos e sejam capazes de se ajustar à medida que as necessidades de negócios surgem ou evoluem. Nesse contexto, percebe-se a necessidade da adoção de uma solução robusta de Gestão de Pessoas, que seja capaz de alinhar as atividades dos funcionários à estratégia organizacional, fazendo com que os funcionários fiquem mais responsáveis, motivados e concentrados.

Gestão de pessoas é hoje, participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização: o capital humano, que nada mais são que pessoas que a compõe. A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como as pessoas

estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho cujo clima organizacional é adequado. (BOHLANDER, 2005).

A função do RH é uma das mais nobres em toda a organização e espera-se que seja multidisciplinar, com visão integrada da organização nos aspectos econômico, antropológico, psicológico e social.

A área de Recursos Humanos é (ou deveria ser) a principal responsável pela administração e desenvolvimento do capital humano nas organizações. A abertura de mercados e a competitividade atual estão dando uma nova dimensão à gestão de Recursos Humanos. As organizações vêm sendo pressionadas em direção à modernização na forma de gerir pessoas: se por um lado essas necessitam do maior envolvimento e comprometimento das pessoas, para garantir o seu crescimento, por outro, também as pessoas estão mudando sua expectativa perante o trabalho.

Um dos grandes desafios do Gerenciamento de Recursos Humanos é que as empresas necessitam de pessoas capacitadas e engajadas para compor seu quadro funcional e a área de Recursos Humanos deve buscar fontes de estímulo, recompensa e aprendizagem contínua para esses talentos.

Eficiência é a palavra de ordem. Não basta colocar o profissional em seu posto de trabalho, é preciso fornecer a este os recursos necessários para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, e tudo isso deve ser feito sem perder o foco nas estratégias de negócio da organização e também sem perdas monetárias, para que ambos, organização e profissional, fiquem satisfeitos e o relacionamento entre estes seja intensificado. Deve haver sinergia entre os objetivos organizacionais e pessoais, quando se busca o alcance dos resultados.

Procura-se nos dias de hoje, para que as organizações alcancem melhores resultados, a implementação de uma Gerência de Recursos Humanos mais ativa e melhor organizada, e que, além de saber lidar com as pessoas, ouvir, liderar, ter boa comunicação e facilidade para trabalhar em equipe, também esteja sintonizada com os negócios da empresa, com as novas demandas do mercado e saiba preparar os profissionais da organização para as constantes mudanças.

Toda essa mudança está sendo benéfica tanto para os profissionais quanto para as organizações. Dentre alguns benefícios produzidos para as organizações, a partir da adoção desta nova postura de trabalho da área de Recursos Humanos, podemos identificar os seguintes

(RABAGLIO, 2001, BOHLANDER *et al*, 2005). Redução do *turnover* de colaboradores (rotatividade);

- Redução dos índices de absenteísmo;
- Incremento dos níveis de satisfação e produtividade dos colaboradores;
- Reconhecimento da empresa como uma boa entidade para desenvolver a atividade profissional dos trabalhadores em geral;
- Melhor desenvolvimento e desempenho dos profissionais;
- Melhoria na competitividade, a partir da melhoria da qualidade dos funcionários;
- Ênfase na criatividade, informalidade dentro da formalidade, valores e cultura, adaptação e mudanças;
- Transformação das dificuldades em oportunidades por meio da cooperação de seus funcionários;
- Ênfase no aprendizado contínuo, que depende do compartilhamento de informação.

Para que as organizações possam garantir uma boa administração dos seus recursos humanos, é necessário que elas revisem os seus valores e busquem para si alguns mecanismos que a façam obter resultados satisfatórios, tais como (PASCHOAL, 2006, GIL, 2006):

- Promover a competência – com procedimentos adequados de seleção, formação, avaliação, acompanhamento e informação;
- Promover o crescimento profissional – ao identificar e preparar sucessores em todos os níveis;
- Remunerar adequadamente – de acordo com cargo, competência, mercado e condições econômico-financeiras da empresa;
- Assegurar excelentes condições de trabalho – através de um agradável e satisfatório ambiente físico e também humano;
- Reconhecer os melhores trabalhos – com divulgações e/ou premiações;
- Realizar reuniões periódicas – sempre mantendo todos os profissionais informados da situação da empresa e dos trabalhos;

- Criar e disseminar os manuais de processos e normas internas – disponibilizar manuais de procedimentos e normas de trabalho em um ambiente de rede, de fácil acesso e informar aos colaboradores da existência desses;

- Fornecer treinamentos – sempre mantendo os profissionais capacitados para a execução dos seus trabalhos;

- Apresentar horários de trabalho flexíveis – o horário de trabalho deve ser adequado para ambos, profissional e empresa;

- Respeitar a opinião dos colaboradores – ouvir os profissionais;

- Remunerar levando em consideração as habilidades e competências – através da criação de um plano de cargos e remuneração;

- Motivar os profissionais – estabelecer fatores motivacionais na empresa;

- Compartilhar informações – disseminar conhecimentos.

Uma Gestão de Pessoas (GP) legítima é aquela em que a empresa coloca as pessoas em primeiro lugar por pura convicção e não apenas por uma questão de imagem (PASCHOAL, 2006). A empresa deve reconhecer no valor do desempenho e no potencial realizador das pessoas a base de sustentação para os seus negócios.

Diante do exposto acima, pode-se concluir que o estabelecimento de um bom e confiável processo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) é muito importante para uma organização que deseja manter-se competitiva e ativa por um longo período de tempo. Conclui-se também que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) abrange aspectos relacionados ao: (i) treinamento; (ii) recrutamento e seleção; (iii) avaliação de desempenho e (iv) gestão do conhecimento, detalhados nas próximas seções.

4.2. TREINAMENTO

O aumento da competitividade aliado ao contínuo e assustador avanço da tecnologia, faz com que as empresas passem a se preocupar com o freqüente aperfeiçoamento de seus funcionários. Sendo assim, as empresas deverão se tornar verdadeiros “educandários”, onde o gerente seja o educador, e os seus funcionários sejam os educandos, trazendo à tona o verdadeiro sentido da educação, que é de desenvolver a capacidade física, intelectual, e moral do ser humano, levando este a se integrar e interagir com o meio que o cerca, podendo refletir criticamente sobre as mudanças ocorridas a sua volta e dessa reflexão tomar uma decisão e rumo a seguir (VASCONCELLOS, 2009).

Logicamente esta postura não será alcançada de uma hora para outra nas organizações, cabe aos profissionais de Recursos Humanos e verdadeiros agentes de mudança, fazer desse princípio uma realidade imprescindível para o sucesso das empresas.

Convém lembrar que o treinamento é um processo contínuo de aprendizagem elaborado e planejado pelos profissionais de Recursos Humanos com total apoio da alta gerência. O treinamento corresponde à constante capacitação das pessoas para torná-las mais eficazes naquilo que fazem. É um dos processos básicos do Gerenciamento de Recursos

Humanos e, deve conter, essencialmente, quatro etapas que se bem desenvolvidas podem dar uma importante contribuição para auxiliar a organização a melhorar suas capacidades e alcançar seus objetivos. Estas etapas podem diferenciar sua nomenclatura conforme os autores, mas geralmente possuem o mesmo propósito. São elas (BOHLANDER *et al*, 2005, CHIAVENATO, 1994, MARRAS, 2000):

- **Diagnóstico** – Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT);
- **Planejamento** – priorização de ações, pessoas a serem treinadas e viabilização de recursos necessários para a capacitação, isto é, elaboração de um plano eficaz para suprir carências de treinamentos;
- **Execução** – convocação e capacitação dos colaboradores;
- **Avaliação** – avaliar se o treinamento atingiu os objetivos estabelecidos. Essa etapa permite coletar informações para melhoria do processo de treinamento e para verificar se os resultados pessoais e organizacionais foram alcançados.

O treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada

empresa. Consiste na aplicação de um somatório de atividades técnicas provenientes da pedagogia e psicologia, objetivando a aprendizagem de novas respostas a situações específicas. As necessidades de capacitação e treinamento devem ser definidas por meio de reuniões entre a área de recursos humanos e os gerentes das diversas outras áreas da organização com a participação dos colaboradores. Um instrumento que ajuda a reunião para levantamento e definição das necessidades de treinamento é a Matriz de Competências

Profissionais que contém as informações dos colaboradores relacionadas com as informações dos seus conhecimentos, habilidades e experiências, definidas de acordo com as competências organizacionais.

Há vários fatores que impulsionam as empresas a treinarem seus funcionários. Alguns deles são (VASCONCELLOS, 2009):

- A existência de recém-formados, que possuem no máximo uma boa base teórica, cabendo assim a empresa desenvolver alguns aspectos e habilidades necessárias ao bom desempenho do funcionário;
- Os cargos e suas funções estão se modificando a cada dia, provocando a necessidade de um contínuo ciclo de aprendizagem;
- Novos empregados devem estar preparados para as suas responsabilidades;
- Conflitos internos que geram problemas interpessoais entre chefes e subordinados;
- A exigência mundial, onde somente a multifuncionalidade tornará uma pessoa empregável.

Um bom programa de treinamento deve considerar as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações, e dificuldades de aprendizagem, além de estar alinhado com as estratégias da organização. Ao se treinar um empregado, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Ao se realizar um treinamento bem planejado e focado no planejamento estratégico da empresa este pode se tornar um dos instrumentos mais valiosos na solução de muitos problemas ocorridos nas empresas e pode trazer várias vantagens à empresa, como: (i) diminuição dos atrasos e faltas no trabalho; (ii) redução dos conflitos internos; (iii) ganho de qualidade; (iv) redução de custos; (v) promoção da criatividade e inovação no trabalho, entre outras (VASCONCELLOS, 2009).

O responsável pela execução de um programa de treinamento deve empenhar-se ao máximo para fazer com que esse treinamento se torne um investimento feito pela empresa e que após o seu término traga reais benefícios para a organização e seus funcionários, pois caso um programa de treinamento não seja bem organizado e planejado, pode acarretar em uma série de perdas para a organização e também para os profissionais. Algumas das mais usuais explicações relacionadas aos possíveis motivos para as falhas dos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal são (QUEIROZ *et al*, 2007):

- Falta de comprometimento da alta direção para com o investimento.
- Falta de foco do investimento nas reais necessidades e problemas.
- Falta de vínculo do investimento com o planejamento estratégico da empresa.
- Dificuldades de mensuração do custo/benefício dos investimentos.

O processo avaliativo, para acompanhar o processo de treinamento e garantir a sua eficácia, deve ser contínuo. Enquanto processo acumulativo, evolutivo e contínuo, a aprendizagem necessita de *feedback* durante e, principalmente, após a sua realização. O *feedback* consiste na retroação de resultados, levantados pela avaliação, com o intuito de aperfeiçoar o processo de treinamento. É considerado um facilitador do processo de aprendizagem, por fornecer informações a respeito do desempenho dos treinandos. (VASCONCELLOS, 2009).

A avaliação de um treinamento deverá estar voltada para o desempenho do treinando, ou seja, é necessário acompanhar o seu desenvolvimento na realidade em que ele está inserido, a partir do desempenho concreto em cada uma das atividades e procurar a sua evolução em direção aos objetivos propostos. Neste aspecto, a participação de pessoas que interagem no mesmo ambiente do treinando também deve constar da avaliação. Avaliar um treinamento consiste também no processo de obtenção de informações sobre os efeitos que um programa de treinamento tem na concretização das metas da empresa, relacionadas à aplicação do referido treinamento.

O processo de planejamento do ensino-aprendizagem deve ser também alvo de avaliação. Assim, não só o desempenho do treinando, mas a consistência e a qualidade do planejamento elaborado também devem ser avaliadas. O processo avaliativo deve ser construído com a participação dos treinados tanto na montagem de seus critérios e procedimentos, como também no ato de avaliar. Para ter uma real avaliação de eficácia dos treinamentos é necessário constatar uma real melhoria nas atividades e processos envolvidos.

E essa melhoria pode ser observada através das auditorias internas, dos indicadores que possam refleti-la, do desempenho das pessoas que receberam o treinamento.

Segundo AZEVEDO (1997), na apreciação de um treinamento devemos considerar quatro níveis de avaliação:

- **Avaliação de Reação:** avalia a reação dos treinandos quanto ao conteúdo desenvolvido, métodos e técnicas utilizadas e a atuação do instrutor. Para essa avaliação, o uso de questionários é de grande valia.
- **Avaliação de Aprendizagem:** avalia até que ponto o treinando aprendeu o que foi proposto pelo treinamento. O uso de entrevistas objetivas ou testes de perguntas abertas é recomendado para essa avaliação.
- **Avaliação Comportamental:** avalia as mudanças de comportamento do treinando no cargo após a execução do treinamento. É o nível de avaliação mais complexo, pois não pode ser feito de maneira imediata, geralmente leva algum tempo para que as mudanças comportamentais possam ser observadas e analisadas. Para realização dessa avaliação, é recomendado o uso instrumentos que possibilitem: amostragem de atividades do treinando em projetos organizacionais, diário do observador, entrevistas e questionários.
- **Avaliação do Resultado Final:** avalia se os objetivos gerais do programa de treinamento atingirão as mudanças pretendidas pelas metas da organização como um todo. A grande dificuldade deste nível de avaliação está em separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outras atividades e eventos.

Quando as necessidades do treinamento são bem definidas e a metodologia aplicada é validada pelos seus executivos, a empresa deverá obter um resultado positivo na avaliação de eficácia para justificar os investimentos feitos e, provavelmente, terá mais facilidade para obter verbas adicionais para novos treinamentos.

4.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Um diferencial competitivo das empresas está na capacidade de atrair, manter e empregar bem os talentos. Empresas que superaram graves crises ou mesmo situações de insolvência conseguiram isso, “com reversão de um ambiente ruim de trabalho e uma virada no moral do pessoal” (PASCHOAL, 2006).

O Gerenciamento de Recrutamento e Seleção ajuda as organizações a otimizar o processo de identificação, triagem, seleção, contratação e aquisição dos candidatos internos e externos. Um bom e bem planejado processo de Recrutamento e Seleção pode ajudar as organizações a (FOLHA DE DADOS, 2009a):

- Melhorar a qualidade das contratações;
- Aumentar a eficácia do recrutamento;
- Dar autonomia, maior visibilidade e controle aos gerentes de contratação;
- Garantir que os novos contratados estejam alinhados às metas organizacionais;
- Procurem de maneira rápida e eficaz os talentos certos para garantir a continuidade do alinhamento organizacional e um alto desempenho.

O processo de Recrutamento tem importância fundamental para o desenvolvimento e melhoria dos processos de produção de todas as áreas da empresa. Visa atrair pessoas com conhecimentos e habilidades adequadas e qualificadas para desenvolver as funções das vagas abertas na organização. A partir da descrição da função traça-se o perfil do candidato. Todos os meios de recrutamento apresentam vantagens e limitações. A seguir temos exemplos deles (PASCHOAL, 2006, GIL, 2006):

Recrutamento dentro da empresa – neste caso os indivíduos já são conhecidos e a empresa já lhe é familiar. Demonstra que a empresa está interessada em promover seus empregados. Pode ser embaraçoso, porém, no caso de recusar um candidato;

- Cartazes – os cartazes são de baixo custo e atraem muitos candidatos. Eles são colocados em locais de grande movimentação. São recomendados para cargos simples;
- Recomendação – essa pode ser de dentro ou de fora da empresa. É um meio econômico. Normalmente refere-se a pessoas com predisposição a aceitar o ambiente de trabalho. Porém, pode criar constrangimento com o contato, no caso de rejeição ou falhas após a contratação. Deve-se avaliar o candidato indicado, assim como os demais;
- Pessoal dispensado – é o caso de admitir antigos empregados, desde que a dispensa tenha sido por motivo aceitável. Os empregados já são conhecidos e já conhecem a empresa;
- Agências de emprego – elas podem ser públicas ou privadas. Quando se recorre a uma agência busca-se evitar gastos de tempo com recrutamento e entrevistas. A agência mantém o sigilo e oferece candidatos qualificados. Porém, no caso de funções específicas, os candidatos podem não ser os mais adequados;

- Associações profissionais – elas permitem que seus membros troquem idéias, e mantenham contato profissional. Podem funcionar como fonte de recrutamento de pessoal qualificado;

Anúncios – eles atraem muitas pessoas. A empresa deve se perguntar onde (por exemplo: jornais, televisão, o *site* da empresa na *Internet* ou *Intranet* etc), como e quando anunciar. Os anúncios podem identificar ou não o nome da empresa. (PASCHOAL, 2006).

Quando não identificado chama-se vaga confidencial ou anúncio fechado;

- Caça-talentos – normalmente as empresas recorrem a esses profissionais para contratar executivos de alto nível. O trabalho é de curto tempo porque costuma atrair executivos empregados;
- *Internet* – atualmente muitas empresas recorrem ao auxílio da *internet*. Isto pode acontecer através de endereços eletrônicos que recebem currículos de candidatos ou mesmo de *sites* de empresas.

Como o método de recrutamento traz mais candidatos do que as vagas a serem preenchidas, é preciso selecionar os candidatos potencialmente mais capazes. O objetivo da seleção é conhecer as habilidades dos candidatos, e prever seu comportamento para o cargo a ser ocupado. Assim, o método de seleção deve ser válido e fiel, para ser capaz de medir as características realmente importantes para o cargo a ocupar. Gil (2006) sugere os seguintes procedimentos:

- **Análise dos currículos:** são úteis para obter informações, porém não fornece uma visão do candidato, normalmente é associado à entrevista. Na análise do currículo deve identificar sinais de: competência profissional, ou seja, observar motivos de mudanças de emprego e se houve melhora de posição; desejo de permanência no emprego e de seguir carreira; expediência prática; adequação ao grupo, neste caso os conhecimentos e as habilidades devem estar claramente definidos; vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios; e orientação para os lucros e melhoria de desempenho. Deve agrupar os currículos em três pilhas: prováveis, com possibilidades e sem possibilidades. A primeira deve ser maior que a segunda;
- **Testes escritos:** No caso de se requerer conhecimentos específicos ou ter habilidade em redação, o teste pode ser uma dissertação, ter perguntas abertas, ou perguntas fechadas. As perguntas devem avaliar o conhecimento geral pretendido para a vaga e não deve possibilitar múltiplas interpretações;

- **Testes práticos:** São indicados para cargos de natureza operacional ou relacionados à produção (aspectos psicomotores). Estes testes têm que ser aplicados por profissional habilitado na função que se tem a vaga;
- **Testes psicológicos:** Servem para indicar as aptidões dos candidatos. Podem avaliar o potencial intelectual, suas habilidades específicas ou seus traços de personalidades. São eficientes na avaliação de tarefas de escritório, mas não em tarefas executivas. Ressalta-se que no Brasil apenas psicólogos devidamente habilitados têm autorização para aplicá-los;
- **Entrevista:** É um dos instrumentos mais úteis para a seleção de pessoal. Pode ser usada sozinha ou em complementação a outros procedimentos. A entrevista possibilita o contato direto e a identificação da capacidade do candidato para exercer o cargo. Porém, é uma ferramenta cara, pois requer tempo para aplicação e está sujeita a subjetividade do entrevistador. (GIL, 2006).

Segundo Gil (2006), a entrevista requer que o entrevistador seja uma pessoa dotada de maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas. Ainda, o entrevistador deve saber coletar os dados, analisá-los e interpretá-los, além de conhecer bem a organização, e os bens e serviços produzidos.

Em termos de seqüência da entrevista, o entrevistador deve conduzi-la iniciando por experiência profissional, formação e treinamento, dados familiares e sociais, conhecimentos e habilidades e, por fim, atitudes e interesses. Isto se reproduz na forma das principais categorias de dados que interessam à entrevista de seleção, que são: aparência do candidato (observações); histórico profissional (experiência profissional, atitudes, motivação, maturidade, aptidões e temperamento do candidato); histórico educacional (preferência por questões que transcendam à escolaridade); histórico familiar e social (perguntas relevantes apenas ao cargo); conhecimentos e habilidades (são as perguntas mais importantes); atitudes e interesses (são críticas quanto à obtenção de dados).

Para efeito de controle e avaliação nos processos de Recrutamento e Seleção de profissionais, deve-se tomar alguns cuidados (GIL, 2006):

- Realizar pré-seleção dos candidatos, com análise de currículos, recomendações, mini-entrevistas, elaboração do roteiro da entrevista, definição do local da entrevista, preparação do material.

- “Quebrar o gelo”.
- Formular perguntas que exijam respostas elaboradas.
- Controlar a entrevista.
- Tomar anotações.
- Ter uma atitude de escuta.
- Ter autocontrole, lembrando que na entrevista é o candidato quem fala.
- Analisar o comportamento não verbal.
- Cuidar na sinceridade dos aspectos positivos ou negativos do candidato.
- Ao concluir a entrevista, perguntar ao candidato se ele quer perguntar algo.
- Resumir/interpretar a entrevista, para auxiliar na comparação entre os candidatos, que envolve: separação do material relevante; aceitação ou rejeição de informações; e organização dos traços do candidato, que são indicadores das características pessoais em contraste com as requeridas para o cargo.

Realizar auto-avaliação, para o aperfeiçoamento da habilidade de entrevistar. (GIL, 2006).

A avaliação de um candidato é uma tarefa bastante complexa, porque requer conhecimento das características desse candidato e dos requisitos do cargo. É uma forma de prever o comportamento futuro do candidato em uma situação de trabalho. Porém, não se pode ter certeza que a avaliação é satisfatória. O resultado das avaliações dos candidatos compõem o principal instrumento para a tomada de decisão do processo de recrutamento e seleção.

A tomada de decisão é uma tarefa de suma importância. O avaliador deve: (i) observar as credenciais do candidato; (ii) evitar preconceitos; (iii) verificar que candidatos fortes ameaçam gerentes fracos; (iv) cuidar da motivação dos candidatos super-qualificados, pois eles costumam sentir-se desmotivados; e (v) verificar ainda que não deve dispensar candidatos finalistas até que o escolhido seja aceito (PASCHOAL, 2006, GIL, 2006).

Podemos considerar que um processo de recrutamento e seleção, bem estruturado e planejado, é um instrumento bastante valioso em uma organização, no momento em que entendemos que o sucesso das organizações está diretamente ligado à inteligência (talentos) que elas detêm e que as funções de detectar, atrair, reter e desenvolver esses talentos (altos potenciais) são altamente estratégicas, estão entre as principais ações gerenciais e exigem bastante atenção, assim como a tarefa de diagnosticar talentos requer, sobretudo, um alto grau de talento pessoal e profissional do próprio avaliador.

4.4. GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho de cada membro da força de trabalho de uma organização é fundamental para prever o seu crescimento. Entender quais são as aptidões, os perfis e o desempenho de cada membro das equipes da empresa significa entender também quais são as deficiências e potencialidades da organização. Para tanto é necessário (SER HCM, 2009):

- Avaliar competência com eficiência;
- Identificar parâmetros comparativos claros para definir o grau de contribuição dos colaboradores;
- Definir, claramente, os *gaps* e a distância entre o desempenho esperado e o desempenho real;
- Derivar ações concretas que fortaleçam as competências dos colaboradores com o objetivo de alcançar o nível de desempenho esperado.

Gerenciar de maneira eficaz o desempenho dos profissionais é uma tarefa muito importante no atual ambiente dinâmico comercial. Para aumentar a produtividade, os gerentes devem monitorar continuamente o desempenho das equipes e fornecer opiniões e orientação significativas aos seus subordinados. Os funcionários devem estar sempre cientes do seu progresso à medida que as expectativas evoluem. Finalmente, os executivos precisam ser capazes de ver o desempenho da organização como um todo.

Através da implantação de uma abordagem abrangente de gerenciamento de desempenho e talentos, podemos assumir que os resultados dessas avaliações devem ajudar as organizações:

- Identificar os profissionais de melhor desempenho – Fornece aos executivos e gerentes informações práticas em tempo real sobre o desempenho organizacional.
- Desenvolver talentos – As análises de desempenho devem ser transformadas em um valioso circuito contínuo de apresentação de opiniões entre gerentes, subordinados e colegas.
- Aumentar a conformidade – Cumprimento das normas.
- Aproveitar os dados detalhados do funcionário ao avaliar o desempenho ou tomar decisões de compensação.
- Aprimorar as competências através das atividades de aprendizagem e desenvolvimento baseadas no panorama completo de um funcionário.

- Aproveitar todas as informações relevantes do funcionário ao tomar decisões de sucessão.
- Identificar as brechas de conhecimento e experiência para respaldar as decisões de contratação.
- Mensurar as habilidades, aptidões e capacidade de desenvolvimento na empresa.
- Verificar o desempenho no cargo ocupado.
- Indicar condições para desenvolvimento e necessidades de treinamento.

Os diretores e gestores, principalmente de RH, devem buscar compreender a importância de ter um forte processo de gerenciamento de desempenho implantado na empresa, pois ele ajudará a organização a motivar e manter os funcionários que apresentam alto nível de desempenho, alinhar melhor as metas das pessoas as da organização, e criar uma força de trabalho mais participativa, o que resultará em maior produtividade e, conseqüentemente, melhorar o lucro da empresa.

Hoje, está ocorrendo uma profunda transformação no panorama empresarial no que diz respeito ao gerenciamento de desempenho e talentos. Um número cada vez maior de empresas tem buscado tecnologias inovadoras para aprimorar os processos de gerenciamento de desempenho. Exemplos de práticas recomendadas do gerenciamento de desempenho e talento:

- Desenvolva metas inteligentes (SMART – Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas, pontuais);
- Alinhe as metas individuais aos objetivos corporativos;
- Inclua a auto-avaliação de um funcionário no processo de análise;
- Use um processo de análise iterativo para permitir que o gerente e o funcionário participem igualmente da análise;
- Considere o peso e a classificação das metas para fornecer visibilidade significativa do desempenho real de um funcionário;
- Forneça uma classificação geral (uma média ponderada das classificações em relação às várias metas) para que os resultados sejam dignos do crédito dos funcionários, eliminando a propensão humana à subjetividade;
- Use comentários 360° [SER HCM, 2009] anônimos para promover a cultura de capacitação e responsabilidade e, ao mesmo tempo, reforçar o desempenho geral da organização. A avaliação 360° Graus é um instrumento avaliativo bastante eficaz se

seguido de *feedback* aos avaliados. Os benefícios esperados com a aplicação desse tipo de avaliação são:

- Possibilidade de avaliar potenciais.
- Identificação dos pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos do profissional.
- Possibilita planos de ação de auto-desenvolvimento.
- Facilita o planejamento de carreira.
- Apóia a atividade de levantamento de necessidades no desenvolvimento dos colaboradores.

Constrói a confiabilidade, a flexibilidade à mudança e a aprendizagem contínua. (PASCHOAL, 2006, GIL, 2006).

A avaliação deve relacionar o desempenho real com o esperado. O objetivo dessas avaliações nas empresas é identificar as causas de desempenho deficientes, constituindo um meio para desenvolver os recursos humanos da organização.

O avaliador é a pessoa que faz a avaliação de desempenho, com relação ao comportamento desejado pela empresa quanto a seus empregados, no desenvolvimento de uma tarefa. Podemos destacar como responsáveis pela realização de uma avaliação (PASCHOAL, 2006, GIL, 2006):

- O gerente – quando o próprio chefe avalia seus subordinados, por conviver com ele e por ser responsável por seu desempenho;
- O próprio empregado – algumas empresas deixam a avaliação a cargo do empregado (auto-avaliação);
- A equipe de trabalho – a própria equipe avalia o desempenho de seus membros e define os objetivos e as metas a alcançar;
- A comissão de avaliação – existem empresas em que a avaliação cabe a uma comissão, cujos membros pertencem a órgãos diversos. Os seus membros permanentes decidem sobre aumentos, promoções e desligamentos. Os transitórios são convocados desde o superior direto até a mais alta autoridade do setor onde se está avaliando os empregados. Com o passar do tempo, os membros permanentes passam a ter um conhecimento mais profundo dos recursos humanos da empresa, os transitórios passam a se inteirar das políticas de pessoal da empresa. Os bons resultados vão surgir com o tempo;

- Os subordinados – essa postura faz com que a avaliação dos chefes seja feita por seus subordinados e não por seus superiores. O chefe passa a conhecer a opinião de seus subordinados a seu respeito;
- Órgão de recursos humanos – é uma avaliação centralizada e burocrática, fornecendo pouca liberdade ao avaliador, que cuida de todos os funcionários da empresa e passa a padronizar o desempenho das pessoas, sem respeita suas particularidades;

O entorno do avaliado – seriam as pessoas que mantém algum tipo de interação profissional com o avaliado: o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes externos e internos, bem como os fornecedores. É a mais rica de todas as formas de avaliação, pela quantidade e qualidade de informações. Porém, sua aplicação é trabalhosa por causa do grande número de avaliadores, além de ser incômoda para o avaliado. (PASCHOAL, 2006, GIL, 2006).

4.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para explicar o básico sobre a importância da gestão do conhecimento em uma empresa, colocamos a seguinte situação: imagine uma empresa de TI onde o conhecimento sobre um importante produto ou processo está todo na cabeça de um especialista e ele resolveu ir embora. O que fazer para evitar isso?

Vivemos em uma era em que o conhecimento está disponível a todo instante nos mais diversos meios, onde o acesso à informação não é mais privilégio de poucos, mas continua sendo algo muito valioso. Por isso, o grande desafio que encontramos é saber gerenciar dados estratégicos, mantendo a experiência e o conhecimento dentro de “casa”, para poder utilizá-los da melhor forma possível mesmo depois que um profissional deixar a companhia.

As organizações precisam “saber o que sabem” e usar efetivamente esse conhecimento para se tornarem competitivas. Se por um lado, o baixo custo de computadores e redes cria uma infra-estrutura potencial para a gestão do conhecimento organizacional, por outro, o advento da *Internet* e outras facilidades do mundo da informática, aumentou exponencialmente a informação disponível e o seu valor como insumo de produção. As organizações passaram a requerer informações para o desenvolvimento de suas operações e estratégias e a informação passou a ter valor de mercadoria.

Desta forma, cada vez mais, a correta administração da informação e do conhecimento transforma-se em um recurso valioso para as companhias. Por isso, deve-se priorizar a criação e a implementação de processos que organizem e sistematizem a capacidade da companhia de capturar, armazenar, gerar, criar, analisar, traduzir, compartilhar e fornecer a informação exata de maneira rápida e precisa. Estes mecanismos e processos devem ser elaborados para assegurar que a empresa maximize o valor de um dos mais importantes recursos competitivos nos dias de hoje – o conhecimento.

Segundo Terra (2004), gerenciar conhecimentos significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

4.5.1. Dado, Informação, Conhecimento e Competência

Segundo Markkula (1999), é essencial entender a diferença entre dado, informação e conhecimento, pois o desempenho de uma organização depende freqüentemente dela saber reconhecer o que necessita, o que já possui e o que é possível fazer com cada um deles. Nesse contexto, acrescentamos a esses itens essenciais citados acima, a competência, pois é através das competências dos seus profissionais que uma organização torna-se capaz de gerar resultados observáveis e necessários ao alcance dos seus objetivos.

4.5.1.1. Dado

Dados são elementos brutos, símbolos e imagens, sem significado, desvinculado da realidade.

Constituem a matéria prima da informação e por isso, dados sem qualidade levam a informações e decisões da mesma natureza. Dado é ainda, uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. E por serem símbolos quantificáveis, dados podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele (SETZER, 1999).

4.5.1.2. Informação

A informação é um bem dinâmico que possui um valor associado. Toda informação possui um ciclo de vida desde o instante em que foi gerada, passando por sua organização, armazenamento, distribuição e utilização, até o instante no qual, eventualmente, perde seu valor e pode ser descartada, quando então se finaliza o ciclo. Um fator crítico para o sucesso de empresas é sua habilidade de manipular e utilizar todo artefato de informação disponível.

Informação pode ser caracterizada como uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação. Não é possível processar informação diretamente em um computador. Para isso é necessário reduzi-la a dados (SETZER, 1999).

4.5.1.3. Conhecimento

O conhecimento é um bem intangível. É uma combinação de dados que, tratados e contextualizados, fornecem soluções essenciais no processo de tomada de decisões em todos os níveis de uma corporação. Segundo Merton (1995), conhecer é o processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento.

Segundo Setzer (1999), conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado por alguém. Nesse sentido, o conhecimento não pode ser descrito inteiramente – de outro modo seria apenas dado (ser descrito formalmente e não tivesse significado) ou informação (se descrito informalmente e tivesse significado). Também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como a informação, pois requer uma vivência do objeto do conhecimento. Assim, quando falamos sobre conhecimento, estamos no âmbito puramente subjetivo do homem ou do animal. Parte da diferença entre ambos reside no fato de um ser humano poder estar consciente de seu próprio conhecimento, sendo capaz de descrevê-lo parcial e conceitualmente em termos de informação.

Como dito anteriormente, os dados que representam uma informação podem ser armazenados em um computador, mas a informação não pode ser processada quanto a seu significado, pois depende de quem a recebe. O conhecimento, contudo, não pode nem ser inserido em um computador por meio de uma representação, pois senão seria reduzido a uma informação. Associamos informação à semântica. Conhecimento está associado com pragmática, isto é, relaciona-se com alguma coisa existente no “mundo real” do qual temos uma experiência direta.

Além dessas definições, algumas considerações que esclarecem a natureza do conhecimento são:

- Conhecimento inclui abstrações e generalizações de grande volume de informações, sendo tipicamente menos preciso e mais difícil de ser verificado objetivamente (WIEDERHOLD, 1986);
- Conhecimento evolui em estágios: conjecturas e especulações, declarações ainda questionadas, declarações não mais questionadas e, por fim, fatos estabelecidos e aceitos (JURISTO e MORENO, 2002).

É interessante registrar, também, os conceitos de aprendizagem e inteligência organizacional, termos bastante relacionados à capacidade de trabalhar com o conhecimento.

Dessa forma, segue abaixo a definição desses termos:

- Aprendizagem organizacional: Capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente (SOUZA, 2009).
- Inteligência organizacional: Capacidade de uma organização como um todo reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou. É também uma interativa, agregadora e complexa coordenação das inteligências humanas e de máquina dentro de uma organização (SOUZA, 2009).

Quanto à natureza, o conhecimento pode ser explícito ou tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1995):

- O conhecimento explícito encontra-se expresso através de palavras, símbolos e/ou números, podendo ser facilmente transmitido e compartilhado na forma de procedimentos codificados, fórmulas, princípios, entre outros;
- Conhecimento tácito é o conhecimento entendido e que pode ser aplicado, mas que ainda não se encontra expresso em palavras, símbolos e/ou números. Muitas vezes, isto ocorre em decorrência do conhecimento ser altamente pessoal e difícil de formalizar, o que o torna também mais difícil de ser compartilhado com outras pessoas.

Segundo Rus e Lindvall (2002), conhecimento também pode ser classificado de acordo com o escopo, tendo-se conhecimento individual, de grupo, organizacional, multiorganizacional ou de indústria. Conhecimento organizacional é conhecimento explícito ou tácito que a organização possui sobre processos, procedimentos, mercados, produtos e tecnologias e que são capazes de gerar lucro e torná-la competitiva (MACINTOSH, 1997) é, ainda, formado pelos valores, crenças e normas compartilhadas que estabelecem o referencial em que os membros de uma organização constroem a realidade, reconhecem uma informação nova e avaliam interpretações e ações alternativas (CHOO, 1998) O conhecimento multiorganizacional é frequentemente requerido em processos de desenvolvimento com inovação a curto prazo quando as organizações estão incertas de como a nova tecnologia irá afetar a indústria (DING e RAVICHANDRAN, 2000).

4.5.1.3.1. Processo de Conversão e Evolução do Conhecimento

O Conhecimento é criado e expandido através da influência contínua e social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Através desta interação, conhecimentos tácitos e explícitos expandem-se em termos de qualidade e quantidade (MARKKULA, 1999).

Markkula (1999) observa, ainda, que novo conhecimento está sempre relacionado a um conhecimento já existente, de modo que o aprendizado é cumulativo e o desempenho do aprendizado é melhor quanto mais o objeto de aprendizado estiver relacionado a algo já conhecido. O processo de conversão e evolução do conhecimento, conforme representação na espiral formada por:

- **Socialização:** um indivíduo compartilha conhecimento tácito diretamente com um outro indivíduo;
- **Externalização:** acontece quando o indivíduo é capaz de converter conhecimento tácito em explícito, permitindo que o conhecimento seja compartilhado com o grupo;
- **Combinação:** conhecimento explícito combinado com outro conhecimento explícito dá origem a terceiro e novo conhecimento explícito. Neste sentido, conhecimentos de vários grupos podem ser combinados de forma a dar origem a conhecimento organizacional;
- **Internalização:** na medida em que novo conhecimento explícito é compartilhado, indivíduos utilizam este conhecimento para ampliar e rever seu próprio conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

4.5.1.4. Competência

Competência está associada às realizações das pessoas, isto é, àquilo que elas produzem e/ou entregam. Dessa maneira, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Há competência apenas quando há competência em ação.

Competência é uma capacidade de executar uma tarefa no “mundo real”. Uma pessoa é competente em alguma área se demonstrou, através de realizações passadas, a capacidade de

executar uma determinada tarefa. Associamos pragmática a conhecimento. Competência está associada com atividade física.

Competência é a união do conhecimento, habilidade e atitude que a pessoa tem ou desenvolve. Por isso, é impossível introduzir competência em um computador. Assim como no caso do conhecimento, uma competência NÃO pode ser descrita plenamente.

Competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática. Competência, ainda, é a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos (de negócios e culturais) definidos no posicionamento estratégico da empresa e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial. É um conceito pelo qual se define quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance (SANTOS *et al*, 2001).

4.5.1.5. Processo de Implementação de Gerência do Conhecimento

Segundo Vilella (2004), podemos encontrar na literatura diversas propostas de processos que apóiam a gestão do conhecimento. Ainda segundo este autor, as atividades mais adequadas a um processo de Gerência do Conhecimento em Engenharia de *Software*, podem ser resumidas conforme mostrado abaixo:

- **Identificação de Conhecimento:** tem como objetivo fornecer a localização dos conhecimentos relevantes para uma organização, quer eles sejam internos ou externos.

Como nem todo conhecimento tácito de uma organização pode ser explicitado e nem todo conhecimento explícito pode ser documentado, é essencial a capacidade de identificar aqueles que possuem o conhecimento necessário para resolver um determinado problema;

Desenvolvimento de Conhecimento: envolve a criação de conhecimento e a captura de conhecimentos já existentes na organização;

- **Aquisição de Conhecimento:** é a captura de conhecimento de fontes externas à organização, tais como especialistas externos, organizações que têm interesse nas atividades da organização (por exemplo: clientes e fornecedores), além de outras organizações. Nesta atividade, é preciso ter o cuidado de verificar a compatibilidade do conhecimento adquirido com a organização;
- **Transformação e Organização de Conhecimento:** comparação, análise, combinação e síntese do conhecimento coletado para dar origem a material mais reutilizável (empacotamento), adaptando o conteúdo e o formato para uma situação de uso concreto antecipada;
- **Disseminação de Conhecimento:** distribuição e busca de conhecimento;
- **Manutenção de Conhecimento:** se refere à revisão, adaptação e evolução contínua da Memória Organizacional, envolvendo tanto conteúdo quanto estrutura, de forma a lidar com informação incompleta, potencialmente incorreta e em frequente atualização, e continuamente adicionar valor à Memória Organizacional;
- **Avaliação e Melhoria da Infra-estrutura Técnica:** têm como objetivo promover a sua evolução contínua, de modo a lidar com a complexidade inerente a tal infraestrutura e com a rapidez com que as Tecnologias da Informação evoluem, acompanhar mudanças nas metas da organização e nos fatores não técnicos envolvidos, e incorporar o aprendizado sobre o que funciona e o que não funciona na organização.

Pode-se considerar que os principais impactos relacionados à correta gestão do conhecimento sobre as empresas nos próximos anos serão [REVISTA HSM MANAGEMENT, 2004]:

- A Gestão do Conhecimento ditará quais empresas serão vencedoras;
- A Gestão do Conhecimento ditará que empresas terão sua longevidade comprometida;
- A Gestão do Conhecimento trará um desenvolvimento mais consistente e otimizado dos colaboradores.

Um dos principais elementos para prover uma gestão do conhecimento adequada é a Memória Organizacional. (DIENG,2000).

Segundo (DIENG,2000) a Memória Organizacional ou Memória Corporativa é uma representação persistente e explícita das informações e conhecimentos vitais para uma

organização, de forma a facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização dos mesmos pelos membros da organização durante a execução de tarefas individuais ou coletivas.

Sob outro ponto de vista, a Memória Organizacional pode ser considerada como um repositório do conhecimento disponível na organização, cuja finalidade é assegurar que o conhecimento desejado possa ser recuperado no tempo e no lugar certo (KOUWENHOVEN, 1998). O termo repositório, no entanto, não significa um repositório físico único, monolítico e de algum tipo específico, como observado por Ackerman e Halverson (2000), pois nem mesmo as organizações são entidades monolíticas. Neste sentido, O'Leary (1998) explica que os vários repositórios de conhecimento podem diferir quanto ao conteúdo, quanto a serem utilizados pela máquina ou pelo usuário e quanto à complexidade de desenvolvimento, citando fatores que influenciam na complexidade do desenvolvimento.

SCHNEIDER E HUNNIUS (2003) recomendam que se deve ser específico no desenvolvimento de um repositório de conhecimentos/experiências, apoiando um processo da organização de cada vez, o que torna mais fácil garantir que cada indivíduo que acesse o repositório possa considerá-lo útil. Além disso, os autores fornecem cinco atributos de qualidade a serem considerados no desenvolvimento e/ou na avaliação de um repositório de conhecimentos/experiências: orientação ao usuário, usabilidade, conformidade com o processo, mecanismos de *feedback* e manutenibilidade. Os três primeiros atributos atendem ao desejo do usuário de utilizar facilmente o repositório, ser guiado para os conhecimentos/experiências de que necessita e ter suas tarefas diretamente apoiadas. Os dois últimos atributos se referem à necessidade do repositório encorajar o *feedback* dos usuários e ser capaz de evoluir, pois conhecimento/experiência necessita contínua atualização.

Acabamos de mostrar onde o conhecimento coletado deve ser armazenado, mas como divulgar esse conhecimento de uma forma segura? As ferramentas mais utilizadas e conhecidas para disseminação de conhecimento dentro de uma empresa são: *e-mail*, *Intranet*, *Internet*, fóruns, listas de discussão, bate-papo (*chat*), Mensagens instantâneas. Processos de Gerência do Conhecimento devem estar embutidos em organizações que busquem a promoção do aprendizado organizacional, pois, para que esses processos tenham sucesso, é requerido apoio significativo e explícito da gerência, além do envolvimento de todas as pessoas.

A importância de estabelecer na organização uma cultura de apoio à Gerência do Conhecimento é fundamental, porque os profissionais podem considerar que irão perder importância no momento em que o conhecimento que possuem está sendo capturado pela

organização e podem temer que experiências negativas e lições aprendidas baseadas em suas falhas, ao serem compartilhadas e analisadas, possam ser utilizadas contra eles.

Além disso, funcionários frequentemente não têm tempo para fornecer e buscar conhecimento e resistem em reutilizar soluções de outras pessoas (RUS e LINDVALL, 2002).

Assim, organizações não só devem encorajar, mas também recompensar funcionários que compartilhem seu conhecimento e busquem e utilizem conhecimento de outras pessoas.

A resistência a mudanças é o principal item encontrado quando nos deparamos com uma má Gestão do Conhecimento em uma organização. Além desse item, podemos enumerar também, como dificuldades encontradas para manter a eficiência no processo de Gestão do

Conhecimento, em uma organização (BORGES, 2009).

- A empresa repete erros;
- Existem trabalhos duplicados;
- As relações com as pessoas são conduzidas com dificuldade;
- A comunicação entre os profissionais é ineficiente ou inexistente;
- As boas idéias não são partilhadas nem divulgadas;
- Existe dependência em indivíduos chave;
- Falta de gerência e organização;
- Treinamento incompleto de engenheiros do conhecimento;
- Dificuldade da tradução do conhecimento para uma linguagem compreensível pelo computador;
- Necessidade de flexibilidade da base de conhecimentos
- Tratamento de conflitos e informações incertas.

Investir em Gestão do Conhecimento só vale a pena para aquelas empresas que estejam pensando no longo prazo, que pretendam ainda estar no negócio daqui a muitos anos.

No curto prazo esse tipo de iniciativa não alcança seu real objetivo (mudar o modelo de negócio e de organização), nem demonstra seu real benefício (preparar a empresa para um novo tipo de economia) (TEIXEIRA FILHO, 2009).

Melhorias decorrentes da implantação do processo de gestão do conhecimento deverão estar fundamentadas na criação de uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimentos, onde as estratégias de aquisição do conhecimento apoiem os projetos e as necessidades de negócio (estratégicas) da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o que foi exposto anteriormente nesse trabalho, podemos observar que a área de Recursos Humanos iniciou seu percurso com um perfil de administração de pessoal onde se tratava assuntos referentes às rotinas trabalhistas. Mas a pressão da sociedade contemporânea sobre as organizações fez as empresas abdicarem das práticas tradicionais e substituí-las por um RH mais estratégico, mostrando uma nova trajetória para esse setor.

Foi possível verificar nesse estudo que a área de Recursos Humanos evoluiu, as empresas começaram a perceber que são constituídas basicamente por pessoas, assim a área se desenvolveu para acompanhar as constantes mudanças organizacionais, demonstrando que as atividades do setor eram antes bem burocráticas e técnicas e que aparentemente não participavam nem conheciam o negócio da empresa, estavam ali para fazer um trabalho “mecânico” sem se importar com as pessoas que estavam lá. O RH foi se transformando em um setor mais estratégico sendo considerada uma área essencial da organização, onde coube-lhe essa a tarefa de humanizar e melhorar as relações internas da empresa, levando uma visão aos gestores que os objetivos da empresa só seriam alcançados se as pessoas trabalhassem motivadas e satisfeitas.

Portanto, nos últimos anos, a área de Recursos Humanos adquiriu uma nova abrangência, a partir da consultoria interna, a qual os consultores da área encontram-se aptos a enfrentar os novos desafios como: introduzir a moderna gestão de pessoas nas organizações, gerir pessoas em um ambiente mais competitivo e dinâmico, fazer um planejamento estratégico da área de RH, atrair talentos através do recrutamento e seleção, estando apto a dar orientações para as pessoas compreenderem os processos daquela organização. Desta forma, a Consultoria Interna de Recursos Humanos tem sido a maneira encontrada para buscar mais agilidade nos processos de gestão.

As organizações estão vivendo um novo modelo econômico que estabelece a necessidade da inovação contínua, da geração de produtos e serviços com maior valor agregado e da crescente preocupação com a satisfação do cliente. Esse novo cenário, onde a competição ocorre em um mercado sem fronteiras, vem afetando as relações entre organizações seus profissionais

REFERENCIAS

ABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição, São Paulo. Editora: Educator. 2001.

ACKERMAN, MS, and HALVERSON, CA. *Reexamining Organizational Memory*, 2000. Rio Grande do Norte: Communications of the ACM, Jan. 2000.

AMBLER, Scott W.; NALBONE, John; VIZDO, Michael J.; *The Enterprise Unified Process: Extending the Rational Unified Process*, Fev, 2005.

AZEVEDO, Jovane Medina. **Identificação das Necessidades de Formação Profissional do Corretor de imóveis a partir da Percepção dos Agentes do Mercado Imobiliário de Florianópolis**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, v.1, n.1, p. 14-58, dez 1997.

REFERENCIAS:

ANTUNES, Ricardo **Adeus o trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho 5ª ed. Campinas: Editora da Universidade estadual de campinas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração teoria, processo e prática**-4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIKER, Jeffrey K **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo;** trad. Lene Belon Ribeiro – Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** – 6ª ed.- 6.reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi **Qualidade de vida no trabalho- QVT** 2ª ed. São Paulo: ed. Atlas S.A. 2012.

OLIVEIRA, R. A. **Universidade e Economia Solidária: um diálogo necessário.** Natal: EDUFRN, 2012. v. 01. 332p.

SILVA, Reinaldo O. da **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall,2008.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel and SOUZA, Maria Carolina A. F. de.Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. *Rev. adm. empres.* [Online]. 1985, vol.25, n.4, pp.65-72. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901985000400007>> Acesso em 14 de outubro de 2017.

GORENDER, Jacob globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estud. Av.* [online]. 1997, vol. 11 n. 29, pp. 311-361. ISSN 0103-4014. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141997000100017>> Acesso em 15 de outubro de 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

BORGES, Tiago Nascimento. **Gerenciamento dos recursos humanos aplicados aos sistemas de informações contábeis sob a ótica da gestão do conhecimento**. Universidade de Sorocaba. Acessado em agosto de 2017 de: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/16.pdf>

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

Motta, P. R.. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: 11ª edição. Record, 2000.

NONAKA, Ikujiro & HIROTAKA, Takenchi; *The Knowledge Creating Company*; Oxford University Press Inc.; 1997

O'LEARY, D. E., *Using AI in Knowledge Management: Knowledge Bases and Ontologies*, IEEE Intelligent Systems, v. 13, n. 3, pp. 34-39, May/Jun. 1998.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas. Para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, 192p.

QUEIROZ, Angélica S.; BUENO, Evandra Carla; NOVELLI, Fernanda M.; RECINELLA, Roberto. **Como medir a eficácia dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento**. Publicado em 17 de abril de 2017 em: http://www.administradores.com.br/producao_academica/como_medir_a_eficacia_dos_programas_de_treinamento_e_desenvolvimento/218/

SCHNEIDER, L.R.C. **Planejamento de Alocação de Recursos Humanos em Ambientes de Desenvolvimento Orientado à Organização**. Dissertação (COPPE-UFRJ). Rio de Janeiro, 2003.

SER HCM; **Gestão Estratégica de Pessoas**. Acessado em fevereiro de 2018 de: <http://www.serhcm.com/solucao/37/gestaoestrategica-de-pessoas>

SILVA FILHO, Antônio Mendes da. **Os Três Pilares da Gestão do Conhecimento**. Março de 2006. Acessado em março de 2018 de: <http://www.espacoacademico.com.br/058/58silvafilho.htm>

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo de. **Treinamento: do Planejamento à Execução**. Acessado em abril de 2017 da página: <http://www.geocities.com/Eureka/2471/treinoplae>