

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO
KUBISTSCHEK DE OLIVEIRA**

Aline Ferreira

Amanda de Souza

Camila Ribeiro

Gabriel Martins

Jhon Lenison

Josefa Juliana Costa

Luana Santos de Araujo

Luciana Bezerra de Menezes

Priscila Silva de Lima

Thiago Cícero Mota da Silva

Evolução Tecnológica da Gestão de Pessoas

Técnico em Administração

ETEC JUSCELINO KUBISTSCHEK DE OLIVEIRA 2011

Aline Ferreira

Amanda de Souza

Camila Ribeiro

Gabriel Martins

Jhon Lenison

Josefa Juliana Costa

Luana Santos de Araujo

Luciana Bezerra de Menezes

Priscila Silva de Lima

Thiago Cícero Mota da Silva

Evolução Tecnológica da Gestão de Pessoas

Trabalho de aproveitamento do curso Técnico de Nível Médio de Técnico de Administração sob a orientação do Prof. Paulo

ETEC JUSCELINO KUBISTSCHEK DE OLIVEIRA
2011
AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus, por nos ter guiado e iluminado a cada decisão a ser tomada, as nossas famílias que são a base de nossa formação, e aos nossos professores pela paciência, atenção e conhecimento que nos foi passado.

Agradecemos também aos novos amigos que fizemos durante o curso, que essa amizade possa continuar mesmo cada um seguindo rumos diferentes.

Enfim, agradecemos a todos aqueles que nos apoiaram ao longo da caminhada, contribuindo para mais esse passo na vida de cada um de nós.

“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade à excelência de suas realizações.”

Marcelo Araujo

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

A Gestão de Pessoas que surgiu no século XIX é uma área que desde então vem sofrendo várias transformações desde nova denominação do departamento até o aumento de responsabilidades da empresa.

Essas mudanças ocorreram devido a vários fatos históricos que foram acontecendo no decorrer dos anos. No Brasil dentre diversos fatos, os principais foram: revolução industrial, surgimento de novos estudos na área de liderança, surgimento das entidades sindicais, enfim uma série de mudanças que acabaram influenciando para que a área de Gestão de Pessoas tivesse que ir se adaptando a essas fases.

Além de dessas mudanças, começaram a surgir inúmeras ferramentas de administração que vieram para auxiliar e ajudar este departamento a alcançar o seu principal objetivo que é aproximar cada vez mais o funcionário da empresa e vice-versa.

Nos dias atuais com a interação da tecnologia em praticamente tudo o que fazemos surge um novo desafio aos profissionais da área de Gestão de pessoas, que é o de adequar a empresa e os funcionários a este novo momento que é o da era da informação e, utilizar dessas novas ferramentas tecnológicas para melhorar cada vez mais este departamento que hoje é o coração das empresas.

ABSTRACT

The People Management that emerged in the nineteenth century, is an area that has since suffered several transformations since the department's new name to the increased responsibilities of the company.

These changes occurred due to several historical events that were happening over the years. In Brazil, among many things, the main ones were: the industrial revolution, the emergence of new studies in the area of leadership, the emergence of unions, and finally a series of changes that have influenced so that the area of Personnel Management had to go to adapting to those phases.

In addition to these changes began to emerge several administration tools that came to assist and help this department to achieve its primary goal is coming closer to the employee of the company and vice versa.

Nowadays with the interaction of technology in virtually everything we do comes a new challenge to professionals in the management of people, which is to adapt the company and employees to this new moment that is the information age, and use these new technological tools to improve even more this department is now the heart of the business.

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 - Rh Tradicional/ Rh Virtual

(Colocar no formato do sumário com numeração)

RELAÇÃO DE IMAGENS

Imagem 1 - Pirâmide das Necessidades

RELAÇÃO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Você trabalha sobre pressão?

Gráfico 2 - Você participa das decisões de melhoria da empresa?

Gráfico 3 - Você se sente valorizado pela empresa?

Gráfico 4 - Qual seu grau de relacionamento com sua chefia?

Gráfico 5 - Você se imagina trabalhando na empresa em que esta daqui á alguns anos?

Gráfico 6 - Em relação à administração da empresa em que você trabalha, em que grau você avalia o cuidado que eles procuram ter com os funcionários?

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 10 |
| Capítulo 1 – Gestão de Pessoas | 11 |
| Capítulo 2 – Ferramentas de Gestão | 15 |
| Capítulo 3 - E-Rh: O Impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos | 26 |
| Capítulo 4 - Pesquisa e Tabulação de Dados | 36 |
| Capítulo 5 - Implantação do Projeto | 44 |
| Conclusões | 46 |
| Referências | 48 |

Introdução

Este trabalho tem como objetivo, o estudo da área de Gestão de Pessoas desde o seu surgimento até os dias atuais.

Através de observações em diversas empresas, percebemos que existem algumas deficiências neste departamento que é um dos principais da empresa. Por meios de pesquisas bibliográficas. Analisaremos todas as transformações que este departamento sofreu durante o decorrer dos anos até se tornar o departamento que é considerado hoje o coração da empresa.

Apresentaremos também algumas ferramentas que podem ajudar, podendo assim tornar cada vez melhor o ambiente de trabalho dentro da empresa, que é o principal objetivo deste departamento. Dentre as ferramentas que vamos apresentar aqui nosso foco principal que é a utilização da tecnologia que hoje é algo indispensável em nossas vidas, pois ela está em todos os lugares.

O trabalho foi dividido em cinco capítulos descritos a seguir:

O primeiro capítulo aborda um histórico geral da gestão de pessoas, desde seu início, como era chamado quais eram suas responsabilidades, e como tudo isso foi mudando durante o passar dos anos.

O segundo capítulo mostra diversas ferramentas de administração que podem ser utilizadas no departamento de Gestão de pessoas, para que este venha a ser melhorado.

O terceiro capítulo fala sobre a ferramenta que o nosso objetivo principal no trabalho que é a tecnologia. Neste capítulo vamos mostraremos o histórico da tecnologia e sua evolução, além de apresentar algumas maneiras de adequar o departamento em estudo a esta ferramenta que hoje é imprescindível em nosso cotidiano.

No quarto capítulo será apresentada uma tabulação de dados advinda de uma pesquisa de campo que foi realizada tanto por parte da empresa como por parte dos funcionários. Para fazer esta pesquisa montamos dois tipos de questionários, um para aplicar ao RH das empresas e outro para aplicar aos funcionários. Utilizamos esses questionários para medir o grau de satisfação empresa-funcionário e funcionário-empresa.

No quinto capítulo mostraremos um pequeno projeto para implantação no RH das empresas, com base em tudo que foi abordado no trabalho. Por enquanto é apenas

um projeto, pois não tivemos tempo hábil para aplicação devido ao pouco tempo de curso, porém nada nos impede de mais pra frente aplicá-lo em empresas.

E por fim nossa conclusão, onde apresentaremos os resultados que esperamos obter com a aplicação do projeto, e se consideramos viável tudo o que foi abordado no decorrer dos capítulos.

Capítulo 1

GESTÃO DE PESSOAS

CAPÍTULO 1 – GESTÃO DE PESSOAS

1. A Gestão de Pessoas

Surgiu no início do século XIX e tinha o nome de Departamento de recursos humanos. E seu objetivo era contabilizar os registros de funcionários, faltas e atrasos. Naquela época os responsáveis por fazer isso eram chamados de “Chefes de Pessoal”, e a principal característica desta era: inflexibilidade, e seguiam a risca as leis, pois eram conhecidos por serem muito frios, principalmente na hora de demitir funcionários, ou seja, ao falar para um funcionário que ele devia comparecer ao Departamento De Pessoal a primeira coisa que se imaginava era que seria demitido. E assim foi por muito tempo, e isso ainda persiste em algumas empresas. Para que houvesse uma mudança nesse quadro, as grandes organizações investiram em pesquisas na área de psicologia organizacional e da sociologia do trabalho, com o objetivo de que os “chefes de Pessoal” comessem a olhar os trabalhadores de uma forma diferente e não mais como apenas “objetos” da empresa e sim como seres humanos.

Na década de 20 surgiu aos “Chefes de Pessoal” um novo desafio, pois o novo modelo de administrar teve como base a mudança na relação entre funcionários e empregados, ou seja, a partir daquele instante a ordem era preocupar-se com o indivíduo e com suas necessidades.

Em 1945, com surgimento dos primeiros estudos sobre liderança, democracia no trabalho e motivação, a função do chefe de pessoal passou a ser a de “cuidar de pessoas”, ou seja, a partir daquele momento o chefe de pessoal deveria se preocupar ainda mais com o empregado e a organização, pois foi nessa época que surgiram as instituições sindicais. Neste momento o chefe de pessoal passou a ser um gerente de pessoal, porém continuava exercendo suas funções cumprindo e fazendo cumprir as regras e normas das organizações.

A partir da década se 1950 começaram a surgir diversas transformações nesse departamento, uma delas foi que a função passou a ser denominada como Gerente de Recursos Humanos e alguns anos mais tarde foi criada a função de Gerente de Relações indústrias para distinguir quem cuida dia da parte administrativa e quem cuidaria das questões Humanas. Baseada no desenvolvimento, a Gestão de

Pessoas tem a preocupação do desenvolvimento das pessoas no sentido de desenvolver o nível mais alto de competência, criatividade e realização, visto uma vez que estes são os recursos centrais de uma organização e até mesmo da sociedade, logo a Gestão de pessoas acaba tendo como objetivo atrair e manter as pessoas que uma organização necessita.

Esta é uma área muito sensível, pois dependem muito da mentalidade que predominam nas organizações, ou seja, depende de vários aspectos como a cultura existente em cada organização, estrutura organizacional, contexto ambiental, o negocio da organização, a tecnologia utilizada, dentre outras características.

A partir daí as empresas foram obrigadas a aceitar a importância do departamento de Recursos Humanos e este acabou ganhando mais abrangência e sub áreas dentro das organizações.

Abaixo tabela que foi retirada de um estudo sobre a Evolução da Gestão de Pessoas da Revista Eletrônica de Ciências Contábeis que mostra as diversas responsabilidades das funções:

| CHEFE DE PESSOAL | GERENTE DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS | GERENTE DE RECURSOS HUMANOS |
|--------------------------------|--|------------------------------------|
| Controles de frequência | Controles de frequência | Controles de frequência |
| Faltas ao trabalho | Faltas ao trabalho | Faltas ao trabalho |
| Pagamentos | Pagamentos | Pagamentos |
| Admissões e Demissões | Admissões e Demissões | Admissões e Demissões |
| Cumprimento da CLT | Cumprimento da CLT | Cumprimento da CLT |
| | Serviços Gerais | Serviços Gerais |
| | Medicina e Segurança | Medicina e Segurança |
| | Segurança Patrimonial | Segurança Patrimonial |
| | Segurança Industrial | Segurança Industrial |
| | Contencioso Trabalhista | Contencioso Trabalhista |
| | Cargos e salários | Cargos e salários |
| | Benefícios | Benefícios |
| | Recrutamento e seleção | Recrutamento e seleção |
| | Treinamento | Treinamento |
| | | Avaliação de Desempenho |
| | | Qualidade de vida |
| | | Desenvolvimento gerencial |

| | | |
|--|--|------------------------|
| | | Relações trabalhistas |
| | | Sindicalismo |
| | | Cultura organizacional |

2. Fases da Evolução do profissional da Gestão de Pessoas

Baseando-se em duas pesquisas, uma realizada em 1977 pela Faculdade de Administração da PUC – SP, e a outra realizada em Maio de 2004 pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça FAEG/FAEF, publicada na Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, temos cinco fases dessa evolução:

2.1 Fase Contábil: Custos em primeiro lugar

Nesta fase a preocupação principal eram os custos das organizações, ou seja, os trabalhadores eram vistos apenas como números, onde a mão – de – obra era comprada, e em contra partida as entradas e saídas desta deveriam ser registradas contabilmente. Esta fase foi a que deu o pontapé inicial para a gestão de pessoas que iniciou-se no século XIX e foi até meados de 1930.

2.2 Fase Legal: Cumprimento da Legislação

Com a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), a partir desta surgiram os direitos dos trabalhadores e junto com esta a preocupação das empresas em cumprir a lei. Nesta fase foi criado o cargo de Chefe de Pessoal, este tinha como função preocupar-se em acompanhar e fazer-se cumprir a Leis trabalhistas. Esta fase foi de 1930 até 1950.

2.3 Fase Tecnista: Burocracia como sinônimo de praticidade

Nesta fase foi quando as primeiras indústrias automobilísticas foram implantadas em nosso país pelo então presidente Juscelino Kubistchek, e com isso as empresas tiveram que aceitar em seu organograma o novo cargo denominado de Gerente de Relações Industriais, este passaria a cuidar da parte mais burocrática, pois a partir daí a área de RH passou a ter subsistemas e passou a cuidar de áreas como: recrutamento e seleção, treinamento, cargos e Salários, higiene e segurança, benefícios dentre outros. Teve seu auge entre 1950 e 1965.

2.4 Fase Administrativa: O sindicalismo como via de proteção

Iniciou-se em 1965 e terminou em 1985. Nesta fase, ocorreram varias transformações nas bases trabalhadoras surgiu ai o movimento sindical que foi denominado como “novo sindicalismo”. Nesta fase surgiu a denominação do cargo de Gerente de Recursos Humanos, pois mudou-se a ênfase da burocracia para uma parte mais humanística voltada para os indivíduos e suas relações.

2.5 Fase Estratégica: planejamentos como diferenciais

Nesta fase que teve inicio no meio da década de 1980, teve como principal ponto a colocação dos primeiros programas de planejamento estratégico, e estes eram ligadas ao planejamento estratégico central das organizações. A partir deste momento o Gerente de Recursos Humanos, assou a ser reconhecido pelas organizações como diretoria, em nível estratégico, e não mais como um funcionário do terceiro escalão.

2.6 E o que vem a mais por ai?

Depois de ver toda essa evolução que já aconteceu, nos vem a cabeça alguns questionamentos como: O que mais vem pela frente? Ainda há muito o que se mudar? O que as empresas estão fazendo para mudar? Dentre outras.

Bom como podemos ver os questionamentos são muitos, e algumas novas mudanças já estão sendo vistas nessa área, como a inclusão da tecnologia como mais uma aliada, a preocupação do RH em estar sempre aproximando o funcionário da empresa, etc. Estes e outros pontos continuaremos discorrendo nos capítulos a seguir.

3. A GESTÃO DE PESSOAS ATUALMENTE

A gestão de pessoas vem passando por um processo de mudança intenso, onde os sistemas antes usados vêm demonstrando fraquezas devido à agilidade em que as organizações vêm se transformando, fazendo com que as empresas busquem se adaptar cada vez mais a essas mudanças.

O cenário atual da gestão de pessoas é um cenário totalmente competitivo, exigindo das empresas um investimento cada vez maior para se manter no mercado.

Mas como identificar o resultado para esse sucesso esperado?

Atualmente, já se diz que estamos na era da gestão por competências, onde as empresas cultivam a idéia que o funcionário é a chave para o sucesso do produto/serviço, e não o cliente, pois só terão bons resultados se o funcionário estiver motivado e fizer seu serviço com vontade e qualidade. Fazendo assim com que as empresas invistam em identificar as competências já existentes na sua organização, mostrando ao funcionário que se ele melhorar sua competência terá benefícios pessoais e trará benefícios para a empresa.

Muitos foram os influenciadores para a introdução da gestão por competências, por exemplo, o fato de faltarem profissionais motivados, profissionais que sejam adaptados a diversos setores e departamentos, e profissionais com postura empreendedora.

Mas como a organização pode incentivar o funcionário a melhorar suas competências?

As empresas de hoje devem ser um portfólio de competências e não, mas só de produtos ou serviços, portanto a competência deve estar inserida nos valores e nas práticas organizacionais das empresas. Assim sendo as empresas devem investir no desenvolvimento de líderes, em treinamentos, em recrutamento e seleção por competências, em remuneração por competências, ter estratégias organizacionais, influenciar o aprendizado através de cursos e palestras e principalmente dar aos funcionários o direito de interferir, ou opinar diretamente nas estratégias da empresa.

E para que tudo isso seja posto em prática, como deve ser o profissional da gestão de pessoas hoje?

No mercado atual, buscam-se profissionais com pensamentos estratégicos, com um alto empreendedorismo, que seja decisivo, criativo, que tenha inteligência emocional, uma boa relação interpessoal e saiba lidar com as tecnologias.

Ou seja, as empresas precisam buscar meios para se manterem vivos no mercado atual, com isso estão buscando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das suas competências, criando e contribuindo com a ampliação da capacidade de seus funcionários.

Capítulo 2

FERRAMENTAS DE GESTÃO

CAPÍTULO 2 – FERRAMENTAS DE GESTÃO

Para que nosso projeto possa ser efetuado, será necessário utilizarmos algumas ferramentas de administradores, para que a partir de seus estudos possamos melhorar o desenvolvimento da gestão de pessoas.

As ferramentas citadas durante o capítulo estarão relacionadas diretamente para o bem-estar do funcionário, tornando-o assim mais participativo em relação às decisões e propostas da empresa para o futuro.

2.1 EMPOWERMENT

Empowerment é uma forma de abordagem onde se incentiva, motiva e insere poderes aos funcionários dentro de uma empresa, ou seja, é uma forma de fazer com que o funcionário se sinta realmente incluído em seu ambiente de trabalho.

Para que o empowerment seja empregado dentro de uma empresa, primeiro será necessário descobrir quais são seus maiores conflitos, portanto primeiro deverá se estabelecer um padrão de seguimento, para que assim a abordagem dê certa.

Esta abordagem pode ser aplicada dentro de uma empresa a partir do desenvolvimento de quatro bases principais.

- **Poder** - esta base também envolve autoridade e desenvolvimento de responsabilidade dos funcionários, pois com ela eles estarão se preocupando mais com o futuro da empresa.
- **Motivação** - a empresa do futuro será baseada em motivação, isso está diretamente se referindo a valorização dos funcionários, ou seja, nesta fase será demonstrado ao funcionário seu bom desempenho dentro da empresa, motivando cada vez mais a trabalhar com melhor desempenho, desenvolvendo assim metas.
- **Desenvolvimento** - a partir do alcance das duas bases citadas acima, o funcionário começará a desenvolver mais, ou seja, a se empenhar em relação às metas da empresa, adquirindo cada vez mais conhecimento, aumentando assim suas técnicas profissionais.
- **Liderança** - essa base é o ápice de desejo de todos os funcionários, pois desempenhando poder, motivação e mostrando seu desenvolvimento profissional ele provavelmente exercerá um papel maior dentro da empresa.

2.2 MASLOW E A TEORIA DAS NECESSIDADES

Maslow foi um importante psicólogo na área Administrativa, suas pesquisas eram mais voltadas às áreas de desenvolvimento humano, ou seja, através de suas pesquisas ele tinha em mente melhorar o relacionamento de pessoas.

Sua maior pesquisa ocorreu em 1946, em Connecticut onde ele concluiu que reunir grupo de pessoas diferentes entre si, era uma das melhores formas de descobrir quais eram os conflitos existentes entre eles, para que assim pudessem ser trabalhados.

A partir deste momento Maslow começou a perceber que o ser humano segue uma ordem de prioridades na vida. Ele desenvolveu esta ordem a partir de sua pirâmide das necessidades.

Pirâmide das Necessidades – Imagem 1

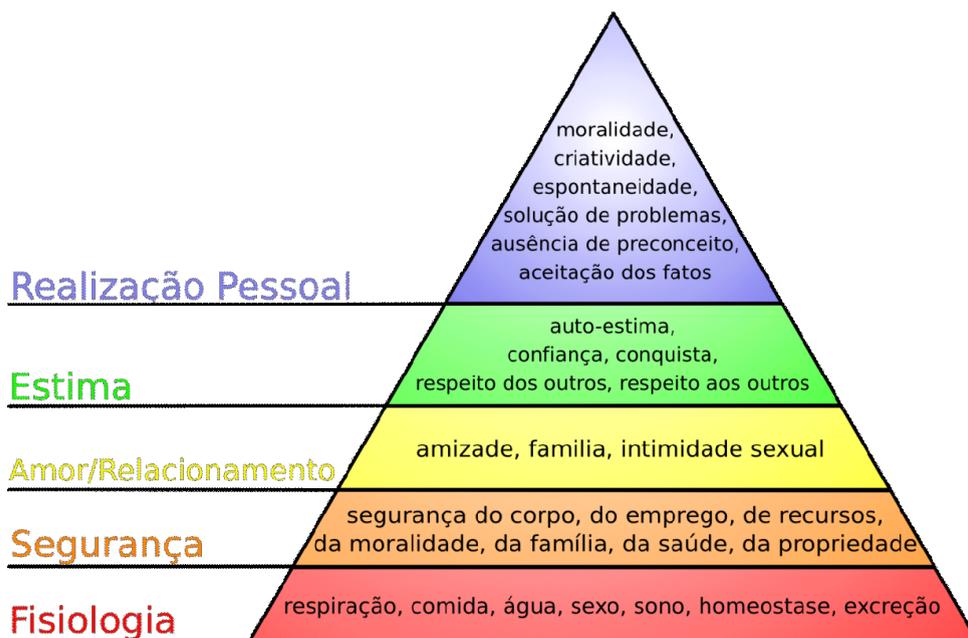


Imagem: Google

- **Necessidades fisiológicas:** são aquelas que o ser humano tem como necessidade, como mostra a figura acima. Após esta ele pode subir mais um bloco da pirâmide.
- **Necessidades de segurança:** são aqueles que precisam ser saciadas para benefício do próprio. Um bom exemplo deste bloco é que se um ser humano

não tiver em segurança em relação à saúde, ele não consegue desenvolver suas atividades cotidianas da mesma maneira.

- **Necessidade de amor/ relacionamento:** este bloco está mais ligado ao emocional e psicológico das pessoas, que se não estiver bem equilibrado pode gerar danos em relação à qualidade de seu trabalho. Exemplo: Pessoas que trabalham em siderúrgicas não conseguem fazer bem seu trabalho se não estiver com seu psicológico equilibrado, pois esta área envolve a concentração, portanto se a pessoa estiver trabalhando mas com sua mente relacionada a outra coisa ele não executará sua tarefa conforme se é esperado.
- **Necessidade de Estima:** essa é uma das que menos vemos ao analisarmos o perfil de um profissional, pois ela está diretamente ligada a motivação, são raras as empresas que motivam seus funcionários a terem perspectivas melhores para o seu futuro profissional. Encontramos geralmente apenas 2 sub-necessidades desse bloco dentro das empresas, que são: o do trabalho em equipe e o respeito dos outros, ou seja, saber aceitar críticas e entendê-las para que essas tragam benefícios.
- **Realização profissional:** é exatamente o ápice onde todos almejam chegar, mas são poucos que conseguem alcançá-la, pois para chegar até ela primeiro se é necessário passar pelo 4 bloco, relatado acima, poucas pessoas chegam até este último bloco pois não são motivadas dentro de suas próprias empresas.

A pirâmide de Maslow compreende exatamente o que será da gestão de pessoas futura, pois com esta nova gestão muitas pessoas estarão mais voltadas para a realização profissional. Mas o que isso significa dentro de uma empresa? Isto significa que os funcionários futuros estarão mais preocupados em alcançar aquilo que realmente almejam, para isso às empresas terão de se adaptar em relação ao tratamento que estas oferecerem aos seus funcionários.

As empresas começarão a contribuir para o bem estar do funcionário, motivá-lo, incentivá-lo e fazer com que ele se sinta realmente bem no seu ambiente de trabalho. Pois desta maneira de gestão começará a ter mais qualidade,

produtividade e acima de tudo a empresa começará a ser vista como um “todo” e não como “um conjunto de setores, buscando apenas status”.

2.3 TEORIAS COMPORTAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria comportamental da administração é uma teoria aplicada à administração de empresas. Essa trouxe uma nova concepção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa, pois com ela começou-se a entrar no mercado a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das teorias que antes eram usadas e a adoção de posições explicativas e descritivas

A abordagem dessa teoria está inteiramente ligada a análise do comportamento humano e suas relações dentro do local de trabalho, sua visão em relação ao contexto organizacional envolvendo a empresa é bem mais ampla, pois abrange desde como a organização pode influenciar no comportamento de seus funcionários como também como está mesma organização está enchergando seus trabalhadores.

A teoria da abordagem comportamental se desenvolveu por volta de 1950, nos Estados Unidos, trazendo novos conceitos e variáveis para a teoria administrativa, essencialmente devido o desenvolvimento das ciências comportamentais, e da Psicologia organizacional.

A partir desse momento as empresas começaram a ter uma nova visão em relação ao homem, pois começam a perceber que ele não pode ser visto apenas como instrumento para se obter maior lucratividade.

O homem começa a ser analisado como um ser que está em um continuo ciclo de aprendizagem e que apartir de suas experiências e atitudes por ele observadas ele pode mudar alguns de seus conceitos.

Essa teoria baseia-se principalmente em :

1. a ênfase nas pessoas;
2. preocupação com o comportamento organizacional (processo de trabalho);
3. estudo do comportamento humano (motivação humana - teoria de Maslow).

Podemos afirmar que o homem começa a ser analisado como dotado de necessidades, assim como já analisadas na Teoria das Necessidades de Maslow, como já demonstradas no tópico anterior.

2.4 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Esta teoria foi criada por um psicólogo, consultor e professor universitário chamado Frederick Herzberg, sua teoria baseia-se em uma afirmação por ele feita que segundo seus estudos mostra que o comportamento humano em seu local de trabalho é orientado por dois grupos de fatores:

- Os higiênicos: envolve os fatores pelo qual o homem não pode muitas das vezes interferir. Ex : políticas e diretrizes organizacionais, salários e benefícios.

Esse fator pode causar ao ser humano uma visão controversa em relação ao seu valor perante a empresa, o que acaba causando uma desvalorização baseada na posição que ele ocupa na empresa e no que ele contribui para sua desenvoltura perante a mesma.

- Os Motivacionais: este tópico refere totalmente a visão do funcionário em relação ao cargo e tarefa que realiza na empresa, ou seja, envolve os fatores que são controláveis pelo indivíduo e que o devem levar á valorização e reconhecimento.

Segundo Herzberg esses dois fatores devem andar em comum acordo, pois os dois têm de estar balanceá-los para que assim o funcionário trabalhe melhor. Cada a empresa, portanto, cuidar da parte motivacional de seus funcionários para que assim eles possam entender o valor que tem para com a empresa e assim gerando mais benefícios tanto para a empresa como também para o seu plano de carreira.

2.5 TEORIA DAS DECISÕES

Para entendermos melhor do que se trata a teoria das decisões, precisamos primeiramente entender o que significa decisão na visão da empresa.

Podemos argumentar para a empresa a palavra “decisão” está completamente ligada ao modo como uma pessoa analisa e escolhe entre diversas opiniões ou sugestões aquela que mais lhe proporciona benefícios. De modo geral as empresas usam essa teoria para verificar como as pessoas se sobressaem em situações conflituosas, muitas dessas situações são impostas pelas próprias empresas para poder mostrar a seus funcionários qual realmente é o interesse desta.

A decisão a ser tomada por uma pessoa sempre será com base a seis elementos, onde muitos surgem como perguntas para analisar qual decisão tomar.

São eles:

- Tomador da decisão: é a pessoa que escolhe qual das sugestões é mais propícia no momento.
- Objetivos: quais objetivos essa decisão suprirá.
- Preferências: entre as diversas sugestões , qual vai atender suas preferências.
- Estratégias: quais estratégias essa decisão poderá proporcionar a empresa e como poderiam ser implantadas.
- Situação: que situação a empresa/ setor está passando para que a decisão tomada seja conveniente em relação a fase que a empresa está passando.
- Resultado: qual das decisões consegue compreender os sentidos (objetivos, preferências, estratégias e situação) para que possa melhorar a empresa/setor. Aquela que melhor se enquadrar nesses sentidos será a escolhida.

Mas como usaríamos essa teoria para melhorar o funcionário da empresa?

Os motivos pelo qual essa teoria pode ser implantada estão relacionados à motivação dos funcionários pela qual este começa a gerar uma visão mais ampla em relação ao comportamento da empresa. E este funcionário começa a visualizar

objetivos que melhore tanto o seu trabalho, como também a organização da qual ele faz parte.

Todas essas teorias juntas ajudariam na compreensão da empresa para motivar seus funcionários, gerando benefícios para ambos.

Capítulo 3

E-RH: O IMPACTO DA TECNOLOGIA PARA A GESTÃO COMPETITIVA DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 03 : A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA X A GESTÃO DE PESSOAS

Vamos discutir sobre o avanço dos processos da área de Recursos Humanos (RH) através do uso da tecnologia.

Com a criação de novas formas de comunicação através do mercado globalizado, a velocidade nas informações tornou-se fator indispensável nessa nova era. A tecnologia promoveu mudanças na área organizacional, contribuindo para rapidez e eficiência dos processos. Como outras, a área de Recursos Humanos foi beneficiada com esse instrumento passando por um processo de mudança desde o serviço burocrático no controle de horas, faltas e salários; como também em aspectos estratégicos tendo maior importância e responsabilidade dentro da organização.

1- A TECNOLOGIA APLICADA AO RECURSOS HUMANOS

Esta nova Era exige mudanças nas Organizações. Dessa forma, a Gestão de Pessoas foi se transformando ao longo do tempo, e sem dúvida a Era da Informação tem contribuído para tal mudança. A tecnologia se tornou aliada nos processos de identificação de bons profissionais, como também em automatizar processos, gerir competências, desempenho, comunicar e interagir com os colaboradores.

INTERAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E GESTÃO DE PESSOAS

TI – IDENTIFICAR / DESENVOLVER

GP – ASPECTOS HUMANOS E GERENCIAIS

Tantas mudanças resultaram no surgimento do RH Virtual, utilizando-se dos benefícios da tecnologia para as necessidades do RH.

2- SIRH

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Sistemas criados para atender as necessidades específicas da Gestão de Pessoas, abrangendo todas as funções e processos de RH.

O RH Virtual diminui gastos e tem mais eficiência, através da redução de papel, da automatização dos processos, aumento na velocidade de respostas dos sistemas por ter informações agrupadas, e na liberdade que dá aos empregados. Os colaboradores fazem uso de portais corporativos, onde as políticas, normas e procedimentos estão disponíveis, causando maior transparência na relação entre Empregado / Empregador.

O funcionário pode atualizar dados cadastrais, consultar folha de pagamento, imprimir um comprovante, ou mesmo solicitar alteração de um benefício ou inscrever-se em um treinamento. Isso permite que o RH não se preocupe tanto com atividades operacionais, tendo mais tempo para se dedicar a atividades estratégicas. A tecnologia possibilita que o Departamento torne-se cada vez mais produtivo, já que o desafio atual é gerar e analisar informações. Outra tendência importante que podemos ver é o uso de redes sociais na Gestão de Pessoas, embora a maioria das pessoas faça uso apenas para entretenimento, algumas empresas utilizam deste recurso para obter opiniões e checar satisfação dos colaboradores, perfis e redes de contato para buscar feedback sobre educação, bem como levantar informações nos processos de recrutamento e seleção.

O RH Virtual busca conectar as pessoas, difundir conhecimento e facilitar o uso de ferramentas necessárias para alcançar o sucesso da organização.

De acordo com Jones (1998) o RH Virtual é baseado em 06 forças:

1ª EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Rápido crescimento na área de hardwares, softwares e da tecnologia telefônica

2ª PROCESSOS DE REENGENHARIA

Uso da tecnologia na busca de processos mais eficientes e melhoria continua

3ª VELOCIDADE DAS FORMAS DE GESTÃO

Busca das organizações por meios mais rápidos e inteligentes, o RH Virtual

4ª ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Empresas organizadas em rede, com poucas atividades burocráticas

5ª TRABALHADOR FOCADO NO CONHECIMENTO

As empresas competem por informações estratégicas e conhecimentos são conhecidas como Learning Organizations

6ª GLOBALIZAÇÃO

Para obter o sucesso é preciso que as empresas busquem uma estratégia de negócio global, o que vale também para o Recursos Humanos.

A globalização é uma realidade, e o uso intensivo de tecnologias em todas as áreas de uma empresa tornou-se necessidade, que é suprida através de softwares diversos, banco de dados, correio eletrônico entre outros, cada vez mais integrados e flexíveis.

Comparação do sistema de RH Tradicional ao RH Virtual (Jones 1998)

RH TRADICIONAL / RH VIRTUAL

| Uso intensivo de papel | Redução do uso de papel |
|--|---|
| Habilidades individuais têm mais importância | É indispensável habilidade no gerenciamento da informação e no conhecimento da tecnologia |
| A disseminação de informações é função chave | O gerenciamento estratégico de RH é crítico |
| A área de RH é orientada por funções | A área de RH assume papel de consultor |
| Uso de processos tradicionais, como entrevistas e avaliações face a face | Uso de recursos tecnológicos, como testes e entrevistas on line |
| Os profissionais reagem as inovações tecnológicas | Os profissionais são pró-ativos e requisitam inovações tecnológicas |

O aperfeiçoamento do RH é de grande importância no modelo de Gestão de Pessoas e no Planejamento Estratégico.

3- O STATUS DO RH VIRTUAL

É a época dos sistemas flexíveis, integráveis, das intranets, da interligação dos mais variados softwares, em fim, da comunicação aproximando extremos.

Os SIRH (Sistemas de Informação de Recursos Humanos) ganham importância fundamental pois tornam-se banco de informações e base para conhecimento. Dessa forma, as empresas investem em tecnologia para transformar o RH.

Aplicações mais freqüentes da tecnologia:

- Comunicação
- Recrutamento
- Informações Agrupadas

Razões para aplicação da tecnologia:

- Melhor comunicação
- Redução de Custos
- Aumento na Produtividade

4- BENEFÍCIOS DO RH VIRTUAL

Uma vez que o controle dos negócios da Organização ocorre através de processos e Sistemas Integrados, via intranets, possibilitando tramitações entre os sistemas especializados disponíveis na empresa, onde Gestores e colaboradores são pró-ativos de criação e mudanças; se ganha economia, conhecimento, rapidez na tomada de decisão, gestão participativa e pró-atividade.

As empresas já podem contar com os SIRH para gerir as pessoas que cuidam dos negócios. Estes sistemas facilitam a participação e a integração na gestão entre

Líderes, colaboradores e RH, viabilizando a distribuição organizada das informações, e da decisão sobre pessoas e estrutura organizacional.

Os sistemas de Informação lidam com o bem mais precioso da empresa, ou seja, o ser humano, e por isso tem papel decisivo para a consolidação das tendências de um mundo globalizado, que trarão conseqüências no modo como se realizará o gerenciamento dos negócios.

Tendências para o RH Virtual - (Jone 1998)

1- PORTAIS E INTRANETS

Interferindo na produtividade do trabalhador e beneficiando em ferramentas ligadas a plano de saúde, acordo de horas, desempenho do funcionário.

2- AMPLIAÇÃO DO TRABALHO COM ACESSO A TECNOLOGIA

Ampliação de trabalho aos recursos on line.

3- OTIMIZAÇÃO DOS SISTEMAS

Integração de sistemas que ainda não conversam entre si.

4- WORKPLACES

Reuniões on line, videoconferência ganhando popularidade.

5- CONTROLE DE CUSTOS

Foco no processo de melhoria e controle de custos através da tecnologia.

6- PADRONIZAÇÃO DE DADOS

Padronização dos recursos que podem ser compartilhados por mais de uma empresa.

5- RH VIRTUAL / REALIDADE

À medida que as necessidades de informação da organização se alteram, os sistemas se ampliam e se adaptam para atender as necessidades.

Talvez a maior mudança desta Era seja o desafio que a tecnologia representa ao tempo. As necessidades organizacionais têm causado o desenvolvimento de tecnologias diversas, não apenas alterando o tempo de resposta, mas mudando todo o método de trabalho e a estrutura organizacional. Saem na frente às empresas que conseguem ter maior percepção aos benefícios do RH Virtual, além de informações agrupadas e integração dos colaboradores. Mais pró-atividade e interação.

É necessário saber que devem ocorrer mudanças nos processos ligados a tecnologia, pois tais tecnologias podem não ser, ou não estarem adequadas a cultura da empresa. A mudança é uma das grandes barreiras enfrentadas nas organizações, embora saibam que são necessárias para obterem melhores resultados.

Além disso, precisamos ter consciência que o RH Virtual é um processo contínuo que precisa ser melhorado constantemente.

“As empresas definem suas estratégias pensando no econômico-financeiro, nos clientes, nos processos e nas pessoas, mas são as pessoas que planejam o futuro, alavancam os projetos e viabilizam os negócios”

Robert Kaplan e David Norton

Criadores do BSC (Balanced Scorecard)

Dentro deste contexto faz sentido que a tecnologia seja aplicada no desenvolvimento de competências que as empresas necessitam, e seja um diferencial importante no desempenho da organização.

Capítulo 4

PESQUISA E TABULAÇÃO DE DADOS

CAPÍTULO 4 – PESQUISA E TABULAÇÃO DE DADOS

(Desenvolver melhor essa introdução)

Questionário aplicado na Escola Técnica Estadual Juscelino Kubitschek de Oliveira.

Com 50 pessoas, sendo homens e mulheres de 17 à 28 anos.

4.1 RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

O questionário aplicado abaixo nos trouxe uma melhor percepção em relação ao tema proposto pela equipe, pois assim podemos observar como o trabalhador se sente no local onde trabalha.

1-Você trabalha sobre pressão?

Resultado:

48% sim;

52% não.

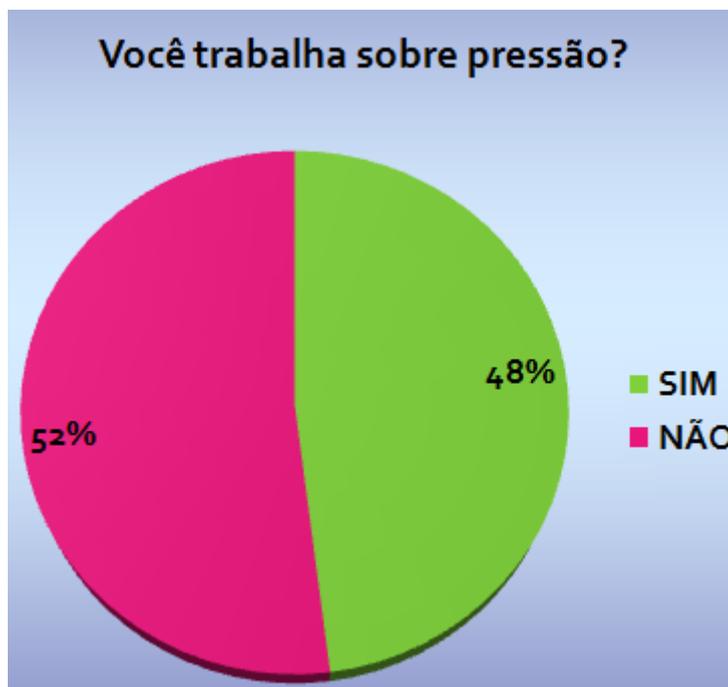


Gráfico 1 - Você trabalha sobre pressão?

Podemos observar que a quantidade de trabalhadores que exercem suas funções sobre pressão é, numa porcentagem muito pequena, inferior aos que trabalham (sobre pressão).

2- Você participa das decisões de melhoria da empresa?

Resultado:

46% sim;

54% não.

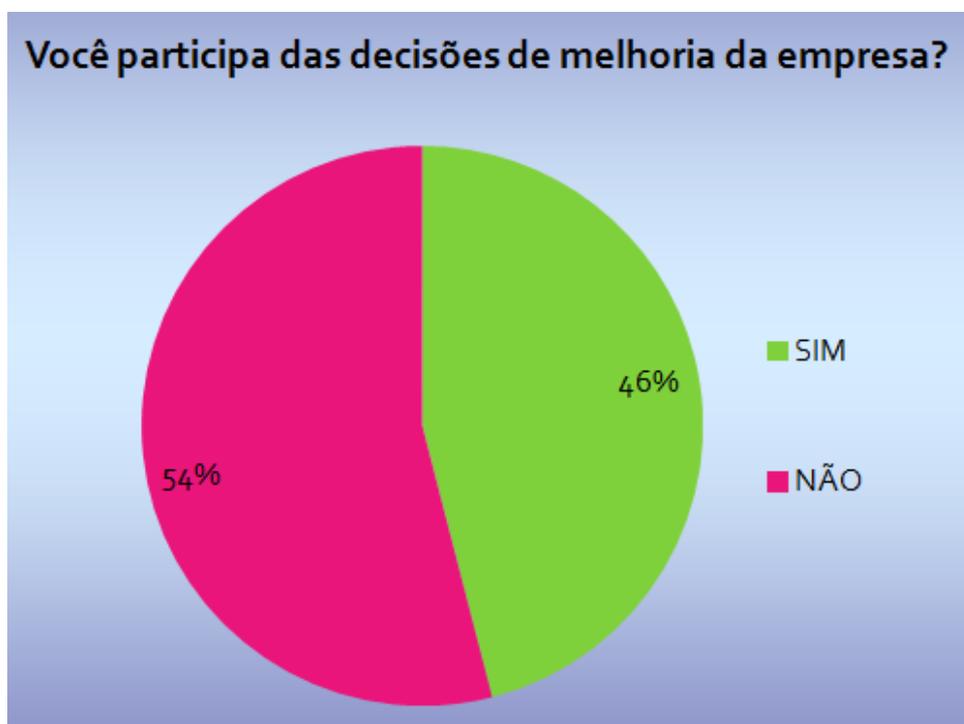


Gráfico 2 - Você participa das decisões de melhoria da empresa?

Os funcionários que participam das decisões para a melhoria da empresa é bem menor que os que podem opinar sobre esta questão, tornando assim mais difícil para que essa melhoria venha também para o trabalhador, não só para a empresa.

3- Você se sente valorizado pela empresa?

Resultado:

50% sim;

50% não.

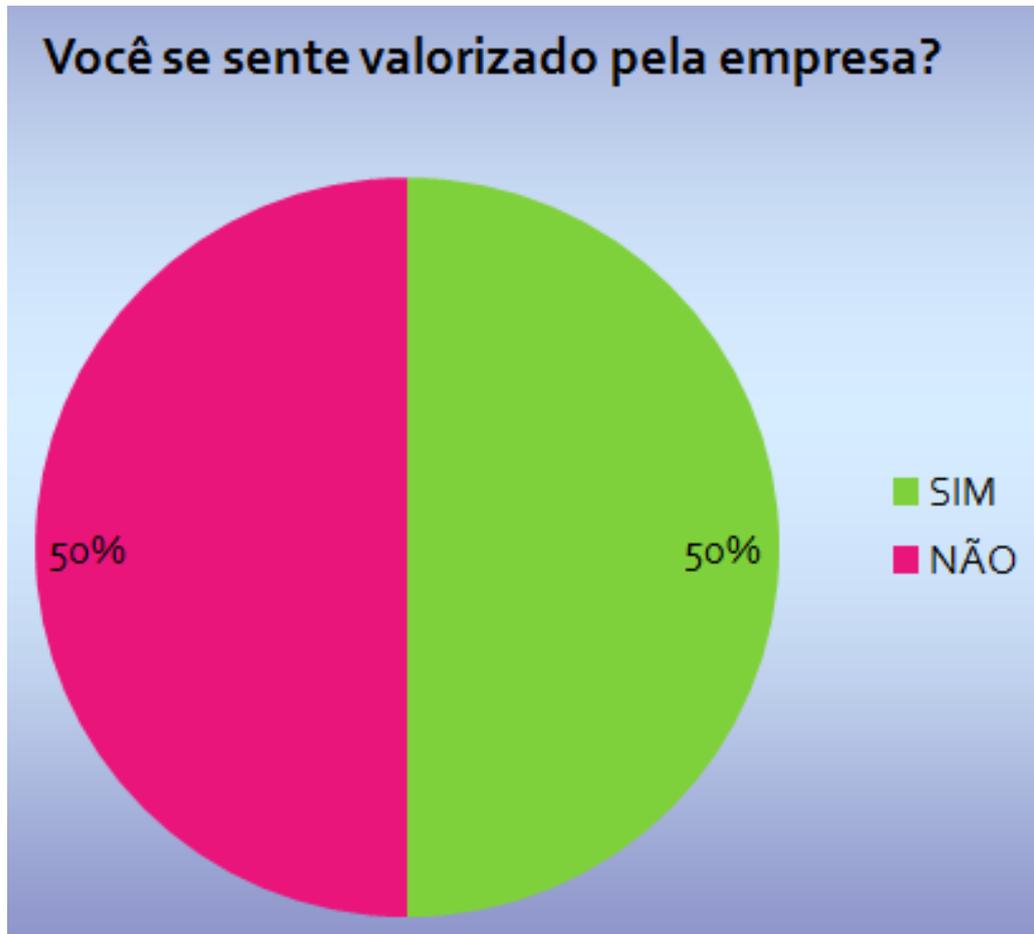


Gráfico 3 - Você se sente valorizado pela empresa?

A um empate nessa questão que nos mostra ser possível a adaptação do método proposto, pois ainda podemos contar com empresas que valorizam seus funcionários e se preocupam com seu bem estar.

4- Qual seu grau de relacionamento com sua chefia?

Resultado:

62% Bom;

30% Ótimo;

8% Ruim;

0% Péssimo.

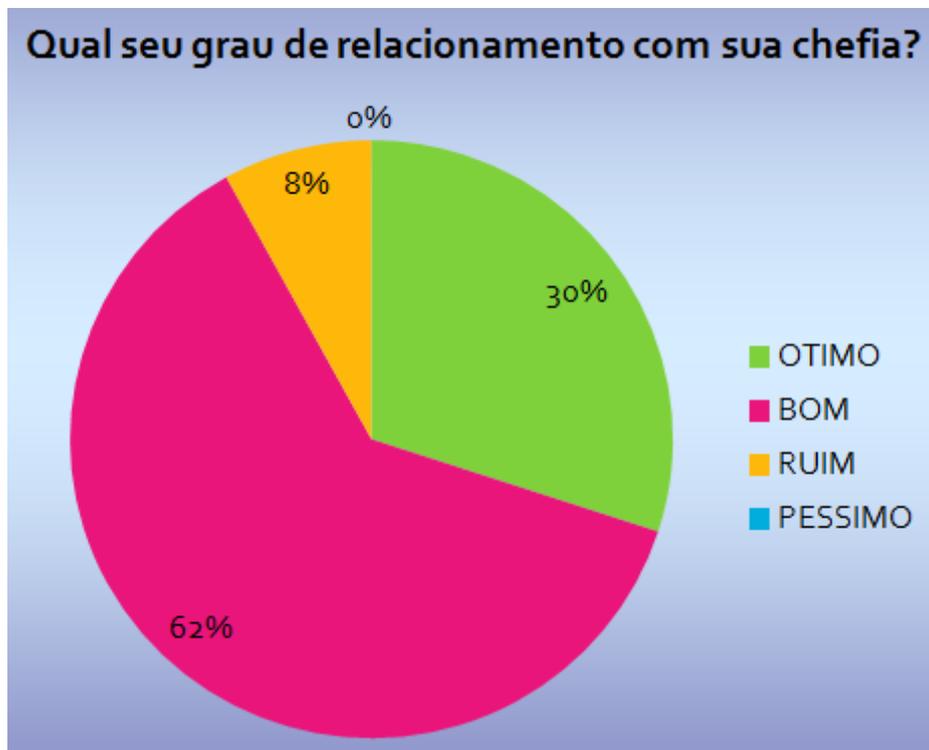


Gráfico 4 - Qual seu grau de relacionamento com sua chefia?

Com esse resultado podemos observar que o trabalhador apesar de suas dificuldades no trabalho, ainda sim procura ter um bom relacionamento com a sua chefia imediata.

5-Você se imagina trabalhando na empresa em que esta daqui á alguns anos?

Resultado:

60% sim;

40% não.

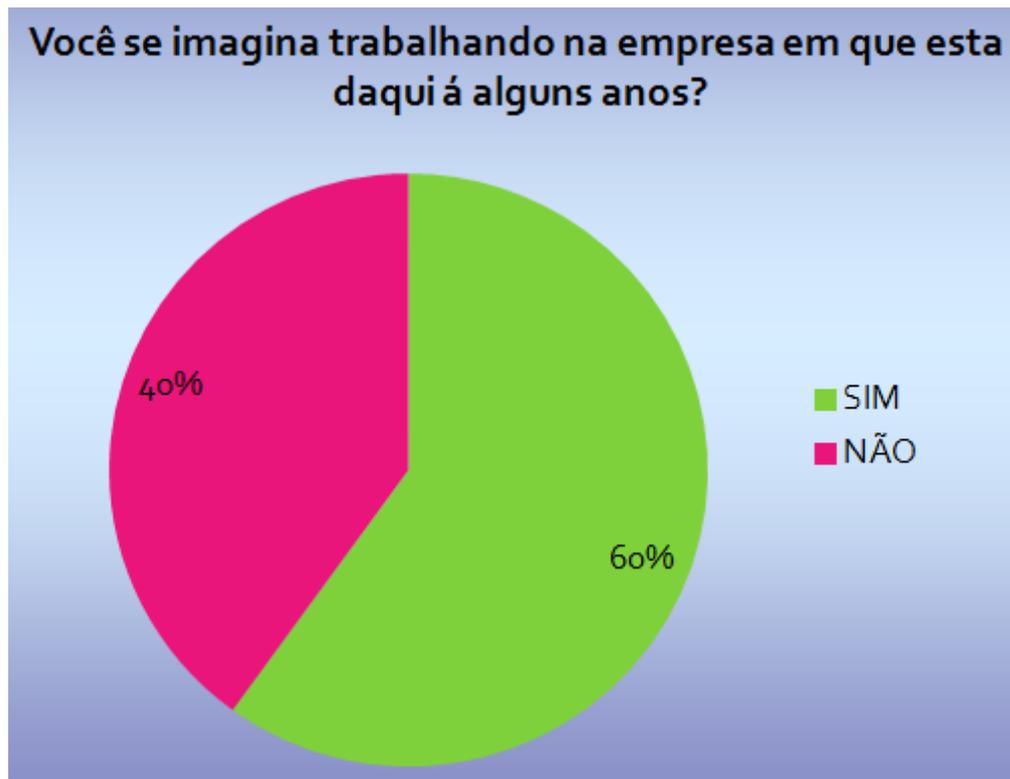


Gráfico 5 - Você se imagina trabalhando na empresa em que esta daqui á alguns anos?

Nessa questão em especial acreditamos que o trabalhador se sinta satisfeito com o trabalho que exerce, e não a gestão atual.

6- Em relação à administração da empresa em que você trabalha, em que grau você avalia o cuidado que eles procuram ter com os funcionários?

Resultado:

12% Ótimo;

23% Bom;

28% Ruim;

37% Péssimo.

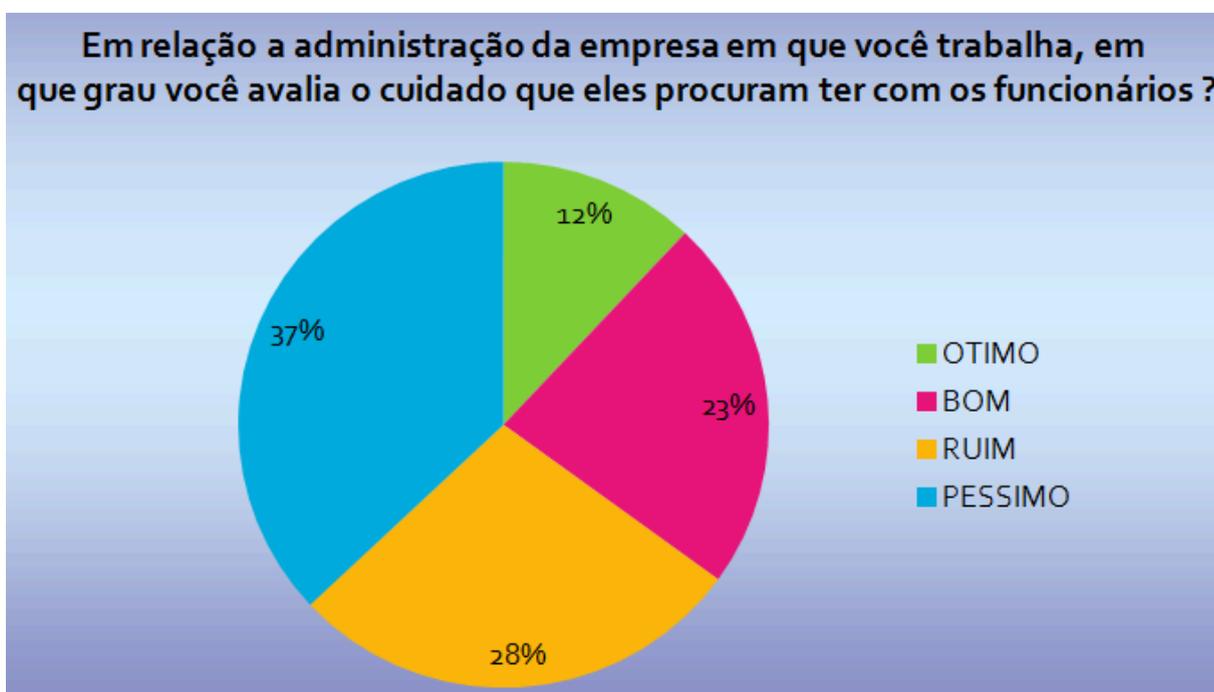


Grafico 6 - Em relação à administração da empresa em que você trabalha, em que grau você avalia o cuidado que eles procuram ter com os funcionários?

Apesar de observarmos nas questões anteriores um grau de satisfação elevado, nessa ultima questão vemos que o funcionário ainda se sente insatisfeito quando a questão é: o cuidado que a empresa tem com ele.

4.2 CONCLUSÃO FINAL DA PESQUISA

Com base no questionário aplicado, chegamos à conclusão que a gestão de pessoas atual não satisfaz os funcionários em muitos pontos, entre tanto o que mais chama a atenção é o fato de não cuidarem de quem realmente é importante e crucial no desenvolvimento da empresa, por este motivo o tema proposto pela equipe visa melhores condições de trabalho e maior participação do trabalhador nas decisões da empresa, para que o ambiente seja bom e agradável para todos, assim melhorando a produtividade sem onerar os funcionários.

Capítulo 5 **IMPLANTAÇÃO DO PROJETO**

CAPÍTULO 5 – IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

5.1 IMPLANTAÇÃO

Após toda essa pesquisa feita anteriormente, percebemos que há uma necessidade de o RH mudar a visão da empresa em relação ao seu funcionário, não mais vendo esse com mais um número dentro da empresa e sim como parte integrante e de extrema importância desta.

Neste capítulo apresentaremos um projeto com algumas ações para o RH adotar, visando a melhoria do relacionamento e desenvolvimento entre funcionário e empresa. Como não houve tempo hábil para implantação (devido ao pouco tempo do curso), logo é apenas um projeto e não sabemos ao certo qual o grau de melhoria que o mesmo poderá trazer para o funcionário e para empresa, porém como feito com base em tudo o que pesquisamos acreditamos que este possa vir a apresentar grandes melhorias sim.

5.1 Projeto

Como vimos anteriormente o RH vem sofrendo várias modificações durante o decorrer dos anos, isso ocorreu devido a vários fatos que fizeram com que esta área tivesse que ter uma visão diferente em relação a tudo o que ocorre dentro da empresa. Além disso houve também o surgimento e evolução da tecnologia no mundo, algo que não podemos deixar de considerar, pois no mundo atual é algo imprescindível para as nossas vidas.

Abaixo um projeto com algumas ações que as empresas podem adotar visando a melhoria da empresa, porém visando também uma melhoria para o funcionário que é a parte mais importante da empresa na atualidade:

Utilização de softwares para implantação de um programa de cargos e salários:

Conforme pesquisado no capítulo de gestão de pessoas este vem sendo uma das principais ferramentas utilizadas pelas grandes empresas para motivar o funcionário. Nada mais é do que implantar um sistema para mapeamento dos departamentos das empresas, visando estabelecer um plano de carreira para o funcionário, de acordo com conhecimentos na área em que trabalha e tempo de serviço. Isso fará

com que o funcionaria sinta-se valorizado pela empresa e assim trabalhe mais motivado.

Implantação de avaliação de desempenho para implantação de pagamento de premiação anual:

Nesse processo, cria-se um sistema de avaliação de desempenho, onde o funcionário se auto – avalia e avalia seus superiores diretos. A partir daí ocorreria da seguinte forma:

- O RH cria um sistema on-line de avaliação e libera durante um período (uma semana, por exemplo) para que os funcionários façam sua avaliação e a de seus superiores imediatos;
- Feito isso se estipula um segundo prazo (mais uma semana), só que agora para que os superiores imediatos analisem a avaliação feita por seus subordinados e apontem o que concordam e o que não concordam;
- Finalizada mais essa etapa, agora é o momento de os gestores apresentarem o que foi avaliado para a diretoria e esta dará o posicionamento final de tudo o que foi avaliado e em cima do que foi apresentado calculará a premiação de cada funcionário;
- Enfim terminadas todas as etapas o superior imediato dará o feedback individual a cada funcionário;

Tudo isso motivará o funcionário a sempre fazer seu com eficiência, além de fazer com que este sinta que sua opinião é bastante importante para a empresa devido ao fato de além de auto-avaliar avaliar também o seu gestor, pois percebe que seu ponto de vista é importante para o crescimento da empresa.

Implantação de uma sala de descanso para os funcionários:

As maiorias da empresas de grande sucesso já possuem este tipo de salas. Nada mais é do que uma sala com algumas coisas para que o funcionário possa relaxar

quando houver um pico de estresse em seu ambiente de trabalho, por exemplo, uma sala com alguns tipos de jogos, puff's, alguns livros, etc. Algo que possa relaxá-lo para que volte ao seu serviço e possa continuar exercendo sua função de maneira eficaz;

Investimento em cursos de aprimoramento:

- Muitas vezes uma vaga deixa de ser preenchida devido a falta de mão-de-obra qualificada para isso;
- Ao RH percebendo que há essa deficiência, cabe investir em cursos que qualifiquem seus funcionários, e assim possam trazer um serviço de mais qualidade;
- com este tipo de investimento o funcionário ira se sentir bastante satisfeito, pois perceberá que a empresa o esta preparando para exercer bem sua função, e desta for começará a pensar em montar uma carreira dentro da empresa, o que diminuirá e muito a rotatividade de funcionários que acaba gerando muitos gastos a empresa.

Este projeto é apenas um modelo do que pode ser implantado pelo RH das empresas com o objetivo da aproximação da relação entre funcionário e empresas, o criamos com base em tudo o que pesquisamos. Há ainda muitas outras providencias que pode ser tomada para que esta aproximação possa ocorrer, porém esta é a nossa proposta. Se só estas medidas vão trazer resultados, acreditamos que sim, porém com já foi dito muito mais pode ser feito. E com certeza quanto mais o funcionário sentir-se valorizado pela empresa com mais alegria ele exercerá sua função.

Conclusões e Recomendações

CONCLUSÃO

Após realizado toda a pesquisa, o grupo percebeu que o departamento de RH ganhou um especto importante na empresa com o decorrer dos anos, passando a ser o coração da empresa. A este setor que no inicio servia apenas para calculo de folha de pagamento, apontamento de faltas, enfim apenas toda a parte operacional, com o decorrer do tempo e o acontecimento de alguns fatos históricos, começaram a surgir novas atribuições e desafios a serem cumpridos. Dentre vários o principal foi melhorar o relacionamento entre empresa – funcionário e funcionário – empresa, isto porque com vimos no decorrer do trabalho la no inicio a empresa enxergava o funcionário apenas como uma “peça” que poderia ser remanejada ou substituída por outra a qualquer momento, porém nos dias atuais isso não pode mais ocorrer, pois um funcionário desmotivado não ira exercer sua função de forma qualificada. E ao RH surgiu este desafio de trazer alternativas para que tudo isso se torne realidade. Algumas ferramentas foram apresentadas no presente trabalho para que o RH adote e implante para que venha a obter essa melhoria, além da adoção da tecnologia como aliada nessa grande empreitada para que o funcionário se sinta cada vez mais valorizado dentro de sua empresa.

Chegamos à conclusão que nos dias de hoje o bem estar do funcionário é algo imprescindível para que uma empresa obtenha grande sucesso no mercado. Percebemos que as empresas de maior sucesso no mercado, já possuem um projeto muito bom feito pelo RH pensando muito no bem estar e qualidade de vida de cada um de seus funcionários, e investem pesado para que cada vez mais isso melhore. E como recompensa o funcionário apresenta um melhor e mais eficaz rendimento de sua função, trazendo também mais produtividade e lucro para a empresa, pois um funcionário quando valorizado não exercerá sua função apenas por obrigação e sim porque gosta do que faz e por isso fará com satisfação.

Muito ainda tem que ser estudado nessa área, pois muitos ainda serão os desafios que surgirão a este departamento que tem como foco principal gerir pessoas, ou seja, devera sempre se atualizar com o que vem acontecendo com as pessoas para melhorar cada vez mais o bem estar e qualidade de vida desses dentro da empresa.

Referências Bibliográficas

Bibliografia

<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/gestao-pessoas-no-futuro.jhtml>

Acesso dia 22.09.2011 – 14:36 hr

<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>

Acesso dia 22.09.2011- 14:32 hr

http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/REFTEMA/Gest_o_de_Pessoas_no_futuro_ABRH_Rio.pdf

Acesso dia 04.09.2011 – 17:09 hr

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>

Acesso dia 09.08.2011 – 12:13 hr

<http://www.cpihts.com/pdf/empowerment.pdf>

Acesso dia 04.07.2011 – 13:31 hr

<http://ogerente.com/stakeholder/2007/04/03/a-teoria-de-motivacao-de-maslow/>

Acesso dia 05.09.2011 – 9:48 hr

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>

Acesso dia 20.06.2011 – 8:55 hr

www.erh.com

Acesso dia 21.05.2011 – 20:35 hr

www.workforce.com

Acesso dia 13.06.2011 – 6:15 hr

www.janelanaweb.com

Acesso dia 29.08.2011 – 15: 39 hr

www.portaldomarketing.com.br/Artigos?Gestao%20de%20pessoas.htm

Acesso dia 01.06.2011 – 14:35 hr

74.6.239.84/search/srptcache?ei=UTF-8&p=A+GEST%C3%83O+DE+PESSOAS+ATUAL&fr=ansqp1&u=HTTP://cc.bing.com/cache.aspx?q=A+GEST%C3%83O+DE+PESSOAS+ATUAL&d=4601572331422997&mkt=PT-BR&setlang=PT-Br&w=f944dd57,134f271&icp=1&.int=br&sig=mGlmo5kRKfD54lhhwFeB1A—

Acesso dia 05.08.2011 – 15:45 hr

[HTTP://pt.scribd.com/doc/6986302/Apostila-Sobre-Gestao-de-Pessoas-Prof](http://pt.scribd.com/doc/6986302/Apostila-Sobre-Gestao-de-Pessoas-Prof)

Acesso dia 02.09.2011 – 12:46 hr

<http://www.revista.inf.br/contabeis03/pages/artigos/cc-edic03-anoll-art02.pdf>

Acesso dia 27.09.2011 – 19:25 hr