

GESTÃO DE PESSOAS

Técnicas e ferramentas para
um jovem gestor

Johny Henrique
Magalhães Casado

GESTÃO DE PESSOAS

Técnicas e ferramentas para um jovem gestor

Johny Henrique Magalhães Casado

ESTRUTURA INSTITUCIONAL

Antônio Roberto Beldi
Reitor

Ana Paula Matias
Procuradora Institucional

Gabriela Guimaraes Machado
Coordenação de Pesquisa e Extensão

Isis Boostel
Coordenação dos cursos de Gestão e Marketing

Louis Felipe Vieira
Coordenador de Ciências Contábeis e Administração

Ariane Lopes
Responsável pelo Núcleo de Publicações Acadêmicas
do Centro Universitário Newton Paiva

ISBN 978-65-87392-22-6

C335

Casado, Johny Henrique Magalhães
Gestão de pessoas: técnicas e ferramentas para um jovem gestor /
Johny Henrique Magalhães Casado –. Belo Horizonte: Editora Newton,
2024.
79 p.

ISBN 978-65-87392-22-6

1. Administração de Pessoal 2. Formação Profissional 3. Pessoal -
Recrutamento I. Casado, Johny Henrique Magalhães II. Título.

CDU 658.3

(Ficha catalográfica elaborada pelas Bibliotecas do Centro Universitário Newton)



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO 1 A GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL.....	8
CAPÍTULO 2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS.....	37
CAPÍTULO 3 TREINANDO E DESENVOLVENDO TALENTOS.....	61
CAPÍTULO 4 A IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES DE TRABALHO.....	69

Introdução

Johny Henrique Magalhães Casado

Graduado em administração, comércio exterior e ciências contábeis.

Pós-graduado em gestão pública e gestão comercial.

Mestre em Contabilidade.

Olá,

Muito provavelmente ao ter acesso a esse livro você deve estar se perguntando o quanto de conhecimento ela poderá agregar a sua carreira profissional, pois é, já te digo que esse livro não tem soluções mágicas ou fórmulas secretas. Entretanto, caso você se dedique a leitura dele com certeza você será impactado com um livro que foi pensado para te auxiliar a lidar com os problemas que a gestão de pessoas nos reserva no dia a dia. Nem todos os profissionais que alcançam uma posição de gerência possuem o conhecimento necessário para exercê-la, por isso, é sempre importante voltar a boa e velha teoria para nos apresentar possíveis caminhos que poderão auxiliar a resolver problemas com a máxima eficiência.

O livro tem como intuito apresentar algumas teorias já conhecidas por você, talvez outras novas, que possam auxiliar no desenvolvimento do seu trabalho a frente de equipes e de grupos de trabalho. O primeiro ponto que temos de salientar é que o ser humano é um ser sociável, assim, dificilmente encontraremos uma empresa de uma pessoa só, mesmo quando pequena, a empresa depende do empenho e da dedicação de parceiros que possuem uma grande influência em seu negócio. Assim sendo, temos que qualquer gestor ou líder em início de carreira deverá saber utilizar o que a gestão de pessoas tem de ferramentas e técnicas que poderá lhe ajudar no desenvolvimento dos seus trabalhos. Ressalta-se ainda, que dependendo das condições de trabalho deste profissional, ou ainda, das condições do próprio ambiente de trabalho pode ser que as situações aqui elencadas não sejam completamente aplicadas, mas, é importante avaliar que os gestores poderão utilizar fragmentos das ideias contidas neste livro para ajudar a tomar decisões e tornar os seus processos mais eficientes.

Este livro foi pensado para ser curta e objetiva, assim, ela foi dividida em quatro capítulos que serão responsáveis por descrever quatro aspectos principais da gestão de pessoas no ambiente organizacional. O primeiro

capítulo tem como intuito apresentar quais são as perspectivas que a gestão de pessoas possui na atualidade, sabe-se que o ambiente organizacional tem mudado muito nos últimos, por isso, é sempre importante que os gestores saibam fazer a leitura da gestão de pessoas na atualidade. O capítulo seguinte abordará um dos termos mais sensíveis a gestão de pessoas que é o recrutamento e seleção, serão trazidos alguns importantes conceitos sobre como as empresas devem cuidar do processo de atração de novos talentos para o seu negócio.

No terceiro capítulo serão apresentadas reflexões sobre treinamento e desenvolvimento, nem sempre quem atua na empresa possui todos os conhecimentos e habilidades necessárias para poder executar sua função, assim, é importante que a liderança saiba identificar essa lacuna no conhecimento dos seus liderados e possa promover treinamentos adequado a cada colaborador. O último capítulo deste livro tratará sobre equipes no ambiente de trabalho e sua enorme relevância para o sucesso de qualquer organização, assim, serão apresentados alguns conhecimentos importantes que possam agregar maior conhecimento aos gestores de como eles devem lidar com os desafios que é gerir uma equipe.

Esse livro não possui como intenção ser um resolvidor de todos os problemas organizacionais, aqui não serão encontradas verdades absolutas ou soluções complexas para todos os problemas que a gestão de pessoas pode encontrar. Entretanto, esse livro se faz necessário para apresentar alguns pontos que devem ser conhecidos principalmente para novos gestores e líderes que assumem posições no ambiente empresarial. A sua leitura poderá provocar importantes reflexões sobre o ambiente organizacional, sempre focando em soluções que promovam o colaborador como elemento central de qualquer ação da liderança.

Uma ótima e agradável leitura!

CAPÍTULO 1

A gestão de pessoas no ambiente empresarial

As pessoas constituem o principal recurso de valor em um empreendimento, embora essa afirmação possa parecer clichê no contexto empresarial, ao longo da história, ela tem se convertido em uma realidade inegável. Portanto, é compreensível que a formação de novos profissionais e líderes inclua frequentemente o estudo da gestão de pessoas. Nesse sentido, busca-se capacitar profissionais que abarquem todas as perspectivas desse campo e compreendam as necessidades atuais das empresas e seus colaboradores.

A gestão de recursos humanos é uma área em constante mutação, onde, no passado, era predominantemente operacional. No entanto, cada vez mais, ela evoluiu para uma dimensão estratégica no universo empresarial. Atualmente, todas as organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação, precisam instituir uma política de gestão de pessoas. É claro que empresas menores podem enfrentar limitações na elaboração de políticas, porém, conforme crescem, essa se torna uma preocupação natural.

O ambiente corporativo apresenta inúmeros desafios para os gestores. Consequentemente, torna-se essencial avaliar os fatores externos que influenciam as decisões corporativas e impactam os resultados. Muitas das pressões enfrentadas pelas empresas estão diretamente ligadas às demandas dos colaboradores, às flutuações do mercado de trabalho e às mudanças constantes no cenário empresarial.

Dentre as mudanças que as organizações têm sofrido na atualidade as principais estão descritas a seguir:

- Estruturas e Configurações - Estruturas organizacionais e formas de trabalho que se flexibilizam e adaptam conforme as contingências do ambiente, resultando em uma necessidade constante de adaptação por parte das pessoas envolvidas (DUTRA, DUTRA, 2017).
- Tomada de Decisões - Processos decisórios ágeis e alinhados às demandas do mercado, o que leva a descentralização e uma forte interligação entre esses processos, demandando indivíduos comprometidos e engajados com o negócio, demonstrando autonomia e mentalidade empreendedora (DUTRA, DUTRA, 2017).
- Agilidade - Agilidade para ingressar e se retirar de mercados locais e globais, além de revitalizar produtos e/ou linhas de produtos/

serviços, exigindo pessoas atualizadas com as tendências do mercado tanto nacional quanto internacionalmente (DUTRA, DUTRA, 2017).

- Competitividade - Elevado grau de competitividade em âmbito global, necessitando de colaboradores altamente coordenados, formando uma equipe em constante processo de melhoria e aperfeiçoamento mútuo (DUTRA, DUTRA, 2017).

A mudança, frequentemente, é recebida de forma negativa no contexto empresarial. Por essa razão, não é surpreendente que nem todas as empresas lidem eficazmente com as mudanças em suas operações. Uma série de colaboradores, gestores e procedimentos resiste à implementação dessas mudanças e à sua subsequente consolidação. No entanto, existem organizações e indivíduos que abraçam de bom grado essas mudanças, sugerindo inovações no ambiente empresarial. Geralmente, as empresas que melhor gerenciam esses processos de mudança são as que alcançam os resultados mais sólidos em médio e longo prazo.

Muitas vezes, as mudanças ocorrem sem que as organizações tenham a chance de se preparar adequadamente. Portanto, é essencial que as empresas implementem processos flexíveis, capazes de serem ajustados conforme a necessidade. Segundo Dutra, Dutra (2017, p. 3) temos que:

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as organizações vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, forçando-as a uma revisão na forma de gerir pessoas.

Diante do que foi apresentado anteriormente, é evidente que as empresas devem encarar as mudanças, especialmente aquelas ligadas aos seus colaboradores, como um elemento natural de seu ambiente empresarial. A evolução das pessoas é uma realidade incontestável em toda a sociedade. Por conseguinte, é crucial que as organizações se adaptem às novas demandas decorrentes desse novo cenário social.

Dentre os novos perfis de pessoas que estão surgindo os seguintes são os que mais se destacam:

- Indivíduos estão progressivamente mais conscientes de si mesmos, o que conseqüentemente os motiva a buscar autonomia e liberdade em suas decisões de carreira e desenvolvimento profissional. Eles demonstram maior atenção em relação à sua saúde física, mental e conexões sociais, enquanto cultivam um senso de cidadania dentro das organizações. Isso resulta em uma demanda crescente por transparência nas interações empresa-indivíduo e por processos comunicativos mais eficazes.
- À medida que as pessoas desfrutam de uma expectativa de vida maior, também expandem seu período de atividade profissional. Isso gera uma maior necessidade de condições tangíveis para um contínuo progresso. Indivíduos agora buscam oportunidades que ofereçam desafios tanto pessoais quanto profissionais, e consideram a constante atualização e a aquisição de competências como essenciais para manter sua competitividade no âmbito profissional.

No contexto atual, um novo perfil de pessoas passa a influenciar o ambiente organizacional, seja como colaboradores ou clientes é importante avaliar que a gestão de pessoas precisa estar preparada para lidar com essas perspectivas. Para enfrentar essas novas necessidades, as empresas devem compreender várias perspectivas que podem influenciar tanto os processos internos quanto externos. Naturalmente, há transformações também nas relações entre as empresas e seus profissionais, tornando o investimento em recursos para gerenciar esses colaboradores uma necessidade crucial nesse ambiente.

Entre as diretrizes recomendadas para as organizações atualmente, destacam-se as seguintes:

- Valorização dos Colaboradores como Ativos: Empresas que melhor lidam com seus colaboradores os consideram um ativo crucial em seu contexto empresarial. Esse reconhecimento está se tornando cada vez mais comum, resultando na implementação de políticas e processos específicos para gerenciar esse valioso recurso.
- Alinhamento das Estratégias de Recursos Humanos: Dada a crescente importância dos profissionais de recursos humanos,

existe um esforço para alinhar as ações nessa área às demandas e peculiaridades do planejamento estratégico da empresa. Os profissionais de RH devem estar atentos às necessidades que surgem no planejamento da organização, como a expansão para novos mercados, o que requer a contratação de novos colaboradores para atender às demandas empresariais.

- **Abordagem Abrangente para Todos os Setores e Níveis:** Um erro comum é desenvolver políticas e processos apenas para certas frações dos colaboradores. Isso pode levar a situações em que alguns profissionais são atendidos pelas políticas de RH, enquanto outros não são. Portanto, é crucial que as políticas elaboradas pelos profissionais de RH visem a atender a todos os setores e níveis, a fim de maximizar os resultados.
- **Atração e Retenção de Talentos:** As organizações precisam aprender a lidar com os talentos já presentes em sua estrutura, e para isso, é necessário criar formas de mantê-los. Em setores onde determinados tipos de profissionais são escassos, as empresas precisam criar planos de remuneração atraentes e oferecer benefícios desejados para reter esses profissionais.
- **Reconhecimento e Valorização:** Muitas organizações são conhecidas por suas políticas de reconhecimento abrangente e satisfatório, incentivando a motivação dos colaboradores. Isso pode ocorrer através de remuneração competitiva, oferecimento de benefícios atraentes e criação de um ambiente de trabalho que atenda às necessidades dos colaboradores.
- **Fornecimento de Treinamento:** Para enfrentar os novos desafios do ambiente empresarial, é essencial oferecer treinamentos para preparar os colaboradores para suas funções e as demandas do negócio.
- **Segurança dos Colaboradores:** Dado o tempo significativo que os colaboradores passam no ambiente de trabalho, as empresas devem buscar protegê-los durante suas atividades. Isso não apenas cumpre exigências legais, mas também contribui para um ambiente de trabalho seguro e atrativo.
- **Cultivo da Integridade:** À medida que a sociedade valoriza a integridade, as organizações devem criar um ambiente onde

as normas sejam respeitadas. Isso pode envolver a definição de padrões éticos e morais, treinamentos e manuais que descrevam comportamentos esperados dos colaboradores.

- **Melhoria da Qualidade de Vida:** Criar um ambiente de trabalho saudável é uma preocupação do setor de RH. Pesquisas de clima organizacional podem ser realizadas para identificar os elementos importantes para os colaboradores e implementar políticas que beneficiem tanto eles quanto o negócio.

O departamento de recursos humanos das organizações tem desempenhado um papel fundamental no auxílio para que as empresas compreendam a sua função dentro do ambiente empresarial. Assim, é crucial examinar como elas têm conseguido cumprir essa missão cada vez mais difundida. Nesse contexto, é essencial que os profissionais atuantes na área de recursos humanos reconheçam a relevância do conceito de “employer branding”, que está se solidificando nesse campo, conforme indicado por Ribeiro (2019, p. 3):

A empresa é parte da sociedade e, como tal, tem responsabilidades que vão além dos resultados financeiros. Cabe ainda lembrar que, no plano externo – na sociedade –, a organização moderna deve apoiar ações para melhorar os serviços básicos à população, de modo a aumentar o poder aquisitivo das pessoas e trazer mais consumidores. A área de Recursos Humanos (RH) tem uma missão poderosa e necessária de assessorar diretamente o CEO na construção de uma marca que podemos chamar de employer branding, ou seja, projetar no mercado o nome da empresa como um lugar excelente para se trabalhar, altamente interessante e atrativo para todos os profissionais capazes e talentosos.

A estratégia de promover uma imagem positiva como ambiente de trabalho tem adquirido crescente relevância no âmbito empresarial. Portanto, é essencial analisar como os profissionais estão abordando essa nova e significativa atividade. Conforme observado por Dutra, Dutra (2017, p. 5) “a abordagem sistêmica visa a compreender a gestão de

peças considerando a interação entre seus subsistemas, a organização como um todo, o ambiente externo e os indivíduos”. Essa perspectiva nos auxilia a perceber o papel da organização na gestão e seu enfoque na pessoa, assim como a dinâmica entre a organização e o indivíduo em relação ao cargo que este ocupa no ambiente corporativo.

Durante um longo período, as organizações subestimaram as políticas de recursos humanos e consideraram essa área de menor relevância para o êxito empresarial. Contudo, em virtude das transformações que têm se desenrolado no cenário social e, especialmente, das mudanças decorrentes das inovações tecnológicas a partir dos anos setenta e oitenta, essa esfera evoluiu para um papel mais estratégico. Diversas transformações têm emergido no contexto empresarial, trazendo consigo novas abordagens, processos e práticas em resposta às demandas internas relacionadas às políticas de recursos humanos. Essas modificações englobam as seguintes áreas (DUTRA, DUTRA, 2017):

- Transparência nos critérios que norteiam as relações entre a organização e as pessoas.
- Práticas de gestão que privilegiem a conciliação de expectativas das pessoas e da organização.
- Carreira e remuneração centradas na agregação de valor das pessoas para a organização.
- Processos de diálogo entre pessoas e organização para a compreensão e o atendimento das expectativas de ambos.
- Espaços para que as pessoas possam se desenvolver dentro de suas expectativas e de acordo com sua capacidade.

Os indivíduos que desempenham funções gerenciais no contexto corporativo devem estar equipados para enfrentar períodos de crise. Nenhum gestor ou empresa está imune a atravessar momentos de incerteza em suas operações. Portanto, é essencial considerar a importância de que os gestores de recursos humanos estejam adequadamente capacitados para enfrentar adversidades. No Quadro 1 apresentado a seguir temos algumas sugestões para que o gestor de RH possa ser mais eficaz nos períodos de crise:

Quadro 1 – Posicionamento esperado dos gestores de recursos para tempos de crise

Comportamento	Característica
Enfoque nos Resultados	A atenção se concentra primordialmente em alcançar resultados concretos e produtos tangíveis, com um olhar aguçado para a relação entre custo e benefício dos programas, sem se prender a aspectos burocráticos.
Assumir Desafios	Uma postura de encarar riscos, buscando programas inovadores que visem aprimorar a empresa e implementando abordagens que representem melhorias.
Orientação para Clientes	A mentalidade de um provedor de serviços, sempre se esforçando para satisfazer as necessidades da clientela.
Proatividade	Uma atitude pró-ativa frente aos desafios, antecipando soluções para questões que ocorrem periodicamente, apresentando respostas ou minimizando seus impactos negativos. Isso implica em evitar uma abordagem baseada em crises contínuas, soluções emergenciais ou tratamentos reativos, ou seja, agir antes de problemas se manifestarem.
Valorização do Papel do Setor de Recursos Humanos	Reconhecimento da importância das atividades de RH, promovendo e comunicando suas realizações.
Divulgar Novos Processos	Preocupação com a disseminação de avanços tecnológicos como parte integral das operações de RH, compartilhando informações sobre tendências em congressos, convenções, publicações especializadas e no mercado em geral.

Adoção de Novas Tecnologias	Manter um foco contínuo na atualização tecnológica em todas as áreas.
Alinhamento com Metas e Objetivos Organizacionais	Comprometimento constante com os objetivos e metas definidos, garantindo o respeito aos prazos e orçamentos.
Assumir Responsabilidades	Estar disposto a assumir a responsabilidade por ações realizadas.

Fonte: Ribeiro (2019, p. 6).

Os gestores e profissionais de recursos humanos devem se esforçar para harmonizar todas as suas ações de acordo com as práticas adotadas pela organização. Além disso, é crucial que as estratégias empregadas pelo departamento de recursos humanos estejam alinhadas com a estratégia geral da empresa, delineada no atual plano estratégico. Nesse sentido, a participação do setor de recursos humanos na elaboração do planejamento empresarial é de suma importância. O departamento de recursos humanos desempenha um papel vital na integração das expectativas individuais com as metas organizacionais, tornando essencial que os profissionais compreendam a relevância de investir adequadamente nessa área.

O processo evolutivo da gestão de pessoas ocorreu de forma concomitante à evolução da teoria organizacional e acompanhou as mudanças sociais. Portanto, é fundamental reconhecer que a gestão de pessoas continua a evoluir, visto que qualquer alteração na sociedade pode impactar a maneira como essa gestão é conduzida nas empresas. Os profissionais que atuam nessa área devem permanecer atentos tanto às mudanças sociais quanto aos novos processos decorrentes das inovações organizacionais e tecnológicas.

O conhecimento da história se torna essencial para evitar a repetição de erros passados, tornando crucial resgatar os principais marcos históricos que conduziram à atual situação da gestão de pessoas. Começaremos explorando como as revoluções industriais, desde a primeira até a quarta, ocorreram e quais impactos elas provocaram nas organizações e na sociedade em geral. Além disso, abordaremos como a ênfase na qualidade evoluiu ao longo do tempo, bem como como as organizações adotaram padrões de desempenho cada vez mais elevados, aproveitando-se das tecnologias.

A compreensão de como o desempenho organizacional é influenciado pelo uso de novas tecnologias e como essas tecnologias afetaram a gestão de pessoas é agora uma necessidade imperativa para todos os profissionais que desejam atuar no mundo empresarial. Portanto, é essencial avaliar como o desempenho e os processos decisórios das organizações refletem o estágio atual de evolução da gestão de pessoas.

A crescente adoção das inovações tecnológicas nos processos decisórios tem proporcionado inúmeras vantagens competitivas às organizações em relação aos seus concorrentes. Portanto, é relevante examinar como esses processos têm se destacado na área da gestão de pessoas e de que forma isso tem impactado os resultados organizacionais. É bem sabido que qualquer organização, em qualquer período de sua evolução, depende das pessoas para alcançar seus objetivos. Nesse sentido, é crucial analisar a evolução da gestão de pessoas ao longo do tempo.

O marco que delinea a trajetória histórica das novas tecnologias passa principalmente por algumas revoluções significativas, a saber: a Primeira, a Segunda, a Terceira e a Quarta Revolução Industrial. Esses períodos precisam ser compreendidos em profundidade para entender como as tecnologias se tornaram recursos indispensáveis para todas as organizações na atualidade. As eras conhecidas como Primeira e Segunda Revolução Industrial foram marcadas por avanços significativos no uso de processos produtivos e tecnologias nas organizações. Essas inovações e tecnologias permitiram a massificação da produção, a redução dos custos, o crescimento de grandes corporações industriais e o desenvolvimento de uma ampla variedade de máquinas, ferramentas e produtos para atender às demandas crescentes de produção.

É relevante destacar que as inovações no ambiente produtivo das organizações também trouxeram mudanças significativas nas tomadas de decisões internas. Conforme os sistemas produtivos se tornaram mais ágeis, essa agilidade também se refletiu no planejamento e na estratégia das organizações. A inclinação inerente dos seres humanos à sociabilidade tem moldado a organização social e as formas de trabalho desde os primórdios da evolução. A escolha de viver em sociedade, o consumo coletivo de recursos e a coexistência em comunidades influenciaram o estilo de vida e o ambiente laboral das pessoas. Até o século XVII, era comum que os filhos seguissem a profissão de seus pais, aprendendo seus ofícios e empregando as mesmas práticas e ferramentas. Nessa época, famílias eram reconhecidas por produzir bens específicos ou fornecer serviços essenciais

para a sociedade, como carpintaria, alfaiataria ou cuidados de saúde.

No século XVII, o contexto socioeconômico estava marcado por elementos que impulsionavam a ampliação da produção em larga escala, com a sociedade ávida por consumir uma ampla gama de produtos. Nesse período, a transição da produção artesanal para pequenas indústrias trouxe uma significativa mudança social, pois a fabricação deixou de ocorrer no ambiente doméstico para ser realizada em organizações dedicadas à produção e fornecimento de bens. Esse processo não apenas afetou a forma de trabalho, mas também o consumo, a convivência e os relacionamentos interpessoais.

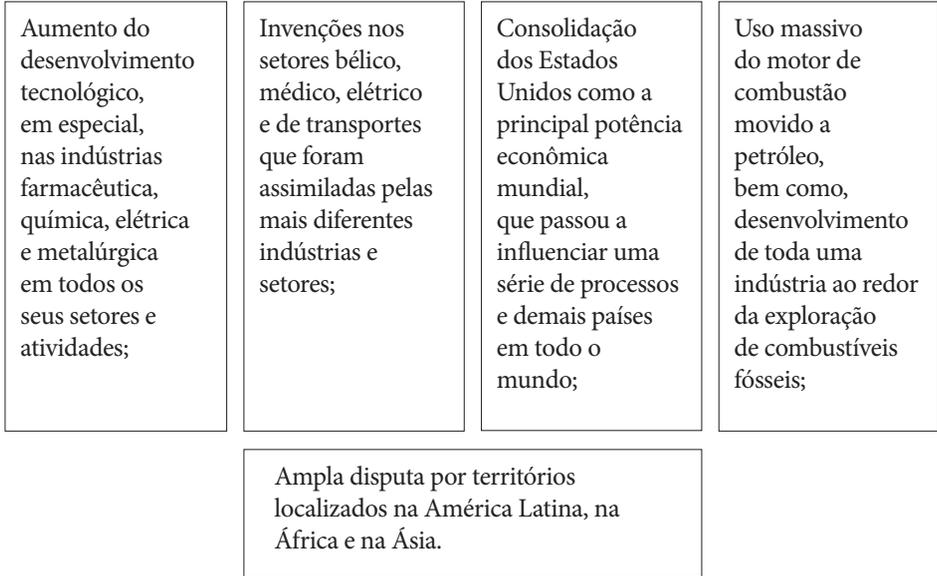
O século XVIII foi marcado por mudanças ainda mais intensas, caracterizado por uma “destruição criativa” em que inovações tecnológicas se uniram à entrada crescente de capital no sistema produtivo. Isso estimulou o aumento da produção e do consumo na sociedade, impulsionando o surgimento de novas organizações em diversos setores da economia. A Primeira Revolução Industrial trouxe uma série de mudanças na sociedade e na economia, incluindo crescimento industrial, aumento do consumo, especialização dos trabalhadores, estabilidade social e econômica, influência das ciências e ênfase crescente na produção.

Um marco significativo da Primeira Revolução Industrial foi a invenção da máquina a vapor. Da mesma forma, a Segunda Revolução Industrial, ocorrida no início do século XX, ficou marcada pela criação da linha de montagem, que permitiu uma maior eficiência produtiva e a redução de custos. A estrutura da linha de montagem, aliada à especialização dos trabalhadores, resultou na ampliação da produção e no barateamento dos produtos.

Nesse contexto, as esteiras rolantes também desempenharam um papel importante, contribuindo para a eficiência e eficácia produtiva. Ao contrário do passado, em que os trabalhadores precisavam se deslocar até os produtos, as esteiras permitiram que os produtos fossem transportados até os trabalhadores, minimizando a perda de tempo de deslocamento e resolvendo possíveis gargalos na produção industrial. Não se pode ignorar a influência dos fatores históricos durante a Segunda Revolução Industrial, incluindo as duas Grandes Guerras Mundiais. As guerras impactaram diretamente o sistema produtivo, levando a inovações tecnológicas que, inicialmente voltadas para o esforço de guerra, posteriormente foram aplicadas na produção de uma variedade de bens de consumo para a sociedade em geral. O período da Segunda Revolução Industrial também

pode ser caracterizado pelos seguintes fatos apresentados na Figura 1:

Figura 1 – Características do período conhecido como Segunda Revolução Industrial



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A Inglaterra, considerada o berço da Primeira Revolução Industrial, viu países como Estados Unidos, Japão, Alemanha, França, Holanda e Bélgica se tornarem influentes na Segunda Guerra Mundial, expandindo o cenário econômico global. Esses países passaram a exercer um papel significativo na orientação das ações individuais e organizacionais, bem como na produção e na comercialização de produtos e serviços. As eras da Terceira e Quarta Revolução Industrial foram marcadas pelo surgimento da informação e das redes de computadores. É essencial também considerar as circunstâncias históricas que impulsionaram o desenvolvimento organizacional das empresas nesses períodos.

A coleta, o processamento e a aplicação da informação ganharam uma importância crescente nas organizações, com a Terceira Revolução Industrial, apoiada pela tecnologia, provocando mudanças na mentalidade e nas ações da sociedade, caracterizando a era da informação e do conhecimento (SANTOS; RIBAS; OLIVEIRA, 2017, p. 19). Esse

período é frequentemente conhecido como a Revolução Informacional. A Terceira Revolução Industrial ocorreu principalmente após a Segunda Guerra Mundial, e além do avanço da tecnologia da informação nas operações organizacionais, também se destaca o surgimento da robótica como um marco relevante desse período. Conforme expõem Rocha e Vendrametto (2016), o ambiente econômico, político e social da Terceira Revolução Industrial pode ser compreendido da seguinte maneira:

(...) na terceira fase, liderada também pelos Estados Unidos, teve início, com o final da Segunda Guerra Mundial (meados do século XX) e com a introdução do uso de novas fontes de energia, a nuclear. Logo após a guerra, surge um novo cenário nas relações econômicas e formas de produção. Há uma velocidade maior na tecnologia e inovação, acompanhadas da globalização, com destaque para setores como informática, genética e biotecnologia, além da internet, melhorias nas condições de trabalho e ampliação dos direitos trabalhistas. Houve o fortalecimento do sistema capitalista com o crescimento econômico também do Japão e da Alemanha (Ocidental), que passaram a figurar como potências econômicas e, posteriormente, alguns países emergentes surgem como potenciais economias globais, como Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS) (ROCHA; VENDRAMETTO, 2016, p. 29).

A globalização, juntamente com a internacionalização do capital, desencadeou uma série de transformações em diversas áreas do conhecimento, provocando profundos impactos tecnológicos, sociais e econômicos em todos os aspectos da vida em sociedade. Os processos de internacionalização do capital estão ligados a uma série de fenômenos relacionados às relações internacionais. Como resultado, é evidente que tanto a globalização quanto a internacionalização do capital têm gerado significativos efeitos nas esferas da economia, finanças, tecnologia, comunicação e gestão organizacional.

O poder do capital passou a exercer uma influência cada vez maior sobre as estratégias econômicas e industriais dos países. Conseqüentemente, observamos que indivíduos, organizações e nações têm direcionado seus esforços para atender aos interesses do capital em detrimento das necessidades sociais das nações envolvidas (HARVEY, 2008). No contexto

das indústrias que surgiram durante a Terceira Revolução Industrial, é notável a redução do número de trabalhadores envolvidos. Esse fenômeno é largamente impulsionado pelo uso de máquinas e equipamentos altamente informatizados. A chegada da era digital afetou diversos setores, levando a um maior emprego de conhecimento em vez de força física. Isso resultou na alocação crescente de recursos financeiros das indústrias em novas tecnologias e no uso da informação como base para tomadas de decisão (LOZADA, 2017, p. 182).

Sobre a Terceira Revolução Industrial é importante avaliar as características apresentadas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Características do período conhecido como Terceira Revolução Industrial

Característica	Descrição
Uso da tecnologia	Amplio uso da tecnologia da informação e dos sistemas digitais nos diferentes processos existentes nas organizações.
Uso da robótica e engenharia	Investimento no desenvolvimento da robótica, da biotecnologia e da engenharia genética e o consequente emprego destas tecnologias nos processos realizados pelas organizações;
Avaliação dos custos	Diminuição nos custos da produção e aumento da produção industrial para atender as novas demandas;
Avanço do capitalismo como modelo econômico	Aceleração do capitalismo na economia e de todos os efeitos sociais que isso provoque;
Diversificação da matriz energética	Aumento da diversificação da matriz energética com o descobrimento e o desenvolvimento de novas fontes de energia.

Preocupação com o meio ambiente	Busca pelo uso de energias menos poluentes nos diferentes processos e atividades organizacionais.
Consciência ambiental	Aumento da consciência ambiental de empresas, consumidores e da sociedade de uma forma geral.
Financeirização do capital	Consolidação da financeirização do capital com aumento do trânsito de capital entre investidores e corporações.
Terceirização de processos	Aumento da terceirização em processos produtivos consolidando os esforços no core business das organizações.
Internacionalização de negócios	Expansão das empresas para atuação em vários países e economias e consolidação das multinacionais.

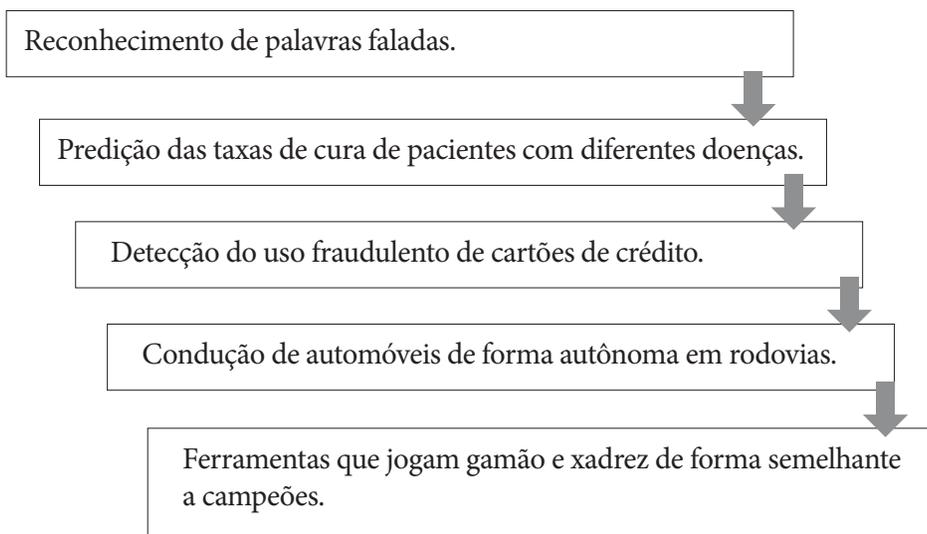
Fonte: adaptado de LOZADA (2017).

É possível alegar também que a sociedade está à beira de uma nova revolução industrial. Considerando que a Terceira Revolução Industrial se estendeu até meados dos anos noventa do século XX, podemos concluir que a sociedade está vivenciando uma nova revolução. Embora esse fenômeno ainda não possua uma descrição completa e uniforme, sua presença é inegável em todo o mundo (LOZADA, 2017).

A Quarta Revolução Industrial é composta por uma série de fenômenos sociais e tecnológicos que podem ser observados em toda a sociedade. Conforme Brillo e Boonstra (2019, p. 8) afirmam, esse fenômeno “nada mais é do que a interconexão de máquinas de última geração, supervisionadas por gestores que operam sob o signo da inovação, em um processo de mudança constante e ritmo online”. Portanto, o êxito na Quarta Revolução Industrial só pode ser alcançado quando as tecnologias e os recursos humanos atuam de maneira colaborativa e integrada. As máquinas, abrangendo desde ferramentas até supercomputadores, estão se tornando cada vez mais inteligentes.

Isso resulta em uma inovação constante no ambiente organizacional. A inteligência artificial, que ocorre quando as máquinas adquirem a capacidade de aprendizado, tem provocado uma significativa transformação no cenário empresarial em todo o mundo. Dentre as principais aplicações da inteligência artificial nas mais diversas áreas, é possível citar as que estão presentes na Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Aplicações da inteligência artificial nos negócios



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A inteligência artificial tem a capacidade de abordar uma ampla gama de desafios, abrangendo desde problemas considerados relativamente simples até aqueles que fazem parte de sistemas altamente complexos. A inteligência artificial envolve “a aplicação de métodos baseados no comportamento inteligente de seres humanos e outros animais para resolver problemas de complexidade” (COPPIN, 2010, p. 4). A revolução tecnológica da informação deu origem à Indústria 4.0, uma expressão que se difundiu globalmente e é sinônimo de “integração de tecnologias de informação e comunicação que possibilitam atingir níveis inéditos de produtividade, flexibilidade, qualidade e gestão, abrindo caminho para a criação de novas estratégias e modelos de negócios no setor industrial” (SACOMANO et al., 2018, p. 29).

Conforme expõe Corrêa (2019), na Indústria 4.0, há:

[...] um novo nível de organização e controle de toda a cadeia de valor (cadeia de suprimentos) ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos; a disponibilidade de todas as informações relevantes em tempo real, que é conseguida por meio da interligação de todas as instâncias, processos e atores que participam da criação de valor; e a criação de cadeias de suprimentos que sejam dinâmicas, otimizadas, controladas em tempo real e organizadas por meio de interconexão digital (CORRÊA, 2019, p. 362).

O perfil do profissional que atua na Indústria 4.0 apresenta características singulares, uma vez que as empresas nesse cenário requerem indivíduos altamente flexíveis, capazes de se adaptar rapidamente às mudanças e de interpretar um volume considerável de informações. Além disso, é esperado que esses profissionais demonstrem um senso crítico aguçado, compreendam os princípios da ciência de dados e tenham a habilidade de tomar decisões fundamentadas em dados em tempo real provenientes de softwares e máquinas altamente avançados.

Em termos de hardware, a Indústria 4.0 incorpora a manufatura aditiva, incluindo a impressão 3D, bem como a utilização de veículos autônomos, robótica avançada e a Internet das Coisas (IoT). Quanto aos softwares, a Indústria 4.0 se apoia em tecnologias como análise de dados (data analytics), inteligência artificial, aprendizado de máquina (machine learning), realidade virtual, realidade aumentada e, mais recentemente, blockchain.

A Business Intelligence tem desempenhado um papel crescente nas operações de organizações em diversos setores da sociedade. Essa expressão pode ser definida como um conjunto que envolve “arquiteturas, ferramentas, bases de dados, métodos analíticos, aplicativos e técnicas” (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019, p. 15). Com a integração de um número maior de sistemas, é possível notar que o processo de tomada de decisão se torna mais preciso e eficiente. Consequentemente, as empresas conseguem integrar seus diversos setores e responder às demandas informacionais de todos os seus stakeholders. Os sistemas integrados pela Business Intelligence passaram a oferecer recursos adicionais de visualização, alertas e métricas de desempenho. A partir de 2006, os

principais produtos comerciais começaram a ser rotulados sob o termo inteligência de negócios (BI) (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019, p. 15). Dentre os objetivos principais da Business Intelligence, os principais estão apresentados na Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Objetivos principais da Business Intelligence

Objetivos principais da Business Intelligence		
Permitir o acesso simultâneo, irrestrito/restrito e interativo aos dados que são produzidos pelos diversos setores de uma mesma organização ou de uma base de dados por ela adquirido;	Proporcionar a manipulação dos dados de diferentes formas e por diferentes indivíduos ou equipes de trabalho;	Fornecer os dados aos gerentes e analistas da empresa, para que seja possível a realização e a análise adequada de cenários e o processo de tomada de decisão.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Resumidamente, o processo de Business Intelligence nas organizações está fundamentado na conversão de dados em informações, subsequente transformação dessas informações em decisões e, por fim, tradução das decisões em ações concretas (TURBAN et al., 2008, p. 24). A era da informação impôs às organizações a necessidade de investir em estruturas modernas capazes de lidar com o processamento simultâneo de vastas quantidades de dados. O emprego frequente de estruturas computacionais avançadas, conhecidas como supercomputadores, tem se tornado comum nas empresas do século XXI. As telecomunicações e o processamento de dados por meio de redes interconectadas estão redefinindo a maneira como “conduzimos negócios e moldamos nossas vidas. As decisões no ambiente empresarial exigem cada vez mais agilidade, e aqueles que as tomam necessitam de acesso imediato a informações precisas” (FOROUZAN, 2010, p. 3).

É fundamental enfatizar que, devido aos custos elevados associados a esses supercomputadores, o investimento nessas tecnologias deve ser realizado apenas por organizações que tenham uma real necessidade de processar volumes significativos de dados. Portanto, é aconselhável

conduzir estudos detalhados sobre o impacto e a efetiva necessidade desse processamento antes de tomar qualquer decisão de investimento. As organizações devem avaliar cuidadosamente se a inovação proporcionada por essas máquinas é realmente essencial para suas operações.

No cenário global de supercomputadores, empresas de grande porte como a Intel e a IBM dos Estados Unidos dominam o mercado. Por exemplo, a IBM lançou em 2010 o supercomputador Watson, com a ambição de torná-lo uma ferramenta indispensável para organizações que buscam desenvolver seus sistemas de inteligência artificial. O uso de toda essa tecnologia tem provocado intensar mudanças no ambiente de negócios e, obviamente, na forma como as pessoas atuam dentro do ambiente empresarial, por isso, a gestão de pessoas e todos os líderes precisam estar atentos a todos os reflexos causados por essas super tecnologias.

É imperativo estudar e compreender os ciclos evolutivos da tecnologia, a fim de obter um entendimento abrangente de como a tecnologia se incorporou ao ambiente empresarial. Dessa forma, esse conhecimento é de extrema relevância para todos os que já estão envolvidos ou têm intenção de se envolver na gestão de organizações. Conforme destacado por Cruz (2008, p. 3):

As (r)evoluções das tecnologias da informação contribuíram para a desorganização informacional, porque, como nenhuma outra tecnologia criada pelo homem até então, ela consegue operacionalizar uma espiral ascendente e auto regenerativa cujo propósito, inconfessável, é o de criar mais e mais Desorganização Informacional; num movimento onde mais tecnologia gera mais Desorganização Informacional e mais Desorganização Informacional gera (a necessidade de) mais tecnologia (e vendas crescentes), que pretensamente foram criadas para ajudar a organizar a Desorganização Informacional.

Dada a ampla integração da tecnologia em diversos processos organizacionais, é crucial reconhecer que o uso indiscriminado e não ponderado pode acarretar problemas tanto quanto a ausência de sua utilização. Portanto, aos gestores cabe a responsabilidade de encontrar o equilíbrio entre a incorporação de novas tecnologias e as reais necessidades das organizações. As inovações tecnológicas introduzidas em cada estágio da evolução da gestão empresarial exigiram adaptações na forma como as

organizações interagem com seus colaboradores no ambiente de trabalho.

Assim, todos os gestores que atuam direta ou indiretamente na gestão de pessoas devem observar de perto as mudanças e as novas tecnologias implementadas pelas empresas, considerando seu impacto na abordagem com os colaboradores. A adoção de novas tecnologias deve evitar a desorganização informacional, pois essa desordem pode afetar tanto os indivíduos quanto as próprias organizações. Conforme Cruz (2008, p. 58) aponta, a desorganização informacional “afeta não apenas nós como indivíduos, mas também as organizações nas quais trabalhamos, uma vez que são conjuntos de pessoas que precisam interagir com outras pessoas (de variados tipos) para cumprir suas responsabilidades”.

A desorganização informacional assume várias formas nas organizações, sendo uma delas o uso de informações não estruturadas em processos decisórios. Outra forma de desorganização informacional está relacionada ao armazenamento inadequado de dados, o que resulta em dificuldades significativas para localizar essas informações quando necessárias, levando a gargalos e ineficiências.

O cenário da gestão de pessoas tem experimentado transformações ao longo do tempo, impulsionadas pela evolução das próprias organizações, que têm adaptado seus processos internos. Além disso, é crucial observar que cada empresa adota uma abordagem distinta para gerir seus colaboradores, o que se torna evidente ao interagir com diferentes empresas durante compras ou outras interações. A política de recursos humanos de uma organização é notavelmente visível durante essas interações, refletindo em como a empresa trata seus colaboradores. Ao se envolver com uma empresa, independentemente de seu setor, é possível discernir como ela se relaciona com seus funcionários. Algumas organizações possuem um ambiente organizacional positivo, onde os colaboradores trabalham com entusiasmo, proporcionando um atendimento alegre aos clientes. No entanto, há outras organizações onde os colaboradores demonstram descontentamento, refletindo em um serviço insatisfatório ou um ambiente tenso. Essas características, positivas ou negativas, podem ser compreendidas através da análise da política de recursos humanos da organização. Por conseguinte, é essencial reconhecer que a gestão de pessoas nas empresas pode variar entre abordagens mais operacionais e estratégicas.

Em empresas tradicionais, onde os processos têm mais destaque que as pessoas e o clima organizacional não é positivo, é provável que a gestão de pessoas seja mais operacional. Nesses casos, a gestão de pessoas tende

a ser protocolar, atendendo somente às necessidades e obrigações formais. Para muitas dessas organizações, a gestão de pessoas é predominantemente vinculada a procedimentos burocráticos exigidos por regulamentações legais, cumprindo as exigências regulatórias da organização. Por outro lado, empresas que buscam fomentar um ambiente de trabalho agradável ou que priorizam a qualidade do ambiente tendem a integrar a gestão de pessoas nas demandas estratégicas da organização. Nestes casos, a gestão de pessoas transcende sua função tradicional, adquirindo relevância e influência no ambiente empresarial. Quando a gestão de pessoas é tratada seriamente, ela desempenha um papel estratégico nas decisões da empresa, contribuindo para o sucesso dos negócios.

No Quadro 3 temos quais são os quatro elementos importantes da gestão de pessoas nas organizações que fazem o correto uso desta área em todos os seus negócios:

Quadro 3 – Como avaliar a gestão de pessoas em empresas de sucesso

Tipo de avaliação	Descrição
Instrumentos	Instrumentos para gestão de pessoas de fácil compreensão e utilização por parte dos gestores, pessoas e pelos próprios profissionais especializados.
Integração	Integração entre as várias políticas e práticas de gestão de pessoas, de forma a criar um efeito sinérgico entre elas.
Orientação no trato dos problemas	Orientação no trato de problemas na gestão de pessoas, de forma que as soluções sejam sistêmicas e articuladas entre si e com a estratégia organizacional. Desse modo, podemos definir as prioridades em função de uma visão estratégica e sistêmica, evitando que sejam estabelecidas em função das situações, áreas ou pessoas que mais pressionam.

<p>Confiança nos instrumentos</p>	<p>Confiança em relação aos instrumentos de gestão, uma vez que eles interagem de forma harmônica com a realidade organizacional. Essa confiança faz com que haja um aprimoramento contínuo dos instrumentos e aprofundamento de seu diálogo com as necessidades presentes e futuras da organização e das pessoas.</p>
-----------------------------------	--

Fonte: DUTRA, DUTRA (2017, p. 31).

As mudanças em curso na contemporaneidade têm apresentado diversos desafios para os profissionais envolvidos na gestão de pessoas. No entanto, devido à variedade de abordagens que as organizações podem adotar, seja uma gestão de pessoas mais tradicional ou mais estratégica, ainda é possível identificar profissionais de recursos humanos com papéis variados no mercado. Alguns seguem diretrizes mais convencionais, enquanto outros atuam de maneira moderna e alinhada às necessidades atuais do cenário empresarial. Essa diversidade é a seguir, onde são delineadas as atividades desempenhadas pelos profissionais que assumem tanto o papel tradicional quanto o mais contemporâneo do gerente de recursos humanos nos dias de hoje:

- O antigo papel do gerente de RH (RIBEIRO, 2019):
 - Tomada de decisões centralizada relacionadas a cargos, trajetórias profissionais, remuneração e escalas salariais.
 - Decisões unilaterais quanto a programas de formação e vantagens.
 - Ausência de políticas para avaliação de potencial e progressão profissional.
 - Autoridade centralizada na manutenção da “ordem interna” e do ambiente de trabalho.
 - Limitada troca de experiências e informações com outras áreas.
 - Ênfase na execução de tarefas voltadas exclusivamente às necessidades internas do departamento.

- Pouco interesse em adquirir conhecimentos sobre as atividades essenciais da empresa.
- Foco em normas e procedimentos, com pouca consideração pelos impactos dos custos globais de mão de obra nos resultados da empresa.
- O novo papel do gerente de RH (RIBEIRO, 2019):
 - Redefinir, estabelecer e assegurar um conjunto de diretrizes e procedimentos alinhados aos valores corporativos e conformes à legislação pertinente.
 - Desenvolver e operar sistemas que facilitem a acessibilidade às oportunidades de emprego e crescimento profissional para todos.
 - Apoiar outras unidades da empresa por meio de serviços ou facilitação de processos na gestão de pessoal.
 - Assistir outras unidades da empresa no recrutamento e aprimoramento de talentos.
 - Elaborar, apresentar e administrar ferramentas que viabilizem uma remuneração competitiva para todos os colaboradores.
 - Promover a diversidade como meta principal para enriquecer o capital intelectual e impulsionar a atualização e inovação organizacional.
 - Adotar uma perspectiva individual tanto sobre os indivíduos quanto sobre a organização, auxiliando-os a progredir em suas trajetórias de desenvolvimento.

As organizações devem estar atentas às suas demandas e expectativas para determinar o tipo de gerente de recursos humanos necessário. Analisando os dados apresentados no quadro anterior, é evidente que, dependendo da organização, um tipo de gerente pode ser mais apropriado do que outro. No entanto, é comum que muitas organizações escolham o modelo inadequado, o que pode dificultar o progresso da área de recursos humanos e o crescimento geral da empresa. Uma

abordagem mais estratégica de recursos humanos deve atender a várias necessidades do negócio, incluindo:

- **Alinhamento:** O setor de recursos humanos deve operar em consonância com as metas estabelecidas pela alta administração da empresa. A cooperação isolada e desalinhada com a estratégia organizacional é inaceitável. Como exemplo, se a expansão é parte da estratégia, o setor deve estar preparado para recrutar e capacitar novos colaboradores. O alinhamento deve ser estabelecido pela alta administração e compreendido por todos os profissionais da gestão de pessoas. Empresas de maior sucesso frequentemente envolvem os gestores de recursos humanos em decisões estratégicas, determinando direções a curto, médio e longo prazo.
- **Visão de futuro:** A área de recursos humanos deve possuir uma perspectiva futura, definindo prioridades ao longo do tempo. Ter uma visão clara do futuro auxilia a área e os colaboradores a entenderem os planos para crescimento e desenvolvimento. A visão de futuro também assegura a coesão com a administração superior e os acionistas.
- **Provedor de soluções:** Organizações que buscam uma abordagem estratégica esperam que a gestão de pessoas não gere problemas, mas sim, ofereça soluções. Os gestores de RH devem ser proativos e inovadores, propondo soluções criativas para os negócios. Isso é essencial para aumentar a eficiência e reduzir custos.
- **Compreensão do cliente externo:** A compreensão dos processos de vendas e interações com clientes externos é crucial. Profissionais de RH devem entender como os clientes interagem com a empresa e os demais setores. A adaptabilidade é exemplificada por um supermercado em uma cidade fronteiriça a outro país, que se comunica com clientes em sua língua, melhorando a interação e aumentando as vendas.
- **Colaboração com lideranças:** O treinamento e capacitação de líderes são funções essenciais do RH estratégico. Líderes direcionam os recursos para alcançar metas, e é crucial ter líderes qualificados

para atingir objetivos. O RH deve identificar e desenvolver líderes e garantir que recebam informações para cumprir suas funções.

A evolução do papel de gestão de recursos humanos enfrenta desafios conforme a estratégia empresarial. Alinhamento, visão, soluções, compreensão do cliente e parceria com lideranças são elementos que definem uma abordagem estratégica bem-sucedida na gestão de pessoas. O conceito de uma função de recursos humanos mais estratégica procura atender às demandas das empresas em um cenário de mudanças contínuas e transformações em seus negócios. Portanto, é relevante ressaltar que na atualidade, a área de RH detém a capacidade de influenciar a estratégia corporativa, incorporando uma perspectiva estratégica das pessoas e seu impacto nas decisões organizacionais.

Com as emergentes exigências dirigidas à área de recursos humanos, é evidente que esse setor assume uma multiplicidade de papéis no contexto organizacional. Portanto, é crucial examinar esses papéis e funções desempenhadas. No Quadro 4 a seguir, é possível analisar os papéis da área de recursos humanos estratégicos nas empresas contemporâneas:

Quadro 4 – Principais papéis do setor de recursos humanos

Papel	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: “diagnóstico organizacional”
Administração da infraestrutura da organização	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos da organização: “serviços em comum”
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “prover recursos aos funcionários”.

Administração da transformação e mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: “assegurar capacidade para a mudança”
--	-------------------------------------	-------------------	--

Fonte: CESAR (2017, p. 9).

A seleção do indivíduo encarregado de liderar o departamento de recursos humanos dentro das empresas é de vital importância para o êxito desse setor. Consequentemente, espera-se que a cúpula administrativa da organização empreenda esforços para identificar um profissional competente para ocupar essa posição. É também fundamental que o gestor de recursos humanos possua todas as habilidades, competências e conhecimentos necessários para essa função, e que seja capaz de exercê-la em harmonia com as expectativas da empresa e da alta administração. É relevante enfatizar, ainda, o perfil requerido para um profissional de recursos humanos. Determinadas competências pessoais são cruciais para o êxito em suas atribuições. Entre essas competências, as principais estão destacadas a seguir (VERGARA, 2016, p. 37):

- **Domínio de Conhecimento:** Necessita possuir um vasto e profundo conhecimento, abrangendo aspectos técnicos e comerciais, contribuindo para uma gestão eficiente do ambiente competitivo.
- **Capacidade de Conceituação:** Envolve pensamento abstrato e a habilidade conceitual indispensável para enfrentar a complexidade das organizações contemporâneas. Isso requer que os gestores sejam especializados e, ao mesmo tempo, capazes de uma visão holística, combinando análise e síntese.
- **Adaptabilidade:** Refere-se à flexibilidade essencial para lidar com as mudanças rápidas no ambiente de negócios, permitindo abordar os processos de maneira mais eficaz do que as regras e procedimentos rígidos.
- **Sensibilidade:** É fundamental para lidar com a diversidade individual dentro das equipes. Isso exige não apenas integração emocional

e estabilidade, mas também abertura a diferentes perspectivas e disposição para questionar suposições, valores e crenças.

- Julgamento: Está associado à habilidade de lidar com a incerteza, cada vez mais presente nas decisões de gestão.
- Reflexão: Fornece a perspectiva necessária para lidar com as exigências do aprendizado contínuo no ambiente empresarial em constante evolução.

As organizações devem reconhecer que os líderes do departamento de recursos humanos devem possuir um profundo conhecimento do negócio. Portanto, é imperativo que esses profissionais estejam atentos às mudanças no setor que possam influenciar a operação e as atividades da empresa. Em muitos casos, o líder ideal de recursos humanos é aquele que já faz parte da empresa e compreende completamente seu funcionamento, visto que possui um conhecimento aprofundado sobre todas as particularidades do negócio.

É essencial para as empresas compreenderem o verdadeiro papel do departamento de recursos humanos, a fim de explorar ao máximo as inúmeras oportunidades que essa área pode oferecer aos negócios. Portanto, é crucial que os profissionais que atuam diretamente ou indiretamente no departamento de recursos humanos posicionem-no como de importância fundamental para toda a organização.

Dado que as empresas variam em termos de tamanho, tipo de operação e modelo de negócios, é importante que cada uma possa contar com um departamento de recursos humanos alinhado às suas necessidades e expectativas específicas. A criação e gestão desse departamento devem estar sintonizadas com as exigências do negócio, sendo vital que os profissionais envolvidos tenham um profundo conhecimento sobre o funcionamento da empresa. No contexto de um departamento de gestão de pessoas eficaz, não há soluções mágicas; em vez disso, existem processos que devem ser entendidos e implementados de acordo com a realidade única de cada organização.

A complexidade inerente às organizações deve ser compreendida e gerenciada por gestores e líderes empresariais. Essa complexidade também demanda análise por parte dos profissionais envolvidos na gestão de pessoas. Portanto, é essencial que todos os profissionais que trabalham

nesse campo busquem entender as características específicas de cada empresa. Conforme afirmado por Ribeiro (2019, p. 8), “à medida que uma organização cresce e se expande, suas estratégias, estruturas e processos de trabalho crescem da mesma maneira, levando muitos funcionários a passar por momentos difíceis ao lidar com essas mudanças”. Nesse contexto, é imperativo que os líderes dos departamentos de recursos humanos compreendam o conjunto de estratégias adotadas ao longo da evolução da empresa.

Avaliar conceitos como complexidade e desafio torna-se indispensável para que os gestores de recursos humanos aprofundem sua compreensão sobre seus departamentos e sobre a organização como um todo. Portanto, é importante analisar:

É necessário estabelecer uma distinção entre complexidade e dificuldade. Se uma atividade de difícil execução puder ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa, mas continua sendo de difícil execução, como intervenções cirúrgicas para extração de apêndice ou tonsilas; embora difíceis, porque uma pessoa sem um preparo em medicina dificilmente poderia executá-las, não são complexas, pois são atividades facilmente incorporáveis ao repertório de cirurgião. Um transplante de coração, por sua vez, mesmo que possa ser sistematizado, requer o conhecimento de especialidades diferentes e a possibilidade de ocorrências inesperadas é muito grande. Desse modo, o transplante de coração é uma atividade de grande complexidade e irá exigir do profissional, que lidera uma equipe de cirurgiões, larga experiência, legitimidade perante seus colegas e ter dado mostras para seus clientes de que é competente para executar esse tipo de intervenção cirúrgica. Pode ser que em futuro próximo, com os avanços da medicina, essa intervenção deixe de ser complexa, mas continuará sendo de difícil execução. Analogamente, na realidade vivida nas organizações modernas, em ambiente em constante transformação, a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa. Esse padrão de exigência é a base para a construção de nossas fitas métricas. Para cada realidade organizacional e de trajetória de carreira, temos procurado estabelecer dimensões de complexidade que retratem esses padrões de exigência (DUTRA, DUTRA, 2016, p. 39).

Dado o ambiente empresarial em constante evolução, é essencial que os profissionais em todas as áreas, inclusive recursos humanos, avaliem e respondam a essas mudanças. Assim, é importante para que novos líderes e gestores tenham o conhecimento necessário sobre essas evoluções para que possam tomar decisões eficazes acerca da gestão de pessoas em seus negócios.

DICA DO CAPÍTULO: Eu Robô

SOBRE O FILME: “Eu, Robô” é um filme de ficção científica baseado nas obras de Isaac Asimov. Situado no futuro, segue o detetive Del Spooner (interpretado por Will Smith) investigando o aparente suicídio de um cientista. No entanto, sua investigação revela uma trama mais complexa envolvendo inteligência artificial e robôs que podem desafiar as “Três Leis da Robótica”. O filme explora questões éticas, sociais e tecnológicas, abordando a relação entre humanos e máquinas. Com a ajuda de um robô chamado Sonny, Spooner desvenda uma conspiração que ameaça a coexistência entre humanos e robôs. Importante avaliar ao assistir ao filme qual o papel das máquinas no desenvolvimento organizacional e como esse impacto pode influenciar a gestão de pessoas nas empresas.

CAPÍTULO 2

O processo de recrutamento e seleção nas empresas

O recrutamento e seleção de colaboradores têm se tornado uma área fundamental na gestão de pessoas, vital tanto para profissionais atuais quanto aspirantes. Esse subsistema ganha destaque em todas as empresas. No contexto do recrutamento e seleção, é crucial que as organizações desenvolvam processos alinhados aos seus objetivos de negócios, aprimorando-o para maximizar sua eficácia. A abordagem nesse processo, assim como em outras áreas de gestão de pessoas, varia conforme a organização e suas particularidades. A seguir estão apresentadas as estruturas mais comuns encontradas nas empresas brasileiras (BANOV, 2020):

- **Mecanicista:** Essas estruturas são rígidas e altamente controladas. Possuem especialização do trabalho, departamentos diversos, cadeias de comando claras, formalização em termos de regras e procedimentos, comunicação predominantemente descendente e baixa participação dos membros de níveis inferiores nas decisões.
- **Orgânicas:** Nessas estruturas, equipes de trabalho são valorizadas, os níveis hierárquicos são reduzidos e a formalização é mínima. A comunicação é mais aberta e flui tanto lateralmente quanto de baixo para cima e de cima para baixo. A tomada de decisões envolve todos os colaboradores.
- **Organizações sem fronteiras:** Com base principalmente em estruturas orgânicas, essas organizações utilizam tecnologias de informação em rede e telefonia para permitir a contratação e colaboração de profissionais de diferentes partes do mundo, mesmo trabalhando remotamente. Buscam superar limitações geográficas.

A contratação e recrutamento de novos colaboradores são impulsionados por diversos motivos nas organizações. Assim, compreender essas motivações é fundamental para avaliar e selecionar os processos apropriados. A seguir, são destacados motivos internos e externos que influenciam a consideração de contratação por parte das empresas:

- **Fatores externos:** As organizações são sensivelmente afetadas por elementos externos, muitas vezes fora do controle direto dos gestores,

o que amplia a complexidade da administração organizacional. Condições econômicas são fatores-chave que impactam a forma como as empresas conduzem o recrutamento. Decisões governamentais sobre economia podem resultar em períodos de crescimento ou retração dos negócios, impactando diretamente os processos de recrutamento e seleção. Em setores de rápido crescimento, como a construção civil, incentivos governamentais podem impulsionar a contratação. Mudanças legais no ambiente setorial também influenciam o recrutamento. A legislação pode demandar processos que afetem o tipo e quantidade de profissionais necessários. A licença-maternidade é um exemplo, com impacto na contratação para substituição de funcionários. O comportamento dos consumidores é outro fator externo relevante, exigindo que a gestão de pessoas esteja atenta às demandas dos clientes e adapte os processos de recrutamento para atendê-las.

- Fatores internos: Organizações podem iniciar processos de recrutamento motivados exclusivamente por fatores internos. Considerar e compreender as especificidades desses aspectos é crucial. Conforme Banov (2020, p. 20) destaca, “algumas substituições podem ser previstas, como promoção em planos de carreira, transferências, aposentadorias, licenças-maternidade, serviço militar, término de estágios e rotatividade”. Portanto, os responsáveis pela gestão de pessoas devem avaliar a necessidade dessas substituições em suas empresas, facilitando as trocas no momento adequado e com custos reduzidos. Às vezes, as necessidades de um departamento podem superpor-se às de organização do setor de gestão de pessoas. Processos alinhados com as melhores práticas empresariais são essenciais, exigindo avaliação contínua desses processos.

A eficiência da área de gestão de pessoas depende de um planejamento sólido. É essencial que os profissionais nesse domínio explorem as oportunidades de incorporar novas tecnologias para otimizar seus processos. Quando tecnologia não está disponível, controles manuais são recomendados. Um exemplo é o Quadro 5 abaixo, que delinea as demandas de recrutamento e seleção da organização para o próximo semestre.

Quadro 5 – Organização das necessidades de contratação de uma empresa “X”

Tipo de substituição	Departamento Produção	Departamento Marketing	Departamento Financeiro	Total
Aposentadoria	15	5	8	28
Licença-maternidade	10	10	8	28
Serviço Militar	1	2	5	8
Término de estágio	8	15	2	25
Transferência	80	5	10	95
Rotatividade	120	3	2	125
Total por departamento	234	40	35	309

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Ao examinar o Quadro acima, podemos constatar que o setor de gestão de pessoas antecipou e planejou todas as possíveis demandas de contratação e recrutamento para o período. Isso permite que a equipe se prepare adequadamente para conduzir os procedimentos necessários. Ao analisar os dados, é evidente que o departamento de produção requer a maior quantidade de novos colaboradores, totalizando aproximadamente 234. Quanto aos motivos de substituição, a rotatividade lidera com 125 casos, seguida pela necessidade de transferências, cerca de 95 colaboradores. A análise criteriosa desses dados é fundamental, especialmente para abordar as altas necessidades de contratação decorrentes da rotatividade, identificando suas causas.

Um aspecto crucial no processo de recrutamento e seleção diz respeito à necessidade de integração entre o departamento de recursos humanos e as áreas que requerem novos colaboradores. Nesse sentido, é fundamental que as empresas implementem um processo claro e direto de solicitação de pessoal. Muitas organizações utilizam um formulário de requisição para essa finalidade, o qual deve conter informações essenciais como:

(...) conter informações sobre o departamento ou setor que está abrindo a vaga, o nome do requisitante, o número de

vagas, a previsão para o início do trabalho, o motivo da solicitação, a forma de contratação e o horário de trabalho. Essas informações serão fornecidas pelo departamento solicitante. Pode-se agregar a estas informações a idade, o sexo, a escolaridade e a experiência, porém deve-se observar a descrição do perfil do cargo, pois as empresas em geral têm um plano de cargos e salários, e atributos como experiência e escolaridade pesam no salário. No mesmo formulário, o Departamento de Recursos Humanos colocará as informações sobre o tipo de recrutamento, o cargo, o salário⁷, o nome do candidato aprovado e a data de admissão (BANOVA, 2020, p. 23).

Quanto ao formulário de solicitação de um novo colaborador, é essencial que cada organização possua o seu padrão, porém, algumas informações fundamentais devem estar presentes de maneira consistente. Estas incluem:

- Setor que solicita a contratação;
- Colaborador encarregado da solicitação;
- Data da requisição;
- Cargo almejado;
- Quantidade de vagas;
- Data em que o novo colaborador deve iniciar suas atividades;
- Razão da contratação: é crucial detalhar se o novo colaborador é necessário para ampliar a equipe, substituir um funcionário desligado ou promovido, atender a uma transferência, ou devido à ausência de quem ocupava o cargo anteriormente.
- Natureza da contratação: é vital avaliar se a contratação será permanente, temporária, de estágio ou se o colaborador será terceirizado.
- Detalhes sobre o horário de trabalho e carga horária do novo colaborador: tais informações são relevantes para orientar a seleção do profissional mais adequado.
- Principais requisitos do perfil do novo colaborador: o solicitante deve descrever o perfil desejado, incluindo nível de educação e experiência prévia, caso necessário.

- Responsabilidades inerentes ao cargo: é fundamental que o solicitante destaque as especificações do cargo, alinhando-se ao plano de cargos e salários da empresa, e refletindo a descrição de cargos existente.

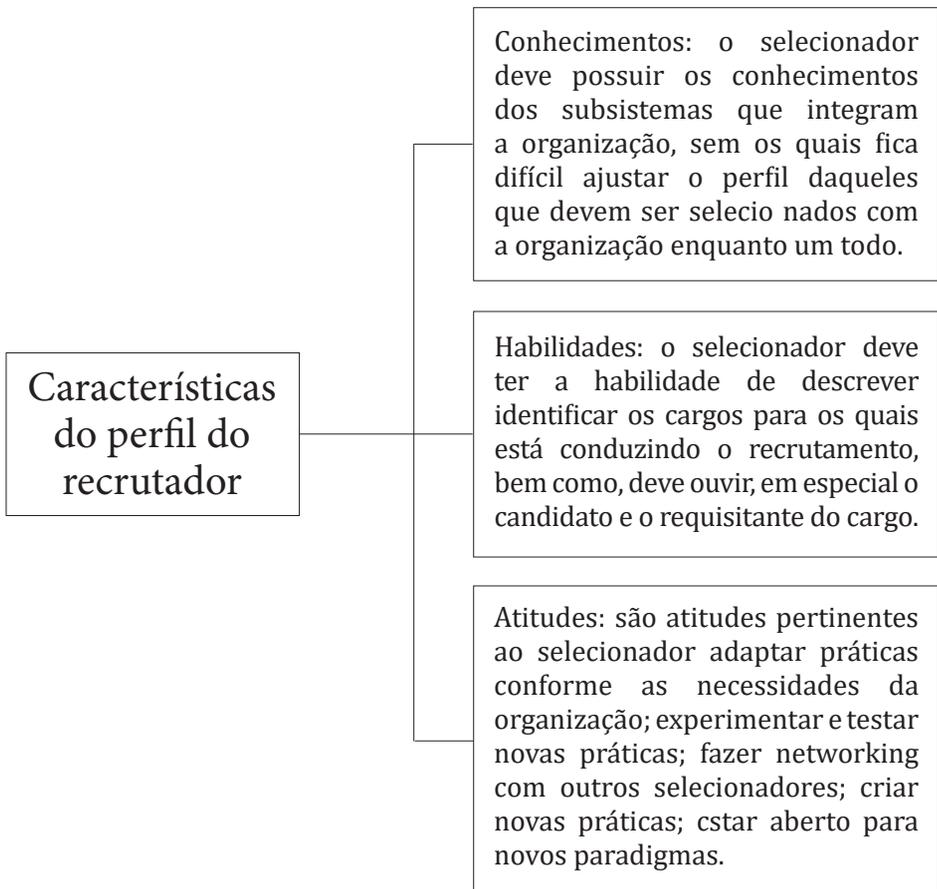
Frequentemente, o departamento de recursos humanos deve empreender uma análise minuciosa das carências de novas contratações, demandando que o profissional encarregado dessa tarefa se aprofunde na compreensão das necessidades de toda a organização. Consequentemente, conforme apresentado abaixo, torna-se imperativo examinar as particularidades de cada departamento:

- Designação do Cargo: De maneira geral, as empresas possuem uma estrutura salarial vinculada a estrutura de cargos. Contudo, é crucial para o recrutador compreender que a função exercida pelo candidato em outra empresa nem sempre se alinha às atribuições da vaga em aberto. Um contador em um grande departamento de contabilidade tem responsabilidades diferentes de um contador em um pequeno escritório. A especialização pode variar. O cuidado com as técnicas de nomeação de cargos também é essencial, seja para rejuvenescer funções desgastadas ou motivar o ocupante.
- Posição no Organograma Empresarial: Conhecer o nome do cargo e o departamento solicitante possibilita visualizar o setor, superiores, subordinados (se houver) e colegas.
- Descrição de Atribuições e Responsabilidades: Deve-se detalhar todas as tarefas a serem executadas, tanto as diárias quanto as ocasionais, como participação em reuniões semanais com o supervisor ou mensais com o gerente. Essa descrição esclarece a função desempenhada pelo colaborador.
- Requisitos e Exigências: Levantar dados pessoais (idade, gênero, estado civil, escolaridade, experiência prévia, disponibilidade para viagens, estudos etc.), além do horário e local de trabalho.
- Supervisão Exercida: O ocupante terá subordinados? Caso afirmativo, liderança, resolução de conflitos, tomada de decisões e outras competências de liderança são avaliadas durante a seleção.
- Relacionamentos: Analisar os relacionamentos diários do colaborador é vital, incluindo interações internas e externas. Internamente, envolve chefias e colegas; externamente, clientes e fornecedores.

- **Condições Empresariais Oferecidas:** É crucial avaliar as condições oferecidas pela empresa, como salário, benefícios e incentivos, que variam conforme o cargo.

O recrutamento e seleção no contexto empresarial requer uma abordagem estratégica, pois os novos colaboradores possibilitam à organização explorar suas diversas oportunidades. Nesse sentido, é crucial que a empresa estabeleça um perfil preciso para aqueles que liderarão esses processos. Na Figura 4, podemos identificar as necessidades desse perfil.

Figura 4 – Características do perfil do recrutador



Fonte: BANOVA (2020, p. 102).

O processo de recrutamento e seleção pode apresentar várias armadilhas para os profissionais envolvidos, sendo crucial avaliar e capacitar a equipe para evitar possíveis impactos negativos na empresa e no processo. Entre as armadilhas comuns, destacam-se:

- **Subjetividade:** Em muitos casos, o recrutador pode selecionar o candidato que lhe causou uma boa impressão pessoal, em vez do mais adequado para o cargo. Portanto, buscar objetividade no processo é essencial para escolher o colaborador mais qualificado.
- **Efeito halo:** Esse fenômeno ocorre quando o recrutador foca excessivamente em uma característica do candidato, ignorando outras qualidades. Isso pode estar relacionado às crenças e valores do recrutador. Por exemplo, se um candidato tem uma tatuagem que não é bem-vista pelo recrutador, o efeito halo pode fazer com que todas as suas outras qualidades sejam negligenciadas.
- **Confusão:** Em processos de recrutamento e seleção, distorções podem levar à escolha equivocada de candidatos. Por exemplo, recrutadores podem optar por candidatos altamente qualificados, mesmo que não se encaixem bem no perfil da vaga. Suponha um recrutador conduzindo um processo para uma posição de padeiro em uma grande rede de supermercados. Se ele escolher um candidato com formação em nutrição apenas por ter essa graduação, em vez de selecionar alguém com a experiência e habilidades específicas para a função, isso seria uma confusão prejudicial.
- **Projeção:** A armadilha da projeção é comum no recrutamento e seleção e deve ser evitada. É quando recrutadores escolhem candidatos com características semelhantes às suas próprias. Por exemplo, um recrutador pode preferir candidatos com a mesma religião que a sua. Evitar essa tendência é crucial para uma seleção imparcial e bem-sucedida.

A análise das características do recrutamento e seleção nas empresas revela sua importância crucial para o êxito organizacional, tornando essencial compreender todas as particularidades envolvidas. Ademais, as empresas têm a flexibilidade de moldar seus processos de recrutamento e seleção de maneira única, frequentemente adaptando-os às necessidades internas. No entanto, é imperativo considerar também os fatores externos

que podem influenciar a abordagem das empresas na contratação e seleção de novos colaboradores.

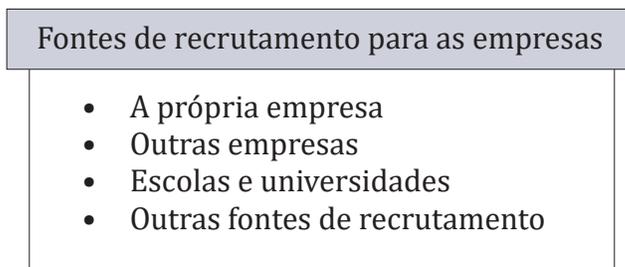
O processo de recrutamento e seleção é intrincado, mesmo quando as empresas adotam abordagens mais convencionais e rígidas. É inerente que os gestores encarregados desse processo examinem as peculiaridades de cada etapa, mesmo em organizações que conduzem inúmeros processos ao longo do ano. Isso possibilita a aplicação das melhores técnicas em todos os casos.

Um dos principais desafios dos profissionais que supervisionam o recrutamento e seleção é identificar onde estão os talentos a serem recrutados, exigindo a avaliação das diversas características do mercado e do perfil dos colaboradores desejados. Em um processo moderno e alinhado às práticas de mercado, o planejamento do recrutamento e seleção envolve três fases distintas, detalhadas a seguir:

- Pesquisa interna: Nesta etapa, é essencial que o gestor identifique as demandas internas da organização, a abordagem planejada para abordar essas necessidades por meio das contratações, bem como os objetivos gerais por trás do processo de recrutamento e seleção.
- Pesquisa externa: Nesse estágio, é crucial que o recrutador investigue as opções disponíveis no mercado, abrangendo diversas fontes de recrutamento para a organização. Por exemplo, o recrutador pode identificar o fechamento de empresas concorrentes e buscar oportunidades de atrair os profissionais que serão desligados para sua própria empresa.
- Avaliação das técnicas: Nessa fase, o recrutador deve identificar e explorar as técnicas disponíveis para conduzir o processo de recrutamento. É imperativo que o recrutador escolha as técnicas com as quais está familiarizado e que sejam mais adequadas ao contexto. Além disso, é essencial compreender quais técnicas são ideais para diferentes tipos de processos, considerando que nem todas podem ser igualmente eficazes em todas as situações.

Uma das etapas significativas no processo de recrutamento e seleção envolve o levantamento das fontes de recrutamento disponíveis para a empresa. Na Figura 5, é ilustrado o panorama das diferentes fontes acessíveis às organizações:

Figura 5 – Fontes de recrutamento para as empresas



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Muitas organizações optam por iniciar seus processos de recrutamento e seleção internamente, priorizando seus próprios colaboradores para novas oportunidades profissionais. Vale destacar que essa abordagem muitas vezes se concentra principalmente em cargos de gestão, nos quais programas de desenvolvimento de liderança são implementados para identificar talentos internos para funções estratégicas na empresa. A busca por profissionais fora da organização é uma prática consolidada no mercado. Abrir processos de recrutamento pode atrair profissionais que estejam em busca de novas oportunidades. Embora algumas empresas ainda possam preferir não contratar indivíduos atualmente empregados, essa prática está gradualmente diminuindo.

A realização de projetos para apresentar a empresa e suas vagas em escolas e universidades está se tornando mais comum. Isso permite que as organizações identifiquem novos talentos e obtenham uma perspectiva fresca do mercado. Algumas empresas incorporaram essa estratégia em suas políticas de recursos humanos, como é o caso das que recrutam trainees diretamente das universidades. Outras fontes para atrair novos profissionais também são exploradas, incluindo a contratação de headhunters, cujo papel é identificar líderes e gestores qualificados para a empresa. No entanto, é essencial considerar que essa abordagem pode não ser adequada para todos os tipos de vagas. A escolha da melhor fonte de recrutamento deve ser ponderada de acordo com o perfil da vaga em questão.

Como mencionado anteriormente, algumas empresas optam por conduzir seu processo de recrutamento a partir dos colaboradores já presentes em suas equipes. Nesse contexto, é crucial lembrar que

quando um profissional é deslocado para um novo cargo, uma nova vaga se abre internamente. Assim, é vital avaliar todas as perspectivas envolvidas no recrutamento interno, a fim de evitar possíveis problemas entre as áreas e a escassez de profissionais em determinados setores. No que diz respeito ao processo de recrutamento interno, existem cinco fatores essenciais a serem considerados:

- Movimentação de pessoal de uma posição para outra.
- Promoções de pessoal para níveis superiores.
- Transferências que envolvem promoções de pessoal.
- Programas de desenvolvimento de colaboradores.
- Planos de progressão na carreira dos colaboradores.

O processo de recrutamento interno apresenta diversas vantagens e desvantagens para as empresas. Portanto, é crucial que elas analisem esses aspectos antes de optarem por esse tipo de abordagem. No Quadro 6, é apresentado um panorama das vantagens e desvantagens associadas ao recrutamento interno realizado por empresas:

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Ponto a ser considerado	Descrição
<p>Vantagens</p>	<p>Apresenta vantagens significativas para a empresa em termos econômicos: evita gastos com publicidade em jornais ou taxas de agências de recrutamento, despesas associadas ao processo de candidatura, custos de integração do novo colaborador, entre outros.</p> <p>Oferece agilidade no processo: a possibilidade de transferir ou promover um funcionário imediatamente reduz as demoras inerentes ao recrutamento externo, como o tempo de espera para a publicação de anúncios, a disponibilidade de candidatos, a eventualidade de um candidato selecionado estar em período</p>

Vantagens	<p>de aviso prévio em seu emprego atual, e os trâmites de admissão.</p> <p>Apresenta maior confiabilidade e segurança: como o candidato já é conhecido e avaliado por um período, além de ter sido avaliado pelos supervisores relevantes, frequentemente não é necessário um período experimental, integração à organização ou verificação de informações cadastrais. O risco de erro é consideravelmente menor, devido à quantidade de informações que a empresa normalmente acumula sobre seus colaboradores.</p> <p>Atua como um motivador eficaz para os funcionários: especialmente quando enxergam oportunidades de progressão dentro da organização, graças às opções oferecidas aos que demonstram capacidades para promoções futuras. Uma estratégia de recrutamento interno consistente incentiva os colaboradores a buscar constantemente o aperfeiçoamento pessoal e a se avaliarem, com o objetivo de aproveitar as oportunidades disponíveis ou até mesmo criá-las.</p> <p>Aproveita os investimentos feitos pela empresa em treinamento: em muitos casos, esses investimentos só geram retorno quando os funcionários assumem cargos mais complexos e de maior responsabilidade.</p> <p>Fomenta uma competição saudável entre os colaboradores: uma vez que as oportunidades são oferecidas aos indivíduos que verdadeiramente demonstram mérito, isso promove um espírito de competição construtivo entre o pessoal, pois sabem que as recompensas serão concedidas aos mais qualificados.</p>
-----------	---

<p>Desvantagens</p>	<p>Requer o potencial de crescimento dos funcionários: para serem considerados para promoções, os funcionários devem demonstrar potencial para alcançar pelo menos alguns níveis acima de sua posição atual e ter a motivação necessária para atingir esse objetivo. Caso a organização não ofereça oportunidades de crescimento no momento oportuno, corre-se o risco de desencorajar os colaboradores de explorar seu potencial e aspirações, o que pode resultar em apatia, desinteresse ou até mesmo na saída da organização em busca de melhores oportunidades externas.</p> <p>Pode resultar em conflitos de interesse: ao destacar as oportunidades de progresso dentro da organização, isso pode gerar ressentimento entre os funcionários que não possuam as habilidades ou qualidades necessárias para aproveitar essas oportunidades. Em casos de gestores que não conseguiram avançar na organização por um longo período ou que possuem limitações em seu próprio potencial de desenvolvimento, pode ocorrer a tendência de preencher posições subalternas com colaboradores de capacidades limitadas, a fim de evitar futura competição por futuras oportunidades ou até mesmo reprimir o desempenho e aspirações dos subordinados, acreditando que poderiam ser ultrapassados no futuro.</p> <p>Pode levar ao "Princípio de Peter": quando gerenciado de maneira inadequada. Segundo o princípio formulado por Laurence Peter, as empresas que promovem constantemente seus funcionários podem levá-los a atingir</p>
---------------------	--

Desvantagens	<p>um ponto de incompetência máxima. À medida que um funcionário demonstra competência em um cargo, a organização o promove em reconhecimento ao seu desempenho, continuando esse ciclo até que o funcionário atinja um cargo no qual ele não seja mais eficaz, resultando em estagnação e dificuldade em retornar a uma posição anterior.</p> <p>Pode resultar na estagnação gradual dos indivíduos: quando usado de forma contínua, o recrutamento interno pode levar os funcionários a uma progressiva conformidade com as políticas e diretrizes da organização. Os colaboradores podem se acostumar apenas com os problemas e cenários da empresa, adaptando-se a eles e perdendo a criatividade e a vontade de inovar. Embora a organização possa tentar introduzir soluções de outras empresas, os funcionários passam a raciocinar predominantemente dentro dos limites da cultura organizacional.</p> <p>Não pode ser aplicado globalmente dentro da organização: a ideia de que a organização possa admitir um aprendiz de escritório e promovê-lo para presidente quando o atual presidente se aposentar já foi descartada há muito tempo. Essa abordagem resultaria em uma significativa descapitalização do capital humano da organização, substituindo um presidente experiente por um aprendiz de escritório inexperiente. Para evitar um enfraquecimento do capital humano, o recrutamento interno só é viável quando o candidato interno para uma posição de substituição tem, no mínimo, o potencial para igualar ou superar o desempenho do ocupante anterior em um curto período.</p>
--------------	---

Fonte: Chiavenato (2015, p. 79).

Muitas empresas, apesar de seus esforços, enfrentam dificuldades em conduzir exclusivamente processos internos. Portanto, recorrem ao recrutamento externo como uma abordagem adicional para atrair novos colaboradores. De acordo com Banov (2020, p. 47), o recrutamento externo:

(...) é o processo de divulgação das vagas fora da empresa com o objetivo de captar pessoas com o perfil desejado por ela. Tem como vantagem atrair sangue novo para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas e, muitas vezes, já treinados por outras empresas. Renova o quadro de pessoal e a cultura da organização. Seu custo varia de acordo com a técnica escolhida (honorários de assessorias, consultorias; despesas com deslocamento dos candidatos, entre outras). É menos seguro e pode gerar desconforto para os atuais colaboradores da organização.

As empresas devem identificar quais são as técnicas essenciais para executar seus processos de recrutamento externo. Isso permitirá a escolha das melhores estratégias para cada contexto específico. Segundo Chiavenato (2015, p. 79) “as técnicas de recrutamento são os métodos por meio dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo”.

Em se tratando de quais técnicas estão disponíveis para as empresas em seus processos de recrutamento externo, é importante observar as seguintes:

- Plataformas de Vagas Online (Job Boards): São plataformas digitais disponíveis online que permitem a divulgação e candidatura a vagas de emprego. A descrição do perfil do cargo deve ser precisa, pois, a seleção é frequentemente realizada pela própria plataforma. Quando a descrição é bem elaborada, a margem de erro na seleção tende a ser reduzida. Importante mencionar que a seleção feita por meio de Inteligência Artificial, usada em muitas dessas plataformas, possui uma margem de erro menor em comparação com a seleção feita manualmente. Essas plataformas são utilizadas por consultorias e agências de recrutamento e seleção, bem como por empresas que procuram jovens aprendizes, estagiários, trainees e divulgam vagas por meio de redes sociais.

- Consultorias de Recrutamento e Seleção: São empresas contratadas para realizar a primeira etapa do recrutamento e seleção, encaminhando os candidatos mais compatíveis com o perfil desejado pela empresa contratante para a etapa final de seleção. Nesse caso, o cliente é a empresa que está contratando o serviço, sendo responsável pelo pagamento, enquanto o candidato não arca com custos.
- Consultorias de Recrutamento e Seleção: Essas empresas buscam profissionais para vagas em empresas clientes, realizando tanto o recrutamento quanto a seleção. Com base no perfil do cargo, incluindo habilidades interpessoais (soft skills), cultura organizacional e competências da empresa contratante, as consultorias empregam plataformas para realizar o recrutamento e seleção. Seu custo é mais elevado do que o das assessorias, pois englobam ambos os processos, podendo ou não serem conduzidos de forma totalmente online. É relevante destacar que a Inteligência Artificial é capaz de analisar a fala, coletar informações sobre os candidatos na internet (textos, imagens, voz, pesquisas frequentes, filmes assistidos) e cruzar esses dados para tomar decisões, com margem de erro reduzida. As consultorias podem ser genéricas, abrangendo profissionais de diferentes cargos e áreas, ou especializadas em determinado segmento, como informática, engenharia, arquitetura, modelos e outros. A empresa contratante pode optar por possuir sua própria plataforma de recrutamento (“Trabalhe Conosco”), que evoluiu com a tecnologia, ou utilizar a plataforma da consultoria contratada.
- “Trabalhe Conosco”: Quando a empresa tem sua própria plataforma de recrutamento em seu site. O processo pode ser interno ou externo, e a seleção pode ser preliminar ou completa.
- Empresas Especializadas em Contratar Jovens Aprendizizes: O programa de Aprendiz ou Aprendiz Legal, regulamentado pelo governo federal, busca capacitar profissionalmente jovens e adolescentes de 14 a 24 anos incompletos. São necessárias matrícula ou frequência no ensino fundamental ou médio, e eles têm direito a um salário proporcional por hora. O programa dura até 2 anos. Empresas de médio e grande porte devem ter entre 5% e 15% de aprendizizes entre seus funcionários.
- Empresas Especializadas em Contratar Estagiários: O estágio tem como objetivo preparar os alunos para o ambiente profissional, permitindo a

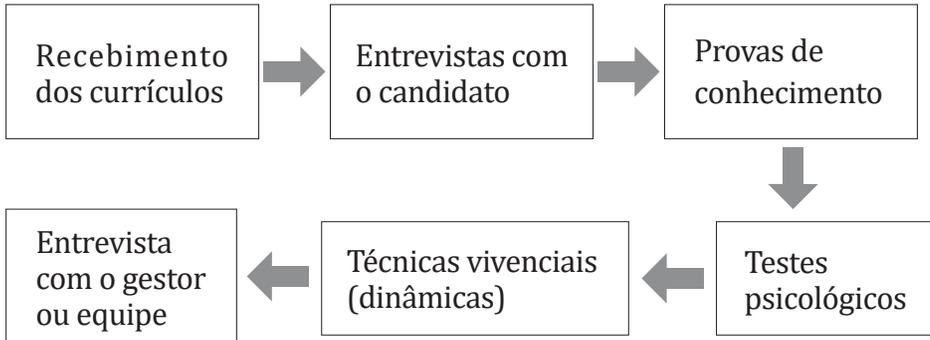
aplicação do conhecimento adquirido. Faz parte do projeto pedagógico do curso e pode ser obrigatório ou opcional. No estágio obrigatório, a bolsa e o auxílio transporte são opcionais. No estágio opcional, é necessário remunerar o aluno. O recrutamento pode ser realizado por empresas especializadas ou pela própria empresa contratante. Cartazes são frequentemente afixados em instituições de ensino para divulgar vagas e link de inscrição.

- **Empresas Especializadas em Contratar Trainees:** Trainees são recém-formados, em sua maioria sem experiência, que buscam vagas em sua área de formação. As vagas podem ser divulgadas pela empresa contratante ou por empresas especializadas em vagas de trainee. Ambas divulgam as vagas em seus sites e em cartazes nas faculdades e universidades para atrair estudantes prestes a se formar. Os estudantes são orientados a se inscreverem nos sites das empresas ou especializadas. Cartazes são divulgados nas instituições de ensino para atrair estudantes que estão se formando.
- **Redes Sociais:** Muitas empresas utilizam suas próprias redes sociais para divulgar vagas, orientando os interessados a se inscreverem em seus sites. O LinkedIn é uma plataforma de rede social que abriga grupos de discussão abrangendo uma ampla variedade de áreas. Muitos recrutadores, em busca de candidatos qualificados, participam desses grupos para observar o comportamento dos membros durante as discussões e avaliar o conhecimento demonstrado. Além disso, o LinkedIn disponibiliza ferramentas específicas para auxiliar na busca e seleção de candidatos adequados às necessidades das empresas.

O procedimento de recrutamento e seleção nas empresas pode ser elaborado por meio de diversas etapas, e é evidente que cada organização adapta o seu processo para melhor atender às suas necessidades. A ética deve ser uma preocupação constante das empresas ao longo desses processos. É de extrema importância que as empresas avaliem cuidadosamente a condução de seus processos de recrutamento e seleção, bem como a maneira como se relacionam com os candidatos a futuros colaboradores. Infelizmente, tem se tornado mais frequente em grandes empresas a ocorrência de situações em que os candidatos são submetidos a constrangimentos ou até mesmo a casos de discriminação, nos quais são sujeitos a humilhações ou injustiças durante o processo.

É importante avaliar que algumas etapas são essenciais de serem analisadas, dentre elas, estão destacadas as principais na Figura 6 a apresentada a seguir:

Figura 6 – Principais técnicas de recrutamento externo



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Nos tempos atuais, a prática de associar os procedimentos de recrutamento e seleção com as “skills” dos candidatos tem se tornado bastante comum, tornando-se essencial a compreensão desses elementos. As “skills” englobam habilidades, sejam elas de natureza técnica ou comportamental. Geralmente, um indivíduo possui tanto “hards skills” quanto “soft skills”, conforme ilustrado a seguir:

- **Hards skills:** As “hards skills” dizem respeito aos conhecimentos e aptidões técnicas do candidato, que podem ser adquiridas por meio da formação acadêmica, experiência profissional, participação em treinamentos, workshops, entre outras fontes (BANOV, 2020, p. 36). Exemplos de “hards skills” incluem a formação acadêmica do candidato, cursos extracurriculares realizados, domínio de técnicas específicas e competências para operar máquinas e equipamentos, proficiência em informática, bem como capacidades matemáticas e analíticas.
- **Soft skills:** Por outro lado, as “soft skills” são competências que resultam da experiência psicossocial do candidato e podem ser desafiadoras de ensinar e assimilar. Essas habilidades incluem facilidade em lidar com relacionamentos interpessoais, proatividade, aptidão para trabalho em equipe, liderança, habilidade de atuar sob pressão e

outras características do tipo (BANOV, 2020, p. 36). A utilização de “soft skills” tem se tornado cada vez mais frequente nos processos de recrutamento e seleção, destacando-se assim a importância de identificar quais delas são mais relevantes para a organização e a vaga em questão durante o processo de recrutamento.

- À medida que as novas tecnologias avançam, as empresas têm aprimorado seus métodos de recrutamento e seleção, tornando-se crucial que os profissionais encarregados desses processos estejam atentos para avaliar e compreender as novas tecnologias disponíveis no mercado. Um destaque notável é o papel desempenhado pelas redes sociais, que têm ganhado uma presença cada vez mais marcante nas várias fases dos processos de recrutamento. Entre essas redes, destaca-se particularmente o LinkedIn, que tem sido amplamente adotado tanto por empresas quanto por profissionais em busca de candidatos e oportunidades.

As empresas necessitam dominar a arte de recrutar e selecionar novos talentos para fortalecer suas operações. Contudo, tão relevante quanto essa tarefa é a capacidade de reter os colaboradores já integrados à estrutura empresarial. Por isso, é de suma importância que as empresas analisem suas características internas que contribuem para a criação de um ambiente organizacional positivo. Atualmente, a retenção de talentos não se limita apenas a salários atrativos, mas abrange um amplo conjunto de condições oferecidas pela empresa.

Num contexto de intensa concorrência, a maioria das empresas enfrenta pressões provenientes de concorrentes em todas as direções. Nesse cenário, a busca por uma vantagem competitiva tem guiado as estratégias de organizações de todos os setores. A vantagem competitiva é essencialmente a distinção que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes, conferindo-lhe uma posição de destaque no mercado, amplamente reconhecida por diversos públicos.

No âmbito dos recursos humanos, é comum que algumas empresas busquem criar vantagem competitiva a partir de seu corpo de colaboradores. Para isso, elas desenvolvem diferenciais significativos para seu público interno. A retenção de talentos é

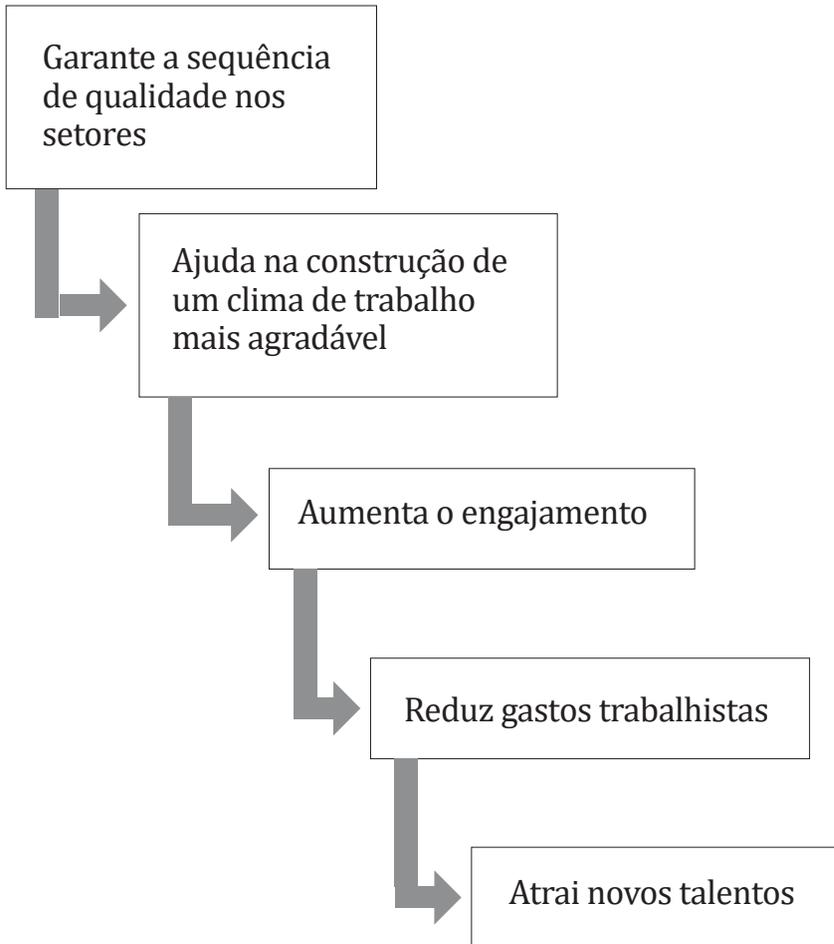
uma das estratégias que caracterizam a construção dessa vantagem competitiva por meio do setor de recursos humanos. Quando as organizações estabelecem processos transparentes, oferecem vantagens atrativas aos colaboradores, reconhecem e valorizam seus esforços, e proporcionam um ambiente de trabalho saudável, é comum que elas se tornem reconhecidas como locais propícios ao crescimento profissional e ao desenvolvimento de carreira.

É importante considerar ainda a respeito da criação de vantagem competitiva através da gestão de recursos humanos que segundo Lacombe (2021, p. 154):

Pesquisando as empresas mais bem-sucedidas nos Estados Unidos no período de 1972 a 1992, verifica-se que as cinco que tiveram maiores retornos obtiveram sua vantagem competitiva não por meio de patentes, pelo uso de tecnologia avançada ou pelo ramo de negócios em que atuam, mas pela forma de administrar seu pessoal. Várias atuavam em ramos de negócios altamente competitivos e de baixo retorno.² Não é fácil implantar nem imitar a forma de administrar as pessoas; senão, todas as empresas já o teriam feito. O êxito de uma empresa deriva de sua habilidade em saber quem é seu cliente e o que ele deseja, isto é, o que ele considera valor para ele, seguindo-se a formação de uma equipe e sua condução e seu permanente aperfeiçoamento, a fim de proporcionar esse valor desejado a um preço que ele esteja disposto a pagar. O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter o comprometimento com a empresa e, finalmente, seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e seu conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais.

Empresas que se dedicam a estabelecer um ambiente propício para que seus colaboradores optem por permanecer em suas equipes colhem uma variedade de benefícios. Nesse sentido, é crucial analisar quais são essas vantagens, a fim de incentivar outras organizações a adotarem práticas similares. Na Figura 7 abaixo, é possível identificar os cinco motivos centrais apontados como fundamentais para a retenção de talentos no contexto empresarial:

Figura 7 – Motivos que direcionam a criação de planos de retenção de talentos



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Organizações que se empenham em reter talentos desfrutam de uma série de vantagens, incluindo a maior consistência em seus processos e a garantia da qualidade de seus produtos e serviços. Em empresas onde há uma rotação frequente de colaboradores, a manutenção da continuidade nos processos se torna mais desafiadora, destacando assim a importância de manter os colaboradores em seus cargos para aprimorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. É fundamental considerar que a integração de novos colaboradores

requer um investimento considerável em treinamento e adaptação, tornando a redução da rotatividade em cada setor uma medida crucial para evitar interrupções indesejadas.

A retenção de talentos também é determinante para a construção de um ambiente de trabalho mais propício. Embora nenhuma organização seja isenta de desafios, cabe ao departamento de recursos humanos trabalhar na promoção de um clima agradável e harmonioso para a empresa e seus colaboradores. A alta rotatividade de pessoal dificulta a criação desse ambiente, no qual os funcionários se sentem seguros e onde a constante entrada e saída de novos membros não é uma constante.

Colaboradores que permanecem nas empresas por mais tempo tendem a ser mais comprometidos com as metas do negócio. Algumas empresas reconhecem esse comprometimento oferecendo vantagens especiais para os colaboradores com maior tempo de serviço, o que aumenta o engajamento com a empresa e seus processos. Durante períodos de crise, sejam elas relacionadas à imagem ou à situação financeira, a capacidade da empresa em superá-las está diretamente ligada ao engajamento de seus colaboradores nesses momentos desafiadores.

A retenção de talentos também impacta positivamente nos custos operacionais das empresas. Quando um colaborador deixa a empresa, sua substituição envolve uma série de custos trabalhistas para o empregador. Além disso, um programa eficaz de retenção de talentos minimiza a necessidade de recrutamento e seleção frequentes, o que consequentemente reduz os gastos relacionados a esses processos.

Um eficiente programa de retenção de talentos também desempenha um papel crucial na atração de novos profissionais para as organizações. Muitos indivíduos valorizam tanto o ambiente de trabalho quanto a gestão de pessoal como fatores determinantes ao escolherem um novo cargo. Dessa forma, é comum que empresas que adotem esse tipo de programa o destaquem em seus processos seletivos para atrair talentos e candidatos qualificados.

A retenção de talentos está estreitamente relacionada à administração do clima organizacional. A tarefa de gerenciar o clima não deve ser atribuída exclusivamente ao departamento de recursos humanos, mas sim compartilhada por todos os gestores e líderes

da empresa. Somente dessa maneira é possível criar um ambiente propício em todas as camadas da organização. Naturalmente, algumas pessoas podem ter mais aptidão para liderar a gestão do clima organizacional do que outras, no entanto, as empresas devem se esforçar para capacitar todos os líderes nesse aspecto. Portanto, temas como motivação, qualidade de vida no ambiente de trabalho, ergonomia, clima organizacional, estrutura de cargos e salários, atração e retenção de talentos devem fazer parte da rotina de todos os níveis de liderança (FERREIRA, 2017).

Numerosas empresas participam ativamente de rankings nacionais e até mesmo internacionais com o intuito de evidenciar o clima organizacional que prevalece em seus ambientes. No contexto brasileiro, diversos rankings servem como indicadores da maneira como as empresas gerenciam o ambiente interno, dentre os quais se destacam:

- Os rankings das Melhores Empresas para Trabalhar da renomada consultoria Great Place to Work;
- O Guia Você S.A., que destaca as 150 Melhores Empresas para Trabalhar.

A participação em pesquisas como aquelas mencionadas anteriormente proporciona às empresas uma excelente oportunidade de comparar a gestão do clima organizacional que adotam com a de outras empresas no mesmo setor, ou até mesmo em setores distintos. Essa possibilidade de comparação permite que as empresas identifiquem áreas passíveis de melhoria no seu ambiente interno. Além disso, oferece a chance de se apresentarem ao mercado como organizações que oferecem condições de trabalho excepcionais, o que desempenha um papel fundamental na atração de novos talentos para integrar suas fileiras.

Segundo Ferreira (2017, p. 6) “em um momento em que as pessoas são consideradas cada vez mais valiosas e estratégicas para as organizações, é possível perceber uma atenção crescente a incidentes da dinâmica organizacional que, em outros momentos, passavam até despercebidos ou não mereciam a devida atenção”, agora são vistos, corrigidos e em alguns casos priorizados para que eles não afetem o clima organizacional.

Conforme mencionado por Ferreira (2017, p.55), o clima organizacional pode ser interpretado como a percepção que os indivíduos têm da atmosfera dentro da organização. Esse clima influencia a satisfação com o trabalho, as dinâmicas entre os grupos de colaboradores e até mesmo os comportamentos que denotam afastamento por parte dos funcionários

em relação ao ambiente de trabalho. A administração adequada do clima organizacional é capaz de reduzir o índice de absenteísmo no trabalho e de minimizar a perda de talentos da empresa.

Normalmente, a avaliação do clima nas empresas é conduzida por meio de pesquisas de clima organizacional. Nessas pesquisas, os colaboradores respondem a uma série de questões que abrangem diversas dimensões. Essas dimensões são submetidas a quantificação, mensuração e análise detalhada. De maneira análoga, a pesquisa de clima em uma organização desempenha a função de um termômetro para alguém com febre, permitindo medir e avaliar o clima organizacional com base em dimensões pré-definidas (LAZZARI et al., 2009).

DICA DO CAPÍTULO: Um Senhor Estagiário

SOBRE O FILME: “Um Senhor Estagiário” é um filme de comédia dramática lançado em 2015, dirigido por Nancy Meyers. O filme retrata a história de Ben Whittaker, interpretado por Robert De Niro, um viúvo aposentado de 70 anos que decide voltar à ativa ao se tornar um estagiário sênior em uma empresa de comércio online de moda fundada e dirigida por Jules Ostin, interpretada por Anne Hathaway. O enredo gira em torno das interações entre Ben e Jules, explorando as diferenças geracionais, experiências de vida e as dinâmicas do mundo empresarial moderno. Ben, com sua vasta experiência e sabedoria, acaba se tornando uma figura influente dentro da empresa, mesmo como estagiário, e ajuda Jules a lidar com os desafios de gerenciar uma empresa em crescimento. O filme aborda temas como a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a valorização de diferentes perspectivas geracionais e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Ao longo da trama, o filme também toca em questões de amizade, superação e busca por significado após a aposentadoria. “Um Senhor Estagiário” equilibra momentos de comédia leve com reflexões sobre carreira e relacionamentos, oferecendo uma visão otimista sobre como pessoas de diferentes idades e trajetórias podem aprender umas com as outras e contribuir para o sucesso de uma empresa e para o enriquecimento pessoal.

CAPÍTULO 3

Treinando e desenvolvendo talentos

As empresas necessitam de colaboradores que estejam aptos a realizar suas tarefas com eficiência. Contudo, nem sempre é viável encontrar profissionais que possuam todos os conhecimentos necessários de imediato. Por isso, a responsabilidade de capacitar os funcionários recai sobre o subsistema de treinamento e desenvolvimento da gestão de pessoas. Muitas organizações optam por investir regularmente nessa área, enquanto outras promovem ações de treinamento quando identificam necessidades mais prementes ou a pedido de seus líderes.

No contexto dos treinamentos, é relevante notar que algumas empresas no Brasil ainda hesitam em capacitar seus colaboradores, temendo que adquiram habilidades e depois migrem para a concorrência. No entanto, cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de investir recursos, tanto financeiros quanto não financeiros, em programas de capacitação. Um ponto crucial sobre a área de treinamento nas empresas é que:

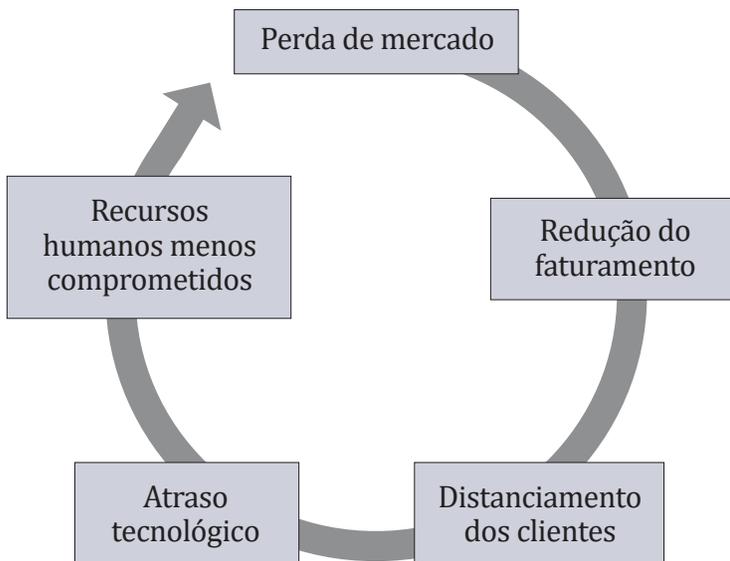
(...) toda companhia faz treinamento e nem sempre ele consiste em reunir pessoas em salas de aulas, com expositores e apostilas; o treinamento acontece no dia a dia do trabalho, pela observação de um serviço, pela demonstração da execução de uma tarefa, por uma visita técnica ou por uma reunião com os funcionários. No entanto, empresas vencedoras treinam repetida e sistematicamente seus empregados, que, ao serem formados, aperfeiçoados e desenvolvidos, produzirão melhor, reduzirão os custos, errarão menos, economizarão materiais e energia, atenderão melhor os clientes, criarão produtos e assim por diante (RIBEIRO, 2018, p. 32).

Os investimentos que as organizações fazem na área de treinamento e capacitação de seus colaboradores geram retornos no médio e longo prazo para seus empreendimentos. Assim, essa área tem adquirido crescente relevância nos últimos tempos. É notável que o setor de treinamento está recebendo recursos orçamentários significativos em muitas organizações, contribuindo para seu desenvolvimento e consolidação no ambiente empresarial.

A gestão de recursos e treinamentos é uma tarefa que deve ser realizada por todos os profissionais atuantes na área de recursos humanos, sendo essencial compreender as necessidades específicas de

cada negócio. A presença de um departamento de treinamento robusto dentro da empresa ajuda a criar um ambiente propício para a inovação. Quando uma organização não promove a inovação, ela enfrenta diversas desvantagens no ambiente de trabalho, incluindo as principais apresentadas na Figura 8:

Figura 8 – Perdas presentes nas empresas que não capacitam e não inovam



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A busca constante pela inovação no ambiente organizacional é essencial para evitar as seguintes perdas:

- **Queda no faturamento:** Quando uma empresa não prioriza a inovação, corre o risco de ter sua receita prejudicada. Se seus produtos ou serviços não forem inovadores o suficiente para atrair os clientes no momento da compra, as vendas podem não se concretizar, resultando em perda de faturamento.
- **Perda de participação no mercado:** A ausência de inovação pode levar a empresa a não conquistar novos clientes de maneira consistente. Isso, por sua vez, pode fazer com que ela perca espaço no mercado em que atua.

- Distanciamento dos clientes: Clientes tendem a preferir empresas que oferecem produtos ou serviços inovadores. Quando uma empresa não acompanha as tendências de inovação, os clientes podem se afastar em busca de alternativas mais modernas, o que dificulta o estabelecimento de relações comerciais duradouras.
- Ficar para trás em termos tecnológicos: Com o avanço constante da tecnologia, empresas que não se empenham em inovar em seus produtos, serviços e processos correm o risco de serem vistas no mercado como desatualizadas e ultrapassadas.
- Falta de engajamento dos colaboradores: A ausência de inovação pode levar a uma falta de desafios para os colaboradores. Incentivar a inovação não apenas traz novos desafios para os funcionários, mas também os motiva ao tornar seus trabalhos mais empolgantes e estimulantes.

Uma organização que abraça a inovação e se destaca acaba associando sua imagem e sucesso à progressão, enquanto uma “organização inovadora é aquela que mantém um direcionamento definido, mas que também é flexível quanto à rota para alcançá-lo” (BEZERRA, 2011, p. 66). Em outras palavras, é uma organização preparada para competir e conquistar um maior espaço em seu ambiente empresarial.

A implementação de processos inovadores nas organizações resulta em um ambiente interno enriquecido com diversas qualidades que conferem uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Portanto, é de extrema importância que essas organizações saibam aproveitar a inovação a seu favor. Os profissionais encarregados da gestão de treinamento e desenvolvimento nas empresas devem se familiarizar com os principais conceitos que compõem essa área. Assim, são apresentados os principais conceitos no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Principais conceitos do subsistema de treinamento e desenvolvimento

Conceito	Definição
Aquisição de conhecimento	O aprendizado envolve adquirir conhecimentos, habilidades, competências, atitudes ou comportamentos. No entanto, o treinamento e o desenvolvimento não visam

<p>Aquisição de conhecimento</p>	<p>apenas ao aprendizado pelo aprendizado. Hoje em dia, a simples oferta de programas de treinamento não é suficiente para obter apoio e investimento dos executivos, estabelecendo a credibilidade do setor de treinamento e desenvolvimento entre os gerentes e funcionários. O aprendizado deve demonstrar como contribui para a vantagem competitiva da empresa, melhorando o desempenho dos funcionários, apoiando a estratégia de negócios (como o crescimento da empresa) e colaborando significativamente para os resultados da empresa, como qualidade, produtividade, desenvolvimento de novos produtos e retenção de funcionários-chave.</p>
<p>Capital humano</p>	<p>O capital humano é a soma de conhecimento (saber o quê), habilidades avançadas (saber como), compreensão do sistema e criatividade (saber por que) e motivação para fornecer produtos e serviços de alta qualidade (preocupação com o quê). O capital humano pode ser mais valioso do que o capital material (equipamentos ou tecnologia) ou o capital financeiro (ativos monetários, dinheiro), conferindo à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes, uma vez que é difícil de imitar ou adquirir, sendo exclusivo da empresa.</p>
<p>Treinamento</p>	<p>O treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar a aprendizagem de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários dominem conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades diárias.</p>

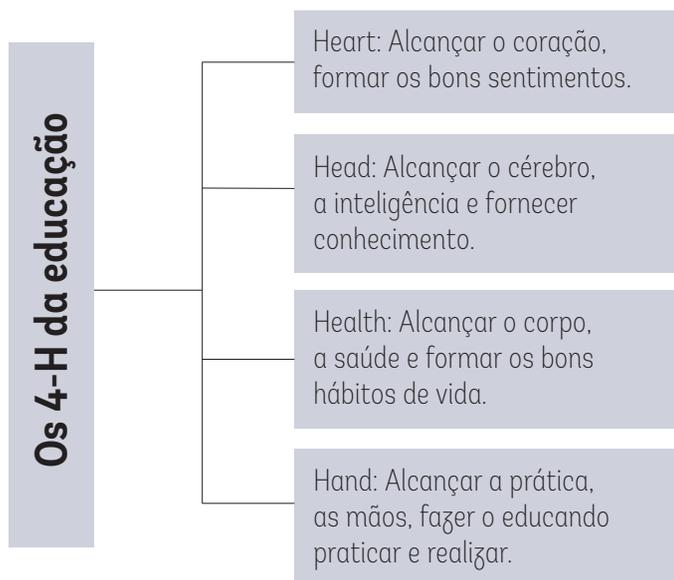
<p>Desenvolvimento</p>	<p>O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, mas mais focado no futuro. Abrange tanto o treinamento quanto a educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudam o funcionário a se preparar para empregos ou funções futuras.</p>
<p>Aprendizado informal</p>	<p>O capital humano é a soma de conhecimento (saber o quê), habilidades avançadas (saber como), compreensão do sistema e criatividade (saber por que) e motivação para fornecer produtos e serviços de alta qualidade (preocupação com o quê). O capital humano pode ser mais valioso do que o capital material (equipamentos ou tecnologia) ou o capital financeiro (ativos monetários, dinheiro), conferindo à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes, uma vez que é difícil de imitar ou adquirir, sendo exclusivo da empresa.</p>
<p>Conhecimento explícito</p>	<p>O conhecimento explícito é bem documentado, facilmente articulado e transferível de pessoa para pessoa. Exemplos incluem processos, checklists, fluxogramas, fórmulas e definições, sendo o foco principal do treinamento formal e do desenvolvimento de funcionários.</p>
<p>Conhecimento tácito</p>	<p>O conhecimento tácito é pessoal e baseado em experiências individuais, sendo difícil de sistematizar. As características do treinamento formal e dos programas de desenvolvimento (curta duração do treinamento em sala de aula, presencial ou online, com poucas oportunidades de prática) podem limitar a aquisição de conhecimento tácito. Portanto, o aprendizado informal é fundamental para o desenvolvimento desse conhecimento, envolvendo interações entre funcionários e trocas pessoais com colegas e especialistas.</p>

<p>Gestão do conhecimento</p>	<p>A gestão do conhecimento é um processo que visa aprimorar o desempenho da empresa por meio da criação e implementação de ferramentas, processos, sistemas, estruturas e culturas que melhorem a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento, contribuindo para o aprendizado informal.</p>
--------------------------------------	---

Fonte: NOE (2015, p. 15).

Os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas devem estar atentos à qualidade dos programas de treinamento oferecidos em suas empresas, tornando-se assim necessário o estudo das metodologias de aprendizado. Acompanhar a pesquisa e as abordagens para capacitação e desenvolvimento de indivíduos também é uma imperativa no contexto empresarial. Entre essas abordagens, surge a metodologia dos 4-H da educação, originária dos Estados Unidos, que tem ganhado ampla adoção nas organizações. A Figura 9 representa os quatro elementos essenciais identificados para eficaz transmissão de conhecimento a alguém:

Figura 9 – Os 4-H da educação



Fonte: RIBEIRO (2018, p. 106).

Quando as organizações implementam programas de treinamento, têm o objetivo de atender a necessidades internas específicas. Nesse sentido, a realização de pesquisas junto a todos os líderes desempenha um papel crucial, permitindo identificar de maneira precisa quais são as demandas de treinamento. Além disso, os treinamentos desempenham um papel importante no aumento da produtividade dos colaboradores, tornando suas atividades mais eficientes, enquanto também contribuem para a melhoria da qualidade do trabalho realizado por eles. A oferta de capacitação aos colaboradores não só aumenta sua motivação, mas também os engaja ainda mais em suas tarefas. É importante ressaltar que, embora a capacitação seja vital para as empresas, é crucial que os custos associados a ela sejam adequadamente planejados, a fim de evitar impactos negativos nos custos gerais da empresa. O investimento no treinamento de um colaborador não deve exceder os benefícios que ele pode proporcionar tanto ao indivíduo quanto à organização.

DICA DO CAPÍTULO: O palestrante

SOBRE O FILME: Guilherme, um contador, passou toda sua vida trabalhando em uma única empresa, mas é consumido pela insatisfação que o acompanha. Após ser demitido, ele se encontra sem amigos, família ou rumo. Enquanto viaja de avião para o Rio de Janeiro para resolver os detalhes de sua demissão, se depara com um indivíduo no terminal de desembarque segurando uma placa com o nome “Marcelo Gouveia”. Impulsionado pela falta de direção em sua própria vida, ele assume a identidade de Marcelo, sem sequer entender o propósito dessa ação.

CAPÍTULO 4

A importância das equipes de trabalho

As organizações dependem da colaboração alinhada e harmoniosa de seus trabalhadores, e é por isso que o setor de gestão de pessoas considera uma de suas principais responsabilidades a formação de equipes de trabalho. Aqueles que atuam na gestão de pessoas devem compreender o papel crucial desempenhado pelas equipes de trabalho no sucesso empresarial. A administração de equipes tem se revelado um dos desafios mais significativos para os profissionais gestores, levando a uma ênfase considerável na oferta de treinamento e capacitação sobre esse assunto entre os colaboradores do setor de gestão de pessoas.

A definição de uma equipe nem sempre é algo claro para todos, portanto, é essencial compreender que:

Uma equipe é um grupo de pessoas trabalhando colaborativamente para atingir um mesmo objetivo. Colaboração indica um esforço em conjunto, especialmente das capacidades intelectuais. Uma equipe funciona de maneira adequada quando todos os seus integrantes cooperam entre si, confiam uns nos outros e planejam em conjunto para que seus objetivos se tornem realidade. Em qualquer situação, duas ou mais pessoas trabalhando juntas podem aprimorar suas sugestões e chegar a soluções viáveis usando cada ideia exposta como um trampolim para o estabelecimento de novos padrões. Trabalho em equipe é o esforço conjunto dos integrantes de um grupo para atingir um objetivo comum (HOUOSEL, 2012, p. 12).

As organizações têm adotado o desenvolvimento de equipes como estratégia para aumentar a eficiência entre seus colaboradores. Mesmo que os colaboradores sejam treinados e capacitados, a colaboração conjunta com outros colegas é essencial, tornando o trabalho em equipe de fundamental importância para o sucesso em qualquer mercado de trabalho. Vale notar que, com indivíduos provenientes de diferentes origens, culturas distintas, preferências e tradições particulares, as organizações enfrentam o desafio de alinhar e integrar essas pessoas de forma coesa.

O trabalho em equipe apresenta-se como um significativo desafio para gestores e líderes, bem como para a organização como um todo. Fomentar a colaboração no ambiente organizacional não é tarefa simples, contudo, proporciona às empresas diversas vantagens cruciais

para seus empreendimentos. Quanto às vantagens do trabalho em equipe, destacam-se:

- Métodos de trabalho com custos mais eficazes: O trabalho em equipe pode levar a métodos de trabalho mais eficazes, especialmente quando tarefas complexas exigem uma abordagem multifuncional. Quando os membros da equipe combinam suas habilidades e conhecimentos, as soluções podem ser desenvolvidas de maneira mais rápida e completa. Isso resulta em uma distribuição mais eficiente do trabalho, redução de redundâncias e melhor utilização dos recursos disponíveis, o que pode levar a uma redução de custos operacionais e um aumento da produtividade.
- Aumento do moral dos funcionários: A colaboração em equipe pode criar um senso de pertencimento e identidade compartilhada entre os membros, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e motivador. Quando os funcionários se sentem parte de uma equipe coesa, eles tendem a se sentir mais valorizados, engajados e satisfeitos com seu trabalho. Isso contribui para um aumento no moral dos funcionários, resultando em maior dedicação às tarefas, menor rotatividade e maior comprometimento com os objetivos da empresa.
- Melhor aproveitamento do tempo e dos talentos dos trabalhadores: O trabalho em equipe permite que as habilidades individuais sejam combinadas de maneira sinérgica, criando uma força de trabalho mais versátil e adaptável. Tarefas que seriam demoradas para um único indivíduo podem ser concluídas de maneira mais eficiente quando várias pessoas contribuem com suas competências únicas. Além disso, as equipes permitem o compartilhamento de conhecimento e experiência, permitindo que cada membro aprenda com os outros e cresça profissionalmente.
- Melhoria na tomada de decisões: Equipes diversificadas têm a vantagem de oferecer diferentes perspectivas e insights ao enfrentar desafios e tomar decisões. Ao reunir indivíduos com diferentes conhecimentos, experiências e pontos de vista, as equipes podem explorar opções mais abrangentes e tomar decisões mais informadas. A diversidade de opiniões também ajuda a evitar a tomada de decisões precipitadas, minimizando riscos e aumentando a probabilidade de escolhas bem embasadas.

A seleção dos membros que comporão uma equipe de trabalho é uma tarefa desafiadora para os líderes, e, portanto, requer uma análise cuidadosa de vários aspectos. É fundamental considerar as características específicas do trabalho, as condições do ambiente organizacional e avaliar se o perfil de cada indivíduo é compatível com as necessidades da equipe (ARELLANO, 2017). Além disso, é importante reconhecer que nem todas as equipes são idênticas, o que muitas vezes leva as empresas a criar diferentes tipos de equipes para atender às suas necessidades específicas. Dentre os tipos mais comuns de equipes, destacam-se:

- Equipe Funcional: Este é o tipo mais comum de equipe nas empresas, onde os membros têm formações variadas e pertencem a diferentes departamentos. Um membro é designado como líder, geralmente por sua experiência na área. Por exemplo, uma equipe de marketing composta por membros de publicidade, relações públicas e análise de mercado, liderados por um gerente de marketing.
- Equipe Interfuncional: Nesse tipo de equipe, os membros possuem a mesma posição hierárquica e têm habilidades diversas. Essa equipe é multidisciplinar e usa o planejamento para coordenar suas atividades. Por exemplo, uma equipe de desenvolvimento de produtos composta por engenheiros, designers e profissionais de marketing, todos trabalhando juntos para lançar um novo produto.
- Equipe Soluções de Problemas: Essas equipes são formadas para abordar problemas específicos da organização. Uma vez que o problema é resolvido, a equipe é dissolvida. Por exemplo, uma equipe criada para investigar e resolver problemas de qualidade em um processo de produção.
- Equipe Autogerida: Nesse tipo de equipe, os membros têm um alto grau de autonomia e autoridade para tomar decisões relacionadas ao trabalho. Não há um líder designado, e a tomada de decisões é colaborativa. Por exemplo, uma equipe de desenvolvedores de software que decide coletivamente como abordar um novo projeto.
- Equipe de Projetos: Equipes de projetos são temporárias e são montadas para concluir um projeto específico. Uma vez que o projeto é concluído, a equipe pode ser desfeita ou realocada para outro projeto. Por exemplo, uma equipe formada para implementar um novo sistema de gestão empresarial.

- Equipe Força-Tarefa: Esse tipo de equipe é criado em momentos de crise ou caos. Sua função é lidar com situações inesperadas e emergenciais. Por exemplo, uma equipe formada para responder a um vazamento de dados de segurança cibernética e tomar medidas rápidas para proteger a empresa.

Formar uma equipe de sucesso requer cuidadosa seleção de seus membros, considerando que as características dos integrantes devem estar alinhadas com o tipo de equipe em questão. Quando se trata de equipes bem-sucedidas, é notório que elas tipicamente consistem em membros com as seguintes qualidades:

- Conhecimento, experiência ou habilidades técnicas relacionadas ao trabalho da equipe: Os membros de uma equipe de sucesso devem possuir conhecimento sólido, experiência relevante ou habilidades técnicas específicas que estejam diretamente ligadas às tarefas e objetivos da equipe. Isso garante que cada membro possa contribuir de maneira significativa e eficaz para o progresso do grupo.
- Boas habilidades interpessoais e de comunicação: A capacidade de se relacionar bem com os colegas de equipe é crucial. Membros com boas habilidades interpessoais criam um ambiente colaborativo e saudável, promovendo a troca de ideias e a cooperação eficaz. Além disso, a comunicação clara e eficiente é fundamental para evitar mal-entendidos e manter todos informados sobre o progresso e desafios.
- Alto nível de motivação para participar de um esforço coletivo: Membros motivados estão mais dispostos a se envolverem ativamente nas atividades da equipe, contribuindo com suas melhores ideias e esforços. A motivação também impulsiona a resiliência diante de desafios, mantendo o engajamento mesmo diante de obstáculos.
- Boas habilidades de gerenciamento de conflitos: Em um ambiente colaborativo, conflitos podem surgir. Ter membros com habilidades para resolver conflitos de maneira construtiva e saudável é essencial para manter a harmonia na equipe. Isso evita que desentendimentos interfiram no progresso e na dinâmica de trabalho.

- Capacidade de se adaptar a novas situações: Ambientes de trabalho podem ser dinâmicos e sujeitos a mudanças. Membros capazes de se adaptar rapidamente a novas situações, desafios ou abordagens ajudam a equipe a enfrentar diferentes cenários com eficácia, mantendo a flexibilidade e a capacidade de inovação.
- Confiabilidade e capacidade de tomar a iniciativa para ajudar a equipe a atingir suas metas: Membros confiáveis são aqueles que podem ser contados para cumprir suas responsabilidades e cumprir suas promessas. Além disso, membros proativos que tomam a iniciativa de auxiliar a equipe a atingir seus objetivos demonstram comprometimento e senso de responsabilidade coletiva.

Os obstáculos que as empresas enfrentam ao formar equipes eficazes estão se tornando mais significativos. Portanto, é de extrema importância que todos os gestores e líderes estejam cientes dos desafios e da complexidade envolvida nesse processo. O Quadro 8 destaca os principais desafios que estão impactando a formação de equipes dentro das organizações, e é crucial que os profissionais em cargos de liderança estejam atentos a esses pontos:

Quadro 8 – Principais desafios para formar equipes de sucesso

Desafio	Descrição
A rápida e abrangente evolução tecnológica	Computadores e a Internet têm exercido pressão sem precedentes sobre as operações empresariais. Muitas vezes, as empresas mal terminam de implementar um novo software e treinam seus funcionários para usá-lo, quando esse software já se tornou obsoleto. Hoje em dia, a internet tem transformado as vendas e o entretenimento, impulsionando o crescimento do comércio eletrônico e impactando profundamente todas as áreas relacionadas ao comércio.

<p>Globalização</p>	<p>Avanços na tecnologia da informação, transporte e redução de barreiras ao comércio internacional resultaram em corporações com alcance global. Atualmente, muitos produtos são planejados em um país, montados em outro e contêm peças produzidas em várias nações diferentes.</p>
<p>Intensa competição</p>	<p>A globalização e as mudanças tecnológicas intensificaram a competição. Empresas novas e ágeis podem entrar em um mercado e rapidamente superar as vantagens de corporações maiores e mais estabelecidas, que acreditavam dominar aquele mercado.</p>
<p>Alterações nas expectativas dos clientes</p>	<p>Os avanços tecnológicos têm levado a preços mais baixos para os consumidores. Por exemplo, produtos como videocassetes que costumavam custar US\$300 agora podem ser adquiridos por apenas US\$50 e ainda com mais recursos. Conseqüentemente, os clientes passam a esperar maior sofisticação por preços mais acessíveis.</p>
<p>Crescimento da diversidade</p>	<p>Mulheres e grupos minoritários constituem um segmento em crescimento na força de trabalho dos Estados Unidos. Atualmente, 20% das pessoas que vivem em áreas metropolitanas americanas são nascidas em outros países, e as tendências atuais indicam um aumento no número de trabalhadores estrangeiros no continente americano.</p>

Fonte: HOUOSEL (2012, p. 15).

Os profissionais envolvidos na gestão de recursos humanos devem ter um entendimento profundo das particularidades do setor em que as equipes estão operando. Isso é crucial para prevenir a ocorrência de problemas que possam interferir na colaboração entre os membros das equipes. Além disso, é essencial reconhecer que um ambiente de trabalho saudável desempenha um papel fundamental na formação de equipes eficazes e na entrega dos melhores resultados para a organização.

Um tópico que tem ganhado destaque nas discussões sobre gestão de recursos humanos é a importância da criação de equipes de alto desempenho dentro do contexto organizacional. Nesse sentido, é fundamental compreender os elementos que viabilizam a formação dessas equipes nas empresas. Esses elementos incluem:

- Feedback e motivação constantes
- Metas e objetivos transparentes
- Gestão eficaz de conflitos
- Busca de soluções por meio do consenso
- Estímulo à colaboração e harmonia
- Reconhecimento do potencial dos indivíduos
- Promoção da diversidade

A construção de equipes de alto desempenho tem se tornado um objetivo central para as organizações, uma vez que a presença significativa dessas equipes em toda a estrutura organizacional facilita a melhoria do desempenho global e a conquista dos resultados desejados. As empresas têm um interesse estratégico em investir na formação de equipes eficazes como uma maneira de atender tanto às suas metas e expectativas corporativas quanto às necessidades de seus colaboradores. Ao criar equipes bem-sucedidas, as empresas conseguem alcançar diversos objetivos organizacionais, como aumento da produtividade, inovação, maior qualidade dos produtos e serviços, além de uma tomada de decisões mais embasada.

Ao formar boas equipes, as empresas também proporcionam um ambiente de trabalho mais adequado para seus colaboradores. Isso porque equipes bem gerenciadas tendem a promover um clima organizacional positivo, onde os funcionários se sentem valorizados, engajados e

motivados. A colaboração efetiva, a comunicação aberta e a resolução de conflitos saudáveis são características de equipes bem estruturadas, o que contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Portanto, a formação de boas equipes não apenas satisfaz as aspirações organizacionais, mas também cria um ambiente onde os colaboradores podem se desenvolver, contribuir de maneira significativa e sentir-se parte integrante do sucesso da empresa.

DICA DO CAPÍTULO: O Diabo Veste Prada

SOBRE O FILME: “O Diabo Veste Prada” é um filme que gira em torno da indústria da moda e da dinâmica entre a chefe autoritária e uma assistente recém-contratada. Andrea Sachs (interpretada por Anne Hathaway) é uma jovem jornalista que consegue um emprego como assistente pessoal de Miranda Priestly (interpretada por Meryl Streep), a poderosa editora de uma prestigiada revista de moda. No início, Andrea enfrenta desafios ao se adaptar ao ambiente de trabalho rigoroso e às exigências de Miranda, conhecida por sua personalidade controladora e demandas exorbitantes. Ela lida com tarefas e situações complexas, como conseguir um exemplar antecipado do novo livro de Harry Potter para os filhos de Miranda e atender a suas necessidades imediatas. Conforme a trama se desenrola, Andrea se vê cada vez mais envolvida no mundo da moda e começa a questionar suas próprias prioridades e valores. Ela é influenciada por seu colega e mentor Nigel (interpretado por Stanley Tucci) a adotar uma nova imagem para se encaixar melhor no ambiente da revista. O filme explora temas como as pressões do mundo corporativo, a importância da imagem pessoal e as complexidades das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Além disso, aborda o equilíbrio entre a busca por sucesso profissional e a manutenção de valores pessoais e integridade. No final, Andrea toma uma decisão que a coloca em uma encruzilhada entre seguir uma carreira na moda ou priorizar seus princípios pessoais. “O Diabo Veste Prada” oferece um olhar intrigante sobre as tensões entre aspirações profissionais e a necessidade de manter a autenticidade em um ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

- ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- BEZERRA, C. **A máquina de inovação – mentes e organizações na luta pela diferenciação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BRILLO, J.; BOONSTRA, J. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva, 2018.
- CESAR, A. M. R. V. C. et al. **Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. Ed rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2015.
- COPPIN, B. **Inteligência Artificial**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- CORRÊA, H. L. **Administração de Cadeias de Suprimentos e Logística: integração na era da Indústria 4.0**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Management System**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- FOROUZAN, B. A. **Comunicação de Dados e Redes de Computadores**. São Paulo: AMGH Editora, 2010.
- HARVEY, D. **O Neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HOUOSEL, D. J. **Equipes: gerenciando para o sucesso**. São Paulo: Cengage Learning; Editora Senac Rio de Janeiro, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LAZZARI, J. B. et al. **Manual de direito previdenciário**. São Paulo: Editora Forense, 2019.

LOZADA, G. **Planejamento e Controle da Produção Avançado**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

ROCHA, A.; VENDRAMETTO, O. **Seleção de Indicadores de Eficiência da Competitividade Industrial Brasileira**. São Paulo: Blucher, 2016.

SACOMANO, J. B. et al. **Indústria 4.0: conceitos e fundamentos**. São Paulo: Blucher, 2018.

SANTOS, P. K. dos; RIBAS, E.; OLIVEIRA, H. B. **Educação e Tecnologias**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

TURBAN, E. et al. **Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

