



A TECNOLOGIA COMO ESTRATÉGIA NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E NAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS

Recebido: 17/05/2017

Aprovado: 05/11/2017

¹Mike Ceriani de Oliveira Gomes

RESUMO

A pesquisa busca, de forma geral, a compreensão de recursos empresariais que influenciam as atividades no Recrutamento e Seleção de colaboradores para a organização, assim como o Treinamento e Desenvolvimento de equipes. Esses tópicos são fundamentais e passam a ganhar maior importância ao serem agregados a temas como a tecnologia, na modernização do setor empresarial. A partir da adesão de tecnologias nas organizações, diversas perspectivas mudam, não apenas no Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento, mas, concomitantemente resultados monetários e, de forma geral, os processos nas rotinas de trabalho e toda a cultura empresarial, que se moderniza.

Palavras chave: Tecnologia; Modernização; Treinamento e Desenvolvimento.

¹ Graduação em Administração pela Faculdade Marechal Rondon - FMR, São Paulo, (Brasil). E-mail: mikegd1@hotmail.com

TECHNOLOGY AS A STRATEGY IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND IN ADMINISTRATIVE ROUTINES

ABSTRACT

The research seeks, in a general way, the understanding of company resources that influence the activities in the Recruitment and Selection and Training and Development of teams. These topics are fundamental and begin to gain greater importance when they are added to topics such as technology in the modernization of the business sector. Since the adhesion of technologies in organizations, several perspectives change, not only in Recruitment and Selection and Training and Development, but, concomitantly, monetary results and, in general, processes in work routines and the whole corporate culture, which is modernized.

Keywords: Technology; Modernization; Training and Development.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário econômico pouco favorável ao setor empresarial, o setor gerencial, assim como a classe trabalhadora, vão perdendo cada vez mais a capacidade de criar padrões assertivos. Por um lado, a incapacidade de contratar exige do empregador que reduza o nível de exigências no recrutamento e seleção de colaboradores. Por outro lado, essa possibilidade é fadada a levar a empresa a um declínio na produção, uma vez que, funcionários com menos formação, logo, menos capacitados, por tendência, podem trazer um ambiente de menor produtividade. Para muitas empresas, a capacitação profissional se trata de um interesse única e exclusivamente do colaborador que busca um espaço na organização. Por outro lado, Alves (2015) afirma que desenvolver novas habilidades para impulsionar a carreira pode ser o segredo para garantir estabilidade e sucesso profissional. Formula-se então a necessidade de qualificação de profissionais nas empresas, podendo ser por intermédio das mesmas.

Contanto, um fator importante a ser tratado é a atuação da organização perante determinadas carências, como cursos de capacitação, especialização, profissionalizantes, ensino superior, etc. Considerando empresas que não podem contar com o recrutamento de profissionais com os currículos mais atrativos no quesito Capacitação, mas têm recursos para capacitar equipes, a presente pesquisa tem como objetivo estudar a viabilidade da implementação de programas de capacitação e desenvolvimento profissional e organização empresarial, geridos pelos Recursos Humanos dessas empresas com o apoio da tecnologia.

A possibilidade de implementar esses programas nas empresas pode muitas vezes assustar o setor de RH (Recursos Humanos) por dois motivos: investimentos elevados e a possibilidade da não obtenção de retorno financeiro. Por outro lado, muitas vezes é desconsiderada a possibilidade de se obter a capacitação através de programas populares, pelo mero fato de serem populares. Em casos como este, a empresa perde a oportunidade de testar alternativas possivelmente viáveis, de acesso fácil (logística e economicamente) e certamente uma oportunidade atraente de desenvolver alianças profissionais com os setores treinados, uma vez que, por meio da capacitação profissional que o colaborador pode adquirir na empresa, este cria um compromisso direto com a mesma. A justificativa é que, tais programas populares, podem ser facilmente estudados na realização de projeções nos sistemas empresariais, isso porque se trata de tecnologia. O avanço tecnológico que trouxe várias possibilidades para o mundo, oferecendo grande contribuição também ao meio profissional, demanda então estudo acerca de seu uso como estratégia de melhoria no meio empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo o RH (Recursos Humanos) como fonte geradora dos principais objetos de estudos do trabalho, é importante saber quais são, em essência, suas funções no sistema empresarial. Para melhor compreensão, Marras (2016, p.10) lista as áreas de responsabilidade do gerente de RH, desde 1970 até hoje:

- Controles da frequência
- Faltas ao trabalho
- Pagamentos
- Admissão e demissões
- Cumprimento da CLT
- Serviços gerais
- Medicina e higiene
- Segurança patrimonial
- Segurança industrial
- Contencioso trabalhista
- Cargos e salários
- Benefícios
- Recrutamento e seleção
- Treinamento
- Avaliação de desempenho
- Qualidade de vida
- Desenvolvimento gerencial
- Relações trabalhistas
- Sindicalismo
- Desenvolvimento organizacional
- Estrutura organizacional

No decorrer do estudo teórico serão desmistificados os diversos pontos em que o RH atua e pode auxiliar de modo a promover melhorias nas organizações e, como já foi mencionado, o uso de recursos menos percebidos, ao seu favor.

2.1 Recrutamento e Seleção

Muitos fatores são considerados quando se trata de Recrutamento e Seleção. Para a empresa, basta compreender, a princípio que, seus funcionários devem primeiramente atender às suas necessidades, o que envolve estarem enquadrados às características da mesma.

Para Limongi-França et al (2002, p. 64-66), Recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto, enquanto Seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização.

Recrutamento e Seleção são subsistemas do RH que, segundo Marras (2016, p. 49) significam, respectivamente, a captação e triagem de profissionais no mercado e seleção e acompanhamento de profissionais para a empresa.

Entendendo então, cronologicamente, no processo de admissão de um funcionário (chamaremos este de “X”) para a organização, ele deve entrar neste recrutamento com outros concorrentes (chamaremos de “Y” e “Z”). Em uma hipotética situação em que três concorrem a uma vaga na organização, o processo de recrutamento engloba a convocação destes concorrentes, X, Y e Z. É tratado então de decidir, qual das três opções é a mais viável para a organização. Entra então a seleção, que dos três escolhidos, tem como objetivo selecionar o melhor. Decidido então que, hipoteticamente, o candidato Y se destacou menos entre os três, mesmo tendo entrado para o recrutamento, ele não foi aceito no processo de seleção. Não necessitando esta seleção ter apenas uma etapa, são selecionados para a próxima os candidatos X e Z. Considerando que a vaga fique com o candidato X, o candidato Z é automaticamente desligado do processo. A partir daí, o candidato X é contratado e faz parte da organização. Lembrando que este é o teste para fazer parte do corpo organizacional em questão, lá dentro, este poderá passar por mais avaliações como funcionário, sendo elas de acordo com o critério da empresa. Este assunto será abordado no próximo tópico.

Os processos de recrutamento e seleção, porém, não se conclui necessariamente na contratação de um novo funcionário. O recrutamento pode ser interno, que ocorre, segundo Limongi-França et al (2002, p. 64), pela procura de candidatos para o preenchimento de uma vaga dentro da própria organização. Enquanto a seleção, por sua vez, pode também realocar funcionários à medida que a organização compreender como opção viável e, essa, por sua vez, ocorrerá muito pela avaliação da organização, considerando o quadro geral de funcionários em determinadas áreas. Mediante programas de seleção e colocação, podemos avaliar as pessoas e os cargos e, em seguida, tentar adequar ambos de modo a maximizar o ajuste entre as aptidões

e as características do indivíduo e as aptidões e as características requeridas pelo cargo (WAGNER III & HOLLENBECK, 2000, p. 31). Seguindo essa ótica, é possível compreender todo o processo de Recrutamento e Seleção, de forma geral, não como algo apenas definitivo, mas, muitas vezes, um processo permanente para o trabalho do RH.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Pode-se compreender treinamento e desenvolvimento como uma área responsável da Administração Estratégica. A administração estratégica é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o feedback contínuo e a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional (ALBUQUERQUE, 2002, p. 40). Considerando então, o Treinamento e Desenvolvimento diretamente ligados à visão estratégica organizacional, é evidenciada sua necessidade na busca de resultados a médio e longo prazo.

Define-se treinamento, segundo Barçante et al (2003, p. 52), como o ato de preparar pessoas para que realizem tarefas específicas, a resolução de problemas previsíveis, passíveis de antecipação e solucionáveis por aplicação de fórmulas e rotinas preestabelecidas.

Uma das funções mais importantes do treinamento nas organizações, segundo Wagner III et al. (2003, p. 32) é compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil ou aptidões.

Para Tortorette (2010), os treinamentos têm como objetivo capacitar profissionais para atender às expectativas das empresas, assim, muitas organizações contam com planejamentos e programações especiais para construir equipes preparadas e atualizadas.

É comum a crença, por parte de muitos gestores, de que o pessoal em uma organização deve estar devidamente preparado no ato de seu ingresso, entretanto, treinar pode envolver ainda mais fatores do que a capacitação, por si só.

Não se pode entrar em determinadas áreas como o Treinamento sem mencionar Chiavenato (1997, p.22), que diz que o treinamento tem como finalidade para a equipe a aquisição de conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.

Estudioso em temas relacionados à RH, Chiavenato provou também que, este conceito seria, em partes, atemporal.

Marras (2016, p.133) define treinamento como um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA), relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Compreende-se então que, envolve também no processo de treinamento uma mudança nas características do colaborador. Este adquire a roupagem necessária para a empresa no processo de treinamento, ou seja, o treinamento não se resume à capacitação.

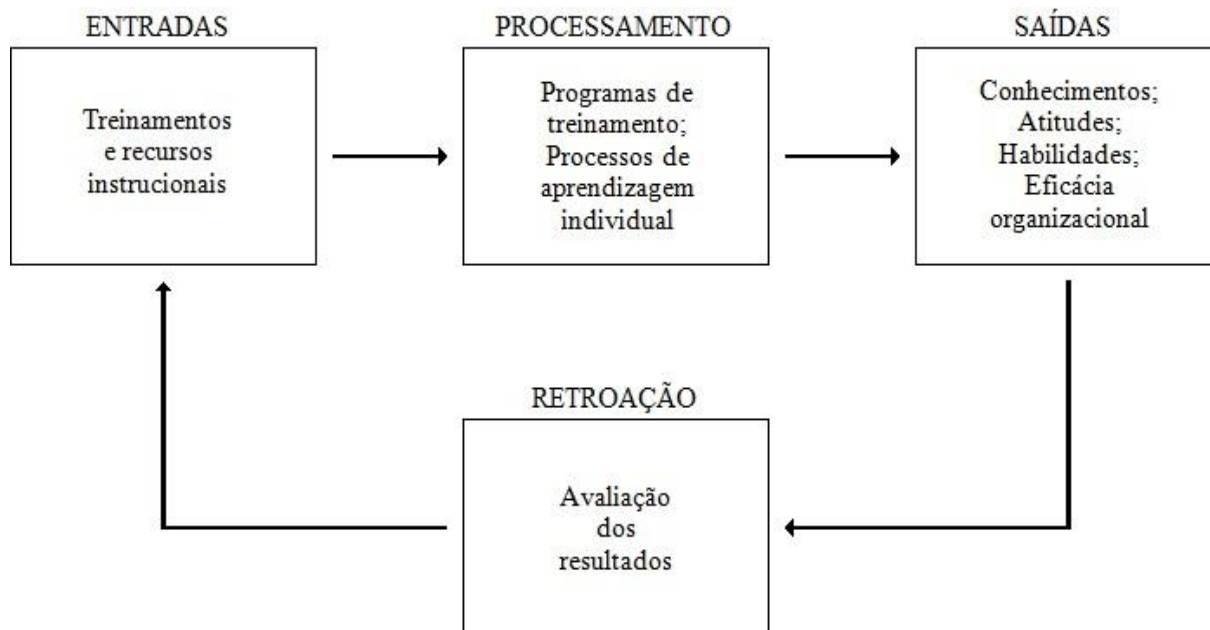
O treinamento produz um estado de mudança no conjunto do CHA de cada trabalhador, uma vez que complementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa “bagagem” constitui o “CHA individual”, que deve estar em uníssono com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento. (MARRAS, 2016, p.133-134)

Para Chiavenato (1997, p.26), o processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- Entradas (inputs) como treinandos, recursos organizacionais, etc.;
- Processamento ou operação (throughputs) como processos de aprendizagem individual ou programa de treinamento, etc.;
- Saídas (outputs) como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional, etc.;
- Retroação (feedback) como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

Visto desta forma, pode-se entender que o processo de treinamento não tem necessariamente um encerramento, como apontado, é um ciclo. Seu resultado, porém, pode ser comprovado e avaliado na retroação (feedback). Para melhor compreensão deste processo, segue abaixo o quadro com ilustração representativa:

Quadro 1: O processo de treinamento



Fonte: Chiavenato (1997)

Segundo a representação acima, o processo se dá pela entrada, a qual representa o investimento da empresa em treinamentos; posteriormente o processamento, que é a aprendizagem, responsável pela já mencionada “moldagem” na característica do colaborador, dando então ao mesmo a roupagem da organização; finalizado este procedimento, tem-se a saída, que consiste nos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) já adquiridos pelo colaborador; na retroação, então, são percebidos e avaliados os resultados, ou seja, a organização comprovará o quão eficiente e eficaz foi o processo de treinamento. Sendo este um ciclo, pode-se então aplicar outras vezes para aperfeiçoar estes mesmos colaboradores, assim como programar para novas equipes. Posterior ao treinamento vem o desenvolvimento.

Sobre o desenvolvimento, Chiavenato (1997, p.72) afirma que se baseia nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização em longo prazo.

Já os seus procedimentos, diferenciam-se dos de treinamento, visto que, já é um passo à frente. Estão esses procedimentos, como aponta Chiavenato (1997, p. 79-86) divididos em:

- Métodos de realimentação de dados: tem como função a análise dos resultados e o planejamento de medidas de correção para cada nível de organização.

- Desenvolvimento de equipes: tem como função otimizar o desempenho de equipes mais defasadas para projetos específicos.
- Enriquecimento e ampliação do cargo: tem como função tornar a organização um lugar de trabalho mais agradável e mais eficaz, aumentando o espaço para as mais diversas áreas na tomada de decisões.
- Treinamento da sensibilidade: tem como função transmitir ao colaborador a consciência de sua importância na organização, para que possa realizar suas atividades de forma mais clara e coesa, fazendo com que este também transmita aos outros, o que envolve também a propagação de conhecimentos, habilidades e atitudes (o CHA).
- Consultoria de procedimentos: tem como função o alinhamento das áreas gerenciais da organização, com a finalidade de esclarecer seus objetivos e auxiliar a correção de falhas, podendo ser na delegação de atividades, processos comunicativos, entre outras. Lembrando que este procedimento deve ser necessariamente realizado por um membro com uma visão de fora da organização, ou seja, trabalho terceirizado, preferencialmente por um consultor de RH.

É importante saber que, desenvolvimento não se trata apenas de aperfeiçoar o que está bom. Uma organização pode perder oportunidades se não utilizar esta ferramenta devidamente. Investir no descobrimento de talentos pode ser uma decisão assertiva.

Empresas de ponta, bem organizadas, procuram identificar entre os seus empregados os verdadeiros talentos – pelas suas características pessoais e profissionais – e elaboram um plano de médio e longo prazo, traçando metas realísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios; desenham os módulos de forma progressiva e sistemática; acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas e cumprem as etapas de recompensa prometidas, estimulando e mantendo o nível motivacional de seus talentos. (MARRAS, 2016, p.159-160)

A abordagem de Marras torna-se atrativa para a organização, uma vez que, tendo o talento retido na organização, não há necessidade de recrutamento externo, ou seja, a empresa pode abrir mão de diversas burocracias em função de contratação para cargos que exigem diversas responsabilidades que a organização muitas vezes não sabe se um possível novo

membro da organização retém, além de proporcionar crescimento profissional ao funcionário já presente.

3. METODOLOGIA

A metodologia proposta para a realização do trabalho é centrada na análise observacional, com a finalidade de compreender o comportamento do objeto teórico estudado, ou seja, como diversos fatores evoluem a determinado ponto.

Existem investigações em ciências sociais que se utilizam exclusivamente do método observacional. Outras o utilizam em conjunto com outros métodos. E podemos afirmar que qualquer investigação em ciências sociais deve se valer, em mais de um momento, de procedimentos observacionais. (PRODANOV, 2013, p. 37)

Através da identificação do problema, é necessário além da análise teórica do mesmo, buscar explicações de estudiosos do tema e, a partir daí, analisar o desenrolar dos processos e a viabilidade de suas observações.

Tratando-se de temas muito tratados no cotidiano, fez-se viável também, além da análise teórica, consultas em outras mídias informativas, sendo periódicos e web jornais. A estruturação, portanto, após o relato introdutório e teórico levou a explicações, ainda de cunho teórico em um primeiro momento (onde até então, há o caráter metodológico observatório) e, posteriormente, a argumentação do autor sobre os dados coletados e as explicações já realizadas.

4. PROJEÇÕES DE AVANÇOS TECNOLÓGICOS NAS ORGANIZAÇÕES

Para estudar os impactos favoráveis da tecnologia nas organizações, é preciso primeiramente compreender as necessidades de sua adaptação às mesmas. Com a globalização, o número de possibilidades e acessibilidades nas organizações tornou-se cada vez maior, o que, conseqüentemente, aumentou a concorrência à proporção do processo de aquisição tecnológica.

Para iniciar o assunto Tecnologia nas Organizações, é preciso falar primeiramente sobre os sistemas de informação. O sistema é um conjunto de elementos programados, inter-relacionados e inter-atuantes, que, quando processados, auxiliam na consecução dos objetivos dos negócios por meio de sistemas de informação (IMONIANA, 2017, p. 2). Ao levar os

sistemas para o meio empresarial, já se pode obter maior eficácia organizacional em muitos aspectos de temas estudados nos capítulos 2.1 e 2.2 do artigo, além de contribuir para com a modernização tecnológica nas organizações, uma vez que, esse estilo de controle, culmina em, segundo Imoniana (2017, p. 65):

- Delineamento nas responsabilidades organizacionais;
- Coordenação de orçamento de capital de informática;
- Desenvolvimento e implementação das políticas globais de informática;
- Intermediação com terceiros (networking);
- Gerenciamento de suprimentos;
- Desenvolvimento de plano de capacitação.

Ao adentrar a área dos negócios, é apontado por Fernandes et al (2012, p. 9) que as interações tecnológicas de processos fazem com que o risco apresentado para a continuidade do negócio seja altamente visível.

Quando são pautados objetivos como desenvolvimento organizacional e maximização em processos decisórios, pode se considerar como abordagem para tanto o Sistema Especialista, descrito por Fernandes (2005, p. 13) como sistemas baseados em conhecimentos. É preciso considerar que o fator humano é importante na utilização deste sistema, o que justifica ainda ser classificado como estratégia de Treinamento e Desenvolvimento de pessoal nas organizações. Aliado este sistema, portanto, às estratégias em processos decisórios, torna-se então uma alternativa viável para gestores que visam trabalhar a redução de incertezas. Um sistema especialista deve, além de inferir conclusões, ter capacidade de aprender novos conhecimentos e desse modo, melhorar o seu desempenho de raciocínio e a qualidade de suas decisões (FERNANDES, 2005, p. 14). Essa linha sequencial reforma vínculos entre o setor empresarial operacional e grandes gerencias/direções, devido à forte relação entre os resultados e a boa utilização dos recursos tecnológicos no setor operacional.

Considerando todos os níveis hierárquicos empresariais, fica clara a influência da tecnologia na redução destes gastos, como já evidenciado por Imoniana, podendo, portanto, considerar: elaboração, planejamento e cumprimento de metas gerais; elaboração e fixação de políticas e normas de setores organizacionais; interação, facilitação e desenvolvimento de novos relacionamentos.

5. CONCLUSÕES

Há consciência de que para muitas organizações, diversas abordagens no campo das tecnologias não são, em suma, inéditas, entretanto, nem todas têm a devida consciência dos benefícios destes programas, tanto para a empresa quanto para o colaborador. Compreende-se então parte da pesquisa, também como uma crítica direcionada às empresas que correm na contramão do desenvolvimento tecnológico que pode, de fato, ser utilizado ao seu favor.

Uma abordagem viável para identificar determinadas carências é uma análise de traz para frente, compreendendo o fim do processo, portanto, ponto inicial da análise, o trabalho regular da empresa, sem a utilização de possibilidades tecnológicas disponíveis. Analisando até o início do processo, portanto, ponto de diagnóstico da análise, em uma observação voltada ao setor operacional, chega-se até o recrutamento e seleção. Se o recrutamento não conta com os procedimentos tecnológicos disponíveis, pode-se então considerar uma boa justificativa sua a não utilização nos procedimentos posteriores à efetivação do colaborador. A isso pode responsabilizar a cultura organizacional ou o receio do enfrentamento de prováveis processos burocráticos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, Marcela. (2015). Falta emprego ou qualificação? Disponível em <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/falta-emprego-ou-qualificacao-semanadoemprego>> Acesso em: 19 de setembro de 2017.

Barçante, Luiz Cesar; PINTO, Fernando Castro. Jogos de negócios: revolucionando o aprendizado nas empresas. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

Chiavenato, Idalberto. Recursos humanos na empresa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Fernandes, Aguinaldo Aron; ABREU, Vladimir Ferraz. Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

Fernandes, Anita Maria da Rocha. Inteligência artificial: noções gerais. Florianópolis: VisualBooks, 2005.

Imoniana, Joshua Onome. Auditoria de sistemas de informação. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Limongi-França, A. C.; Fischer, A. L.; Nogueira, A. J. F. M.; Arellano, E. B.; Reis, G. G.; Shinuashiki, G.; Sampaio, J. R.; Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M.; Albuquerque, L. G. 8. ed. (2002). A gestão estratégica de pessoas. *As pessoas na organização* (35-50). In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). Gente, São Paulo.

Limongi-França, A. C.; Fischer, A. L.; Nogueira, A. J. F. M.; Arellano, E. B.; Reis, G. G.; Shinuashiki, G.; Sampaio, J. R.; Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M.; Albuquerque, L. G. 8. ed. (2002). Os processos de recrutamento e seleção. *As pessoas na organização* (63-72). In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). Gente, São Paulo.

Biancolino, C. A.; Kniess, C.T.; Maccari, E. A.; Rabequini Jr, R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do potencial ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

Prodanov, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Tortorette, Maiara. (2010). A importância da aplicação de treinamento nas organizações. Disponível em <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/treinamento-desenvolvimento/a-importancia-da-aplicacao-de-treinamento-nas-organizacoes>> Acesso em: 23 de setembro de 2017.

Wagner III, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.