



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA  
PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO PARA QUIBASA QUIMICA  
BÁSICA LTDA**

**Eliete José de Souza Silva**

**Belo Horizonte  
2013**

Eliete José de Souza Silva

**MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA PROPOSTA  
DE PLANO DE AÇÃO PARA QUIBASA QUIMICA BÁSICA LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica  
(Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE  
da Universidade Federal de Minas Gerais,  
como requisito parcial à obtenção do Certificado  
de Especialista em Recursos Humanos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
a banca examinadora em 10/09/2013.

Orientador: Prof. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte

2013



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora ELIETE JOSE DE SOUZA SILVA, REGISTRO Nº 2012698578. No dia 10/09/2013, às 18:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO PARA QUIBASA QUIMICA BÁSICA LTDA", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10/09/2013.

Prof. Antônio Del Maestro Filho \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus pela minha vida e por mais esta conquista.

A meu querido marido Vanderlei por sempre apoiar minhas escolhas e por me acompanhar em todos os momentos. Às minhas filhas Gabriela e Isabela que na minha ausência colaboraram para a realização do meu sonho.

Ao Professor Victor e Dona Marilda, pela oportunidade de realizar este trabalho.

Ao meu orientador professor Antônio Del Maestro Filho, pela receptividade e ensinamentos.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1– Certificações da empresa: ISO 13485:2003, ISO 9001:2008, e BPF, respectivamente. Fonte: Quibasa (2013).....	11
Fases evolutivas da Gestão de Recursos Humanos.....	17
Figura 2: Modelo dos quatro papéis da gestão de pessoas.....	20
Quadro 1: Definição dos papéis da gestão de pessoas.....	21
Quadro 2: As quatro faces de RH.....	23
Quadro 3: Processo de Desenvolvimento de Competências.....	33

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

FACE – Faculdade de Ciências Econômicas

RH – Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BPFC – Boas Práticas de Fabricação

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar através de um estudo caso na empresa Quibasa Química Básica Ltda., uma proposta de plano ação para modernização das práticas de Recursos Humanos.

Através de um estudo bibliográfico, buscou-se analisar o que diz a literatura, e como funcionam as práticas de recursos humanos dentro da organização.

Este estudo objetiva contribuir para elaboração e implementação de um plano de ação, buscando maior eficácia na área de recursos humanos e atuar de acordo com os moldes de Gestão de Pessoas.

Com base nessa justificativa e na contextualização, espera-se aceitação deste trabalho para que contribua e agregue valor, aprimorando cada vez mais a gestão estratégica de recursos humanos frente às perspectivas da empresa.

**Palavra - chave:** Administração de Recursos Humanos - Estratégia - plano de ação

## **ABSTRACT**

The present work aims to present through a study case in Quibasa Química Básica Ltda, a proposed action plan for the modernization of human resources practices. Through a bibliographical study, we tried to analyze what the literature says, and how to the human resources practices work within the organization. This study aims to contribute to drawing up and implementing an action plan, seeking greater efficiency in the human resources area and act according to the patterns of people management. Based on this reasons and on the context, it is expected that this work will contribute and add value, improving the strategic management of human resources across the company's prospects.

**Key words:** human resource management- strategy - action plan

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 A Empresa .....	09
1.1.1 Institucional .....	09
1.1.2. Identidade Organizacional.....	10
1.1.3. Certificações .....	10
1.1.4. Bioclin Integração.....	11
<b>2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
2.1 Justificativa.....	13
2.2. Objetivos .....	14
2.2 Objetivos específicos .....	14
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
3.1 A evolução da Área de Recursos Humanos .....	15
3.2 Fases Evolutivas .....	17
3.3 Políticas e Práticas da ARH .....	25
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
4.1 Caracterização da Pesquisa .....	35
<b>5. DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>36</b>
<b>6. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>39</b>
6.1. Projeto de plano de ação .....	39
6.2 Principais mudanças e Agregação de Valor .....	39
<b>7. AÇÕES/NOVAS FUNÇÕES /PRIORIZAÇÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>45</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. A Empresa

#### 1.1.1 Institucional

O presente trabalho levanta as características e sugestões de melhorias para o processo de recursos Humanos, buscando maior eficácia na área e atuando de acordo com os moldes de Gestão de Pessoas.

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças, e tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.

Visto de outro ângulo o gerente de pessoal nada fez, para mudar seu perfil, Continuou sendo um chefe de pessoal, com uma roupagem diferente. Sua visão ainda era muito tecnicista e ligadas às questões com uma roupagem diferente. Ligados às questões burocráticas de registros fiscalizações de aspectos legais e cumprimentos de normas.

Ou seja, chefe de pessoal até 1950 tinha como responsabilidades, o controle de freqüência falta ao trabalho, pagamentos e demissões e cumprimento da CLT. De 1950 a 1970 a responsabilidade além do controle de freqüência, faltas ao trabalho, pagamentos e demissões e cumprimento da CLT, serviços gerais, medicina e higiene, segurança patrimonial, segurança industrial, contencioso trabalhista, cargos e salários, recrutamento e seleção e treinamento.

E de 1970 até 1999 começou a preocupação com avaliação de desempenho, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, sindicalismo, desenvolvimento organizacional e estrutura organizacional.

Empregando todos os seus esforços no desenvolvimento contínuo e no aprimoramento tecnológico, a Quibasa / Bioclin – Química Básica Ltda., atualmente destaca-se no cenário nacional como uma das empresas com maior crescimento do setor de diagnóstico *in vitro*.

Investindo sempre em sua força de trabalho e em uma filosofia empresarial coerente, a estrutura da empresa vem se fortalecendo e criando parcerias cada dia mais sólidas.

A Quibasa foi fundada em 1977 pelo Dr. Victor Heinrich Arndt que, com sua larga experiência acadêmica, doutorado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e pós doutorado pela Universidade de Munique na Alemanha, transferiu seus conhecimentos para a bancada dos laboratórios. Depois disso, o crescimento não parou.

Com várias certificações de âmbito nacional e internacional, a Quibasa conquista seu espaço sempre pautado em seus valores institucionais – ética, qualidade, confiabilidade e comprometimento – trabalhando com foco na melhoria da saúde, fornecendo as melhores soluções em diagnóstico, *“porque QUALIDADE é a marca da Bioclin!”*.

### 1.1.2. Identidade Organizacional

A Quibasa apresenta as seguintes ideologias:

- NEGÓCIO: Soluções em Diagnóstico para a Saúde.
- VALORES: Ética, Qualidade, Confiabilidade, Comprometimento.
- MISSÃO: Contribuir para a melhoria da saúde, fornecendo soluções em diagnóstico, com qualidade, confiabilidade e sustentabilidade.
- VISÃO 2015: Ser a melhor opção de escolha do mercado de diagnóstico para a saúde.
- 

### 1.1.3. Certificações

A Quibasa possui Sistema de Gestão da Qualidade certificado conforme Norma NBR ISO 13485:2003, NBR ISO 9001:2008 e certificado de Boas Práticas de Fabricação (BPFC) e Controle pela Agência Nacional Vigilância Sanitária (ANVISA). A Figura 1 (p. 3) ilustra esses certificados.

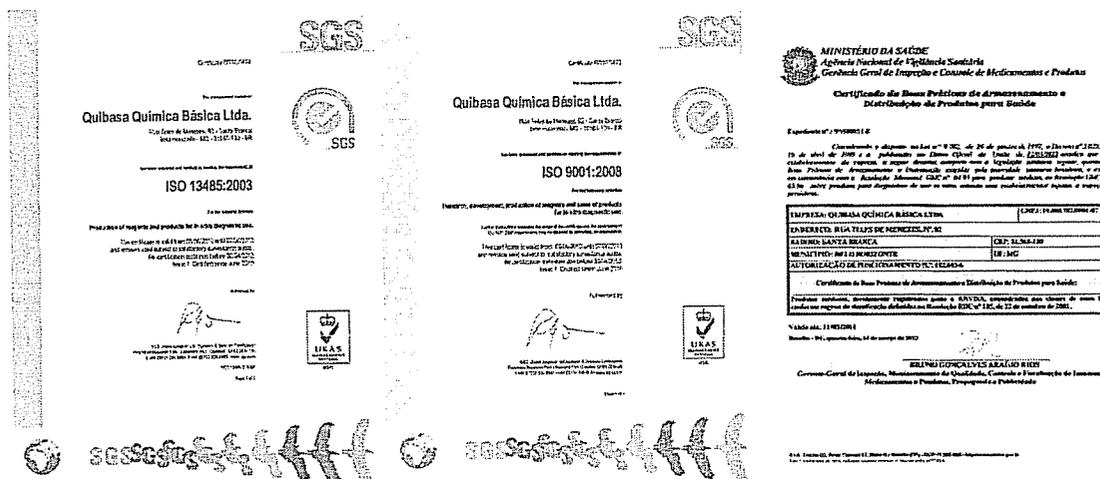


Figura 1– Certificações da empresa: ISO 13485:2003, ISO 9001:2008, e BPF, respectivamente.

Fonte: Quibasa (2013).

#### 1.1.4. Bioclin Integração

A Bioclin/Quibasa, visando contribuir de forma sustentável para o crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores, parceiros e clientes criou o Projeto Bioclin Integração. Este projeto engloba diversas iniciativas da empresa nos âmbitos social, científico, acadêmico e ambiental.

- **BIOCLIN APRENDIZ:** Visando colaborar com a inserção de jovens no mercado de trabalho, o projeto Bioclin Aprendiz é uma adesão ao projeto do governo federal.
- **BIOCLIN NA ESCOLA:** O projeto consiste na doação de kits e material de suporte para escolas, com o intuito de contribuir para a formação técnico-científica de novos profissionais. Colabora com projetos de pesquisas das universidades, voltados para alunos de iniciação científica, especialização, mestrado e doutorado.
- **BIOCLIN CIENTÍFICA:** Através de parcerias com instituições de pesquisa e também financiando projetos, a Quibasa propicia o desenvolvimento de novas

tecnologias, que aperfeiçoam o diagnóstico de doenças, contribuindo para a melhoria da saúde da população.

- **BIOCLIN FORMAÇÃO PROFISSIONAL:** Projeto que contribui para a profissionalização tanto de jovens acadêmicos como de funcionários, fornecedores e distribuidores. Trata-se de um amplo projeto que engloba oferta de estágio para jovens acadêmicos na área de diagnóstico, visitas técnicas à empresa, seminários, palestras, treinamentos que acontecem nas instalações da empresa, além de bolsas de estudo para funcionários.
- **BIOCLIN RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL:** Este projeto sintetiza a responsabilidade social da empresa bem como sua preocupação com a preservação do meio ambiente. As atividades relacionadas à Responsabilidade Social desenvolvidas pela Quibasa são adoção e ajuda às Instituições Filantrópicas em parceria com o Lions Clube Pampulha, estímulo à participação de voluntariados em causas sociais, promoção de campanhas internas de vacinação para os funcionários, bem como orientações e conscientização quanto à prevenção de doenças. A empresa recicla internamente parte do papel picotado, realiza doações para as empresas Ascap e Asmare e promove a coleta seletiva de lixo. Além disso, ao propiciar condições de trabalho seguro e saudável a Quibasa acredita estar colaborando para a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores e de seus familiares.

## 2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

### 2.1 Justificativa

É importante enfatizar que mesmo as empresas bem sucedidas, em sua grande maioria, têm um ou outro programa de Recursos Humanos mais intensificado, porém, raras são as que apresentam um sistema integrado de recursos humanos, com todos os programas inter-relacionados e ainda vinculados ao Planejamento estratégico.

Entende-se por um sistema integrado ou plano diretor de recursos humanos uma forma sistêmica de apresentar ações, programas ou instrumentos que norteiam as políticas e os projetos de Recursos Humanos com a direção dos negócios da empresa.

Ser um verdadeiro profissional de recursos humanos não significa simplesmente passar do trabalho operacional ao estratégico. Significa aprender a dominar tanto os processos operacionais quanto o pessoal.

A grande relevância para o profissional e para a organização é que precisam desempenhar vários papéis e não exclusivos. Precisam especificar os resultados para empresas provenientes do desempenho de cada um de seus papéis, definirem as imagens que caracterizam esses papéis e atuar no sentido de alcançar os resultados e, ao mesmo tempo construir o compromisso comum necessário para obter esses resultados.

Esta é a proposta de estudo deste trabalho, garantir que cada plano desta empresa seja dotado de um plano de ação organizacional, para implementação.

Com base nessa justificativa e na contextualização a idéia é dar uma resposta ao seguinte questionamento:

Quais políticas devem ser adotadas para contribuir com a melhoria continua dos processos de recursos humanos?

Dessa forma, quando a área de recursos humanos passa a ser parceiro estratégico, é criada uma discussão para avaliar prioridades e foco.

## **2.2 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é a elaboração de uma proposta de plano de ação com base no diagnóstico das práticas de recursos humanos atualmente adotadas pela Quibasa Química Básica Ltda. - Bioclin bem como enfatizar um plano de ação a referida empresa para modernização das praticas e políticas de recursos humanos.

## **2.3 objetivos específicos**

- Descrever e analisar a administração de recursos humanos no contexto nacional de desenvolvimento de pessoal, e especificamente enfatizar as praticas da Quibasa Química Básica Ltda.
- Diagnosticar e elaborar um plano de plano de ação e para melhoria das práticas de recursos humanos adotadas nesta empresa.
- Realizar uma pesquisa bibliográfica para resgate da evolução histórica da gestão de Recursos Humanos nas organizações em geral e em especial na Quibasa objeto deste estudo.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordada a fundamentação teórica deste projeto abrangendo um breve histórico sobre a administração de recursos humanos. Num segundo momento será também abordado, o processo da mudança organizacional. Finalmente, no terceiro momento, serão tratadas as políticas e práticas tradicionais da administração de recursos humanos.

#### 3.1. A evolução da área de Recursos humanos

A administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, tinham como funções básicas o recrutamento e seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase ao mesmo tempo. Quem comandava o trabalho de cada um dos membros era o encarregado de pessoal.

Nesta época tais departamentos cuidavam basicamente das rotinas trabalhistas, que consistiam na obediência da legislação trabalhista, enquanto as tarefas administrativas estavam direcionadas a recrutamento e seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento.

Na década de 1960 a 1970 as implicações das instituições tinham princípios de descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações e o controle de competências regimentais.

Na primeira metade da década de 1990 as atividades específicas eram folha de pagamentos, aposentadorias, treinamento, capacitação, dentre outras.

A partir da segunda metade da década de 1990 as implicações eram o conhecimento e capacitação e a responsabilidade do indivíduo com seu desenvolvimento.

“A postura de um gestor de RH esta diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural, no seu sentido mais amplo.

A educação familiar e formal adquirida ao longo de sua vida delinea um conjunto de valores que alavanca a exteriorização de suas atitudes, identificando-o numa escala

de zero infinito – num determinado e único ponto da escala (JEAN PIERRE MARRAS, 13 Edição P.59).

Qualquer organização depende, em diferentes escalas do desempenho humano para alcançar seu sucesso, por este motivo as organizações, desenvolvem e organizam uma forma de atuação sobre o comportamento que chamamos gestão de pessoas.

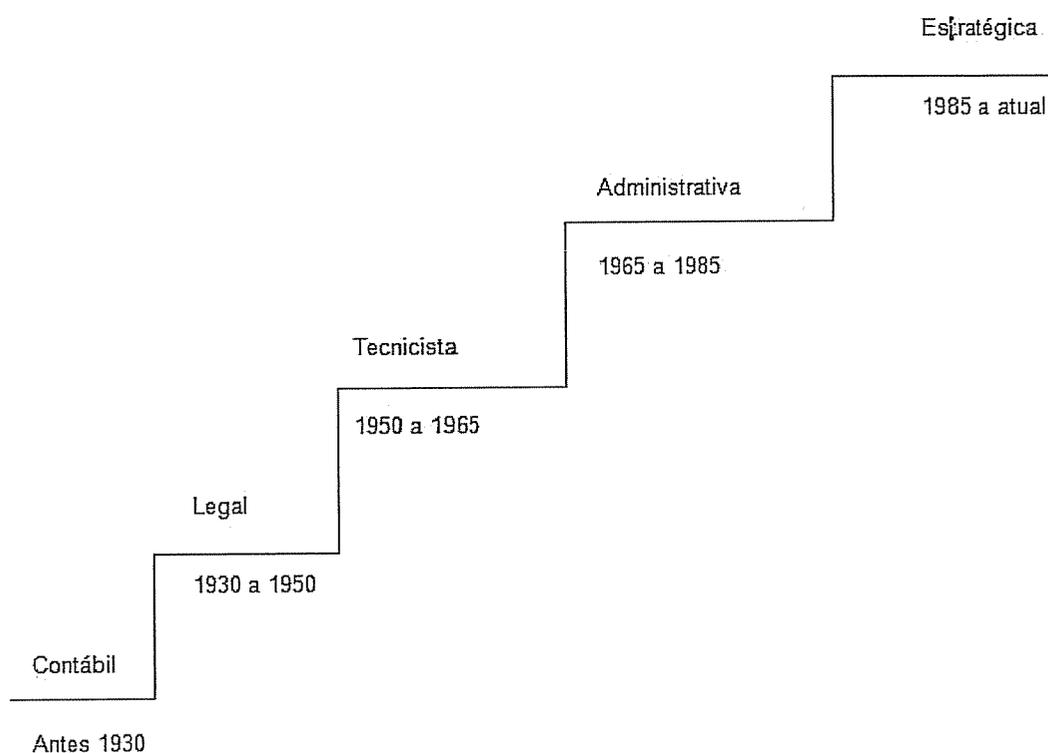
Segundo Araújo (2010, p.3), o chefe de pessoal conduzia os processos de admissão e demissão. A necessidade de controle legal-trabalhista exigia da chefia um profundo conhecimento das leis trabalhistas, daí o fato de existirem os departamentos de recursos humanos ou, na época, departamento de pessoal. Motivo pelo qual as chefias de pessoal eram constituídas por advogados ou bacharéis em direito, fato que somente foi alterado no final de 70.

O período de 1965 a 1985 representou a fase administrativa (ou sindicalista), que criou um marco histórico entre capital e trabalho.

Nesta fase da gestão de pessoal foram os primeiros programas para o planejamento estratégico.

Marras frisa que o viés do humanismo, exigiu da ARH, um perfil cognitivo para analisar cenários do indivíduo, não como trabalhadores assalariados e sim parceiros de negócios, ou seja, vinculando gestão de pessoas as estratégias organizacionais.

### 3.2 Fases evolutivas da Gestão de Recursos Humanos



#### Fase 1 - Gestão de Pessoas como Departamento De Pessoal

As atividades de pessoal eram executadas por um contador e se resumiam à admissão, ao pagamento e à demissão. As leis não existiam e predominava o poder do empregador. Com o tempo, passou-se a exigir dos empregados algumas referências de trabalhos anteriores, alguma documentação, alguma habilitação.

No "Estudo de Tempos e Movimentos", de F.W. Taylor (1856-1915) que analisava os movimentos e o tempo que os empregados levavam para realizar suas tarefas, baseado apenas no rendimento, o qual tornou desumano o trabalho, mecanizando o homem, fez com que tivesse o mérito de indicar o caminho do desenvolvimento da área de Recursos Humanos.

## **Fase 2 - Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano**

No Brasil, pela data de 1930, quando surgiram as primeiras leis trabalhistas. A partir desta fase, passa a existir a figura do "Chefe de Pessoal". Dele esperava-se o conhecimento da legislação trabalhista, pois mantinha atualizados os registros, os quadros e as relações exigidas por lei, visando evitar problemas para o empregador. Nesta época, achava-se que o homem ideal para a área de RH era o bacharel em Direito. Nos anos de 60 e 70, predominou a escola de relações humanas, onde reconheceu a importância de levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituindo a principal preocupação, da então, área de Recursos Humanos.

## **Fase 3 - Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas**

Nas décadas de 70 e 80, o foco do RH passou a ser o caráter estratégico. Os planos estratégicos dos vários processos de gestão de Recursos Humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. A principal responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos era integrar suas áreas entre si e com a estratégia corporativa da empresa.

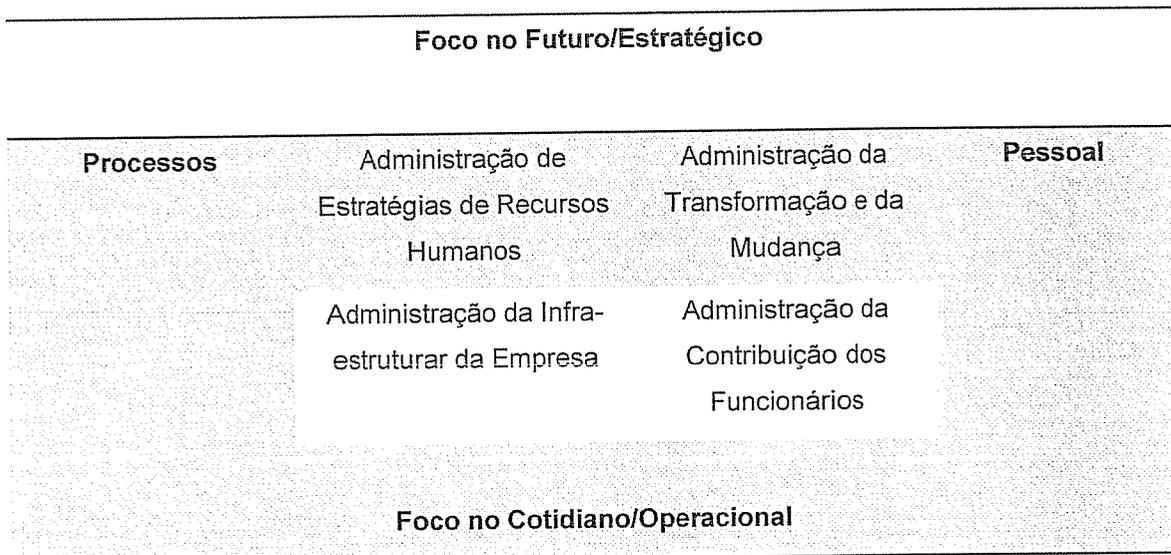
## **Fase 4 - Gestão de Pessoas como Estratégia**

A partir de então, a área de RH passa a fazer referência à questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e os clientes. Segundo Porter (1989), "a gerência de Recursos Humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa", chegando "em algumas indústrias a ser a chave para a vantagem competitiva". De qualquer modo, independente do porte da empresa e do papel de RH na organização, onde o profissional de DP está inserido, os processos para obter um departamento de pessoal competitivo, com a pretensão de não ser apenas um "centro de custo" da organização, e sim, um "centro de resultados", é que o DP não deve limitar-se a efetuar cadastros admissionais, pagamento mensal dos empregados e encargos, férias anuais, cálculos demissionais e homologação do então ex-funcionário.

Os profissionais do DP devem preparar-se para exercer uma função de orientar as demais áreas da empresa quanto ao correto cumprimento da legislação trabalhista e da previdenciária, acompanhando o seu cumprimento, diminuindo assim, a exposição da empresa às perdas financeiras decorrentes de eventuais fiscalizações do Ministério do Trabalho e/ou reclamações trabalhistas. Nas empresas, o DP ainda é a porta de entrada e a de saída dos demais funcionários, onde uma boa impressão inicial da empresa (no qual o DP está inserido) motiva o novo funcionário a trabalhar para esta empresa, bem como a participação do DP no processo demissional, onde cabe o esclarecimento de modo harmônico, das verbas rescisórias e sua homologação, podem evitar a abertura de futuras reclamações trabalhistas, evitando perdas financeiras. Portanto o DP, bem preparado e com profissionais capacitados a desempenhar tais atividades, torna-se um diferencial competitivo da área de RH no contexto organizacional.

O modelo de Ulrich (1998) delinea os quatro papéis principais que a gestão de pessoas de uma organização deve ter: Administração de Estratégias de Recursos Humanos, Administração da Infra estrutura da Empresa, Administração da Contribuição dos Funcionários e a Administração da Transformação e da Mudança, conforme podemos observar na Figura 1.

Figura 2: Modelo dos quatro papéis da gestão de pessoas



Fonte: (ULRICH, 1998, p. 40)

De acordo com Ulrich (1998), os dois eixos representam o foco e as atividades dos profissionais da área de gestão de pessoas, indo o foco do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os gestores das organizações devem aprender ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, focando-se tanto no longo prazo quanto no curto prazo. As atividades desses profissionais segundo o autor, devem se estender da administração de processos à administração de pessoas. Esses dois eixos delineiam os quatro principais papéis dos gestores apresentados por esse modelo. Para melhor compreender, detalha-se no Quadro 1 o papel/função, resultados, metáfora e atividades.

Quadro 1: Definição dos papéis da gestão de pessoas

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: "Diagnóstico organizacional"
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de 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 da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Fonte: (ULRICH, 1998, p. 41).

Dessa forma, de acordo com Hanashiro et al (2003) o papel dos profissionais da área de gestão de pessoas passa pela elaboração de políticas e práticas agregadoras de valores aos seus *stakeholders*<sup>1</sup> e na orientação e qualificação dos gestores, para assumirem o papel complementar de gestor de pessoas. O foco das políticas de gestão de pessoas deixa de ter uma perspectiva somente interna e passa a ter a visão de agregação de valores necessários para as melhorias e mudanças institucionais. Ulrich (1998) defende uma mudança de mentalidade dos colaboradores, passando da ênfase "o que eu faço" para a ênfase "o que eu entrego", abolindo a visão reducionista e adotando a dimensão sistêmica, múltipla, focada nas necessidades diferenciadas dos *stakeholders*.

As avaliações de desempenho aplicadas aos TAE's das universidades tem que estar alinhadas às práticas necessárias para realização dos objetivos das IFES, no ajuste integrado, o foco concentra-se na fusão entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e os de Gestão de Pessoas, onde os gestores e servidores passam a trabalhar como parceiros para garantir a coerência entre os planos em todas as suas dimensões.

O modelo de Ulrich possibilita agregar valor aos procedimentos avaliativos, pactuar objetivos que efetivamente tragam benefícios, almejar a melhoria dos processos estratégicos e operacionais de uma organização.

Contrapondo ao modelo de Ulrich (1998), o Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos, proposto pelos pesquisadores Tanure, Evans e Pucik (2007) para identificar se as empresas que atuam no ambiente brasileiro incluem a área de Recursos Humanos como uma parceira estratégica, na articulação das mudanças organizacionais e quais os fatores críticos que influenciam a configuração desse papel.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) propuseram um modelo no qual os gestores devem atuar como construtor, parceiro de mudança e navegador. Esses autores transpõem esse modelo para a realidade brasileira baseados nos resultados de pesquisas e experiências de três décadas em empresas multinacionais e brasileiras, demonstraram a existência de mais uma face ou etapa anterior à de construtor – a de executor.

Segundo os mesmos autores, o desenvolvimento de processos de gestão em Recursos Humanos iniciou no Brasil com quase 50 anos de atraso com relação aos países de primeiro mundo, induzidos pela indústria automobilística nos anos 60, importando práticas gerenciais americanas em um primeiro momento, japonesas a partir dos anos 80 e 90, quando buscaram desenvolver técnicas e práticas de gestão mais modernas, sendo na maioria das vezes *benchmark* de práticas internacionais.

A partir desses preceitos, os autores defendem a abordagem da divergente convergente, admitindo que o conceito universalista seja válido para alguns aspectos da vida organizacional e o relativista para outros, tendo em vista diferenças no contexto legal e cultural em que a empresa se insere.

Diante de mudanças oriundas do cenário cada vez mais competitivo e globalizado, novos papéis passaram a ser exigidos aos profissionais da área de Recursos Humanos e dos gestores das instituições. Tanure et al (2007) apresentam quatro faces (ou etapas) essenciais a serem exercidas pela área, caracterizadas como: executor, construtor, parceiro de mudança, navegador.

O modelo quatro faces da gestão dos Recursos Humanos é demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2: As quatro faces de RH

	<b>Atividade</b>	<b>Foco de Atenção</b>	<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Função</b>
<b>Execução</b>	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas	Ação	Fazer	EXECUTOR
<b>Construção</b>	Fundamentos – acertando os elementos básicos	Consistência interna	Ajuste interno Adequação	CONSTRUTOR
<b>Realinhamento</b>	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração	Mudanças	Ajuste externo	PARCEIRO DE MUDANÇAS
<b>Direção</b>	Capacidade de gerenciar contextos paradoxais	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	NAVEGADOR

Fonte: Adaptado de Tanure et al, 2007.

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação dos atores organizacionais. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança.

Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato de a mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho.

De maneira geral, as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência. Isso pode se dever ao fato de que as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas. Segundo Motta (1999) a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida" (p.XIV).

As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança (ex: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança.

É indiscutível o fato de que diversas transformações tenham afetado profundamente a sociedade, contribuindo significativamente para a evolução mundial. Nos tempos modernos, as organizações tem sido alvo das tão discutidas mudanças organizacionais, porém vale ressaltar que as mudanças ocorrem

inevitavelmente no cotidiano sob qualquer aspecto, não se restringindo somente ao contexto organizacional.

O Desenvolvimento de pessoas e de Organização, a base do desenvolvimento do colaborador é o treinamento, para isso precisa estar motivado, disposto a inovar seus conhecimentos, desenvolver sua criatividade, dessa forma estará se preparando para as mudanças trazidas pelos novos tempos, poderá contribuir positivamente na reorganização da organização.

Sobre isso Chiavenato (1999, p. 409) afirma que:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] [...] Todas as pessoas independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver. (CHIAVENATO, 1999 p. 409)

A organização por sua vez, precisa se preparar para oferecer ao seu colaborador um treinamento de qualidade, tendo a consciência que a qualificação é essencial para seu desenvolvimento. Não há como acompanhar as mudanças e exigências de mercado se não forem feitos investimentos no material humano. Não basta investir em máquinas e equipamentos de última geração, produtos de qualidade e de alta rotação no mercado, é preciso treinar seu pessoal para que estes possam elevar a imagem da organização, atendendo bem a clientela e vendendo melhor seu produto. Falando da organização Chiavenato (1999 p. 406)

A mudança é um aspecto essencial d criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos. (CHIAVENATO 1999, p. 406).

Ainda de acordo com Chiavenato, a criatividade e a inovação constituem um modo de vida em muitas organizações, isso significa dizer que ambas dependem da cultura organizacional. Para adquirir uma cultura ou cultivar a já existente, a organização precisa investir no potencial do seu colaborador, para então, poder

acompanhar seu crescimento organizacional. Desenvolver uma boa política de gestão de pessoal, que proporcione ao funcionário motivação, possibilidade de inovação e criação, disponibilizando treinamentos, momentos de interação entre equipes, situações onde todos possam se conhecer e expor suas necessidades.

### 3.3 Políticas e práticas Tradicionais da ARH

Uma equipe de especialistas de RH necessita moldar o talento individual em competências efetivadas. Com foco, tempo e determinação superam-se as tensões e a desconfiança, e partilharam-se recursos e lições.

A responsabilidade pela execução de estratégias na maioria das empresas é dividida entre profissionais de RH e gerentes de linha. Como parceiros cada um traz para a discussão das estratégias e suas próprias habilidades e talentos. Em conjunto, agrupam-se em equipes para realizar metas empresariais.

Como defensores dos funcionários associados a gerentes e outros funcionários, os profissionais de RH garantem que os interesses e necessidades daqueles sejam verbalizados para evitar futuros conflitos.

Para Ouriça, Brockbank e Yeung (1995) citado por Milkovich e Boudreau (2010, p. 449-504), os profissionais de recursos humanos precisam de três competências básicas: (1) *conhecimento do negócio*, que inclui o entendimento dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais; (2) *fornecimento das práticas de RH*, que inclui a capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de RH, tais como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relações com os funcionários e comunicação; administração da mudança, que reflete a capacidade de fazer acontecer à mudança (construir relacionamentos, gerenciar dados, conduzir e influenciar), e entender quais as mudanças necessárias (inovação e criatividade).

Todas as atividades de RH baseiam-se nas informações para diagnosticar as lacunas, escolher as estratégias e atividades apropriadas e avaliar os resultados, por isso os profissionais de RH precisam de um sistema que as organize e as torne úteis. Embora a maioria dos sistemas de informação de recursos humanos esteja

ainda usando programas relativamente simples, como os usados em consultórios médicos, sua sofisticação e escopo estão crescendo rapidamente. O valor básico do sistema de informações está menos na tecnologia e mais nos princípios sobre os quais ele foi construído (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010, p. 504-505).

A atividade de recrutamento de pessoal envolve alternativa e contato com o mercado de mão-de-obra, disponibilizando e divulgando propostas de emprego, buscando candidatos capacitados. Esta é uma função que requer eficiência, evitando assim, alto índice de giro de pessoal, custos desnecessários com recrutamento e funcionários poucos qualificados que comprometam o ambiente de trabalho.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p.89), “depois de programar o recrutamento, o sistema de RH deve colocar em prática as medidas propostas na fase inicial do processo”. Durante a execução é definida a pessoa que será responsável pelo recrutamento, ou seja, o gerente de RH junto ao responsável pela área solicitante, dependendo da estrutura da organização.

As fontes de recrutamento estão divididas em fontes externas e fontes internas.

O recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de recursos humanos. É denominado interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos (CHIAVENATTO, 1983, p.126).

Segundo Rocha (1999), o treinamento apresenta como objetivo a aprendizagem e, por isso mesmo, tem relação direta com a prática pedagógica e condiciona o indivíduo para o trabalho, proporcionando mudanças que levam ao crescimento pessoal e para o desenvolvimento da organização. Segundo o autor, o treinamento traz como resultado a melhoria do desempenho do colaborador, por ser uma forma de fazer com que o colaborador adquira novas atitudes, conhecimentos, habilidades e conceitos. Propõe-se ainda a eliminar as deficiências verificadas na atuação do funcionário, levando-o a assumir novas funções e a assimilar novas

tecnologias de trabalho. Dessa forma, torna-se uma importante ferramenta para a superação de dificuldades de desempenho, mesmo que não seja uma solução definitiva.

Observa-se, segundo a afirmação do autor, que o treinamento contribui decisivamente para melhorar o desempenho de um funcionário, podendo mesmo determinar a superação de possíveis problemas que tenha nesta área.

A mudança de postura e a aquisição de novos conhecimentos realmente podem fazer com que o colaborador adote uma nova maneira de desenvolver o seu trabalho, com satisfação e maior produtividade.

Garay (1997) faz uma distinção entre qualificação e treinamento esclarecendo que a primeira leva em conta o tempo de trabalho do funcionário, podendo ser assimilado de forma coletiva ou individual, considerando as características do trabalho que executa. No caso do treinamento, o autor afirma tratar-se de uma forma de transmitir o conhecimento, que possibilita o aprendizado teórico e prático dos colaboradores de uma empresa. Assim, a qualificação está relacionada com as exigências do local de trabalho e prepara o funcionário para melhorar seu desempenho onde atua. No treinamento, o trabalhador recebe o conhecimento teórico e prático capaz de prepará-lo para novas funções.

Na concepção de Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento representa um processo que proporciona ao funcionário a aquisição de novos conhecimentos e eficiência em sua atuação atual e futura, por meio de novas maneiras de pensar e agir e das novas habilidades que adquire.

Funcionários qualificados representam um fator determinante para que as empresas mantenham um alto nível de produtividade, tendo em vista que os recursos humanos influenciam significativamente o desenvolvimento de todos os setores.

De acordo com Gobe et al (2000) é necessário que o treinamento seja planejado, sendo que o programa deve ser composto de quatro fases, que são:

- Levantamento de necessidades: representa o levantamento das carências existentes na empresa, através de um diagnóstico, identificando os aspectos que

podem ser melhorados por meio de treinamento. Procede-se a uma comparação entre as competências do funcionário e os requisitos do cargo que exerce.

- Definição do objetivo e conteúdo: a partir do diagnóstico realizado define-se o objetivo do treinamento, considerando todas as necessidades identificadas, de forma clara e por todo o processo.
- Determinação do método de treinamento: o método adotado para o treinamento deve ser compatível com peculiaridades das pessoas e grupos envolvidos, no sentido de que o nível de aprendizado seja o melhor possível.
- Avaliação dos resultados: ao término do programa de treinamento torna-se indispensável à avaliação dos resultados atingidos, das mudanças de atitude e de comportamento. Observa-se a eficácia do programa quanto às mudanças desejadas ou esperadas no desempenho do empregado e quanto ao impacto sobre a deficiência identificada no diagnóstico e se aperfeiçoou realmente os conhecimentos do funcionário treinado.

Entende-se que o treinamento possui grande importância para as empresas e para os empregados. A empresa obtém melhores resultados quando dispõe de equipes qualificadas e alinhadas com seus objetivos. O funcionário qualificado sente-se motivado porque pode desenvolver todo o seu potencial e contribuir de forma mais eficaz para o crescimento da organização.

Conforme visto anteriormente, o levantamento das necessidades de treinamento representa o passo inicial para implantar um programa voltado para suprir as carências observadas no desempenho dos funcionários da empresa. Macian (1987) considera que o diagnóstico deve ser completo, no sentido de espelhar as reais necessidades existentes na empresa. Esta etapa representa um levantamento que possibilitará a definição de ferramentas e processos a serem utilizados para melhorar a qualificação dos empregados.

- Análise das operações e tarefas: são estabelecidos os níveis mínimos necessários para o desempenho satisfatório de determinado cargo, com a especificação de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem trabalhados no treinamento.

- Análise individual e por equipes: verifica-se o nível de adequação dos empregados às necessidades da empresa, enfatizando o potencial de crescimento das equipes e identificando os problemas de desempenho passíveis de correção pelo treinamento.

O treinamento e desenvolvimento dos empregados na empresa devem ocorrer de forma contínua. Até quando os colaboradores atuam de forma excelente, a aquisição de novas orientações, habilidades e competências devem ser estimuladas.

A constante busca pela vantagem competitiva induz as organizações a refletir e aplicar um novo modelo de gestão adequado, que permita o acompanhamento das mudanças que ocorrem na sociedade. Para permanecerem no mercado, as empresas devem dispor de ferramentas que possam auxiliá-las no desenvolvimento e comprometimento das pessoas, que, por sua vez, gerarão resultados significativos para as organizações.

Nesse sentido, o modelo de gestão de pessoas por competências visa buscar atender a necessidade de reavaliação dos padrões até então utilizados. Ele começa a ser implantado nas empresas brasileiras, visando aproximar os objetivos empresariais dos pessoais, gerando resultados satisfatórios para a organização e seus colaboradores e identificando os gaps existentes entre as competências necessárias e as existentes na empresa, para que os objetivos definidos sejam alcançados.

Bittencourt (2004) refere-se à gestão por competências como:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (auto-desenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização). (BITENCOURT, 2004, p. 256).

A partir desse conceito, pode-se destacar a importância da responsabilidade do indivíduo em buscar o seu próprio desenvolvimento, obtendo a capacitação

necessária para agregar valor às atividades da organização e gerando resultados de acordo com os objetivos empresariais.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências toma como referência a estratégia da organização e direcionam suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Para os autores, é importante que a gestão por competência esteja em sintonia com a estratégia organizacional, ou seja, missão, visão de futuro e objetivos. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. A visão determina o que a empresa busca para seu futuro, orienta

Quanto à formação de diretrizes e implantação de políticas que devem ser seguidas para que os objetivos da organização sejam atingidos e as competências desenvolvidas.

Na visão de Picarelli (2002, apud BOOG e BOOG), os principais objetivos de uma organização ao adotar esse modelo de gestão, são os seguintes:

- Entender, organizar e divulgar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa, procurando construir uma organização de alta desempenho;
- Garantir que a disseminação dos conhecimentos em meio aos colaboradores promova a evolução profissional destes e traga à empresa benefícios como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade, bem como de dar respostas para que a organização possa atuar com sucesso em ambientes competitivos;
- Monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento, para que a organização alcance o ponto ótimo da relação: formação de capital humano versus valor agregado mais objetivo alcançado;
- Ser uma ferramenta de comunicação das mensagens-chave de atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas em relação a cada empregado;
- Formar uma base de dados confiáveis de cada colaborador (resultados das avaliações), tornando-a disponível para a organização;

- Servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento e de desenvolvimento, plano de sucessão, movimentação na carreira, seleção interna e externa e remuneração;
- Comprometer o líder com a gestão efetiva e o desenvolvimento de sua equipe;
- Transparência e comunicação em relação aos critérios para desenvolvimento profissional;
- Incentivar uma maior integração entre diversas áreas e setores – “quebra de feudos”.

De acordo com Picarelli (2002, apud BOOG e BOOG), a gestão por competências permite integrar todos os sistemas da área de recursos humanos, formando uma ferramenta da administração de pessoas, viabilizando a convergência das ações de recursos humanos. O autor Rogério Leme (2005) reforça a idéia de que, para a implantação da gestão por competência em uma organização é necessário o envolvimento de todos, devendo partir da direção da empresa e ser compartilhado por todos os colaboradores. Leme afirma que, para identificar as competências a serem desenvolvidas em uma empresa, é necessário ouvir os colaboradores que mantêm contato direto com o cliente ou com o produto que está sendo criado, pois eles vivem a “realidade” e têm maiores condições de mapear as competências a serem desenvolvidas do que, por exemplo, o diretor da empresa.

Os passos para a implantação de gestão por competências, segundo Leme (2005), são os seguintes:

1. Sensibilizar/conscientizar: consiste em apresentar os motivos da necessidade da implantação da gestão por competências em toda a organização. Esse passo é o mais importante, pois dele depende o sucesso de todo o projeto;
2. Definir as competências organizacionais: devem ser definidas as competências necessárias para que a empresa trabalhe alinhada com a missão, visão, valores e estratégia; devem-se analisar em conjunto os erros e acertos da organização nos últimos anos;
3. Definir as competências de cada função: analisar a descrição das funções e determinar quais competências organizacionais é necessárias para cada função e

em qual intensidade, ou seja, quanto. É nesta etapa, que é determinado o perfil ideal da função;

4. Identificar as competências dos colaboradores: identificar as competências dos colaboradores para saber o que eles têm a oferecer e o que precisa ser aprimorado.

5. Desenvolver os colaboradores: depois de identificadas as deficiências de cada colaborador é preciso treiná-lo e desenvolvê-lo;

6. Acompanhar a evolução/gestão por competências: consiste em mensurar a evolução de cada colaborador e de todo o trabalho realizado.

Para Leme (2005), a essência da gestão por competências consiste em:

Identificar os talentos para novos projetos ou tarefas, analisar equipes, motivar os colaboradores utilizando os que possuem mais competências para participarem da evolução dos colaboradores que estão se desenvolvendo, reaproveitar os talentos de sua empresa em novos desafios ou funções, novos cargos e até mesmo em remuneração, benefícios ou plano de carreira. (LEME, 2005 p. 26).

Com a implantação da gestão por competências, empresa e indivíduo segue alinhados às expectativas e às necessidades da organização, o que proporciona ganhos para ambos.

Fleury (2004) diz que as conjugações de situações de aprendizagem podem transformar o conhecimento em competência como o quadro abaixo, sendo que este fenômeno só acontece em um contexto educacional específico, pois a realização das competências não agrega valor apenas ao indivíduo, mas também à organização. E ele apresenta um quadro, que facilita o entendimento quanto ao processo de desenvolvimento de competências:

Quadro 3: Processo de Desenvolvimento de Competências

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento Teórico	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar.	Experiência social e profissional.
Conhecimento Cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Fleury (2004, p. 40).

A autora defende que o processo de aprendizagem ocorre em três níveis:

Do indivíduo – na própria pessoa, a aprendizagem é carregada de emoções negativas ou positivas e por meio de diferentes caminhos;

- Do grupo – a aprendizagem pode vir a ser um processo social, e para entendê-la é preciso observar como o grupo aprende como combina suas crenças individuais e compartilhar os esquemas coletivos partilhados – isso pode constituir indicadores para a ação e o desejo de pertencer a um grupo pode agir como elemento motivacional para a aprendizagem;

Da organização – a aprendizagem individual, partilhada no grupo, institucionaliza-se e evidenciam-se expressa na organização através da estrutura, suas regras, procedimentos e elementos simbólicos – as organizações devem desenvolver suas memórias para reter e recuperar estas informações.

Reconhecido em Senge (2002) um dos maiores expoentes da aprendizagem na organização. Ele defende que o mundo não é feito de forças separadas, sem relação entre si, e que quando absorvermos de fato esta linha de pensamento e a colocarmos em ação, construiremos as organizações que aprendem, nas quais:

[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a viver juntas. (SENGE, 2002, p. 37).

Segundo ele, as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Para enquadrar-se no grupo das organizações que aprendem, as empresas necessitam desenvolver cinco “tecnologias componentes” como o autor refere, que embora trabalhadas separadamente, cada uma delas é essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto, e a descreveremos brevemente a seguir a fim de entendermos a tipologia do autor para aprendizagem organizacional constante, que vem ao encontro da defesa dos demais autores para necessidade de gestão do conhecimento:

Pensamento Sistêmico – existe uma conexão entre as pessoas, as empresas, suas ações – estamos unidos por um fio invisível de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar os efeitos de uma ação sobre as outras. Este pensamento é segundo Senge (2002, p. 40) um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas “[...] desenvolvidos ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente”;

Domínio Pessoal – diz respeito à disciplina de esclarecer e aprofundar continuamente nossa visão pessoal, concentrando nossas energias de desenvolver paciência e ver a realidade objetivamente, é o alicerce espiritual para organização que aprende segundo Senge (2002) a capacidade da organização para o desenvolvimento da aprendizagem não deve ser maior que o comprometimento do que a dos seus integrantes para tal, e a conexão entre a aprendizagem pessoal e a organizacional é um aspecto muito interessante a ser profundamente analisado.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

Esta é uma pesquisa de observação e se caracterizou por uma abordagem qualitativa realizada por intermédio de entrevista com a gerencia de recursos humanos, onde se notou como era realizado o processo de recrutamento e seleção dentro da empresa.

A entrevista de acordo com Dencker (1998 p.137) “é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas com um grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa (receber informações relacionadas a uma determinada empresa, por exemplo)”.

Quanto ao método utilizado no presente trabalho, trata-se de um estudo de caso, e de uma pesquisa de ação.

Estudo de caso porque esta limitado a empresa Quibasa Química Básica Ltda, e uma pesquisa de ação por apresentar um plano de ação como projetam de intervenção.

Quanto ao meio para coleta de dados, caracteriza-se como bibliográfica e documental. Bibliográfica porque foram pesquisados livros e dissertações.

E documental porque foi feita uma entrevista para obtenção dos dados.

Com base na entrevista foi feito um Diagnóstico da área de recursos humanos, e proposto um plano de ação para melhoria das práticas de recursos humanos adotadas nesta empresa.

A entrevista consta no anexo deste trabalho.

## 5. DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA PESQUISADA

A Quibasa mantém pessoal adequado ao desempenho de suas funções. As pessoas executam atividades que podem afetar a conformidade dos processos. Desta forma, estas pessoas da força de trabalho devem desempenhar as suas tarefas de maneira adequada.

A qualificação para o exercício das funções é baseada em Educação, Treinamento, Habilidade e Experiência, e deve ser apropriada.

### Missão e valor do RH:

Recrutar e selecionar as pessoas da força de trabalho; integrar seus funcionários; organizar as pessoas; gerenciar desempenhos; capacitar desenvolver as pessoas e manter um ambiente de trabalho adequado, oportunizando qualidade de vida.

### Modelo de gestão:

A gestão da organização é participativa. Os setores de trabalho têm os gestores, com autonomia sobre sua equipe de trabalho. A autonomia e responsabilidade de cada função são representadas no Procedimento "Matriz de responsabilidades". As metas variam de setor para setor.

### Metas:

Na produção existem metas a serem atingidas, com o uso e acompanhamento de indicadores. Se as metas não forem atingidas, o gestor apresenta suas justificativas e quais ações corretivas ou preventivas aplicáveis se for o caso.

Quando são superadas as metas é feita a apresentação em reunião, onde a direção parabeniza os funcionários, na figura do gestor, que repassa para sua equipe de trabalho.

### Ações Cotidianas:

Semanalmente é feita reunião entre os gestores e a alta direção, para verificação das ações corretivas e preventivas a serem implantadas, assim como para análise das reclamações e solicitações dos clientes.

### Processos:

A empresa possui seus processos internos definidos.

O Setor da Garantia da Qualidade é o responsável pela divulgação das normas e procedimentos internos para cada função e setor.

A Quibasa identifica as pessoas da força de trabalho da seguinte forma: funcionários (empregados em tempo integral ou parcial, temporários); autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização; estagiários; aprendizes.

Os benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários são os seguintes: café da manhã; estacionamento coberto; uniforme; participação em cursos e treinamentos interna-externos, conforme a necessidade, a disponibilidade e o interesse; possibilidade de crescimento pessoal e profissional; plano de saúde e odontológico extensivo aos familiares e evento festivo no final de ano aos funcionários com premiações.

É feito acompanhamento de pessoal junto às chefias e funcionários, com entrevistas pós admissão, de retorno de férias e conforme a necessidade e solicitação das partes envolvidas.

A cooperação mútua e a comunicação eficaz são estimuladas na organização.

A Quibasa assegura às pessoas da força de trabalho, a manutenção do clima organizacional e da qualidade de vida.

Os aspectos de saúde ocupacional, segurança e ergonomia objetivam a preservação da integridade física das pessoas buscando promover o bem estar e motivação.

A identificação dos riscos ocupacionais é feito, no local de trabalho, pela chefia direta, e por meio de reclamação de funcionários; e através dos programas de medicina do trabalho PPRA – PCMSO.

Por meio de auditorias internas, auditorias dos sistemas de gestão da qualidade, auditorias de boas práticas e controle.

Os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas são identificados por meio de entrevistas de acompanhamento da gerência de Gestão Pessoas com os funcionários.

Para as diversas funções existentes na Quibasa, o pessoal deve ser recrutado, selecionado e qualificado conforme os requisitos apresentados neste documento.

Estas informações buscam contemplar uma descrição básica de cargos, setores de trabalho, as principais atividades desenvolvidas na função, as competências necessárias para o desempenho adequado da função, autoridade e as responsabilidades envolvidas.

Estes requisitos de competências devem ser levados em consideração no processo de Recrutamento, de Seleção de Pessoal e nas contratações na Quibasa.

Após a definição da necessidade de contratação, o responsável pelo Recursos Humanos deverá confirmar o preenchimento da vaga e as informações da vaga, o salário e o horário de trabalho.

No processo de Recrutamento de Pessoal, serão feitas entrevistas de triagem e a indicação de candidatos a serem selecionados.

Na avaliação psicológica serão avaliadas e verificadas as competências dos candidatos para ocuparem a vaga em questão. A seguir, quando aprovado, será encaminhado para a entrevista com chefia, exame médico e admissão.

Cabe ao gerente do departamento onde existe a vaga, a definição final do candidato a ocupá-la, que será encaminhado para admissão.

O processo de admissão será feito pelo Departamento de pessoal que deverá conferir e recolher a documentação necessária, além do treinamento inicial.

As pessoas da força de trabalho devem ser treinadas para o desempenho específico de sua atividade profissional, já na área de trabalho. O Treinamento Específico para a função deve contemplar os conhecimentos específicos necessários e que fazem parte da rotina do funcionário.

A chefia direta do funcionário é responsável pelo Treinamento Específico na Função e seu registro.

## **6. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO**

### **6.1 Projeto de plano de ação**

Foi diagnosticado nesta empresa Quibasa Química Básica Ltda, programas de capacitação e treinamentos, voltados para o desempenho profissional do trabalhador com ênfase na identidade da empresa.

A proposta deste trabalho é sugerir um modelo de plano de ação como opção de crescimento pessoal e organizacional, gerando incentivos vinculados a resultados.

Não foi diagnosticado plano de cargos e salários, nem incentivos à educação aos funcionários e nem com a qualidade de vida fora da empresa.

Justifica-se que a preocupação maior é com treinamentos internos de integração para agregação de valores a organização.

Valores pessoais de satisfação aos funcionários como, por exemplo, incentivo a educação e benefícios sociais.

### **6.2 Principais mudanças e Agregação de Valor**

Partindo da visão da empresa de “ser a melhor opção de escolha do mercado de diagnóstico para a saúde”, acredita-se que a mesma deve contar com uma equipe técnica altamente capacitada para atuar neste mercado.

Para isso, sugere-se a criação de um programa de estágios na empresa.

Sugere-se o vínculo com instituições de ensino técnico e superior para oferecer vagas de estágio curriculares ou extracurriculares. O estágio é definido pela Lei nº 11788/2006 como “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante.” (MTE, 2008, p. 9).

A contratação de estagiários tem um caráter social, visando à preparação de pessoas para o mercado de trabalho. É também um meio para se obter um banco de talentos em potencial, onde a empresa desenvolve mão de obra qualificada que poderá ser aproveitada futuramente em seu processo de contratação.

Implantar entrevista de desligamento para demissões voluntárias ou involuntárias, com objetivo de levantar dados para evitar a saída de funcionários e conseqüentemente diminuir o turno ver da empresa.

As entrevistas de desligamento são uma prática comum em empresas que visam à compreensão dos motivos que levaram os funcionários a desligarem-se da empresa e traz dados importantes sobre necessidades de melhoria e avaliações dos superiores diretos.

Segundo, Silva (2012) busca avaliar os seguintes fatores:

- 1) Principal motivo do desligamento (em caso de demissão voluntária);
- 2) Motivos secundários que não podem ser considerados como desencadeador direto do pedido de dispensa;
- 3) Opinião do funcionário a respeito dos seguintes elementos: a empresa como um todo, o cargo ocupado, o chefe direto, horário, condições físicas, etc.

A educação continuada também é um dos processos chave para se alcançar a visão de futuro da empresa. Por se tratar de uma empresa que lida com alta tecnologia e investe nisto como diferencial para ser a escolha de seus clientes, é importante a criação de um programa para capacitar continuamente seus empregados nas áreas técnicas.

A área administrativa também deve ser incentivada a busca contínua pela formação profissional para trazer melhorias para o desempenho de suas funções. A proposta é que gradativamente a empresa ofereça bolsas de estudos para capacitar e ter profissionais com escolaridade adequada para o desempenho de suas funções: Equipe operacional (produção) – mínimo de instrução – nível médio, desejável técnico nas áreas de patologia clínica.

Equipe de desenvolvimento – especialização + participação em congressos da área.

Equipe administrativa – nível técnico ou superior nas áreas de gestão.

A melhoria dos benefícios está atrelada a função de Treinamento e Desenvolvimento.

Definir junto à diretoria o percentual de funcionários a serem beneficiados com bolsas de estudo e qual o percentual a ser pago a cada funcionário.

Além disso, podem ser pensados benefícios voltados para a Qualidade de Vida do trabalhador, principalmente na área de lazer.

Por ter uma equipe formada por pessoas com famílias, oferecer acesso a clube ou alguma outra oportunidade de lazer.

Função Gestão do Desempenho: Implantar programas semestrais de avaliação de desempenho e pesquisa de clima em toda a empresa.

Clima organizacional é definido como

“indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa” (CODA, in BISPO, 2006, p. 259)

É uma ferramenta importante para a organização para que medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa (Bispo, 2006).

Deve ser utilizada semestralmente e apresentado os resultados para todos os colaboradores, além de ser analisado pelos gerentes e pelo RH para elaboração de plano de ação para melhorar os pontos falhos da empresa.

A avaliação de desempenho individual é outra ferramenta na área de gestão do desempenho. Também deverá ser aplicada semestralmente e preferencialmente em datas diferentes da pesquisa de clima. O retorno pode influenciar ou não na remuneração dos colaboradores.

## 7. AÇÕES /NOVAS FUNÇÕES /PRIORIZAÇÃO

A primeira ação necessária para se implantar esta proposta é a aprovação da diretoria.

Com ela deverá ser definido as prioridades, o tempo, e o custo para iniciar o andamento ao processo.

Atualmente, o setor de RH conta apenas com um funcionário e para se implantar as devidas mudanças é necessária a contratação de pelo menos mais um funcionário para operacionalizar as tarefas.

Sugere-se iniciar pelos programas de pesquisa de clima e avaliação de desempenho, pois, os mesmos trarão dados que podem alimentar as necessidades de treinamento e as políticas de benefícios da empresa.

A formação de vínculos com instituições de ensino para formação de estagiários seria o segundo passo e o terceiro, e o que depende fundamentalmente da diretoria a política de investimento em educação dos funcionários.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar e diagnosticar as práticas de recursos humanos da empresa Quibasa Química Básica Ltda. E propor um plano de ação como sugestão para modernização da gestão de recursos Humanos.

A partir desta análise e diagnóstico das práticas de gestão de recursos humanos, esta proposta de plano de ação para a referida empresa fortalecerá as relações interpessoais, e melhorias das práticas de recursos humanos, principalmente no processo de agregação de valores para obtenção de novos resultados.

Como afirmam alguns estudiosos do tema, ninguém pode prever, com precisão, como será a organização do futuro. Em muitos casos, as questões de recursos humanos representam um novo foro para criação de valores e busca de resultados.

Assim, as práticas de recursos humanos podem, devem e precisam ser modificadas para se ajustarem à estratégia empresarial e a antecipar tendências.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luiz César G. de. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos*. 11. Ed. São Paulo: Futura, 2005
- BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (colab.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006
- Freitas, Maria Ester. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo, Makron Books, 1991.
- Site institucional da empresa pesquisada: [www.bioclin.com.br](http://www.bioclin.com.br)
- CHIAVENATO, I. (1999) - *Gestão de pessoas* 12. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- CHIAVENATO, I. (2000) - *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro.
- DUTRA, J. S. (2001) - *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 3.ed. São Paulo: Gente

**ANEXOS**

## Anexo 1 – Modelo de Plano de Ação

Este anexo apresenta um modelo para elaboração e implementação de plano de ação e reengenharia dos processos de Recursos Humanos:

Pois os profissionais de ARH precisam criar uma proposta de valores, ajustando as práticas de RH a realidades empresariais. Deve ser investido tempo como realidade que afeta o investimento de recursos humanos, ou seja, um avaliação dos efeitos das práticas de RH sobre funcionários, clientes e investidores.

<b>Roteiro</b>
1. Definição dos processos
2. Questionamento de cada atividade
3. Desenvolver modelos “como deve ser”
4. Programar desenvolver, e vender a idéia,
5. Medir o impacto empresarial
6. Previsão de custo

<b>Atividades</b>
1. Definir atividades de RH como processos.
2. Priorizar processos-chave
3. Dividir os processos
4. Identificar e documentar variações nos processos - chave
5. Envolver Especialistas no assunto.
6. Conduzir análise de fluxo do trabalho (quem e, o que, quando, onde e como) e identificar trâmites excessivos.
7. Analisar as restrições existentes nos sistemas (compatibilidade,

integridade e consistência de dados).
8. Determinar problemas no processo atual do ponto de vista cliente administrador.
9. Identificar a mensuração-chave associada ao processo (custo qualidade, tempo, revisão, etc.)
10. Questionar cada atividade de processo atual (porque é feita, em qual lugar, hora, por quem de que maneira)
11. Questionar políticas, práticas e filosofia correntes.
12. Explorar métodos alternativos para obter resultados.
13. Atravessar redutos funcionais.
14. Incorporar e fomentar a informação,
15. Solicitar informações de as ampla sobre alternativas
16. Integrar processos isolados.
17. Finalizar especificação de novos sistemas de informação,
18. Esboçar novo fluxo de processo.
19. Avaliar impacto potencial do novo processo

<b>Ferramentas:</b>
---------------------

1. Brainstorming, grupos de gestores.
2. Análise de fluxo de trabalho, auditoria de sistemas, entrevistas.
3. Pensamento crítico
4. Comunicação, treinamento, preparação e experimentação.
5. Análise de atividade,
6. Custo

<b>Responsabilidades:</b>
1. Gestor de RH,
2. Equipe de avaliação

<b>Resultados</b>
1. Priorizar os esforços da reengenharia
2. Fluxograma dos processos existentes e seu desempenho em termos de custo e qualidade.
3. Identificar oportunidades de melhoria
4. Conceber novos processos, selecionar melhores informações de apoio ao processo, determinar o impacto de novos processos.
5. Monitorar o progresso e impacto.

A elaboração e a aplicação de um modelo de ação estratégica são importantes para dar assimilação e aplicação mediata.

## **Anexo 2 – Entrevista**

### **Roteiro de Trabalho**

**Entrevistada:** Maria Anélia Silva, Gerente de Recursos Humanos

**Nome da Empresa:** Quibasa Química Básica Ltda

**Ramo de atuação:** Fabricação de kits para uso diagnóstico “in vitro”

### **Historia da Criação/Fundação**

A Quibasa – Química Básica Ltda é uma empresa totalmente brasileira, que fabrica os reagentes para laboratório de análises clínicas com a marca Bioclin, fundada em 1977, pelo então professor do Departamento de Química da UFMG, Dr. Victor Arndt.

Sempre oferecendo produtos de alta qualidade, a Quibasa chegou aos 35 anos com clientes em todo o Brasil e outros países da América do Sul.

A Quibasa conta com Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento onde são aprimorados e desenvolvidos diversos produtos na área de diagnóstico. Este investimento em desenvolvimento de tecnologia nacional coloca a empresa em posição de destaque no cenário da indústria de biotecnologia brasileira. São 35 anos de investimentos em tecnologia, pesquisa e capacitação que fizeram dos produtos Bioclin uma referência em laboratórios no Brasil e diversos outros países.

Com a qualidade reconhecida pela ANVISA, através da certificação de Boas Práticas de Fabricação e Controle, os mais de 100 produtos Bioclin representam uma excelente opção para os diferentes perfis de laboratórios.

Hoje, a Bioclin possui em seu portfólio uma grande variedade de kits para bioquímica líquida, turbidimetria, aglutinação em látex, hematologia, corantes e anticoagulantes. Todos adaptados às necessidades específicas das diferentes rotinas laboratoriais, e disponíveis para o mercado através de distribuidores treinados e qualificados.

Conta também com equipamentos de bioquímica e hematologia, com assistência técnica própria, através da nossa equipe de assessores técnicos científicos em todo o país.

### **Numero de funcionários (diretos e indiretos)**

A Quibasa/Bioclin conta com 90 colaboradores diretos incluindo farmacêuticos bioquímicos, biólogos, farmacêuticos homeopatas, químicos, administradores, técnicos em patologia e técnicos em química, atuando na administração, vendas, pesquisa e desenvolvimento, produção, controle de qualidade e atendimento a clientes.

---