

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

RICARDO REZENDE

PROCESSO INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS:
um modelo estratégico para aplicação em pequenas e médias organizações de
Tecnologia da Informação

RICARDO REZENDE

PROCESSO INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS:
um modelo estratégico para aplicação em pequenas e médias organizações de
Tecnologia da Informação

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão Empresarial
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

R467p
2019

Rezende, Ricardo, 1966-

Processo integrado de gestão de pessoas [recurso eletrônico]: um modelo estratégico para aplicação em pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação / Ricardo Rezende. - 2019.

Orientador: José Eduardo Ferreira Lopes.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.3001>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração. 2. Tecnologia da informação. 3. Estratégia. 4. Administração de pessoal. 5. Planejamento empresarial. I. Lopes, José Eduardo Ferreira, 1971- (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. III. Título.

CDU: 658


UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br


ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 49, PPGGO				
Data:	vinete e nove de novembro de dois mil e dezenove	Hora de início:	09h30min	Hora de encerramento:	11h:50min
Matrícula do Discente:	11722GOM019				
Nome do Discente:	Ricardo Rezende				
Título do Trabalho:	Processo integrado de gestão de pessoas: um modelo estratégico para aplicação em pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se na Sala 261, Bloco 1F, Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: José Eduardo Ferreira Lopes - FAGEN/UFU, orientador do candidato; Márcia Freire de Oliveira - FAGEN/UFU e Lina Eiko Nakata - Insper, todos *in loco*, exceto a última, por meio de webconferência.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Márcia Freire de Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 11/12/2019, às 12:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 11/12/2019, às 13:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lina Eiko Nakata, Usuário Externo**, em 17/12/2019, às 20:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1756289** e o código CRC **1B9321E8**.

PROCESSO INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS:
um modelo estratégico para aplicação em pequenas e médias organizações de
Tecnologia da Informação

Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Gestão
Organizacional da Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de
Uberlândia, como requisito para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão Empresarial
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Ferreira
Lopes

Uberlândia, 29 de novembro de 2019.

Banca examinadora:

Profa. Dra. Lina Eiko Nakata, FIA Business School / SP

Profa. Dra. Márcia Freire de Oliveira, UFU / MG

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, UFU / MG

RESUMO

REZENDE, Ricardo. **Processo Integrado de Gestão de Pessoas, um modelo estratégico para aplicação em pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação.** 2019. 67f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

A prática de Gestão de Pessoas vem sendo desafiada pelas mudanças organizacionais, econômicas, sociológicas e tecnológicas, que criam inúmeras oportunidades para essa gestão e para as organizações como um todo, pois exige adaptações organizacionais mais efetivas e rápidas. Entretanto, observa-se a falta de um processo que interligue os subsistemas de Gestão de Pessoas entre si, além de alinhá-los à estratégia da organização, de acordo com o objetivo desse trabalho, apresentar uma proposta integrada dos processos de Gestão de Pessoas alinhados à estratégia empresarial, no contexto de pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação, bem como descrever a aplicação em uma dessas organizações. É uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com tratamento qualitativo dos dados. O Sistema Integrado de Gestão de Pessoas desenvolvido pelo autor e descrito no trabalho é a resposta à pergunta de pesquisa, sendo que, descrevendo a Gestão de Pessoas com seus processos interligados e com sua integração com a estratégia organizacional, foram criadas as condições para avaliar sua implantação em uma organização de Tecnologia da Informação e o resultado dessa aplicação se mostrou aderente à realidade da organização e tem contribuído para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. Esse produto tecnológico está registrado na Fundação Biblioteca Nacional, na cidade do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Gestão. Estratégia. Gestão de Pessoas. Gestão de Pessoas para pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

REZENDE, Ricardo. **Integrated People Management Process: a strategic model for application in small and medium Information Technology organizations** . 2019. 67p. Dissertation (Masters) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

The practice of People Management has been challenged by organizational, economic, sociological and technological changes that create countless opportunities for this management and for organizations as a whole, as it requires more effective and faster organizational adaptations. However, there is a lack of a process that interconnects the People Management subsystems with each other, and align them with the strategy of the organization, according to the objective of this paper, to present an integrated proposal of People Management processes aligned business strategy in the context of small and medium Information Technology organizations, as well as describe the application in one of these organizations. It is an applied research, exploratory and descriptive, with qualitative treatment of data. The Integrated People Management System developed by the author and described in the paper is the answer to the research question. By describing People Management with its interconnected processes and its integration with the organizational strategy, the conditions were created to assess its effectiveness. implementation in an Information Technology organization and the result of this application has been adherent to the reality of the organization and has contributed to the achievement of the organizational strategic objectives. This technological product is registered with the National Library Foundation in the city of Rio de Janeiro.

Keywords: Management. Strategy. People Management. People Management for small and medium-sized IT companies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

G.S.	Grupo salarial
LNT	Levantamento das necessidades de treinamento
PPGGO	Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional
SIGP	Sistema Integrado de Gestão de Pessoas
TI	Tecnologia da Informação
T.N.S.	Técnico de Nível Superior - Analistas
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas.....	40
FIGURA 2: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas - atualização.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Resultado Pesquisa de Clima por fatores e grupos de cargos..... 48

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Processos de Gestão de Pessoas.....	24
QUADRO 2 – Grupo de cargos.....	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Resultado parcial da pesquisa de remuneração.....	52
TABELA 2: Tabela salarial por grupo de cargos.....	53
TABELA 3: Régua de avaliação da Alfa.....	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Pergunta de pesquisa	15
1.2. Objetivo geral	15
1.3. Objetivos específicos	15
1.4. Justificativas	16
1.5. Estrutura do trabalho	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	19
2.1. Estratégia	19
2.2. Gestão de Pessoas: processos	21
2.3. Estratégia e Gestão de Pessoas	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1. Método	37
3.2. Procedimentos	38
4. RESULTADOS	40
4.1. Processo Integrado de Gestão de Pessoas	40
4.2. Implantação do Modelo em uma organização de TI de porte médio	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
5.1. Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras	63
5.2. Aplicabilidade	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	71

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, organizações de todos os setores têm conduzido iniciativas para explorar as novas tecnologias digitais e extrair ao máximo os seus benefícios. Isso, frequentemente, envolve transformar as operações chave de negócios e afeta produtos e processos, bem como as estruturas organizacionais e os conceitos de gestão e estratégia, como, por exemplo, as práticas de gestão de Gestão de Pessoas. As organizações precisam estabelecer novas práticas de gestão para conviver com estas complexas transformações. A explosão e integração de tecnologias digitais afetam organizações e suas fronteiras, impactando produtos, processos de negócios, canais de vendas e cadeia de suprimentos (MATT et al., 2015).

Na área de Gestão de Pessoas, inúmeras são as pressões por mudanças. Mudanças na economia, globalização, diversidade doméstica e tecnologia criaram novas demandas para as organizações e impulsionaram o campo em algumas direções completamente novas. No entanto, acredita-se que esses desafios também criam inúmeras oportunidades para a Gestão de Pessoas e para as organizações como um todo (STONE; DEADRICK, 2015).

Corroborando com a discussão, Terence (2008) identifica que o ambiente organizacional no qual as organizações estão inseridas está permanente e rapidamente mudando, por questões organizacionais, econômicas, sociológicas ou tecnológicas, demonstrando que esse ambiente exige adaptações organizacionais mais efetivas e rápidas, tanto para o desenvolvimento e produção, quanto para a integração dos negócios. A autora entende que a estratégia empresarial é um elemento importante nesse contexto, sendo que sua definição é uma demanda importante para organizações de qualquer porte e de qualquer setor de atuação.

Ainda nesse contexto, Hall et al. (2009) identificaram que há muito tempo os gestores reconhecem a necessidade de estruturar o futuro e valorizar cada vez mais o papel das pessoas na definição das estratégias das organizações.

Alinhada à estratégia empresarial, a Gestão de Pessoas, considerada relevante para quaisquer organizações, ganha ainda mais importância para organizações de Tecnologia da Informação - TI, conforme aponta Galve-Gorriz e Castel (2010), pois seus trabalhadores são qualificados e treinados constantemente,

além de serem flexíveis às novas tecnologias e ambientes. Ainda mais no contexto atual, com as demandas crescentes por mão de obra qualificada para essas organizações, que são intensivas de conhecimento, tornam-se cada vez mais importantes enfrentar os desafios de retenção do conhecimento e de minimizar os impactos da rotatividade de pessoal (Potrich, 2019; Fernandes, 2018).

E a adequada Gestão de Pessoas passou a ser uma exigência nesse mercado de TI, pois nos últimos anos ele cresce aproximadamente 10% sua receita anual, sendo que os serviços/softwarewares são responsáveis por 55% da receita bruta do mercado mundial de TI e, no Brasil, representa 49% da receita bruta do mercado conforme pesquisa realizada por ABES (2018).

Segundo o IBGE (2019) apontou em seu Cadastro Central de Empresas – CEMPRE, em 2017 o Brasil possuía 64.599 organizações de serviços de tecnologia da Informação (CNAE J-62), 1,3% do total de organizações no Brasil, empregando 0,8% do total de 51.939.251 trabalhadores assalariados, mas apresentando participação maior em relação ao total de trabalhadores assalariados com ensino superior era maior (2,2%) e ao total de salários e outras remunerações (1,5%), com média salarial mensal de R\$5.443, quase o dobro da média salarial brasileira de R\$2.848, reforçando ainda mais a importância das organizações de TI no Brasil, tanto pelo trabalho qualificado quanto pela renda gerada, o que exige mais esforços de gestão para atração, qualificação, manutenção e desenvolvimento dos trabalhadores desse setor.

Em Uberlândia, Minas Gerais, onde esse estudo é realizado, esse mercado também é bastante competitivo, com 731 organizações de serviços de tecnologia da Informação (CNAE J-62), segundo o site Econodata (2019), sendo 30 de desenvolvimento de programas de computador sob encomenda (J-6201-5), 55 organizações de desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis (J-6202-3/00), 78 de desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis (J-6203-1), 384 de suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação (J-6209-1). Essa quantidade de organizações exige o desenvolvimento adequado do processo de Gestão de Pessoas. Esta exigência é reforçada pela diversidade de negócios na cidade, identificada no censo 2017 UberHub, com 42 organizações de base tecnológica, 58 *startups*, 21 consultorias, 6 instituições de tecnologia, além de *coworkings* de base

tecnológica, comunidades, incubadoras, aceleradoras e órgãos de fomento, compondo 137 organizações associadas naquele ano.

Em relação às médias organizações, o BNDES (2019) utiliza o critério da receita operacional bruta para categorizá-las em pequenas organizações (tem receita bruta entre R\$360.000 e R\$4.800.000 por ano) e médias organizações (entre R\$4.800.000 e R\$300.000.000 ao ano). Para o SEBRAE (2017), pequenas organizações de serviços empregam entre 10 e 49 trabalhadores e, as médias, entre 50 e 99. Em seu anuário de 2015, o SEBRAE (2017) confirmou o crescimento do setor de serviços nos últimos anos, passando de 31,9% em 2005, para 34,8% em 2010 e, depois chega a 39,1% em 2015 e, as médias organizações, passaram de 27.992 em 2004 para 40.211 em 2010 e, em 2015, para 43.362 – esse contexto de crescimento das médias organizações também reforça a necessidade de desenvolvimento da gestão de pessoas, para prover as organizações do número de trabalhadores necessários à expansão dos negócios.

Com a representatividade econômica e no mercado de trabalho que tem as organizações de TI, pode-se dizer que uma das principais dificuldades enfrentadas é a perda do conhecimento, conforme pesquisa de Potrich (2019). E sua principal causa, segundo os autores identificarem em sua pesquisa, é a rotatividade da mão de obra, ainda mais considerando que são organizações intensivas de conhecimento. Os autores destacam que o conhecimento é considerado atualmente como o principal ativo das organizações, sendo agente estratégico na garantia da competitividade e perenidade das organizações, principalmente para as que foram intensivas em conhecimento, que tem riscos com perdas financeiras e não financeiras.

Fernandes (2017) identificou em seu estudo que um dos principais motivos da rotatividade de trabalhadores das organizações de TI é a escassez de mão de obra capacitada tecnologicamente, principalmente em função do dinamismo desse setor (crescimento e surgimento constante de novas organizações), que cria um ciclo vicioso: escassez gera rotatividade, que leva novamente à escassez.

Para reforçar a importância das organizações de TI no mercado de trabalho, Andrade (2012) identifica a contribuição social que estas organizações de TI têm realizado com a geração de empregos qualificados, cuja quantidade de postos de trabalho aumenta com o crescimento dessas organizações. O autor entende que o

desenvolvimento dessas organizações viabiliza um ciclo de vantagens e melhoria da qualidade de vida para todos os atores envolvidos, mesmo reconhecendo dificuldades para sua consolidação, sendo que SEBRAE e IPT (2001) identificaram que as organizações de TI apresentavam problemas e características particulares em sua gestão. Isso ocorre porque elas atuam em setores específicos, com tecnologias próprias e não padronizadas, que acabam por apresentar diversificadas alternativas de projetos e produtos, mas são deficientes na capacitação gerencial de seus empreendedores.

Para exemplificar algumas das principais dificuldades em relação à Gestão de Pessoas em organizações de TI, Oliveira (2018) identificou a dificuldade de retenção dos trabalhadores, pois essas organizações pesquisadas não possuem condições para competir financeiramente com as propostas salariais que seus trabalhadores recebem de outras organizações da região, mesmo reconhecendo a importância da gestão da remuneração, acabando por passar por *turnover* indesejado. Além disto, há a dificuldade de transferir o conhecimento tácito de seus trabalhadores para a organização, porque esse conhecimento é gerado explorando competências internas e não há ferramentas práticas e objetivas para as organizações se apropriarem desse conhecimento – mesmo que as organizações pesquisadas reconheçam a gestão do conhecimento como um dos fatores de garantia de diferencial competitivo.

Bittencourt (2010) identificou que a prática de gestão de pessoas ocorre de maneira desigual nas organizações brasileiras, sendo que em muitas delas essa prática se resume a prestação de serviços burocráticos, além de chamar atenção para se refletir sobre a coerência das políticas vigentes de gestão de pessoas nas organizações com o discurso que as pessoas são o maior valor dessas organizações, bem como reconhecendo a falta de integração entre os esforços nessa prática e a falta de conexão com a estratégia dos negócios.

Sob o ponto de vista da integração entre gestão de pessoas e estratégia, o pressuposto é que o gerenciamento de pessoas é, em certo sentido, estratégico quando segue de perto a estratégia corporativa da organização. Argumenta-se que a abordagem do processo de trabalho no estilo taylorista ou nas formas posteriores foi ultrapassada pelos desenvolvimentos tecnológicos e os aumentos resultantes na produção flexível especializada; na exigência de trabalhadores altamente qualificados, bem-educados e bem treinados, e na consequente necessidade de

controles indiretos mais normativos ou de uma mudança do controle para o comprometimento (BREWSTER, 2017).

Como o crescimento dos negócios dessas organizações ocorre a partir do conhecimento de seus trabalhadores, surgiu o interesse do autor em desenvolver um processo estruturado para seus líderes e gestores potencializarem sua Gestão de Pessoas, sempre no sentido de viabilizar a estratégia e os resultados organizacionais. Observa-se que a coordenação de pessoas ocorre de maneira adequada quando as organizações estruturam seu processo de Gestão de Pessoas a partir de seu planejamento estratégico, sendo que esse desdobramento exige a integração entre os diversos processos de Gestão de Pessoas.

1.1. Pergunta de pesquisa

Nesse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: Como fazer a aplicação dos processos de Gestão de Pessoas em pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação, integrando-os entre si e alinhando-os à estratégia organizacional?

1.2. Objetivo geral

Esse estudo objetiva apresentar uma proposta integrada dos processos de Gestão de Pessoas alinhados à estratégia empresarial, no contexto de pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação, bem como descrever a aplicação em uma dessas organizações.

1.3. Objetivos específicos

Para se atingir esse objetivo geral, buscou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a proposta de processo, que inter-relaciona os diversos processos de Gestão de Pessoas em um Processo Integrado.
- Descrever a proposta, que alinha o Processo Integrado com a estratégia organizacional.

- Descrever os resultados obtidos a partir da aplicação do Processo Integrado em uma média organização de Tecnologia da Informação.

1.4. Justificativas

Observa-se um interesse crescente em relação às teorias de Gestão de Pessoas, mas sempre segmentando cada um dos seus processos, sem a devida atenção à integração entre eles, bem como sem a perspectiva de integração deles com a estratégia da organização, principalmente no contexto das pequenas e médias organizações e para o mercado de TI. Importante reforçar que as organizações de TI, que são intensivas de conhecimento, tem dificuldades crescentes para reter conhecimento e para evitar a rotatividade de trabalhadores, o que torna ainda mais desafiador enfrentar demandas crescentes por mão de obra qualificada (Potrich, 2019; Fernandes, 2018).

Nos últimos anos, a tecnologia teve um impacto dramático no campo da Gestão de Pessoas e, à medida que a tecnologia evolui, é provável que o mude para algumas direções muito novas no futuro. Apesar da ampla adoção das práticas de Gestão de Pessoas, ainda há uma série de perguntas sobre se essas práticas permitem que as organizações atinjam seus objetivos. Nesse sentido as metas básicas de Gestão de Pessoas ainda são verdadeiras; por exemplo, o objetivo do recrutamento é obter uma colocação bem-sucedida, o objetivo da seleção é atrair os funcionários talentosos e diversos, e o objetivo do treinamento é aprimorar o conhecimento e as habilidades da força de trabalho. Apesar desses objetivos, a maioria das pesquisas sobre Gestão de Pessoas, sobretudo em tempos de tecnologia, se concentrou em estratégias para implantar processos eletrônicos de gestão e em aumentar sua aceitação. Relativamente poucas pesquisas examinam até que ponto o processo integrado de Gestão de Pessoas possibilita às organizações atingirem seus objetivos básicos da área bem como os objetivos estratégicos (STONE et al., 2015). Assim, à medida que esta pesquisa contribui com esta temática, sob o ponto de vista teórico, ela se justifica.

Na perspectiva gerencial, esse estudo se justifica a medida que apresenta um modelo que poderá preparar melhor as organizações para dirigir seus trabalhadores na conquista de níveis mais altos de desempenho individual e organizacional, considerando as responsabilidades e perfis dos trabalhadores, além da adequação

entre o trabalhador, seu cargo e a área na qual atuará. Na organização onde foi realizada a implantação do modelo proposto, por diversas situações houve a necessidade de renegociação de prazos de desenvolvimento ou implantação de projetos para clientes em função da dificuldade na gestão dos trabalhadores, seja da disponibilidade do trabalhador com o conhecimento adequado no momento da necessidade (o que ocorria pela rotatividade de mão de obra ou pela dificuldade de contratação), seja pela efetiva realização das atividades de acordo com sua capacitação (em função da dificuldade de responsabilização pelas entregas realizadas).

Também, esse trabalho procura contribuir com esse tema, sendo desenvolvido em um mestrado profissional que se propõe a promover a interface entre o tema pesquisado e a prática das organizações, conforme está formalizado no regulamento do PPGGO. art. 4º, inciso II: “atuar com foco em problemas práticos na produção de material intelectual/tecnológico, no âmbito da gestão organizacional de modo a contribuir com o desenvolvimento das organizações em suas diversas funções” (UFU, 2015).

Por fim, esse estudo justifica-se também pela missão do autor, que há anos tem atuação profissional focada no desenvolvimento da Gestão de Pessoas, tanto no ambiente organizacional quanto no acadêmico. Sua missão é fortalecer a gestão dos negócios e das pessoas, apresentando e viabilizando processos e metodologia de trabalho que integrem suas ações com a estratégia da organização, para viabilizar a construção de resultados sustentáveis com as pessoas.

1.5. Estrutura do trabalho

Esse trabalho está estruturado em cinco partes, sendo que o primeiro capítulo apresenta os componentes da Introdução, como a contextualização do tema e do mercado no qual o tema se desenvolve, a formulação da pergunta de pesquisa, a definição dos objetivos gerais e específicos, a justificativa do trabalho e sua estrutura.

O segundo capítulo apresenta o Referencial teórico-empírico, com o resultado de consulta à produção de autores estudiosos do tema sobre estratégia e a relação entre estratégia e Gestão de Pessoas.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, com a definição do método de pesquisa e dos procedimentos para o desenvolvimento desse estudo.

O quarto capítulo apresenta os resultados, com o processo proposto e o resultado da aplicação do Sistema Integrado em uma organização de TI.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, explorando o alcance dos objetivos propostos, as limitações do estudo, sua aplicabilidade e, por fim, o fechamento do trabalho aqui desenvolvido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Esse capítulo está dividido em apresentar conceitos de estratégia, de Gestão de Pessoas e da relação entre eles, para criar uma base conceitual para o desenvolvimento desse estudo, para se trabalhar os objetivos específicos de descrever a proposta de processo, que inter-relaciona os diversos processos de Gestão de Pessoas em um Processo Integrado, bem como o alinha à estratégia organizacional.

2.1. Estratégia

A estratégia é apresentada como fundamento para se entender a importância da Gestão de Pessoas, uma vez que esta gestão ocorrerá a partir de definições organizacionais de sua visão, seus objetivos e metas, enfim dos direcionadores das ações organizacionais para o curto, médio e longo prazos.

Conforme pesquisa de Terence (2002), entende-se o conceito de estratégia como a elaboração e o planejamento dos planos da guerra, com origem grega, significando arte da liderança - no passado designava-se o chefe do exército, e, por diversos anos, os militares utilizaram esse termo para traçar os caminhos a serem perseguidos durante a guerra, onde o objetivo principal era vencer os adversários.

Ansoff (1990) apresenta estratégia como um conceito fugaz e, eventualmente abstrato, como sendo entre tantos conjuntos de regras de decisão orientadores do comportamento organizacional. Além disso, entende que a realização de um plano prévio, claro e estruturado da estratégia produz melhor desempenho.

No contexto apresentado com o Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (1997) entendem estratégia como um processo, primeiramente escolhendo os segmentos de mercado e clientes que a organização atenderá, depois buscando processos internos principais que serão excelentes, para viabilizar a proposta de valor aos clientes desses segmentos. Além disso, o processo propõe selecionar as capacidades da organização e de suas pessoas, que são necessárias para se atingir objetivos financeiros, internos e dos clientes. Por fim, os autores consideram que o sucesso das organizações da era da informação decorre do investimento e do gerenciamento de seus ativos intelectuais, integrando especialização funcional aos

processos de negócios baseados nos clientes, e lastreados na inovação, na flexibilização e na alta qualidade, que também se aplicam a organizações de serviços.

Mintzberg et al. (2000) chamam atenção para a visão de estratégia como plano, com consistência em comportamento ao longo do tempo, ou como padrão (olhar para o realizado), ou seja, as organizações desenvolvem um planejamento para seu futuro, sendo que também extraem padrões de seu passado. Os autores trabalham com alguns pontos para definir planejamento estratégico, considerando que ele está associado tanto com o ambiente interno da organização quanto com o meio externo, afetando de uma forma ou de outra a organização de modo geral, e está relacionado tanto com questões de conteúdo quanto de processos, relacionando-se aos vários aspectos conceituais e analíticos. Além disso, identificaram que, nos pequenos negócios, a estratégia torna-se individualmente cognitiva, deixando de ser socialmente interativa, sendo mais adaptavelmente emergentes ou até permitindo os líderes empreendedores terem facilidade em trabalhar em ambientes exigentes.

A elaboração do planejamento estratégico envolve os vários níveis gerenciais da organização, com atividades como: análise, planejamento e elaboração de estratégias que possam aumentar as chances de a organização atingir as metas e objetivos estabelecidos no início do planejamento (TERENCE, 2002). Mas Gil (2010) entende que é necessário que, no caso do setor de serviços, que se expande mais que os demais setores por fatores como avanços tecnológicos, as organizações imprimam mudanças organizacionais e na gestão, requerendo trabalhadores ainda mais capacitados tecnicamente, o que exige uma estratégia de gestão de pessoas mais complexa para adequar seus trabalhadores constantemente às alterações de mercado, facilitando o ajuste das organizações de maneira rápida e efetiva ao ritmo das mudanças no ambiente de negócios.

Baseado nas vantagens e desvantagens de diferentes definições, conclui-se que estratégia é uma especificação de longo prazo dos objetivos e atividades, a partir de estudo dos ambientes internos e externos para alcançar alguma vantagem competitiva (KHAFIZOV; GALIMOV, 2017).

Importante também destacar a diferença entre estratégia corporativa e estratégia de negócios. Estas diferenças estão nível do foco organizacional e nas

questões principais que a gerência deve responder. A estratégia de negócios reside no nível da unidade de negócios e exige que os gerentes respondam à pergunta “como competimos?” É necessário decidir se será por custos baixos, por produtos melhores e mais variados e / ou por altos níveis de serviço e capacidade de resposta aos clientes. A estratégia corporativa reside no nível mais amplo, na decisão de negócios múltiplos e responde a duas perguntas principais. Primeiro, deve-se decidir “Em quais negócios devemos estar?”, exigindo que se analise e escolha os mercados e setores em que desejam atuar. Depois desta decisão é necessário determinar "Como se dará a relação entre a estratégia corporativa e a estratégia de negócios?" (GALPIN, 2019). E qual seja o nível da estratégia, o alinhamento da gestão de pessoas é parte importante do processo.

2.2. Gestão de Pessoas: processos

Sendo a Gestão de Pessoas desenvolvida através de seus processos, é importante apresentar reflexões sobre o tema que fundamenta a visão de seus processos, que serão apresentados individualmente.

Para realizar um estudo sobre a contribuição do SEBRAE para a formação de gestores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas organizações, Fischer et al. (2017) realizou um estudo procurando encontrar nos materiais para formação de gestores os direcionamentos relativos aos principais processos desse tema:

- Planejamento de gestão de pessoas: envolvendo o desenvolvimento de políticas e o alinhamento da gestão de pessoas com as estratégias das organizações;
- Recrutamento e seleção;
- Recompensa;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Gestão por competências: envolvendo os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento;
- Motivação e retenção de trabalhadores

A Gestão de Pessoas é considerada como uma das funções de gestão nas organizações, responsável por viabilizar a cooperação dos trabalhadores para viabilizar os objetivos individuais e da organização, reconhecendo o trabalhador

como parceiro para realização do processo produtivo, principalmente em atividades especializadas (GIL, 2010). Desta forma, as organizações que reconhecem que os trabalhadores mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura e objetivos de sua organização, desenvolvem estratégias mais elaboradas para atrair e reter trabalhadores com essas características.

Para viabilizar essa gestão estrategicamente, Mascarenhas (2008) entende que é necessário realizar processos para antecipação de demandas ambientais e de negócios, direcionando-as aos processos de Gestão de Pessoas, a partir da estratégia organizacional e dos planejamentos divisionais. Dessa forma, a atuação da área de Gestão de Pessoas assume responsabilidades de articular-se ao processo de planejamento empresarial e a seus desdobramentos em cada uma das principais áreas da organização e dos processos de Gestão de Pessoas, constituindo-se no planejamento tático de cada subsistema. Para o autor, cada subsistema assume papel determinante na mobilização dos trabalhadores na busca dos objetivos estratégicos.

Becker et al. (2018) entendem que a implantação do papel estratégico de Gestão de Pessoas ocorre com:

- A definição clara da estratégia organizacional;
- O desenvolvimento de argumento de negócios para a área de Gestão de Pessoas;
- A criação de um mapa estratégico de Gestão de Pessoas, com a posterior identificação de seus produtos;
- O alinhamento da arquitetura da área a esses produtos; e
- Com o planejamento e implantação de um modelo de mensuração das ações de Gestão de Pessoas.

Desta forma, os autores entendem que os objetivos definidos na estratégia organizacional serão atingidos através do alinhamento das competências e comportamentos dos trabalhadores, promovendo o desenvolvimento da verdadeira vantagem competitiva.

Bittencourt (2010) considera que a prática de gestão de pessoas ocorre de maneira desigual nas organizações brasileiras, sendo que em muitas delas essa prática se resume a prestação de serviços burocráticos, além de chamar atenção

para se refletir sobre a coerência das políticas de gestão de pessoas vigentes nas organizações com o discurso que as pessoas são o maior valor dessas organizações.

Quando as organizações americanas migraram sua principal fonte de produção do capital físico para o capital intelectual, a gestão de pessoas passou a ser considerada como parceira estratégica na gestão do negócio, por exemplo, buscando alinhar os esforços de todos os trabalhadores com a visão geral da organização, segundo Becker et al. (2018). Desta forma, é necessário compreender a estratégia organizacional, traduzir suas implicações para a gestão de pessoas, fortalecendo a implantação da estratégia das organizações, com processo de mensuração dos resultados, principalmente em um ambiente externo cujo paradigma econômico consiste na velocidade, pela inovação, pelos ciclos cada vez mais curtos e pela qualidade e satisfação dos clientes. Para isso, os autores propõem a avaliação da gestão de pessoas nas perspectivas do pessoal, da remuneração, do alinhamento e do alto desempenho. Além disso, Becker et al. (2018) propõem que as organizações desenvolvam instrumentos conceituais e operacionais necessários para a reestruturação do papel de gestão de pessoas, de maneira a identificar a agregação de valor a estas organizações, principalmente em relação a custos e benefícios das ações de gestão de pessoas, o alinhamento dessas ações com a estratégia organizacional e a utilização das competências dos trabalhadores.

Por fim, Wood et al. (2004), entende que há atuação estratégica de gestão de pessoas quando são efetivadas ações para integrar as equipes de negócio, organizam-se os processos de maneira flexível em torno de missões e projetos, há foco no desenvolvimento dos trabalhadores e da liderança, com aprendizado individual e organizacional.

Para viabilizar a Gestão de Pessoas, Bittencourt (2010), Fischer et al. (2017), Gil (2010), Lucena (1990) e Mascarenhas (2008) organizaram suas ações através de seus processos, sendo que alguns deles são apresentados no Quadro 1 e que posteriormente serão detalhados.

	Bittencourt (2010)	Fischer (2017)	Gil (2010)	Lucena (1990)	Mascarenhas (2008)
Planejamento	=	1) Desenvolvimento de Políticas e Práticas; 2) Alinhamento entre Gestão de Pessoas e estratégia da organização		Planejamento de RH	Planejamento de RH
Recrutamento e Seleção	Gestão do processo de recrutamento e seleção de pessoas	1) Recrutamento e seleção 2) Gestão por competência	Suprimento	Colocação	=
Treinamento e Desenvolvimento	Gestão do processo de desenvolvimento	1) Treinamento e desenvolvimento 2) Gestão por competência	Desenvolvimento	Desenvolvimento	=
Gestão da cultura e da mudança					=
Gestão de Desempenho	=	Gestão por competência	Monitoração	Colocação	Avaliação de desempenho
Banco de dados e Sistemas de Informações Gerenciais				Planejamento das informações	=
Remuneração	Gestão da remuneração	Recompensa	Aplicação e Compensação	Compensação	=
Relações com trabalhadores				Relações trabalhistas e sindicais	=
Atividades com trabalhadores		Motivação Retenção		Comunicação com trabalhadores	=

QUADRO 1: Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.1. Planejamento

Sob uma perspectiva estratégica de Gestão de Pessoas, o planejamento da força de trabalho reconhece que as organizações têm uma necessidade de responder constantemente às pressões e mudanças impulsionadas pela competição, pelas novas tendências e pelas mudanças no ambiente externo (DAFT, 2010).

Lucena (2007), uma das autoras clássicas sobre o tema, apresenta que algumas premissas são necessárias para o processo de Planejamento das ações de Gestão de Pessoas, como reconhecer que as organizações recebem pressão e influência crescentes de um ambiente externo cada vez mais exigente e competitivo, repercutindo em suas estruturas organizacionais e no nível de exigência que elas têm em relação à competência de seus trabalhadores. Esse é mais um motivo para a existência de um processo de gestão que identifique e analise as necessidades organizacionais de gestão de pessoas, traduzindo seu atendimento em políticas, programas, sistemas e atividades, a curto, médio e longo prazos, para garantir a execução das estratégias e objetivos do negócio de maneira perene. A autora considera importantes para esse processo: a integração com o negócio e com seus objetivos, a participação gerencial, a dimensão tempo e a integração dos processos de gestão de pessoas.

Para sua realização, a autora propõe análises de necessidades de trabalhadores para o negócio, da capacidade instalada em relação às metas

estratégicas, bem como do ambiente e do mercado de trabalho, com informações e análises quali-quantitativas, que subsidiarão caminhos para a colocação, o desenvolvimento, a compensação, as atividades com os trabalhadores e as relações trabalhistas e sindicais.

Mascarenhas (2008) reconhece a importância de se separar as atividades de construção das estratégias das atividades de sua implantação efetiva, atentando-se a questões como a coerência entre o planejamento e a cultura da organização, direcionando estes conteúdos e valores às ações pretendidas, servindo de base para o planejamento de ações de gestão de pessoas para a organização em relação à gestão de desempenho, remuneração, capacitação, recrutamento e seleção e atividades com trabalhadores (comunicação, gestão de cultura e mudança, além da questão da formalização da relação de trabalho).

2.2.2. Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção consiste na identificação de candidatos com perfil adequado às vagas em aberto de uma organização e na escolha daquele que melhor se adequa aos requisitos dessa vaga, considerando a análise sistemática de todas as informações do processo, dentre todos os candidatos recrutados, segundo Bittencourt (2010). Esse processo resulta na integração entre as demandas organizacionais (perfil da posição, estratégias, valores, cultura, estrutura organizacional, estilo de gestão e políticas de gestão de pessoas) e do candidato (objetivos, valores, interesses, expectativas e competências).

Gil (2010) entende que, a partir de critérios previamente definidos nas descrições de cargos, o recrutamento pode ocorrer dentro da organização (com os próprios colaboradores ou suas recomendações e com divulgação de cargos operacionais nas instalações da organização) ou fora delas, com recomendações de profissionais de fora da organização, com anúncios físicos ou na internet, ou, ainda, através de agências, associações profissionais e *headhunters*. Para a seleção, trabalhar com análise de currículos, aplicação de testes escritos, práticos e psicológicos, entrevistas, dinâmicas de grupos, avaliação dos candidatos e tomada de decisão.

2.2.3. Gestão da remuneração

A gestão da remuneração consiste no alinhamento da remuneração de um trabalhador com seu desempenho e/ou à aquisição de competências para se atingir os objetivos organizacionais, com a combinação de salário fixo, variável e incentivos de curto e longo prazo, sempre a vinculando com a estratégia organizacional, para alavancar os resultados dos negócios (BITTENCOURT, 2010; JORGE, 2007).

A gestão da remuneração, na visão de Pontes (2013), deve contemplá-la como relacionada à motivação, procurando utilizá-la como mais uma ferramenta para alinhar os objetivos individuais e organizacionais, assim considerada como estratégica. E seu processo básico, que cria os fundamentos para o desenvolvimento dos demais processos de gestão de pessoas, consiste no planejamento e divulgação do plano de trabalho, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa de remuneração, estrutura salarial, política de remuneração e carreiras profissionais. E, para organizações com culturas mais inovativa, com a presença mais intensiva de mudanças e flexibilidade, com a necessidade de se estimular a criatividade, o empreendedorismo e a idealização, o mais adequado é uma composição de remuneração focada em objetivos, procedimentos e indicadores de medição, além de ser do conhecimento de todos os trabalhadores.

Nesse contexto, os componentes da remuneração são salário fixo, que pode ser funcional ou por competência, os benefícios são fixos ou flexíveis e, o salário variável, comissões, bônus, prêmios, sugestões premiadas, participação acionária ou nos lucros (PONTES, 2013; WOOD et al., 2004).

Considerando organizações de conhecimento intensivo, Wood et al. (2004) entende que a política de remuneração se alinha à dinâmica do ambiente de negócio e às estratégias da organização e, dessa forma, atualiza os elementos da gestão da remuneração imediatamente se estabelecerem mudanças significativas nas estratégias organizacionais, equilibrando interesses e potencializando seus resultados. Alguns princípios são recomendados, como o da melhoria do desempenho, do valor da recompensa, do *timing* de reconhecimento, do estabelecimento de metas, da atração, retenção e desenvolvimento de trabalhadores.

2.2.4. Gestão de desempenho

Para autores clássicos, como Lucena (1995), o desempenho humano nas organizações é afetado principalmente pela qualificação profissional requerida pelas expectativas do negócio e do cargo, pela cultura organizacional, pelo estilo gerencial e pela capacidade da organização adaptar-se às mudanças impostas pelo ambiente externo.

A gestão do desempenho tem como principais características, segundo a autora, a continuidade do processo, a periodicidade para o monitoramento do desempenho, a flexibilidade do método para adaptar-se às especificidades de cada organização e a individualidade da mensuração de cada meta para cada trabalhador, sendo que as fases do processo de avaliação do desempenho são a negociação do desempenho com o trabalhador, a análise de sua capacitação profissional, o acompanhamento do desempenho, a avaliação do desempenho e o comprometimento com a efetividade na aplicação no dia a dia da organização, pois as ações em relação ao desempenho do trabalhador não tem data pré-definida, pois tem que ocorrer diariamente, a partir do monitoramento e gestão do desempenho.

A gestão de desempenho tem como principais objetivos a melhoria das competências dos trabalhadores e das organizações, obter o compromisso dos trabalhadores em relação aos resultados organizacionais, orientar permanentemente os trabalhadores sobre seu desempenho e as melhorias necessárias e viabilizar melhorias de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes para a organização, segundo Pontes (2014), sendo esses objetivos alcançados por meio da definição de resultados esperados pela organização a partir de suas estratégias, no monitoramento diário do progresso, na resolução permanente de problemas que se apresentarem, na validação final dos resultados conquistados e, por fim, na elaboração de propostas futuras de melhoria do desempenho dos trabalhadores.

Mas o autor chama atenção para alguns riscos, como os efeitos halo, tendência central, complacência ou rigor, preconceito pessoal ou recenticidade, que podem comprometer o processo de gestão de desempenho. O autor, inclusive, propõe a integração entre gestão de desempenho, Planejamento e Desenvolvimento de trabalhadores, que considera tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais, para estruturar a gestão mais adequada do desempenho individual.

Para Mascarenhas (2008), a gestão de desempenho tem o papel de interligar os demais processos entre si para promover os comportamentos e padrões técnicos necessários às organizações e para viabilizar e reforçar o alinhamento dos comportamentos individuais às necessidades organizacionais, direcionando, portanto, os demais processos de gestão de pessoas. Para isso, conforme Gil (2010), a gestão de desempenho identifica a discrepância entre o desempenho real e o esperado de cada trabalhador na organização, para estabelecer perspectivas de melhoria desse desempenho.

Apesar de considerar que o desempenho organizacional é resultado dos desempenhos individuais dos trabalhadores dessa organização, Bittencourt (2010) destaca que o trabalhador não pode ser o único responsável pelo desempenho abaixo do esperado, uma vez que, além das características individuais desse, outras variáveis estão controladas pelo gestor, como por exemplo, o trabalhador saber o que a organização espera da realização de suas atividades, a organização dar condições de trabalho para a realização desse conjunto de tarefas, dentre outros – por isso o processo de gestão de desempenho é mais importante que o próprio instrumento. O processo de gestão de desempenho ocorre com a contratação de metas e do nível de desempenho esperado, análise das competências profissionais, acompanhamento do desempenho, análise do desempenho e aconselhamento de carreira, sendo que esse processo como um todo subsidia o planejamento divisional, também subsidiado pelo planejamento estratégico da organização.

Por fim, a gestão do desempenho humano no trabalho sempre constituiu tema controverso nas organizações. As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos. Brandão et al. (2008) apresenta um caso no qual ocorre a união de práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *balanced scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico e, com isso, passa a constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional.

O autor entende que o processo de avaliação ocorre por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como o *balanced scorecard*, por exemplo, sendo que a organização pode identificar sua

lacuna de competências, isso é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. Feito esse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de Gestão de Pessoas. Finalmente, há uma etapa de avaliação, na qual os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo.

2.2.5. Treinamento e desenvolvimento

O treinamento pode ser entendido como o esforço estruturado de uma organização para viabilizar o aprendizado de conhecimentos, competências, comportamentos e habilidades que tem relação direta com o trabalho, para que o trabalhador o domine e o aplique no seu dia a dia. O desenvolvimento, mais abrangente, com foco no futuro, envolve também a educação formal, experiências de trabalho, avaliações de personalidade, habilidades e talentos, preparando o trabalhador para o futuro, segundo Noe (2015).

Para o autor, o processo para a elaboração do treinamento contempla a condução de avaliação de necessidades, a garantia do preparo dos trabalhadores para o treinamento, a criação de um ambiente de aprendizado, a garantia da transferência do treinamento, o desenvolvimento do plano de avaliação, a seleção do método de treinamento e o monitoramento e avaliação do programa. Quando se tem o objetivo de desenvolver um processo estratégico de treinamento e desenvolvimento, o processo é a identificação da estratégia do negócio, definição de iniciativas estratégicas de treinamento e desenvolvimento, atividades de treinamento e desenvolvimento e, por fim, controle dos indicadores que demonstram o valor do treinamento, medindo o aprendizado, a melhoria do desempenho e do engajamento dos trabalhadores e a redução das reclamações dos clientes e da rotatividade dos trabalhadores.

O autor destaca que, após a escolha das iniciativas estratégicas de capacitação que se relacionam à estratégia da organização, o desdobramento adequado é a definição de ações específicas que viabilizarão essas iniciativas, como usar novas tecnologias de treinamento, direcionar programas para grupos

específicos de trabalhadores, dinamizar o desenvolvimento de novos cursos, minimizando seu tempo de desenvolvimento. Por fim, os métodos de validação do treinamento recomendados são as avaliações de reação, de aprendizado, afetiva, baseadas em habilidades e comportamentos, de resultados financeiros, inclusive de retorno sobre o investimento.

O processo de treinamento, de acordo com Boog (2013), consiste no Levantamento das necessidades de treinamento, no Planejamento e execução do treinamento e na Avaliação dos resultados. O levantamento das necessidades de treinamento busca identificar os dados e informações para definir quais as necessidades de capacitação dos trabalhadores, através de análises da organização total, dos trabalhadores e em relação às operações e tarefas, bem como da realização de *Assessment*, que é realizado com o uso de entrevistas por competências, jogos, simulações e avaliação 360 graus dos trabalhadores, segundo Felipe (2013).

O planejamento do treinamento ocorre a partir da identificação das competências a serem adquiridas para cada grupo de trabalhadores, sendo que se deve definir e aprovar como e quando realizar o treinamento, que recursos serão necessários para viabilizá-lo e quais são os resultados a serem alcançados (GRACEFFI, 2013).

A execução, segundo o autor apresenta que, para a realização das ações programadas e controle de seus resultados, recomenda-se organizar e delegar responsabilidades gerenciais, instrucionais, técnicas e administrativas; divulgar o programa de treinamento para instrutores, trabalhadores e seus gestores; preparar os materiais didáticos para treinamentos presenciais ou remotos, programas de autoestudo e de apoio, além de espaço físico e equipamentos; definir e realizar controles da execução dos cursos presenciais ou remotos e, por fim, realizar as avaliações de resultado pós-treinamento.

Em relação à avaliação de resultados e ao retorno do seu investimento, Palmeira (2013) entende que para se provar que um programa de treinamento realizado impactou positivamente nos resultados de uma organização, deve-se identificar todos os custos do treinamento, avaliar seus resultados com a avaliação de reação, de aprendizagem, mudança de comportamento, resultados

qualiquantitativos e econômicos, calcular o retorno do investimento e, por fim, relacionar os benefícios intangíveis, comunicando os resultados.

O ambiente dinâmico das organizações exige que sejam executadas ações de constante capacitação dos trabalhadores, desenvolvendo suas competências para aumentar sua eficácia, através de programas de formação, treinamento e desenvolvimento (GIL, 2010; BITTENCOURT, 2010). O processo para viabilizar essa capacitação consiste no diagnóstico de necessidades de treinamento, planejamento das atividades de treinamento, execução e avaliação do treinamento.

Segundo Bittencourt (2010), as organizações mais estruturadas em relação à capacitação estão preocupadas com a Gestão do conhecimento, que é considerada como resultado do conjunto de habilidades e competências de seus trabalhadores, que estão dinamicamente integradas com o conhecimento através dos trabalhadores, pois, nestes casos, o investimento em geração de conhecimento é um processo que trará melhores resultados para as organizações.

Eboli (2004) entende que, para aumentar sua competitividade e melhorar a qualidade de seus resultados, as organizações necessitam desenvolver os talentos e competências de seus trabalhadores, com atividades integradas entre organizações, área de gestão de pessoas e os trabalhadores, correlacionando:

- Visão e missão estratégicas, identidade cultural com os objetivos e sonhos individuais.
- Competências organizacionais, atuação por competência com as competências dos trabalhadores.
- Resultados dos negócios, métricas de resultados com o desempenho individual de cada trabalhador.

Considerando todos os processos apresentados, faz-se necessário identificar a conexão entre a estratégia organizacional e esses processos, pois somente essa integração viabilizará a efetividade da execução das políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente no contexto das médias organizações de TI, intensivas de conhecimento.

2.3. Estratégia e Gestão de Pessoas

Com a rapidez do processo de desenvolvimento da tecnologia da informação, houve uma mudança gradual do capital físico para capital intelectual e humano. Considerando a competitividade econômica e era da informação, a criatividade e o capital humano talentoso tornaram-se o verdadeiro capital das organizações. Assim, organizações interessadas na gestão e desenvolvimento de pessoas talentosas são capazes de transferir conhecimento para valor, e então para uma vantagem competitiva. E o centro de gravidade na geração de valor mudou de exploração dos recursos naturais – físicos, para a exploração de bens intelectuais - intangíveis (AL-LOZI et al., 2018), o que torna ainda mais necessária a integração entre Gestão de Pessoas e Estratégia.

Para os autores, os conceitos de gerenciamento de negócios e de pessoas ajustaram-se a esta mudança, passando a ter foco na qualidade e excelência dos serviços, que se baseia em um equilíbrio entre todas as partes envolvidas no trabalho da organização e, desta forma, a estratégia e tática de Gestão de Pessoas torna-se um dos pilares importantes para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos.

O alinhamento entre Gestão de Pessoas e Estratégia também pode ocorrer no planejamento das ações de Gestão de Pessoas, como Becker et al. (2018) apresentam, pois entendem que a implantação do papel estratégico de Gestão de Pessoas ocorre a partir de:

- Definição clara da estratégia organizacional;
- Desenvolvimento de argumento de negócios para a área de Gestão de Pessoas;
- Criação de um mapa estratégico de Gestão de Pessoas, com a posterior identificação de seus produtos;
- Alinhamento da arquitetura da área a esses produtos;
- Planejamento e implantação de um modelo de mensuração das ações de Gestão de Pessoas.

Desta forma, os autores entendem que os objetivos definidos na estratégia organizacional serão atingidos através do alinhamento das competências e

comportamentos dos trabalhadores, promovendo o desenvolvimento da verdadeira vantagem competitiva.

Considerando que Gestão de Pessoas é um dos sustentáculos das organizações para viabilizar sua estratégia de conquista de seus resultados de curto, médio e longo prazos, nos próximos parágrafos são apresentadas pesquisas que exemplificam a convergência e integração das ações de Gestão de Pessoas com a estratégia nas organizações, em seus diversos contextos e processos.

Em seu trabalho sobre o papel facilitador das práticas de Gestão de Pessoas na implantação de mudanças organizacionais, Borges (2009) especifica como sendo determinante para essa implantação o planejamento, desenvolvimento, execução e controle de ações de Gestão de Pessoas, como por exemplo, os programas de comunicação, de planejamento de carreira, de bem-estar, de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento, e de compensação. A execução dessas ações de Gestão de Pessoas contribui para que a mudança ocorra e se efetive mais rapidamente e com maior consistência nas organizações.

Considerando a fusão de organizações como mais uma decisão estratégica de grande importância, Jap et al. (2017) realizaram um estudo no qual consideram que as pessoas podem melhorar as condições para a gestão de fusões, sendo que alguns pontos são muito relevantes, como a Liderança e Treinamento de trabalhadores – práticas relevantes na Gestão de Pessoas. Os autores entendem que o papel da liderança, em um processo de fusão, é realizar o planejamento da estratégia das ações financeiras, operações e marketing, destacando estudos nos quais as melhores práticas fomentam uma cultura organizacional comum e a cooperação, com adequado desempenho depois da fusão, criando e apoiando a identidade compartilhada na nova firma; viabilizando ações de Gestão de Pessoas, de retenção da força de trabalho e de comunicação transparente.

Em outro contexto de implantação de uma estratégia que é facilitada pela integração com Gestão de Pessoas é a implantação da atividade de gestão de riscos nas organizações, que busca permanentemente identificar potenciais de prejuízos para o negócio, suas causas e as ações corretivas para mitigar esses riscos. Nesse contexto, Fraser (2016) recomenda observar os desafios e equívocos, como desafios de implantação, governança corporativa, cultura corporativa e o treinamento sem tratar de riscos, dentre outros. Em relação à cultura corporativa, o

autor entende que a implantação adequada desse gerenciamento depende de cultura aberta, de compartilhamento e de desenvolvimento de trabalho em equipe entre os diversos níveis hierárquicos, ações decorrentes do alinhamento direto com a estratégia e tática de Gestão de Pessoas nas organizações com esse objetivo.

Oliveira et al. (2011) avalia a estratégia de inovação e sua relação com clima organizacional, que é a percepção coletiva que os trabalhadores têm sobre diversos aspectos da organização, particularmente em organizações cuja base é o conhecimento. Os autores identificaram que, para possuir um ambiente inovador, propício à produção de novas tecnologias, as organizações de ensino realizam ações que buscam a mudança e a aprendizagem organizacional, sendo que os gestores devem criar condições para o surgimento e a manutenção de um clima favorável à criatividade, identificando e analisando os fatores do clima organizacional que influenciam a esfera inovativa na instituição de ensino superior. Os autores, em sua pesquisa, encontraram aspectos como, por exemplo, a existência de incentivo a novas ideias, existência de tempo para pensar em novas ideias, ocorrência de debates e discussão de novas ideias, implantação de novas ideias, valorização de diversidade de estilos, dentre outros.

Na avaliação entre resultado da estratégia de uma organização e os resultados individuais, Gil (2010) apresenta esse processo como um sistema para se identificar a discrepância entre o desempenho real e o desempenho esperado de cada empregado, buscando definir seu grau de contribuição para os resultados da organização, além de promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos trabalhadores, dentre outras ações de Gestão de Pessoas. Entretanto, Cunha (2013) não identificou essa relação direta, pois analisando os modelos de desempenho e eficiência desde o princípio das organizações, percebeu que esses modelos mais antigos eram focados mais especificamente nos aspectos internos da organização, assim nota-se que não eram levadas em consideração as influências desenvolvidas pelo ambiente externo.

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão de resultados da estratégia organizacional, uma vez que se permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de Gestão de Pessoas, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização, segundo Brandão (2001). A evolução dos modelos

de avaliação de desempenho vem, ao longo dos anos, mostrando que as organizações não podem pautar suas estratégias a fim de se voltar exclusivamente para as questões financeiras, sendo que outras questões também importantes devem ser levadas em consideração e serem analisadas. Assim os modelos de avaliação de desempenho devem se voltar para gerir planos de ação, no sentido de tratar os pontos críticos da organização e na sequência atingir os objetivos definidos (YOKOMIZO, 2009).

Em sua pesquisa sobre avaliação de desempenho, Bortoluzzi et al. (2011) identificou que alguns elementos estudados são essenciais e devem fazer parte de qualquer programa com esse objetivo e são eles: possuir um alinhamento estratégico, ter claros os objetivos da organização, ter uma visão estratégica e uma perspectiva futura bem definida, ter uma missão como alicerce dos objetivos a serem seguidos, e ter um sistema de *feedback*, ou seja, a comunicação entre as partes tem que ser bem definida e difundida. E, com relação à grande quantidade de modelos existentes no que diz respeito ao tema avaliação de desempenho nas organizações, pode-se concluir que num ambiente dinâmico, onde se têm diferentes organizações, de diferentes setores, e vários objetivos estratégicos, é necessário que se tenha modelos específicos para atender os diferentes objetivos das organizações (CUNHA, 2013).

Em relação à questão do treinamento, Girardi et al. (2009) entendem que as organizações, de forma geral, procuram desenvolver o conhecimento para atender necessidades e projetos futuros, de acordo com suas percepções, cultura e recursos, para suportar a criatividade, a inovação e, por fim, o desenvolvimento organizacional. Dentre as diversas formas de se gerar conhecimento, há que se considerar a contribuição de todas as áreas da organização na construção de um processo contínuo de criação e desenvolvimento do conhecimento. Pantoja e Borges-Andrade (2009), estudando a necessidade de especificar as estratégias de aprendizagem para cada grupo ocupacional, contemplaram os relacionamentos existentes entre características da organização do trabalho e estratégias cognitivas e comportamentais adotadas pelos indivíduos para aprenderem em seu dia-a-dia de trabalho, e encontraram evidências de diferenças de estratégia de aprendizagem para cada grupo de cargos estudado, além de detectarem o protagonismo da estratégia aplicada à prática no processo de aprendizagem informal.

Algumas organizações buscam relacionar seu processo de capacitação com a estratégia, como identificaram Toledo e Domingues (2018) em seu estudo sobre a mudança da ação de treinamento e desenvolvimento para Educação Corporativa, realizado em organizações que precisavam aprender a aprender, com técnicas de aprendizagem contínua, principalmente com o mercado mais competitivo e exigente, demandando maior agregação de valor aos negócios e criando relacionamento com outros campos de conhecimento, especialmente estratégia.

Dessa forma, observa-se a relação direta entre a Gestão de Pessoas e a estratégia organizacional, apesar de não identificar uma ação integrada entre os diversos processos de Gestão de Pessoas, nem entre eles nem entre todos e a estratégia das organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realizar o objetivo de descrever uma proposta de processo que inter-relacione os diversos processos de Gestão de Pessoas em um Processo Integrado, foram utilizados os seguintes tópicos na metodologia: o método de pesquisa e os procedimentos metodológicos.

3.1. Método

Como será detalhado nesse tópico, o trabalho classifica-se como pesquisa aplicada, quanto à forma de abordagem do problema ele é uma pesquisa qualitativa e, por fim, quanto aos objetivos, exploratória e descritiva.

Gil (2008) apresenta que pode a pesquisa ser pura ou aplicada, sendo que esse estudo é classificado como pesquisa aplicada, pois tem total interesse no uso, na aplicação prática imediata do tema em organizações de forma geral e, particularmente nesse caso, em organizações do mercado de TI.

A abordagem qualitativa, conforme Gil (2008), procura melhorar a compreensão do fenômeno, entendê-lo em profundidade, através de informações de grupo de pessoas acerca do problema estudado, para obter conclusões correspondentes aos dados coletados, após análise qualitativa. Nesta pesquisa, a etapa qualitativa compreendeu a busca pelo suporte conceitual para desenvolvimento do modelo proposto, a proposição e especificação do modelo integrado, bem como o alinhamento com o processo da estratégia empresarial. Além de estar presente nesta etapa, a abordagem qualitativa também se fez presente nas etapas da aplicação do modelo integrado em uma média organização de TI.

É interessante destacar que uma pesquisa qualitativa pode possuir dados quantitativos. Segundo Godoy (1995), ainda que os estudos sejam de caráter qualitativo, podem ser utilizados dados quantitativos para elucidar algum aspecto da questão investigada possuindo os mesmos, em geral, um tratamento estatístico não sofisticado. Nesse sentido, ao aplicar o modelo integrado, valeu-se dessa abordagem, sobretudo nas atividades de pesquisa de clima organizacional e pesquisa de cargos e salários.

Para classificar uma pesquisa quanto a seus objetivos, Gil (2002, 2008) apresenta que podem ser exploratórias, descritivas e explicativas, sendo que esse estudo é pesquisa exploratória, porque desenvolve, esclarece e modifica conceitos e ideias, para apresentar uma visão geral sobre o tema, considerando pouco explorado, além de observar sua aplicação prática. Pode-se considerar, também, como descritiva, uma vez que busca descrever características do tema, criar uma nova visão do problema, estabelecendo relações entre variáveis, observando a atuação prática.

Quanto à estratégia de pesquisa, conforme Gil (2008), esta pesquisa foi desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos e, ainda conforme esse autor, também pode ser classificada como pesquisa participativa, dada a interação do pesquisador com a situação investigada, contudo, de forma menos planejada, construída durante a trajetória profissional do autor.

3.2. Procedimentos

O estudo em questão busca apresentar uma proposta integrada dos processos de Gestão de Pessoas alinhados à estratégia, no contexto de pequenas e médias organizações de TI e, para tal, foram realizadas as seguintes etapas:

- Especificação de conceitos de estratégia, processos de Gestão de Pessoas e a relação entre estratégia e a Gestão de Pessoas, com seus processos.
- Apresentação da atualização do processo integrado de Gestão de Pessoas, que descreve cada subsistema de Gestão de Pessoas, interligando-os entre si e alinhando com a estratégia organizacional.
- Aplicação do modelo em uma média organização de TI.

Os conceitos sobre estratégia, processos de Gestão de pessoas e sobre a relação entre estratégia e a Gestão de Pessoas foram pesquisados junto a autores estudiosos do tema, para apresentar a organização dos conceitos e a relação entre eles, o que é fundamental para o entendimento e discussão do processo integrado de Gestão de Pessoas e de sua implantação.

Para descrever o processo que integra os diversos processos de Gestão de Pessoas em um sistema de gestão único, além da revisão bibliográfica, foi utilizada a experiência do autor, acumulada por longo período na docência na área de gestão de pessoas, além da atuação como gestor e consultor de Gestão de Pessoas, também por um longo período, desenvolvendo uma proposta de processo, o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas - SIGP, apresentado no capítulo 4 - Resultados, conforme Rezende (2016).

Em seu trabalho como Consultor de Gestão Estratégica de Pessoas, o autor apresentou o modelo anteriormente definido a diversos empresários e trabalhadores da área, durante esse mestrado. A partir de diversas apresentações, o autor constatou a necessidade de desenvolver esse modelo em função de algumas ponderações e questionamentos sobre detalhamento e especificação do Plano Diretor de Gestão de Pessoas, o processo de treinamento e, na reorganização das responsabilidades, a questão dos indicadores. Para isso, foi utilizada também a revisão da teoria aqui apresentada, resultando em uma especificação mais completa, atualizada e detalhada do plano diretor de Gestão de Pessoas e do processo de treinamento, bem como formalizando a ação de identificar detalhadamente os Indicadores por cargo, conforme Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – versão revisada, que será apresentado no capítulo 4 – Resultados.

Por fim, foi descrita a implantação do processo em uma média organização de TI na cidade de Uberlândia – Minas Gerais, como parte do processo de reorganização das ações de gestão de pessoas que ocorre nesta organização desde 2017, envolvendo cada fase prevista no SIGP, como a pesquisa de clima organizacional, desenvolvimento do plano diretor de Gestão de Pessoas, reorganização das responsabilidades, gestão de desempenho e revisão dos processos de recrutamento e seleção e de treinamento, com o registro e especificação de cada uma das atividades realizadas e seus respectivos resultados.

4. RESULTADOS

Os resultados são apresentados em duas partes, sendo que na primeira parte é realizada a descrição do modelo desenvolvido, o Processo Integrado de Gestão de Pessoas, e, na segunda parte, será apresentada como foi implantado esse modelo em uma média organização de TI de Uberlândia.

4.1. Processo Integrado de Gestão de Pessoas

O desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas - SIGP (REZENDE, 2016), que integra os diversos processos de Gestão de Pessoas em um sistema de gestão único, é ilustrado na Figura 1.

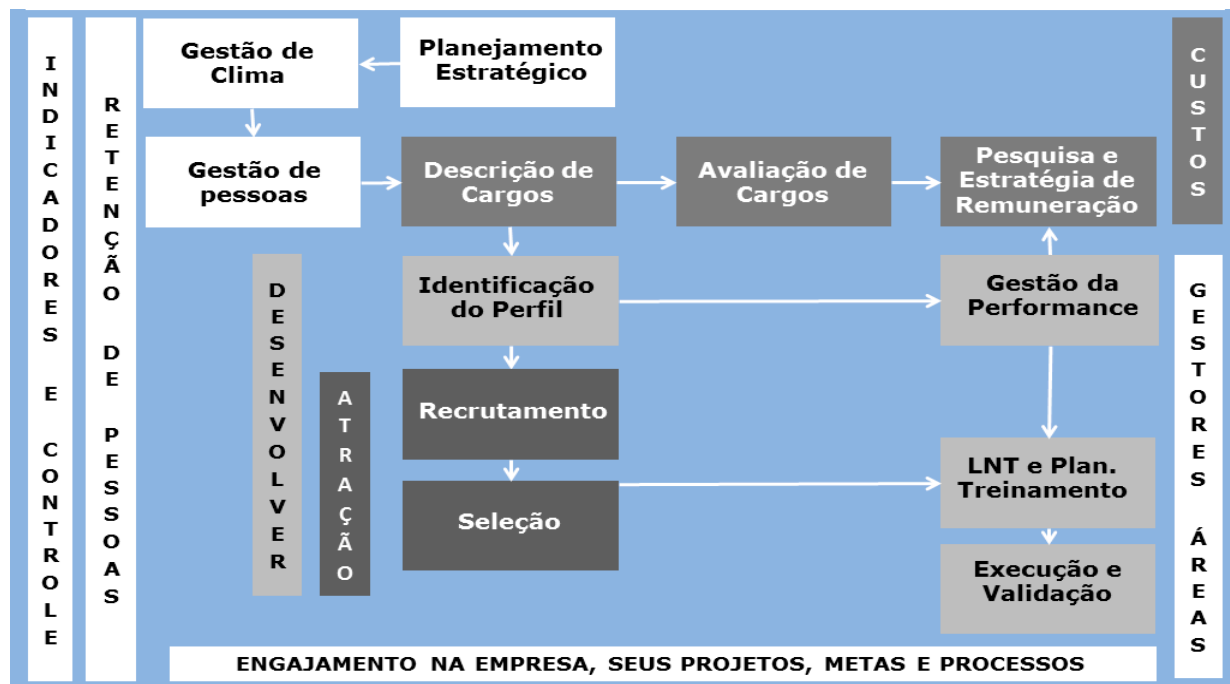


FIGURA 1: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – Versão Inicial
Fonte: Rezende (2016)

Entende-se que os resultados organizacionais serão conquistados por pessoas e, para obter-se maior efetividade nessas conquistas, é necessário que as ações de Gestão de pessoas ocorram fundamentadas nos objetivos definidos no Planejamento Estratégico (BORGES, 2009; EBOLI, 2004; FRASER, 2016; JAP et al., 2017; LUCENA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

A partir daí, é necessário que essas ações sejam integradas e considerem, também, a percepção dos trabalhadores em relação à organização, identificada

através de pesquisa de clima organizacional (OLIVEIRA et al., 2011; SOUTO; GARCIA, 2009).

Nesse momento, com os principais pontos da estratégia organizacional e o resultado da gestão de clima organizacional, pode-se desenvolver o plano diretor de Gestão de Pessoas que cria base para as políticas, referências e ferramentas para nortear a Gestão de Pessoas a ser realizada pelos líderes das organizações (LUCENA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

A primeira ação a ser realizada é a organização das responsabilidades dos trabalhadores, com o processo de descrição de cargos e perfil, avaliação de cargos e, por fim, pesquisa e estratégia de remuneração (BITTENCOURT, 2010; JORGE, 2007; PONTES, 2013; WOOD et al., 2004). Essa estratégia de remuneração depende fundamentalmente da realização da avaliação de desempenho, que depende da descrição de cargos e perfil para definir metas e objetivos individuais e a mecânica de *feedbacks* e formalização da evolução do desempenho individual, que subsidia também o processo de levantamento das necessidades de treinamento (LNT).

É importante destacar que, além da descrição de cargos, perfil e indicadores subsidiar o processo de avaliação de desempenho, também é base para a revisão do processo de recrutamento e seleção, uma vez que cria o contexto para identificar candidatos e para definir as técnicas de seleção mais adequadas à nova realidade dos cargos e da organização (BITTENCOURT, 2010).

Nesse momento é possível realizar o processo de LNT, a partir do resultado dos processos de seleção, avaliação de desempenho, gestão de clima organizacional e estratégia organizacional, além da avaliação dos líderes. Com o LNT realizado, pode-se completar o processo de capacitação da organização, com o planejamento do treinamento e com a execução e validação do processo de capacitação (BITENCOUT, 2010; BOOG, 2013; GIL, 2010; NOE, 2015).

Observa-se que os custos de pessoal estão monitorados com a definição da estratégia, plano diretor de Gestão de Pessoas e o processo de organização de cargos e remuneração, a partir de indicadores e controles implantados. Os gestores têm papel fundamental nos processos de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e treinamento.

Por fim, estão sob gestão as etapas de atração, desenvolvimento, retenção e engajamento dos trabalhadores, uma vez que são resultado da adequada gestão dos processos de gestão da remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão do desempenho.

Com o apoio da revisão da teoria e discussões sobre a adequação e efetividade do modelo utilizado com profissionais de estratégia e da área de Gestão de Pessoas, o processo inicialmente desenvolvido foi aperfeiçoado, especificando melhor o plano diretor de Gestão de Pessoas e o processo de treinamento, bem como formalizando a ação de identificação de Indicadores por cargo, conforme Figura 2.

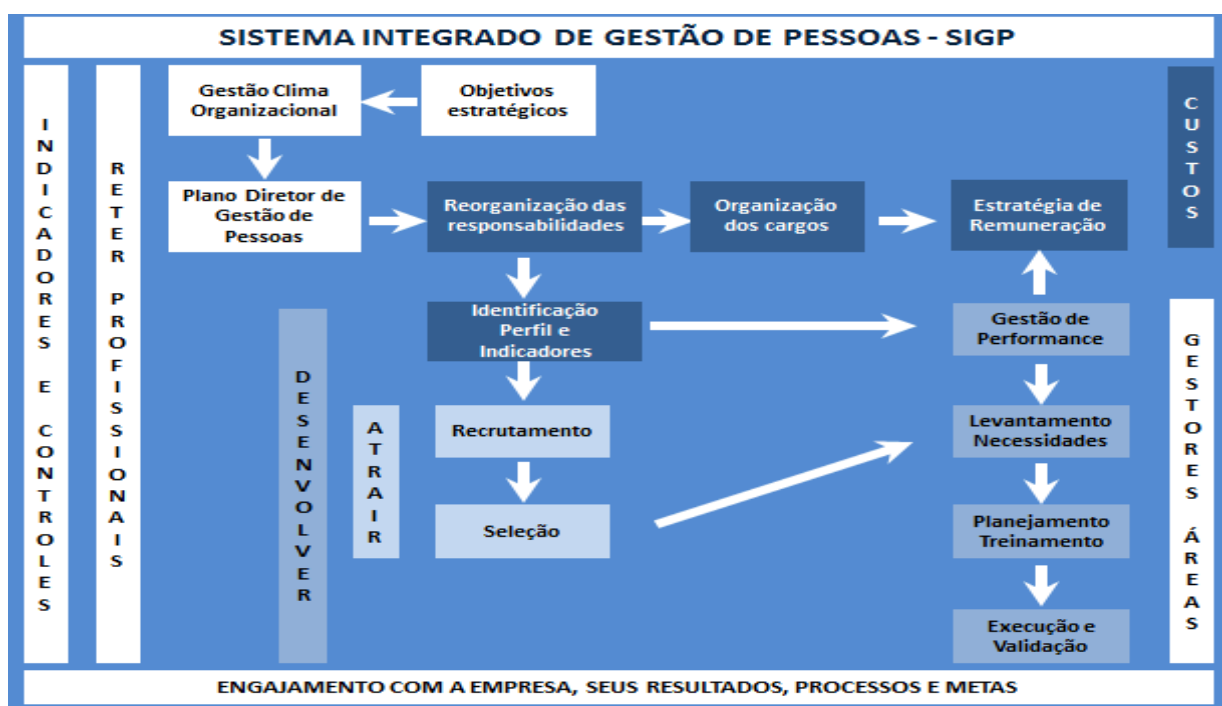


FIGURA 2: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – Versão Revisada

Fonte: desenvolvido pelo autor

Entende-se que o processo proposto fundamenta que o Plano Diretor de Gestão de Pessoas depende e decorre do Planejamento Estratégico da organização e da visão dos trabalhadores em relação aos diversos aspectos da organização, através da Gestão de Clima (BORGES, 2009; EBOLI, 2004; FRASER, 2016; JAP et al., 2017; LUCENA, 2007; MASCARENHAS, 2008; OLIVEIRA et al., 2011; SOUTO E GARCIA, 2009).

A partir da definição do plano diretor, há que se reorganizarem as responsabilidades dos trabalhadores, através da descrição de cargos, da

identificação do perfil necessário para o trabalhador realizar essas responsabilidades descritas e, por fim, para monitorar a efetividade da execução nesse cargo através da definição dos Indicadores de cada cargo. Recomenda-se, no modelo, organizar, estruturar os cargos na organização, através da avaliação dos cargos, criando condições para realizar a pesquisa de remuneração no mercado alvo da organização (envolvendo salário fixo, salários variáveis e benefícios) e, depois, se definir uma estratégia de remuneração (BITTENCOURT, 2010; JORGE, 2007; PONTES, 2013; WOOD et al., 2004) que fortaleça a busca pelos resultados de negócio.

Dessa forma, a base para gestão do custo de pessoal da organização está definida. Além da gestão do custo de pessoal, também está definida a base para a gestão do desempenho, com foco na melhoria do desempenho futuro (LUCENA, 2007; MASCARENHAS, 2008; PONTES, 2014).

Considerando o trabalho executado de Planejamento Estratégico, gestão de clima organizacional, gestão de cargos e salários e gestão da remuneração, o processo de recrutamento e seleção tem seus fundamentos estabelecidos, sendo necessário ajustar as fontes e meios de recrutamento, bem como as técnicas para se tornar mais efetivo o processo de seleção – são as bases para se fortalecer a capacidade de atrair trabalhadores adequados pelo esforço estruturado da organização (BITTENCOURT, 2010; BORTOLUZZI et al, 2011; BRANDÃO, 2001; BRANDÃO et al, 2008; CUNHA, 2013; GIL, 2010; YOKOMIZO, 2009).

A partir das fases detalhadas, observa-se que os subsídios para o Levantamento das necessidades de treinamento serão apresentados ao final dos processos de gestão de clima organizacional, gestão de desempenho, seleção e definição de objetivos organizacionais – base para se definir os objetivos da capacitação. Com base nesse levantamento de demandas de capacitação, faz-se necessário planejar o processo de capacitação, considerando seu conteúdo, público alvo, instrutores, facilitadores do processo de treinamento, bem como a escolha do ambiente, período, periodicidade e recursos necessários para a maior efetividade desse processo (BITTENCOURT, 2010; BOOG, 2013; FRASER, 2016; GIL, 2010; GIRARDI et al., 2009; JAP et al., 2017; NOE, 2015; PANTOJA E BORGES-ANDRADE, 2009; TOLETO E DOMINGUES, 2018).

A execução da capacitação torna-se mais efetiva, a partir das ações realizadas, o que também ocorre com o processo de Validação dos resultados. Assim, a gestão da seleção, do desempenho e da capacitação são a base estrutural para se desenvolver trabalhadores para atender as necessidades da organização. A liderança da organização se fortalece, pois tem a seu dispor políticas, processos, procedimentos e ferramentas de gestão de captação de pessoas, gestão de desempenho e de capacitação alinhados à estratégia da organização.

A estruturação do Processo Integrado de Gestão de Pessoas é mais um dos elementos que reforça positivamente o desempenho da organização, através da utilização de indicadores e controles da organização (a partir do Planejamento Estratégico) e dos cargos (a partir da gestão de cargos e remuneração).

Dessa forma, as médias organizações de TI estarão mais preparadas para enfrentar os desafios de um ambiente organizacional que está permanente e rapidamente mudando e exigindo adaptações organizacionais mais efetivas e rápidas, tanto para o desenvolvimento e produção, quanto para a integração dos negócios, conforme Terence (2008). E, como organizações intensivas de conhecimento, também desenvolverão a gestão para superar as dificuldades crescentes para reter conhecimento e para evitar a rotatividade de trabalhadores, o que torna ainda mais desafiador enfrentar demandas crescentes por mão de obra qualificada (Potrich, 2019; Fernandes, 2018).

4.2. Implantação do Modelo em uma organização de TI de porte médio

A organização Alfa, de base tecnológica, foi fundada nos anos 2000 na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver softwares que suportassem a gestão da força de vendas em indústrias ou distribuidores de produtos de consumo, tendo como visão simplificar a vida das pessoas com soluções tecnológicas íntegras e valiosas. Durante esses anos, os fundadores buscam permanentemente implantar uma cultura de sinergia nas equipes, prosperidade compartilhada por todos, integridade, orientação para excelência nas ações e para o mercado, além de respeito ao meio ambiente e à diversidade.

Nos últimos cinco anos, Alfa mais que quadriplicou sua receita bruta, duplicando o total de trabalhadores e, atualmente, atende a clientes no Brasil e em três países de dois continentes, sempre com foco no mercado e na satisfação e reconhecimento dos clientes pelas soluções tecnológicas apresentadas. A organização Alfa é considerada como sendo uma organização de serviços de tecnologia da Informação (CNAE J-62), segundo o site Econodata (2019), mais especificamente de desenvolvimento de programas de computador sob encomenda (J-6201-5) e de desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis (J-6202-3/00), sendo uma média empresa pelo critério de quantidade de trabalhadores, pois durante o período estudado empregava entre 50 e 70 trabalhadores.

O início de implantação e avaliação prática do modelo se deu a partir do momento no qual os sócios decidiram por fortalecer a gestão da organização e a efetividade da Gestão de Pessoas, que sempre foi um dos pontos fortes da organização, mas era focada em ações de Departamento Pessoal, recrutamento e seleção e capacitação de estagiários. Os sócios também reconheceram que o nível de exigência aumenta com o crescimento e internacionalização da organização Alfa, demandando uma evolução na estrutura e práticas de Gestão de Pessoas, contemplando o desdobramento da estratégia organizacional e desenvolvimento de novas ações nos processos atuais, além da implantação de novos, como clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho e de remuneração. Para isso, foi elaborado um plano que apresentou as seguintes etapas, que são coerentes com a maioria das etapas apresentadas por Lucena (2007):

- Entendimento dos objetivos organizacionais
- Realização de pesquisa de clima organizacional
- Implantação de programa de gestão de remuneração
- Implantação de processo de avaliação de desempenho
- Revisão do processo de recrutamento e seleção
- Revisão do processo de treinamento

Desta forma, o SIGP (REZENDE, 2016), após os ajustes apresentados, serviu de base para o trabalho realizado, pois contempla cada uma das etapas descritas anteriormente. A primeira atividade realizada foi o entendimento dos objetivos

organizacionais, ou seja, a compreensão da estratégia da organização estabelecida em 2010 e realinhada no início de 2018, uma vez que havia uma definição clara sobre como a organização deveria atuar nos próximos anos, reforçando sua atuação internacional com os principais clientes, atualizando seus produtos para crescer no mercado nacional e da América do Sul e, por fim, desenvolvendo ações coordenadas de Inovação, para construir seu futuro de maneira sustentável. Essas três grandes linhas estratégicas direcionaram todo trabalho que segue.

Esse entendimento resultou em definição de indicadores e metas, atualização de competências necessárias para atingir essas metas, revisão de perfil dos trabalhadores, fortalecimento dos processos de treinamento e de recrutamento e seleção, além do reforço permanente na comunicação com todos os trabalhadores sobre as metas da organização e sobre os alinhamentos das ações decorrentes dos processos de Gestão de Pessoas, conforme o detalhamento das ações realizadas e dos resultados conquistados que será apresentado nos próximos tópicos desse capítulo. Assim, com objetivos claros definidos e com a definição dos próximos passos para o trabalho a ser executado, estão criadas as condições básicas para fortalecer ainda mais onde a organização deseja chegar e o papel de cada trabalhador para construir esse resultado esperado (BORGES, 2009; EBOLI, 2004; FRASER, 2016; JAP et al., 2017; LUCENA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

4.2.1. Pesquisa de clima organizacional:

A segunda atividade consistiu na realização de uma pesquisa de clima organizacional, a partir do questionário apresentado no anexo 1 – Formulário de pesquisa de clima organizacional – organização Alfa.

As questões de escala foram elaboradas durante mais de vinte anos de experiência que o autor tem em Gestão de Clima Organizacional, sem validação científica, com as seguintes opções de resposta: discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente. Essas questões são organizadas nos fatores de clima: comunicação, desenvolvimento de RH, estilo gerencial, estratégia e valores, imagem, integração e cooperação, qualidade de vida, qualidade e produtividade, remuneração e segurança no trabalho.

Os objetivos do trabalho de clima organizacional para a Alfa foram os seguintes:

- Apoiar a construção de ações eficazes para fortalecer o engajamento das equipes, o clima na Alfa e seus resultados.
- Conhecer semelhanças e diferenças entre as diversas populações da Alfa.
- Permitir o incremento da produtividade e rentabilidade, através de um ambiente que promova a satisfação e motivação dos trabalhadores.
- Subsidiar a organização em seu desenvolvimento organizacional e em seu processo de fortalecimento da gestão de pessoas.

O processo utilizado consistiu nas seguintes etapas:

- Diagnóstico:
 - Planejar o processo, cronograma e conteúdo do questionário.
 - Aplicar e tabular o questionário.
 - Divulgar os resultados para a gestão: avaliar resultados e priorizar ações.
- Comunicar: apresentar resultado e ações da organização para todos seus trabalhadores.
- Agir, monitorar e divulgar: implantação de plano de ação, comunicando e sensibilizando os trabalhadores.

A pesquisa contou com adesão de 88% dos trabalhadores, sendo que 86% desses tem menos de 35 anos, 49% tem menos de 2 anos de organização e 100% tem curso superior completo ou em andamento.

A organização apresentou 86% de satisfação dos trabalhadores, sendo que os melhores resultados foram apresentados nos fatores integração e cooperação (94% de satisfação), segurança no trabalho (92%), imagem (90%), qualidade e produtividade (87%), estilo gerencial (87%) e comunicação (87%). E os fatores com avaliação mais negativa, na visão dos trabalhadores da Alfa são remuneração (67%), desenvolvimento de RH (81%) e qualidade de vida (83%) conforme Gráfico 1.

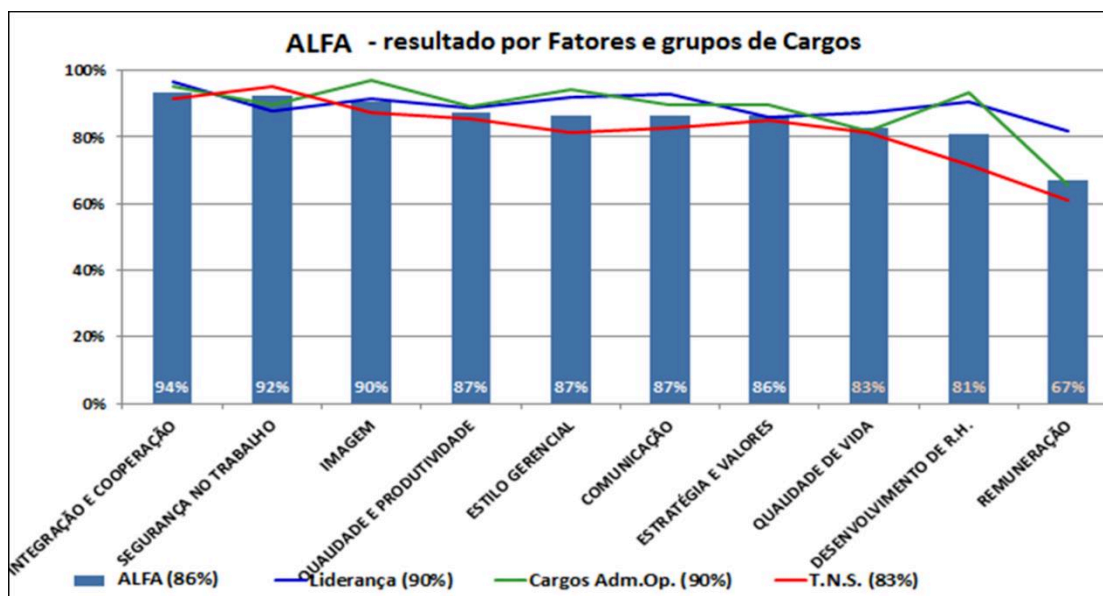


GRÁFICO 1: Resultado Pesquisa de Clima por fatores e grupos de cargos na organização Alfa
 Fonte: desenvolvido pelo autor para organização Alfa

Valendo-se dos resultados mensurados pela pesquisa de clima, estabeleceu-se o plano de ação para o triênio 2018/2020, aprovado pela diretoria e apresentado aos trabalhadores, composto por ações organizadas da seguinte forma:

- Remuneração:
 - Realizar programa de gestão de remuneração, envolvendo a definição de estratégia para salário fixo, salário variável e benefícios.
 - Implantar processo de avaliação de desempenho por indicadores e competências.
 - Fortalecer do programa de Participação nos Lucros e Resultados.
- Desenvolvimento de trabalhadores:
 - Desenvolver lideranças como agentes multiplicadores da cultura da organização e de seus objetivos.
 - Implantar processo e cultura de formação de potenciais sucessores: contratar ferramenta de avaliação de perfil comportamental, fortalecer ações de recrutamento interno e de treinamento de integração (para estagiários e trabalhadores), e implantar programas de engajamento, como “Trabalhador que inspira” e o “Programa Ideia”. O programa “Trabalhador que inspira” consiste na escolha de trabalhadores que tem apresentado melhores resultados considerando critérios de redução de retrabalho e entrega no prazo e custo previamente definidos, para reforçar

os comportamentos contidos nestes critérios. E, o “Programa Ideia”, é um programa de incentivo para que os trabalhadores apresentem propostas de ideias para melhoria de processos ou de produtos, com melhoria de resultados a partir do aumento de receita ou redução de custos, cujos resultados serão partilhados entre os trabalhadores que apresentarem e implantarem estas ideias e a organização.

- Desenvolver competências: contratar ferramenta de avaliação de perfil comportamental e implantar programa “Voluntários do Saber”, para disseminar o conhecimento entre os trabalhadores da organização Alfa. O programa consiste na ação gerencial de identificação de conteúdos para capacitação e, na sequência, identificar os trabalhadores com esse conhecimento específico. A partir desse diagnóstico, é realizado o planejamento dos eventos de capacitação, com uma agenda de treinamentos que os trabalhadores que tem o conhecimento realizarão a capacitação dos demais trabalhadores.
- Fortalecer processo de comunicação direta com trabalhadores: implantar programa “Café com Presidente” e com as principais áreas da organização, que consiste em organização de reuniões com característica informal para viabilizar a participação voluntária dos trabalhadores, nas quais poderão tirar dúvidas em relação a qualquer aspecto da organização diretamente com a Presidente ou com os diretores das áreas. Os temas não são previamente definidos, sendo apresentados diretamente aos gestores durante o Café, sendo que as respostas ocorrem da maneira mais transparente possível, para fortalecer a comunicação direta e objetiva entre os trabalhadores e a organização.

4.2.2. Implantação de programa de gestão de remuneração:

A partir da necessidade de atualização da forma de administração dos salários fixos e benefícios da Alfa identificada na pesquisa de clima e pela gestão da organização, o programa de gestão da remuneração foi implantado com os seguintes objetivos, conforme Pontes (2013):

- Atrair e reter a mão de obra necessária e adequada à Alfa.

- Remunerar de acordo com o valor que o cargo ocupa na Alfa.
- Corrigir distorções salariais internas.
- Recompensar o trabalhador de forma adequada ao seu desempenho e dedicação.
- Flexibilizar a organização, estruturando a movimentação de seus trabalhadores, racionalizando possibilidades de desenvolvimento e encarreiramento.
- Equilibrar os interesses financeiros da Alfa e a política de relações com os seus funcionários.
- Obtenção de maior produtividade.

Para viabilizar a efetivação desses objetivos, foi realizado o processo, contemplando atividades propostas teoricamente (PONTES, 2013; WOOD et al., 2004):

- Planejar a abrangência e a profundidade do trabalho, contemplando quais cargos e quais dos componentes da remuneração serão contemplados.
- Descrever os cargos e perfis, identificando os indicadores de resultado de cada cargo.
- Ordenar os cargos de acordo com sua contribuição para o resultado da organização, criando os grupos de cargos.
- Realizar pesquisa de remuneração em organizações concorrentes de mão de obra.
- Desenvolver e implantar Política de remuneração, com foco em ganho *versus* desempenho e formalizando a implantação da “Carreira em Y”.

O programa teve abrangência para todos os cargos da organização, considerando a estruturação dos cargos em todos seus níveis, inclusive os níveis que não tivessem ocupantes naquele momento, para viabilizar a visão de encarreiramento. Além disso, o programa foi desenvolvido para tratar de todos os componentes da remuneração, sendo o salário fixo, salário variável (através do plano de participação nos resultados) e os benefícios.

Todos os cargos da organização foram descritos, considerando sua missão, a descrição detalhada, características do perfil (escolaridade, experiência exigida, competências) e indicadores de resultado do cargo, que poderiam ser específicos do cargo ou da área no qual o cargo está inserido. Foram descritos os cargos vagos,

como por exemplo, a Alfa possui Analista de Suporte Júnior e Pleno, mas não tem Sênior, mesmo assim foram descritos os três níveis, para organizar o processo de crescimento profissional de seus trabalhadores. A definição dos indicadores ocorreu com maior dificuldade, sendo definidos indicadores por área, e não por cargo, uma vez que não era uma prática utilizar indicadores para a gestão direta dos trabalhadores (PONTES, 2013).

Os cargos foram agrupados por ordem de importância, de acordo com consenso entre superiores imediatos de cada nível de cargo, sendo aprovados pela diretoria, que servirá de base para a gestão dos trabalhadores, seu desempenho, sua remuneração e a possibilidade de crescimento profissional, seja através de recrutamento interno ou por promoção, conforme Quadro 2, que apresenta o grupo salarial - GS para cada cargo da organização Alfa.

Cargo	GS
Analista de Suporte Júnior	1
Analista de Implantação Júnior	
Analista de Testes Júnior	
Analista de Negócios Júnior	2
Programador(a) Júnior	
Analista de Implantação Pleno	3
Analista de Suporte Pleno	
Analista de Testes Pleno	
Analista de Negócios Pleno	4
Programador(a) Pleno	
Analista de Implantação Sênior	5
Analista de Suporte Sênior	
Analista de Testes Sênior	
Analista de Negócios Sênior	6
Coordenador(a) de Implantações	
Coordenador(a) de Produção	
Coordenador(a) de Produção	
Coordenador(a) de Suporte	
Especialista	
Programador(a) Sênior	

Quadro 2: Grupo de cargos

Fonte: desenvolvido pelo autor para organização Alfa

A pesquisa de remuneração foi terceirizada para uma organização especializada, que coletou dados de nove organizações do setor de TI na cidade sede da organização Alfa, envolvendo valores mensais de salário fixo, salário variável e benefícios, sendo que esse último não é prática de mercado valorizar mensalmente. O resultado apresentado identificou que a Alfa estava 103% da média ponderada do mercado em termos de total de remuneração, ficando 134% acima em

relação aos benefícios e a 89% da média ponderada do salário variável e do salário fixo, conforme resultado da pesquisa desenvolvida para a organização Alfa – e estar abaixo do mercado nos salários fixos e variáveis constituiu-se em um desafio para a organização Alfa, uma vez que qualquer incremento nos salários fixos cria impacto direto nos custos fixos de qualquer organização tornando-a menos flexível às mudanças internas e do mercado. Os resultados da pesquisa estão ilustrados na Tabela 1, composta por parte dos cargos da Alfa, onde foram apresentados os valores da média aritmética ponderada, primeiro quartil e terceiro quartil, com distribuição de valores com inclusão de ruídos, mas proporcionais aos originais, pois não foram utilizados os valores da Alfa nem do mercado.

CARGOS PESQUISADOS	PATROCINADORA			Total Remuneração	MERCADO GLOBAL (média aritmética ponderada)			
	Salário Fixo	Salário Variável	Benefícios		Salário Fixo	Salário Variável	Benefícios	Total Remuneração
Analista de Negócios Senior	311	251	144	707	441	441	50	931
Analista de Negócios Pleno	257	171	119	547	190	190	50	430
Analista de Negócios Junior	179	98	83	359	134	114	50	297
Programador Pleno	293	221	191	705	244	236	50	530
Programador Junior	164	90	107	361	133	131	50	313
Analista de Suporte Help Desk Pleno	164	104	76	344	241	29	52	322
Analista de Suporte Help Desk Junior	100	55	46	201	146	40	39	224
Analista de Suporte Service Desk Pleno	202	111	94	407	315	35	24	374
Analista de Suporte Service Desk Junior	100	55	46	201	93	91	50	234
Analista de Projetos Pleno	357	327	165	850	430	250	37	717
Analista de Projetos Junior	143	78	66	287	364	364	50	777
Analista de Qualidade Pleno	320	269	148	737	188	147	50	384

TABELA 1: Resultado parcial da Pesquisa de Remuneração

Fonte: desenvolvido pelo autor para organização Alfa

Com base na Avaliação dos cargos em grupos salariais, na Pesquisa de Remuneração e nos objetivos da organização, foi desenvolvida e aprovada a Política de Gestão da Remuneração, com objetivos, diretrizes e procedimentos para a administração dos salários fixos, variáveis e benefícios da Alfa, contendo também a estrutura de cargos, a estrutura de encarreiramento baseada na “carreira em Y”, tabela salarial (Tabela 2), nível de competitividade externa, procedimentos de avaliação de desempenho e procedimentos de gestão de conflitos. Essa política está organizada de maneira a nortear os gestores da organização Alfa no tratamento das ações de gestão de remuneração, contemplando os seguintes tópicos:

- Objetivos.
- Abrangência: aplicáveis a todos os trabalhadores.

- Definições e siglas.
- Descrição da política em relação ao Salário fixo, aos Benefícios e aos Salários variáveis.
- Responsabilidades gerais.
- Estrutura de cargos de gestão, de cargos técnicos e de cargos administrativos, com a estrutura base de encarreiramento (carreira em Y) e a definição de ações em relação à competitividade externa.
- Procedimentos para gestão do Salário fixo, dos Benefícios e dos Salários variáveis.
- Gestão de conflitos, a ser realizada no Conselho de Administração.
- Controle de versionamento.
- Formalização de aprovação e da comunicação.

Cargo	GS	SALÁRIO FIXO	
		Limite mínimo	Limite máximo
Analista de Suporte Júnior	1	100,00	144,31
Analista de Implantação Júnior			
Analista de Testes Júnior			
Analista de Negócios Júnior	2	100,00	177,41
Programador(a) Júnior			
Analista de Implantação Pleno	3	115,16	225,70
Analista de Suporte Pleno			
Analista de Testes Pleno			
Analista de Negócios Pleno	4	155,59	304,97
Programador(a) Pleno			
Analista de Implantação Sênior	5	182,27	357,25
Analista de Suporte Sênior			
Analista de Testes Sênior			
Analista de Negócios Sênior	6	223,98	439,00
Coordenador(a) de Implantações			
Coordenador(a) de Produção			
Coordenador(a) de Produção			
Coordenador(a) de Suporte			
Especialista			
Programador(a) Sênior			

TABELA 2: Tabela salarial por grupo de cargos
 Fonte: desenvolvido pelo autor para organização Alfa

O salário variável foi implantado através do plano de Participação nos Lucros e Resultados, com o objetivo de incentivar e recompensar a conquista de objetivos da organização, da área e do trabalhador, reconhecendo as diferenças de desempenho e as práticas de meritocracia individual a partir da avaliação de desempenho, além de complementar o salário fixo anual, conforme Pontes (2013) e Wood et al. (2004). Seus princípios:

- Da identidade: seu conhecimento é específico para cada Colaborador e seus Líderes.
- Da mensuração: cada indicador deverá ter como comprovação o resultado obtido através do DRE (Demonstração dos Resultados no Exercício) ou relatório de indicadores elaborado pela área Financeira/Controladoria da organização e dos indicadores específicos de cada área, conforme apresentação ou alguma comprovação ou atestado da realização.
- Da reciprocidade: tanto para a organização quanto para o colaborador, sendo que o trabalhador atinge níveis de resultado para os objetivos da organização e, por isso, a organização recompensa-o de acordo com política previamente definida e aprovada.

Os procedimentos utilizados para sua implantação foram:

- Os indicadores e suas metas serão negociados para cada cargo, entre o Superior imediato e o responsável pela área de Gestão de Pessoas da organização, realizando o consenso com o trabalhador ocupante de cada cargo. Caso não ocorra o consenso, será acionada a diretoria para mediação.
- Os indicadores deverão ser mensuráveis por valores, quantidades, prazos, estágios de projetos, padrões de qualidade, índices, produtividade, dentre outros. A apuração dos resultados, tanto do trabalhador quanto da organização, ao final de cada mês, deverá ser considerada para cada objetivo fixado, seguindo a régua de avaliação e premiação conforme Tabela 3.

SALÁRIO VARIÁVEL		ORGANIZAÇÃO: Margem				
		Até 89,9%	Entre 90,0% e 96,9%	Entre 97,0% e 103,9%	Entre 104,0% e 109,9%	Acima de 110%
TRABALHADOR: Indicadores e Competências	Até 89,9%	0%	0%	0%	0%	0%
	Entre 90,0% e 96,9%	7%	9%	12%	16%	21%
	Entre 97,0% e 103,9%	9%	12%	16%	21%	28%
	Entre 104,0% e 109,9%	12%	16%	21%	28%	38%
	Acima de 110%	16%	21%	28%	38%	50%

TABELA 3: Régua de avaliação da Alfa

Fonte: desenvolvido pelo autor para organização Alfa

- Todos os indicadores deverão ter registro e apresentação de sua descrição e mecânica de cálculo, em formulário específico da avaliação de desempenho, com os critérios e pesos previamente negociados.

- Os resultados dos indicadores serão apurados mensalmente pelas áreas e enviados para a área de Gestão de Pessoas no mês seguinte a sua realização, para validação e cálculo mensal do posicionamento de cada trabalhador na Régua de avaliação e premiação. Após a validação da área de Gestão de Pessoas, os valores serão aprovados pela Diretoria Financeira e comunicados aos Gestores e para todos os trabalhadores.

No primeiro ano completo desse processo, a Alfa teve um incremento de 70% nos valores distribuídos aos trabalhadores, com redução de 9% no tempo de entrega de projetos e de 8% na quantidade de horas de trabalho (calculados a partir do lançamento que os trabalhadores fazem de horas de trabalho por projeto), além de 12% de ganho na produtividade anual dos trabalhadores (receita / quantidade de trabalhadores, calculada a partir dos fechamentos mensais da contabilidade e da folha de pagamento).

4.2.3. Implantação de processo de avaliação de desempenho:

Para viabilizar a Gestão da Remuneração, foi implantado o processo de avaliação de desempenho, entendido na Alfa como sendo um instrumento gerencial para mostrar com exatidão o desempenho do indivíduo em seu cargo, para melhorar seu desempenho futuro, conforme Gil (2010); Lucena (1995) e Pontes (2014). Seus objetivos são:

- Fortalecer um ambiente de alto desempenho de forma contínua, contribuindo com resultados diferenciados para o negócio e com ganho de produtividade.
- Estabelecer comparações entre o desempenho esperado e o apresentado pelos trabalhadores, definindo ações para melhorar o desempenho futuro.
- Apoiar os líderes em sua gestão e criar interfaces entre os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira, gestão da remuneração, retenção, desligamento e engajamento.

O público alvo é formado por avaliadores e avaliados, sendo:

- Avaliadores: gestores dos trabalhadores e os próprios avaliados (autoavaliação), sendo que a falta de consenso abre a participação da Diretoria.

- Avaliados: todos colaboradores, exceto os trabalhadores com menos de três meses de organização (avaliados no período de experiência).

A periodicidade as sessões de avaliação de desempenho é a seguinte:

- Mensal: para colaboradores com desempenho abaixo de dois pontos, com *follow up* de ações a serem desenvolvidas pelo superior imediato e o colaborador.
- Trimestral: para colaboradores dentro do desempenho esperado, com *follow up* de ações a serem desenvolvidas pelo superior imediato e o colaborador.
- Anual: para consenso dos avaliadores sobre o desempenho do período.
- Revisão do processo: anual, após o encerramento do ciclo anterior.

Para sua efetivação, foi implantado o seguinte processo, de acordo com Lucena (1995) e Pontes (2013):

- O Avaliador define os Indicadores e metas de Resultado e os pesos das Competências em conjunto com o Avaliado. Os indicadores são específicos para cada área, sendo escolhidos porque representam melhor o resultado do trabalho da equipe e do indivíduo e porque são mensuráveis, como por exemplo: cumprimento das estimativas de prazo e custos, lançamento de tempo no sistema de controle específico, assiduidade (absenteísmo), pontualidade e banco de horas tendendo a zero, dentre outros.
- Deve-se elaborar o Plano de desenvolvimento individual, para que o avaliado trabalhe a melhoria de seu desempenho, seja com autodesenvolvimento, com apoio de capacitação ou do superior imediato, sendo considerado o resultado da avaliação de requisitos que melhor identifiquem o perfil mais adequado para que o trabalhador realize suas entregas no cargo que ele executar. São requisitos como, por exemplo, capacidade analítica, capacidade decisória, liderança, sinergia, disposição para desafios, adaptabilidade, disciplina, foco em resultados, relacionamento com o grupo e persistência, dentre outros.
- *Follow up*:
 - Mensal: para trabalhadores com desempenho abaixo de 2 pontos, com *follow up* de ações a serem desenvolvidas pelo Superior imediato e o trabalhador.

- Trimestral: para avaliados que apresentarem o desempenho esperado, com *follow up* de ações a serem desenvolvidas pelo avaliador e o avaliado.
- Quando da ocorrência de incidentes críticos, deve haver seu registro formal para composição de “dossiê” do desempenho do avaliado.
- A avaliação de desempenho serve de base para o Salário variável da organização, sendo o salário variável definido a partir dos resultados individuais e da organização, conforme Pontes (2013) e Wood et al. (2004).

4.2.4. Revisão do processo de recrutamento e seleção

Considerando a atualização das Descrições de cargos e perfis realizadas, foi revisto o processo de recrutamento e seleção, contemplando a introdução da ferramenta de avaliação de perfil comportamental e de dinâmicas de grupo, além de atualização de testes práticos e do roteiro das entrevistas (BITTENCOURT, 2010; GIL, 2010).

O perfil comportamental implantado é uma ferramenta para mapeamento comportamental, sendo uma solução desenvolvida por uma empresa de tecnologia que exibe dezenas de informações sobre o perfil de trabalhadores, sejam candidatos em processo seletivo ou efetivos em processo de desenvolvimento. Esse mapeamento é a primeira etapa realizada após o recrutamento, sendo utilizado como informação complementar que, em conjunto com o currículo do candidato e o resultado de testes práticos, serão utilizados para dar suporte à entrevista realizada pelo gestor da vaga e pela área de Gestão de Pessoas da Alfa.

Os testes práticos utilizados procuram identificar a utilização de habilidades e conhecimentos na realização de tarefas que tem alguma similaridade com as atividades do cargo cuja vaga está aberta, avaliando, por exemplo: cumprimento das estimativas de prazo e custos, controle do tempo de execução do trabalho e pontualidade.

Durante a entrevista, além da avaliação do perfil e do currículo, os entrevistadores também analisam as competências mapeadas durante a revisão das descrições como, por exemplo, foco no resultado e disciplina, sempre com o objetivo de fortalecer a possibilidade de se atingir os resultados e objetivos organizacionais.

Essas competências são as mesmas utilizadas na avaliação de desempenho como, por exemplo, capacidade analítica, capacidade decisória, liderança, sinergia, disposição para desafios, adaptabilidade, disciplina, foco em resultados, relacionamento com o grupo e persistência, dentre outros.

Entretanto, em alguns momentos de perda da qualidade do recrutamento, por excessivo foco no processo de seleção dos candidatos – menos candidatos iniciando o processo repercuta em menos candidatos para avaliação, o que poderia comprometer o resultado do processo como um todo. A partir do momento que esta inadequação foi identificada, diversas ações foram realizadas no sentido de reaproximar a Alfa das faculdades da cidade, além de estar presentes em feiras de estágios e de eventos com profissionais da área de tecnologia.

Mas o processo de recrutamento e seleção continua a ser um ponto forte da Alfa, prevalecendo uma quantidade de candidatos recrutados suficiente para completar as vagas em aberto com a qualidade requerida pela organização e seus gestores.

4.2.5. Revisão do processo de treinamento

Considerando os trabalhos realizados sob a perspectiva de clima organizacional, gestão de desempenho e de remuneração, foi realizada a atualização do processo de treinamento da Alfa – sendo esse outro ponto forte na gestão de pessoas da organização, mesmo que com baixa coordenação pela área de Gestão de Pessoas da organização Alfa.

As ações de Clima Organizacional que foram implantadas são:

- Desenvolver lideranças como agentes multiplicadores da cultura da organização e de seus objetivos.
- Implantar processo e cultura de formação de potenciais sucessores:
 - Contratar ferramenta de avaliação de perfil comportamental.
 - Fortalecer ações de recrutamento interno: o processo de recrutamento passou a ser realizado com recrutamento interno e externo simultaneamente, para demonstrar as possibilidades de crescimento profissional proporcionados pela organização.

- Fortalecer ações de treinamento de integração (para estagiários e trabalhadores): foi realizada revisão de conteúdo, prazos, responsáveis, testes de evolução e coordenação, que passou a ser da área de Gestão de Pessoas tanto para os estagiários quanto para os funcionários efetivos.
- Implantar Programa Ideia, que não teve receptividade pelos trabalhadores da organização pela inadequação da natureza de programa ao público alvo, pois cada ação é direcionada a determinado resultado esperado (novos produtos ou novos processos), com processo que exige definições prévias de prazo, custo e etapas a cumprir, o que não tem respaldo na prática voluntária dos trabalhadores dessa empresa e desse setor de TI.
- Desenvolver competências:
 - Contratar ferramenta de avaliação de perfil comportamental: foi contratada a ferramenta Profiler, da organização Solides Tecnologia, que passou a ser aplicada para todos os candidatos às vagas em aberto e para todos os trabalhadores, na perspectiva de fortalecimento de seu desenvolvimento individual e profissional.
 - Implantar programa “Voluntários do Saber” para disseminar o conhecimento entre os trabalhadores da Alfa: apesar desse programa ter demorado a ser implantado, sua efetivação ocorreu como resultado do processo de avaliação de desempenho, nas sessões de *feedback* realizadas pela Supervisão de Produção, e está em prática há mais de um ano, com resultados positivos tanto para os instrutores quanto para a equipe técnica.
- Fortalecer processo de comunicação direta com trabalhadores: implantar programa “Café com Presidente” e com as áreas: foi implantado, sem periodicidade definida e, a partir do segundo semestre de 2019, evoluiu para uma reunião semanal, com pauta definida pelos próprios trabalhadores.

Em relação à gestão de desempenho, as ações implantadas decorrentes dos *follow ups* foram determinantes para que a revisão do treinamento na Alfa resultasse em revisão de processos efetivamente, com responsáveis, objetivos e etapas a serem cumpridas. Além disso, a Alfa iniciou o treinamento à distância, com alguns módulos sendo considerados como obrigatórios para os trabalhadores atuais e novatos. A organização não controla a quantidade de horas de treinamento por

trabalhador por mês e por ano, mas observa-se que semanalmente há sessões de capacitação com parte da equipe de trabalhadores, sendo que durante o mês praticamente todos os trabalhadores técnicos passaram por alguma sessão de treinamento.

E o novo processo de treinamento contempla identificação de necessidades de treinamento (resultado da avaliação de desempenho e do recrutamento e seleção), provas técnicas antes e depois do treinamento (resultado das demandas do cargo relacionadas na Descrição de Cargo e Perfil), avaliação de reação, lista de presença para controle e certificado de conclusão de curso, até porque há cursos que são realizados por módulos, conforme Boog (2013).

Com sua implantação, o prazo médio de término do treinamento dos estagiários passou de doze para quatro meses, e de novos colaboradores passou de três meses para dois, sendo que em ambos os casos há uma tutoria estruturada para monitorar o desenvolvimento das atividades práticas sob responsabilidade do novato. Essa tutoria controla a evolução e independência do trabalhador na realização de atividades em projetos da organização, o que lhe confere propriedade para identificar a efetiva capacitação do novato – recomendável para agilizar o processo de adaptação de novos trabalhadores em organizações de TI.

Dessa forma, com a implantação das ações envolvendo o Plano Diretor de Gestão de Pessoas para os anos de 2018 a 2020, observou-se o fortalecer da gestão da organização, conforme alinhamento com os sócios, pois os gestores se comprometem e são avaliados por alguns dos resultados corporativos, agindo no sentido de atingir as metas previamente definidas, bem como a implantação da área de Inovação, para desenvolvimento de novos processos de produção e novos produtos.

Observou-se, também, ganho na efetividade da Gestão de Pessoas, identificado através da implantação de ações definidas nos objetivos estratégicos, como implantação de novos processos de produção, diminuição do *turnover* de 2019 em relação ao número de 2018 (maior que 2017), que geraram condições para continuar processo de expansão para outros países e de melhoria dos resultados do negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho, que tem o objetivo de apresentar uma proposta integrada dos processos de Gestão de Pessoas alinhados à estratégia empresarial, no contexto de pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação, descrevendo sua aplicação em uma dessas organizações, apresenta em seus resultados tanto a descrição do modelo desenvolvido e revisto pelo autor, quanto o processo e os resultados da implantação desse modelo em uma média organização de TI na cidade de Uberlândia, Minas Gerais.

Entende-se que o modelo apresentado se adequa às exigências atualmente impostas às organizações, mesmo que nesse trabalho há o relato de sua aplicação em apenas uma média organização de TI, pois exige delas o estabelecimento de novas práticas de gestão para conviver com a explosão e integração de tecnologias digitais. Essas mudanças afetam seus relacionamentos internos e externos, criando impactos para produtos, processos de negócios, canais de vendas, cadeia de suprimentos e gestão de pessoas (MATT et al., 2015). Também, as mudanças atendem à necessidade de considerar o futuro e valorizar cada vez mais o papel das pessoas na definição das estratégias das organizações (HALL et al, 2009), alinhando as práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional, principalmente porque a Gestão de Pessoas é considerada como uma das responsáveis por fortalecer a cooperação dos trabalhadores para viabilizar os objetivos individuais e da organização, reconhecendo o trabalhador como parceiro para realização do processo produtivo, principalmente em atividades especializadas (GIL, 2010). Desta forma, o trabalho descreve como se integrar a estratégia organizacional ao processo de Gestão de Pessoas que tem os processos inter-relacionados entre si, atendendo, assim, a um dos objetivos específicos.

Além disso, esse estudo também responde ao objetivo específico de se inter-relacionar os diversos processos de Gestão de Pessoas em um Processo Integrado, sendo que o modelo apresentado contempla os processos mais relevantes apresentados pelos autores, conforme Quadro 1. Deve-se destacar como seu diferencial mais relevante a integração funcional entre cada subsistema, o que fortalece o foco na qualidade e excelência dos serviços, constituindo-se num importante pilar para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos, conforme apresenta Al-Lozi et al. (2018). O modelo atende, também, às

recomendações de Borges (2009), Jap et al. (2017) e Fraser (2016), que apresentam em seus trabalhos a importância da integração entre gestão de pessoas e a estratégia, para ampliar as garantias de sua efetivação. Considera, inclusive, o que entendem Becker et al. (2018) sobre a implantação do papel estratégico de Gestão de Pessoas a partir da definição clara da estratégia organizacional, pois os objetivos definidos na estratégia organizacional serão atingidos através do alinhamento das competências e comportamentos dos trabalhadores, promovendo o desenvolvimento da verdadeira vantagem competitiva.

Os resultados da implantação na organização Alfa demonstram, também, que a integração entre estratégia e as ações de Gestão de Pessoas e entre os diversos processos de Gestão de Pessoas, criam os fundamentos para a melhoria dos resultados da Alfa no período seguinte ao início da implantação do novo processo e, essa conquista torna-se mais expressiva considerando a importância do setor de TI tanto no mercado mundial quanto no nacional, segundo ABES (2018), além da grande competitividade identificada no município onde Alfa é uma das 731 organizações de Tecnologia da Informação (ECONODATA, 2019).

O trabalho também contribui sob as perspectivas teórica, social, pessoal e de gestão, sendo que, teoricamente, apresenta um estudo sobre o exame de até que ponto o processo integrado de Gestão de Pessoas possibilita às organizações atingir seus objetivos básicos da área bem como os objetivos estratégicos (STONE et al., 2015). Na perspectiva gerencial, esse estudo apresenta um modelo que facilita a preparação das organizações para dirigir seus trabalhadores na conquista de níveis mais altos de desempenho individual e organizacional.

Na perspectiva social, esse estudo promove a interface entre o tema pesquisado e a prática das organizações, atuando com foco em tratar uma problemática atual e prática, que é a Gestão de Pessoas, através da elaboração de um produto tecnológico que possa participar do desenvolvimento das organizações no tema: um modelo estratégico para aplicação em pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação. Desta forma, o trabalho também atende à perspectiva pessoal, pois o autor, que há anos tem atuação profissional focada no desenvolvimento da Gestão de Pessoas, tanto no ambiente organizacional quanto no acadêmico, tem como missão fortalecer a gestão dos negócios e das pessoas, apresentando e viabilizando processos que integrem suas ações com a estratégia

da organização, para viabilizar a construção de resultados sustentáveis com as pessoas.

O Sistema Integrado de Gestão de Pessoas apresentado na Figura 2 é a resposta da pergunta de pesquisa desse trabalho: como fazer a aplicação dos processos de Gestão de Pessoas em pequenas e médias organizações de Tecnologia da Informação, integrando-os entre si e alinhando-os à estratégia organizacional. Esse produto tecnológico está registrado na Fundação Biblioteca Nacional, na cidade do Rio de Janeiro.

5.1. Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

O presente estudo apresentou um modelo estratégico para aplicação em uma média organização de Tecnologia da Informação, com integração efetiva entre a estratégia organizacional e a Gestão de Pessoas, integrando seus processos entre si, mas apresentou algumas limitações que merecem ser destacadas.

Em relação à experimentação prática do modelo proposto há a limitação do setor de TI que, apesar de se relacionar fortemente com todos os demais setores da economia local, brasileira e mundial, não representa a realidade dos demais setores – não se permite a generalização para outros setores de atuação ou outras áreas geográficas. Além disso, uma média organização também não representa a realidade das organizações de outro porte nem do setor nem dos demais setores e, desta forma, realizar outras pesquisas em organizações de portes diferentes, em outros setores da economia além do setor de TI.

Sabe-se da importância da consistência teórica para a formulação de modelos de gestão mais efetivos e, para tal, se recomendam estudos futuros tratando de explorar ainda mais conceitos e práticas de gestão de pessoas integrada com a estratégia organizacional e com seus processos integrados entre si, para melhoria dos resultados organizacionais.

Por fim, apesar de a implantação do modelo ocorrer desde 2017, deve-se realizar estudos que contemplem períodos superiores a dois anos, para se identificar a adequação e consistência do modelo para o médio e longo prazos, além da

sustentabilidade e perenidade dos resultados obtidos, comparando os resultados periodicamente e com o passar do tempo.

5.2. Aplicabilidade

Ao mesmo tempo que a aplicação do modelo em apenas uma média organização do setor de representa uma limitação, por outro lado, representa também uma aplicação prática, evidenciando as potencialidades e limitações do modelo proposto. Desta forma, esse modelo está registrado na Fundação Biblioteca Nacional, espera-se que, além desse pesquisado e aqui apresentado, outros pesquisadores e profissionais de gestão de pessoas possam usá-lo, contribuindo com o desenvolvimento das organizações e, a partir do uso em maior escala, melhorias e ajustes possam ser apontados para evolução desta proposta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABES, Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**, 2018 – 1ª. ed. – São Paulo: ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software, 2018.

AL-LOZI, M. S.; ALMOMANI, R. Z. Q; AL-HAWARY, S. I. S. Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. **Global Journal of Management And Business Research**, 2018.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BITTENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BNDES. **Classificação de porte dos clientes**. Brasília, 2019. Disponível em <[BOOG, G.G.; BOOG M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa/lut/p/z1/rVNNc5swFPwtOXDEekh8yL0xxA2N8SR17MZw8QAWoI6RMMim_fdVbLdu0oROJ9VNq6e3u08rlKAVSkR64GWquBTpVu_jxF3f0iglXzZEN_jBBf_-s0XC-RIHSw89HgvgeUDSvRxNJ5OQvsOIhpoyL_GXkSiBZ4GFvqCEpTkQjWqQnEmNqxbc9Eprvb5UYEBlayZAQUXqch5WjOhZGdAueep-Qw0oJGtYuaGmaxuWtalT62bnG9QTJnHgNiFiQvsmDYBbGbY9szcy5zCdQtvA9bZyoDXZNjp7d-86mHidhbMSi0rVZXJRSHRkm0kl2crjLcasca2bTsOkDFaYYvY4IJHqMY9iglQ7BCtNXnOdveJTMAPg8ixJ1PrZkzOBQN6Y-3X-63DPKTgR0G0uP9IYbrE6PHAWY-WQra1jsLDP44z_Mnw1kQt550Mwwbe3f70ngN50O_Jv-52ia8TLIVi3xRa_e8lv56ZP8q01nIrs9OP9UVGqL7QsoK1rB3tWw1XSjXdBwMM6Pt-dJQ5KuVhlLUaaboT9ZPYjiv2S3K6M-BIQA24BNSAS0A1f gnoKzIq2ekBvWRHTb2sKfluJvG1O6f9oqjKej2bEGd7ilqZcmL_6uoHZSvZWg!!/dz/d5/L2dBISevZ0FBIS9nQSEh/>. Acesso em 08/12/2019.</p></div><div data-bbox=)

BORGES, R. S. G. e. Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Gestão de Pessoas: Um estudo de Caso Brasileiro. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 6, n.3, set-dez/2009.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de Empresas: aplicação em uma organização de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências:

integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 5, 2008.

BREWSTER, C. The integration of human resource management and corporate strategy. In: **Policy and practice in European human resource management**. Routledge. p. 22-35, 2017.

CENSO UBERHUB 2017. Disponível em <<<https://infogram.com/uberhub-censo-2017-1gew2vk770j8mnj>>>. Acesso em 27/10/2019.

CUNHA, J. A. C. da; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, 2013.

DAFT, R. L. **Organization theory and design**. 10 ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2010.

EBOLI, M. **Educação corporative no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EMPRESAS DE ATIVIDADES DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (J-62) EM UBERLÂNDIA, MG, Disponível em <<<https://www.econodata.com.br/consulta-cnae/J62-ATIVIDADES-DOS-SERVICOS-DE-TECNOLOGIA-DA-INFORMACAO/MINAS-GERAIS/UBERLANDIA>>>. Acesso em 27/10/2019.

EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE COMPUTADOR SOB ENCOMENDA (J-6201-5) EM UBERLÂNDIA, MG. Disponível em <<<https://www.econodata.com.br/consulta-cnae/J62015-DESENVOLVIMENTO-DE-PROGRAMAS-DE-COMPUTADOR-SOB-ENCOMENDA/MINAS-GERAIS/UBERLANDIA>>>. Acesso em 27/10/2019.

EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO E LICENCIAMENTO DE PROGRAMAS CUSTOMIZÁVEIS (J-6202-3/00) EM UBERLÂNDIA, MG. Disponível em <<<https://www.econodata.com.br/consulta-cnae/J6202300-DESENVOLVIMENTO-E-LICENCIAMENTO-DE-PROGRAMAS-DE-COMPUTADOR-CUSTOMIZAVEIS/MINAS-GERAIS/UBERLANDIA>>>. Acesso em 27/10/2019.

EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO E LICENCIAMENTO DE PROGRAMAS DE COMPUTADOR NÃO-CUSTOMIZÁVEIS (J-6203-1) EM UBERLÂNDIA, MG. Disponível em <<<https://www.econodata.com.br/consulta-cnae/J62031-DESENVOLVIMENTO-E-LICENCIAMENTO-DE-PROGRAMAS-DE-COMPUTADOR-NAOCUSTOMIZAVEIS/MINAS-GERAIS/UBERLANDIA>>>. Acesso em 27/10/2019.

EMPRESAS DE SUPORTE TÉCNICO, MANUTENÇÃO E OUTROS SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (J-6209-1) EM UBERLÂNDIA, MG. Disponível em <<<https://www.econodata.com.br/consulta-cnae/J62091-SUPORTE-TECNICO-MANUTENCAO-E-OUTROS-SERVICOS-EM-TECNOLOGIA-DA-INFORMACAO/MINAS-GERAIS/UBERLANDIA>>>. Acesso em 27/10/2019.

FELIPPE, M.I. Identificação das necessidades de treinamento por competências. In: BOOG, G.G.; BOOG M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

FERNANDES, T. A escassez de mão-de-obra tecnológica provoca um elevado turnover do setor TIC. **Livro de atas da Atlântico Business Summit 2017**, Atlântico Business Summit, Vila Nova Gaya, Portugal, p. 69-71, set/2017.

FISCHER, A. L.; MALTA, T.C.; MACHADO, M.C. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamentos do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. Novo Hamburgo-RDG, v. 14, n. 2. 2017.

FRASER, J. R. S.; SIMKINS, B. J. The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. **Business Horizons**, Kelley School of Business, Indiana University. Elsevier, p. 689-698, 2016.

GALPIN, T. Strategy beyond the business unit level: corporate parenting in focus. **Journal of Business Strategy**, v. 40, n. 3, p. 43-51, 2019.

GALVE-GORRIZ, C.; CASTEL, A. G. The relationship between human resources and information and communication technologies: Spanish firm-level evidence. **J. theor. appl. electron. commer. res.**, Talca, v. 5, n. 1, p. 11-24, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, É. M.; TOSTA, K. C. B.T. A Consultoria Interna de Gestão de Pessoas como Prática Catalisadora da Gestão do Conhecimento Organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. v. 11, n. 25, p. 121-150, set-dez/2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRACEFFI, V. Planejamento e execução do treinamento. In: BOOG, G.G.; BOOG M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

HALL, M. L. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 65–85, 2009.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - 2015**. Brasília, 2019. Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=notas-tecnicas> >. Acesso em 09/12/2019.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - 2017**. Brasília, 2019. Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=notas-tecnicas> >. Acesso em 09/12/2019.

JAP, S.; GOULB, A. N.; LIU, A. H. Managing mergers: Why people first can improve brand and IT consolidations. **Business Horizons**, Kelley School of Business, Indiana University. Elsevier, p. 123-134, 2017.

JORGE, J. M. **Remuneração estratégica: como desenvolver atitudes empreendedoras por meio da remuneração**. São Paulo: LTr, 2007.

KHAFIZOV, I. I.; GALIMOV, A. N. IT-strategy and major aspects of quality management on the market of goods and services. In: **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**. IOP Publishing, p. 012038, 2017

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUCENA, M.D.de S. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, M.D.de S. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

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

OLIVEIRA, C. L. R. A gestão do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em micro e pequenas empresas. Dissertação – Seropédica, UFRRJ, 2018.

OLIVEIRA, R. A.; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. de S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade** - v. 27, n. 81, set-dez/2011.

PALMEIRA, C. Avaliação dos resultados – retorno do investimento. In: BOOG, G.G.; BOOG M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em diferentes Ocupações Trabalhadores. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 3, p. 41-62, jan-abr/2009.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários:** carreiras e remuneração. São Paulo: LTr, 2013.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr, 2014.

POTRICH, L. N.; SELIG, P. M. Riscos e impactos da perda de conhecimento no setor de tecnologia: relação com fatores humanos. **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki**, [S.l.], v. 1, n. 1, nov. 2019. ISSN 2318-5376. Disponível em: <<http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/682>>. Acesso em: 11/12/ 2019.

REZENDE, R. **Construção de resultados sustentáveis através de pessoas.** Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional. Registro 720.674, Livro 1394, Folha 223, 2016.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios:** 2015. 8a.edição, Brasília: DIEESE, 2017.

SEBRAE SP; IPT. **MPEs de Base Tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros.** SEBRAE: São Paulo, 2001.

SOUTO, S.; GARCIA, F. C. A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso em uma organização do setor de hotelaria de Minas Gerais. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, n 01, p. 41-62, jan-abr/2009.

STONE, D. L.; DEADRICK, D. L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 139-145, 2015.

STONE, D. L.; DEADRICK, D. L.; LUKASZEWSKY, K. M.; JOHNSON, R. The influence of technology on the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 216-231, 2015.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena organização:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação - São Carlos: USP, 2002.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas Empresas:** elaboração de um mapa estratégico para Empresas de base tecnológica do polo de São Carlos-SP. Tese - São Carlos: USP, 2008.

TOLEDO, G. S.; DOMINGUES, C. R. Produção sobre educação corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico. **Revista Gestão e Secretariado**, GESEC, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 108-127, jan-abr/2018.

UFU. **Resolução No 11/2015.** Conselho de Pesquisa e Pós-graduação da Universidade Federal de Uberlândia, UFU, 2015.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V.; PEREIRA FILHO, J.L.; GUTIERREZ JR. R.; BARBIERI, U.F. **Remuneração & carreira por habilidade e competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004.

YOKOMIZO, C. A. **Avaliação de desempenho organizacional:** um estudo exploratório em Empresas brasileiras de desenvolvimento de software. Dissertação - São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 2009.

ANEXOS

ANEXO 1 – Formulário de Pesquisa de clima organizacional – organização Alfa

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
<p>O objetivo desta pesquisa é conhecer as pessoas a opinião delas em relação a diversos aspectos da empresa na qual trabalham, para tornar esta empresa um lugar melhor para se trabalhar.</p> <p>Não há o interesse em identificar os respondentes e, para isso, não será realizada nenhuma tabulação com amostra menor que 07 respondentes.</p> <p>Seja o mais verdadeiro possível. A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é muito importante.</p>				
DADOS GERAIS				
CARGO QUE OCUPA				
<input type="checkbox"/> Cargos de Gestão de pessoas (ex: Coordenador, Gerente, Diretor)				
<input type="checkbox"/> Cargos de Especialistas, Analistas e Técnicos de nível superior				
<input type="checkbox"/> Outros cargos Administrativos e Operacionais				
IDADE				
<input type="checkbox"/> Abaixo de 25 anos				
<input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos				
<input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos				
<input type="checkbox"/> Entre 46 e 55 anos				
<input type="checkbox"/> Mais de 55 anos				
ÁREA DE ATUAÇÃO				
<input type="checkbox"/> Produção				
<input type="checkbox"/> Administrativo, RH e Comercial				
TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA				
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano				
<input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos				
<input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos				
<input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos				
<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos				
<p>*Escolha apenas uma resposta por questão, marcando com um "X" no quadrinho.</p>				
QUESTÕES DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
A Empresa incentiva e busca permanentemente melhorar a qualidade de seus produtos e				
Conheço a Visão e Missão da Empresa.				
Conheço a estratégia da Empresa (o que a Empresa quer / aonde quer chegar).				
Eu tenho iniciativa de buscar o auto-desenvolvimento profissional.				
Os processos e atividades realizados na Empresa garantem que a estratégia seja colocada em				
O espaço físico no meu local de trabalho é adequado.				
Conheço os objetivos estratégicos, indicadores e metas relacionados a minha área.				
Existe uma boa comunicação entre os colaboradores de minha área.				
Existe relacionamento de confiança, parceria e cooperação em minha equipe de trabalho.				
Quando erro, meu(minha) superior(a) imediato(a) me orienta para que eu possa aprender com meus erros.				
Eu conheço os Valores da minha Empresa.				
As políticas, normas e procedimentos da Empresa são divulgados de forma clara aos				
Eu pratico os Valores da minha Empresa.				
A limpeza do meu local de trabalho é adequada.				
Possuo todas as informações necessárias para executar minhas atividades diárias.				
A minha Empresa possui objetivos claros e definidos.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) age, em tempo hábil, na solução dos problemas sob sua responsabilidade.				
As condições físicas (instalações, temperatura, ruídos etc.) da minha área estão adequadas.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) pratica os Valores da Empresa.				
Consigo equilíbrio entre o meu trabalho e a minha vida pessoal.				
Os sistemas (tecnologias) que utilizo nas minhas atividades são adequados.				
A iluminação no meu local de trabalho é adequada.				
Os nossos processos e rotinas de trabalho favorecem a produtividade dos colaboradores.				
Minha área contribui com a solução de problemas de outras áreas.				
A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional.				
Os benefícios oferecidos para o meu nível, são competitivos, comparando com outras				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) comunica as informações importantes para o desempenho de minha função.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) aceita rever suas decisões diante da apresentação de argumentos fundamentados.				
Eu me sinto valorizado(a) pela Empresa independente da minha função ou cargo.				
Minha função permite que eu utilize adequadamente minhas qualificações e habilidades.				
As instalações físicas no meu local de trabalho são adequadas.				
Os Valores da Empresa são divulgados de forma adequada.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) está atento(a) à prática dos Valores da Empresa pela				
Minhas ideias e sugestões são consideradas pelo meu(minha) superior(a) imediato(a).				
A Empresa desenvolve ações que estimulam a qualidade de vida de seus colaboradores.				
A manutenção de equipamentos no meu local de trabalho é adequada.				
Eu acredito no futuro desta Empresa.				
Confio profissionalmente em meu(minha) superior(a) imediato(a).				
A Empresa ouve as sugestões e idéias apresentadas pelos colaboradores para a melhoria de processos.				

...continua no verso.

QUESTÕES DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
O processo de recrutamento interno é realizado de forma clara e transparente.				
Eu estou satisfeito(a) com o Plano de Assistência Médica oferecido pela Landix.				
Existe mais confiança na comunicação da Empresa do que nos boatos e informações não oficiais.				
A supervisão da minha área age de acordo com o que fala.				
A Empresa transmite credibilidade na relação com seus colaboradores.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) integra a equipe em prol de um objetivo comum.				
A ventilação no meu local de trabalho é adequada.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) atua de forma empreendedora.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) sabe exercitar o autocontrole e atua com equilíbrio em situações de conflito.				
Os colaboradores praticam os Valores da Empresa.				
Existe comprometimento dos colaboradores com a segurança do trabalho.				
Comparando com outras Organizações, a minha Empresa é uma das melhores para se trabalhar.				
Os fornecedores internos atendem às necessidades de minha área enquanto cliente.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) se preocupa em desenvolver profissionais da equipe.				
O salário que eu recebo está compatível com as responsabilidades e desafios do cargo que				
Eu recebo as informações da minha Empresa de forma rápida e clara.				
A Empresa promove ações que propiciam a integração entre os colaboradores.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) valoriza os colaboradores e dá oportunidade para o crescimento profissional.				
O ruído no meu local de trabalho é adequado.				
Os colaboradores são reconhecidos quando executam trabalhos de boa qualidade.				
Existe coerência entre o discurso e a prática dos Valores da Empresa.				
A Empresa está comprometida em criar um ambiente de trabalho que respeite as características pessoais dos colaboradores.				
A Empresa dedica tempo para analisar os pontos fortes de seus produtos e serviços em relação aos dos concorrentes.				
As normas de segurança do trabalho são aplicadas e respeitadas na Empresa.				
Eu sinto orgulho de trabalhar na minha Empresa.				
A Empresa transmite credibilidade na relação com seus clientes.				
A estrutura organizacional da área na qual eu trabalho facilita o atingimento das metas e objetivos do meu setor.				
Eu recebo orientação e treinamento constante para a realização de minhas tarefas.				
A remuneração do meu cargo está equivalente à remuneração de cargos semelhantes na				
Existe compartilhamento de informações necessárias à realização do trabalho entre as áreas.				
Estou disposto(a) a ir além das responsabilidades do meu cargo para atingimento de metas da Empresa.				
Estou disposto(a) a paralisar minhas tarefas para dar atenção especial a um cliente.				
Existe um relacionamento de parceria entre as áreas para atingir os resultados esperados.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) define de forma adequada as atividades de cada colaborador da equipe.				
As decisões na Empresa são tomadas nos níveis hierárquicos adequados, com base em informações consistentes.				
As promoções que ocorrem na Empresa são adequadas.				
Considero adequada minha remuneração, comparando com o mercado.				
O impacto das decisões tomadas na minha Empresa é avaliado adequadamente.				
Existe rapidez do processo decisório na Empresa.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) discute comigo os pontos fortes e pontos a aprimorar no meu desempenho profissional, deixando claro o que espera do meu trabalho.				
Meu desempenho traz impacto direto sobre o meu salário.				
Meu(minha) superior(a) imediato(a) dá oportunidades para que eu participe de treinamentos.				
Os eventos especiais (aniversariantes do mês, datas comemorativas, reconhecimento por tempo de Empresa) têm contribuído para melhoria do ambiente de trabalho.				

Muito obrigado por sua participação e colaboração!