

Gestão High Tech de pessoas

Alvaro Sérgio de Souza Júnior*
Paulo Tong**

Resumo

A gestão de pessoas, assim como toda a organização, sofre influência do ambiente externo. O cenário moderno é composto de economias integradas, produções em larga escala e descentralizadas, de modo que as organizações não se sujeitam a um determinado Estado, mas ramificam-se e disseminam-se por toda e qualquer região do planeta, que seja propícia a execução de suas atividades e implantação de um modelo gerencial impulsionado por uma competitividade em níveis avassaladores e corpos societários cada vez mais exigentes por maior rentabilidade. Neste contexto, a tecnologia é uma ferramenta poderosa, se não fundamental, para o atendimento das exigências modernas. A gestão de pessoas, hoje mais integrada ao ambiente organizacional, não pode abdicar-se do envolvimento com o ritmo empresarial. Para isso, deve incorporar, em suas tarefas e procedimentos, todos e quaisquer recursos que possam representar um ganho em produtividade e alinhamento com às estratégias das organizações em que compõem. Uma Gestão High Tech de pessoas é vista, portanto, como resposta às pressões e motivações comuns no dia a dia empresarial, e não pode ser negada, mas entendida, analisada e controlada; no intuito de fazer com que a Gestão de Pessoas não deixe de tratar de sua essência: o ser humano.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Globalização, Administração de empresas.

*Estudante do oitavo período da Universidade Estácio de Sá, atualmente exerce suas funções profissionais na Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul (AGEVAP), reside na cidade de Volta Redonda, RJ. e-mail: alvarojunior@hotmail.com, site: www.sociedadejuvenil.zip.net.

**Professor da Universidade Estácio de Sá. Graduado em Engenharia pela Universidade Federal Fluminense e Mestre pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, reside na cidade de Volta Redonda, RJ. e e-mail: professortong@gmail.com, site: www.geocities.com/professortong

Introdução

O uso da tecnologia como um meio de se conquistar melhoria na produtividade e eficiência organizacional, sobretudo quando aplicada na automação dos processos produtivos e no controle operacional, já faz parte do dia a dia empresarial.

No entanto, na Gestão de Pessoas (incumbida da aquisição, acompanhamento, desenvolvimento e, em alguns casos, da retirada do capital humano da organização) ocorria um certo engessamento, ou imunidade às aplicações tecnológicas.

A competitividade em nível global, a evolução natural das empresas, que procuraram obter um retorno cada vez maior dos seus investimentos (e por que não dizer que as pessoas constituem um investimento?), dentre outros fatores; levaram a necessidade de mudar a atual estrutura fechada e centralizada da Administração de Pessoas e, deste ponto, e a partir do cenário exposto, seria irremediável prever que a tecnologia faria parte também do contexto da gestão de recursos humanos.

No entanto, a evolução ainda é latente, observada em toda sua plenitude nas empresas que se mostram dispostas a assumir os riscos da implantação de um modelo organizacional de gestão de pessoas em que os profissionais de RH sejam responsáveis por questões mais ligadas à estratégia organizacional do que propriamente a administração dos recursos humanos.

Essa gestão de pessoas que usufrui todos os recursos que a atual tecnologia pode oferecer, portanto chamada de High Tech, ainda carece de análise e adaptações, para que os riscos assumidos sejam calculados, previstos e remediados (quando o caso necessitar) numa Administração que seja pró-ativa.

O presente trabalho apresentará a conceituação e contextualização da Gestão High Tech de pessoas, mostrará as formas com que a Gestão de Pessoas tem utilizado a tecnologia, e por fim, fará as considerações necessárias a um estudo mais aprofundado desse fenômeno em desenvolvimento.

1 A Gestão High Tech de Pessoas

Poucas pessoas perguntam-se acerca de coisas que parecem simples no dia a dia, quando na verdade, é por meio do conhecimento das simples coisas - e por que não dizer do conhecimento próprio - que surgem as grandes descobertas da humanidade.

Levantar uma questão acerca do que vem a ser uma empresa, seguindo essa lógica de pensamento (em que as simples coisas têm significado) pode-se chegar a um entendimento da engrenagem que compõe o complexo sistema empresarial moderno.

A partir de uma visão menos técnica e mais geral, observar-se que conceituam as empresas como sendo associação, organização econômica, firma comercial (vide anexo “a”), várias interpretações que colidem com um *core* fundamental: não há empresas sem pessoas.

Em qualquer bibliografia disponível que, cuide do estudo da Administração, se observará esta regra geral, que também estabelece uma recíproca básica: as pessoas também precisam das empresas.

Chiavenato faz algumas considerações a respeito dessa relação pessoas x organizações:

“Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais.(...) De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.” (CHIAVENATO; 1999, pg. 4)

A gestão de pessoas, ou a Administração de Recursos Humanos (ARH) é a parte da organização incumbida de fazer com que este relacionamento seja favorável para os dois principais interessados: as organizações e as pessoas.

A ARH, sobretudo no contexto atual, deve buscar fazer com que o relacionamento, em questão, não seja tratado de forma dicotômica, em que de um lado estão os objetivos das pessoas e de outro o objetivo das empresas, mas deve preocupar-se em encontrar formas de compartilhar os interesses, possibilitando uma ruptura daquela abordagem baseada na “teoria X da Administração”¹, propiciando, então, um ambiente em que todos os interessados cresçam conjuntamente e de forma harmônica.

O Administrador, profissional este “responsável pela performance das pessoas na organização” (DUBRIN, 2001, pg. 283), deverá compreender os diversos paradigmas e paradoxos que envolvem a Gestão de pessoas. A partir desta compreensão poderá atender o escopo da Administração de Recursos Humanos (ARH) que é segundo Milkovich, “o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações” (MILKOVICH e BOUDREAU, 1994 *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 8.).

Administrar pessoas envolve muitos desafios (vide anexo “b”), mas é a própria natureza desafiadora da Gestão de Pessoas que aumenta o grau de importância dos profissionais envolvidos nesse processo.

Há várias tarefas que envolvem a ARH, são elas:

1. Análise e descrição de cargos;
2. Desenho de cargos;
3. Recrutamento e seleção de pessoal;
4. Admissão de candidatos selecionados;
5. Orientação e integração de novos funcionários;
6. Administração de cargos e salários;
7. Incentivos salariais e benefícios sociais;
8. Avaliação do desempenho dos funcionários;
9. Comunicação aos funcionários;
10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Cada uma das referidas tarefas tem sua particularidade e, principalmente, um objetivo que deve estar alinhado a estratégia organizacional².

Daí a Gestão de pessoas deixa de ser vista de forma micro-organizacional para ser observada com todas as suas interações com o ambiente macro-organizacional, nessa mudança de atitude deve ser considerado o que estabelece os autores Mascarenhas e

¹ Teoria X: “é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano (...)” (CHIAVENATO, 2000, pg 262) Exemplo: “O homem é indolente e preguiçoso, falta-lhe ambição, o homem é egocêntrico e seus objetivos divergem com o da organização, é natural do homem resistir às mudanças, o homem é incapaz de se autocontrolar e disciplinar-se” (Idem).

² Estratégia organizacional: “o plano da organização, ou um programa abrangente, para realizar suas missões e metas no seu ambiente. (DUBRIN, 2001, p. 285)

Vasconcelos: “A visão estratégica da organização deve contemplar seus objetivos em relação a negócios, organização e tecnologia” (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004, p. 54).

Abordando então o papel da tecnologia neste ambiente empresarial, veremos então que “A tecnologia da informação é apontada pela grande maioria dos autores na área como fonte potencial de ganhos de competitividade, na medida em que pode transformar as características de uma organização.”(MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004, p. 51)

A partir desta interpretação pode-se notar um novo papel para a administração de pessoas: o de proporcionar competitividade às organizações.

Desta análise parte o conceito de que as pessoas (capital humano³) constituem o capital intelectual⁴ das organizações.

E qual o papel da tecnologia em todo este cenário?

A tecnologia possibilita aos administradores três resultados fundamentais⁵:

1. *Aumento de continuidade;*
2. *Controle dos processos;*
3. *Maior compreensão organizacional.*

Além de agregar às empresas os três resultados expostos por Mascarenhas e Vasconcelos, “a tecnologia afetará radicalmente o modo e o lugar onde o trabalho é realizado(...)”(ULRICH, 1998, p. 28).

A Gestão de pessoas no novo milênio não pode abdicar de sua responsabilidade no curso evolutivo organizacional, deve, portanto, saber administrar todas as variáveis que possam estar relacionadas à conclusão de suas metas (os oito desafios), e o andamento do processo gerencial como um todo.

Uma Gestão High Tech de pessoas nada mais é do que a administração do capital intelectual da empresa em sintonia com o que há de mais avançado em tecnologia da informação, sem esquecer-se que “a tecnologia deve ser entendida como uma ferramenta poderosa, mas deve ser implementada como parte de um amplo esforço de desenvolvimento organizacional”.(MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004, p. 166)

2 Tecnologia: uma ferramenta poderosa para a Gestão de pessoas

Segundo Neves, “Nas organizações há uma busca incessante de recursos tecnológicos e inovações, que permitam auxiliar uma maior produtividade das empresas”(NEVES, 2004, p. 28.).

Há de se verificar que na Administração de Recursos Humanos a tecnologia não é fim, mas meio, ou seja, é uma ferramenta que facilita o alcance dos resultados que a estratégia organizacional demanda (vide no anexo “c” as conseqüências positivas da tecnologia da informação).

E quais são os resultados que essa nova Gestão de pessoas procura?

³ Capital Humano: “é o conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e competências das pessoas em uma organização. Como o capital estrutural o capital humano é possuído pelas pessoas que os detém e não pela organização que os emprega. O capital humano é uma parte renovável do capital intelectual” (CHIAVENATO, 2000, p. 260).

⁴ Capital Intelectual: “é o reconhecimento que tem valor para a organização. É constituído pelo capital humano, capital estrutural (ou financeiro) e pelo capital dos clientes”. (Idem).

⁵ Adaptado de MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004, p. 48.

Colocando em contraponto as exposições de Ulrich⁶ com as de Chiavenato⁷, compreende-se que a Administração de Recursos Humanos, voltada para o atendimento das necessidades futuras, busca os seguintes objetivos:

1. Desempenhar uma estratégia global de RH;
2. Desenvolvimento de liderança;
3. Compartilhar conhecimentos;
4. Mudar culturas;
5. Concentrar-se tanto nos funcionários quanto nos clientes;
6. Contribuir com o negócio da empresa;
7. Reduzir as dissonâncias a respeito da missão, da visão e dos objetivos da organização;
8. Esclarecer e exercer os valores e princípios da organização;
9. Criar novos patamares de qualidade.

Pode-se notar que há um elemento que se relaciona intrinsecamente a todos os objetivos mencionados e que tem fundamental importância na atual organização; este elemento é a informação.

Apesar da sua importância, a informação por si só não gera o conhecimento. Para o atendimento das metas propostas pela Administração de Recursos Humanos, Chiavenato observa que “encontrar meios que permitam a transformação de informações dispersas em conhecimento produtivo é um dos maiores desafios que as empresas estão enfrentando”(CHIAVENATO, 1999, p. 406.).

A tecnologia quando implantada na Gestão de Pessoas proporciona além da redução de pessoal (concentrando na organização profissionais de RH qualificados e que venham preocupar-se com questões mais estratégicas) o amplo fluxo de informações, agilizando a tomada de decisões, adquirindo por sua vez maior competitividade e facilitando a transposição da informação em conhecimento.

É necessário primeiramente ter uma visão do fluxo de trabalho (se possível por meio de uma equipe multidisciplinar), para então verificar onde a tecnologia pode ser utilizada, colocando-se sempre em pauta o custo x benefício da implantação, pois “a questão é saber exatamente o que manter nos termos atuais e o que transferir para o sistema” (CHIAVENATO, 1999, p. 411).

Ultimamente a Gestão de pessoas tem utilizado a tecnologia nas seguintes formas:

1. Como banco de dados
2. Como veículo de informação;
3. Como ferramenta administrativo-operacional;
4. Como sistema de informação gerencial;

Uma análise criteriosa verificará que não há uma divisão concreta entre esses diversos usos; tudo depende do objetivo que o Administrador de RH quer ter com o investimento tecnológico.

Há organizações que utilizam a tecnologia da informação em todo o processo operacional-estratégico de sua área de pessoal (vide o anexo “d”), outras, vêm-se um pouco reticentes na implantação da TI em todos os seus processos, normalmente tal fato é explicado pelo custo inerente a implantação do Sistema de Informação (SI) ou pelo receio quanto ao grau de dependência que tais tecnologias podem resultar (vide anexo “e”).

⁶ ULRICH, 1998, p. 290 a 296.

⁷ CHIAVENATO, 1999, p. 448 e 449.

Verifica-se, portanto, que “o nível de investimento em TI é função do estágio, do nível de informatização e do setor em que atua a empresa” (MASCARENHAS E VASCONCELOS, 2004, p. 28.)

Para melhor compreensão os capítulos a seguir discutirão as formas de emprego da tecnologia na gestão de pessoas.

2.1 Banco de dados

É um dos meios que têm menor impacto no processo administrativo, e também requerem menor investimento.

Via de regra, como expõe Chiavenato, o Banco de Dados “funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações” (CHIAVENATO, 1999, p. 407)

O fato do Banco de Dados (BD) oferecer baixo impacto em termos de mudança organizacional, não representa que o mesmo não seja importante, muito pelo contrário, ter um bom BD é requisito indispensável à elaboração de um amplo sistema de informações, leve em consideração que “a gestão de pessoas requer a utilização **de vários bancos de dados** interligados que permitam obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade (...)” (CHIAVENATO, 1999, p. 407).

Um exemplo simples da aplicação de um banco de dados pode ocorrer no recrutamento externo de uma organização, disponibiliza-se na Internet um formulário virtual onde o candidato preencha seus dados individuais (experiência profissional, cursos, histórico acadêmico e outras informações relevantes), e depois de encerrado o prazo para inscrição, utiliza-se um filtro para auto-selecionar os candidatos que tenham o determinado perfil especificado no requisito do cargo. Em pouco tempo (dependendo é claro do n° de variáveis a serem filtradas, da quantidade de dados e das limitações do software⁸ ou hardware⁹ utilizado), consegue-se ter uma relação preliminar daqueles indivíduos que melhor se adaptam ao perfil pleiteado.

2.2 Veículo de informação

Hoje em dia as organizações (sobretudo as médias e grandes) fazem amplo uso da Internet e da Intranet¹⁰, por meio desses veículos disponibilizam-se os mais variados tipos de informações, que além de representar uma redução de custo (haja vista que se diminui o número de ligações e e-mails com questionamentos/solicitações simples) facilitam a disseminação da informação.

Nesta mesma linha de raciocínio seguem Mascarenhas e Vasconcelos: “a utilização da tecnologia informatizante pode proporcionar a reapropriação e expansão do saber, em um contexto no qual a informação é valiosa para a constante aprendizagem sobre os negócios” (MASCARENHA E VASCONCELOS, 2004, p. 67).

⁸ Software: “qualquer programa ou conjunto de programas de um computador”(FERREIRA, 2001, p. 643) no exemplo pode ser utilizado o Ms. Access (que oferece interface para web) ou dispositivos específicos para a Internet.

⁹ Hardware: “componente ou conjunto de componentes físicos de um computador” (Idem, p. 360) um computador (PC) integrado a um servidor, pode ser utilizado no exemplo em questão.

¹⁰ Intranet: “rede de computadores de acesso privado (...)”(Idem, p. 388) normalmente utilizada como veículo de informação restrita aos funcionários da empresa e que, normalmente, não permite o acesso das informações para outro computador que não esteja interligado diretamente com a rede da empresa.

Veja abaixo um exemplo ocorrido na empresa Souza Cruz, em que um funcionário expõe sua experiência e opinião após a implantação de um sistema de informação na Intranet (Portal RH) que em conjunto com uma central de atendimento chamado SAF (Serviço de Atendimento ao Funcionário) presta esclarecimentos e atende a solicitações:

Antigamente eu tinha que falar muito com o RH e mandar muito papel para lá. Atualmente, eu não preciso deles para praticamente nada, quando eu ligo para o SAF é só quando tenho alguma coisa que fuja ao sistema, as maiores solicitações do SAF eles já começaram a colocar no sistema. Antes não acessava o valor do FGTS, hoje já posso consultá-lo pois está incorporado ao sistema. Hoje não se liga muito por causa de um funcionário especificamente, e sim por causa de alguma política da companhia, estratégia, hoje em dia eu não preciso de RH para nada no dia-a-dia. (MASCARENHA E VASCONCELOS, 2004, p. 121).

O auxílio da tecnologia da informação proporciona à área de recursos humanos atender a demanda exposta por Ulrich, com relação ao desafio da tecnologia para os profissionais de RH, que é: “estar na frente da curva de informação e aprender a fomentar informações em função de resultados empresariais”.(ULRICH, 1998, p. 29.)

2.3 Ferramenta Administrativo-operacional:

O aporte de Tecnologia de Informação em determinadas tarefas consideradas burocráticas na área de RH, resulta em um ganho significativo de rapidez, eficiência e diminuição de custos.

Cálculos salariais (impostos, tributos, rescisões etc.), controle de custos operacionais, folha de pagamento, controle de benefícios dentre outros são exemplos de tarefas que são de caráter operacional que podem ter sua execução facilmente transferida para programas específicos que exigirão dos profissionais de RH, após implantação dos sistemas somente a responsabilidade de controlar as informações; escolher os dados e variáveis que serão processadas; e emitir relatórios e documentos.

A automatização leva a um aumento da produtividade no curto prazo, com a eliminação de trabalhos rotineiros, ao mesmo tempo em que conduz a uma maior centralização da autoridade, na medida em que os administradores fixam metas para as máquinas. A necessidade de qualificação dos trabalhadores diminui, já que a mão de obra remanescente tende a se tornar um acessório ao sistema da máquina, com pouca ou nenhuma compreensão crítica do seu funcionamento. (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004, p. 65.)

A opção em automatizar algumas tarefas deve ser bem analisada e dimensionada, haja vista que, invariavelmente, repercutirão em mudanças nos processos administrativos e em transferências ou demissões.

2.4 Sistemas de Informação Gerencial

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é o conjunto de banco de dados, programas e outros dispositivos que interligados fornecem ao gestor, informações organizadas de maneira específica (pré-estipuladas) a auxiliar o processo decisório.

A relevância deste sistema é exposta por Chiavenato no seguinte trecho: “em plena era da informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informação

adequados para lidar com a complexidade ambiental e para transformar seus funcionários em parceiros e agentes ativos da mudança e inovação”(CHIAVENATO, 1999, p. 404).

O caso exposto no anexo “d”, além de ser um exemplo de sistema de informações para os funcionários, também é um sistema de informação gerencial, haja vista que oferece aos gestores as seguintes oportunidades (adaptado de MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004, p. 89 e 90):

1. Obter um panorama da situação relativa à aposentadoria dos membros da equipe;
2. Informações sobre o nível de absenteísmo em cada equipe e os motivos relacionados.
3. Panorama dos processos de treinamento em andamento na área, os envolvidos e os seus custos, possibilitado administração da verba de treinamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional do grupo;
4. Planejamento do número de funcionários da equipe a partir de metas relacionadas ao nível de mão-de-obra.

Esse instrumento permite ao profissional de RH (ou mesmo de outra área tendo em vista que o SIG pode ser adaptado para atender a necessidades específicas de cada indivíduo) diminuir as incertezas e riscos de determinada decisão.

3 Considerações finais

A Gestão High Tech de pessoas, nome relacionado à Administração de Recursos Humanos com o aporte considerável de tecnologia, proporciona um avanço na área que, finalmente, deixa de ser responsável por questões de conteúdo operacional e pouco desafiadoras, para se integrar na dinâmica organizacional e apresentar-se como determinante a consecução da estratégia empresarial.

Observa-se que a tecnologia da informação quando implantada muda o fluxo de trabalho dos profissionais de RH, resultando em um ganho para empresa tanto financeiro quanto em termos de eficiência e competitividade.

Para que se consiga obter o objetivo esperado com o investimento em tecnologia, (que pode ser significativo dependendo de como e para que esta será empregada) é necessária uma avaliação adequada acerca do que se espera obter e das alterações que terão de serem feitas para integrar o ambiente organizacional a nova realidade.

Há empresas que não utilizam de todos os recursos que a Tecnologia da informação pode oferecer à Administração de Recursos Humanos, tal atitude é devida a vários fatores: como o tamanho da empresa não justificar tal gasto; o receio de se investir em algo que não se tem correta dimensão dos resultados; a inexperiência e falta de dados que possam servir de análise quanto aos possíveis efeitos negativos que a TI pode proporcionar, dentre outros.

Malgrado os efeitos positivos e negativos que a tecnologia possa trazer às organizações, para os profissionais de RH, há o grande temor da perda do emprego, que por mais que haja esforços das empresas em manter cargos, transferindo os eventuais funcionários (cujas funções foram suprimidas pelo avanço da modernidade), sempre haverá a necessidade de redução de posições de trabalho.

Apesar dos pesares, as novas tecnologias mostram-se ferramentas poderosas na formulação de ambientes organizacionais propícios a uma geração de conhecimento e a uma dinâmica empresarial que fuja do modelo burocrático e que proporcione a visibilidade, a conectividade e a mobilidade necessárias à um modelo organizacional global.

Contudo, vislumbra-se que por mais desenvolvida e evoluída esteja a Administração de Recursos Humanos, ou a empresa como um todo, a ponto da automatização e informatização comporem o esqueleto organizacional, com o uso deliberado da Tecnologia da informação e a descentralização completa da gestão de pessoas, o capital humano continuará sendo um elemento indissociável da empresa.

4 Referências

AMORA, Antônio S; *Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa*. 7ed. São Paulo: Saraiva: 2000

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, *Introdução à teoria geral da administração: edição compacta*. 2ª ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FERREIRA, Aurélio B. de H; *Miniaurélio século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa*. 4 ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

JACOMINO, Dalen. *Intoxicação High Tech: o escritor e futurólogo John Naisbitt critica nossa passividade diante da tecnologia*. Você S.A. ed 86 ago 2005. São Paulo.

MASCARENHAS, André O; VASCONCELOS, Flávio C. *Tecnologia na Gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo: Pioneira, 2004.

NEVES, Valéria R. *A Tecnologia da Informação no gerenciamento de pessoas*. 2004. Monografia (graduação em Administração) – Universidade Estácio de Sá, Resende, 2004.

UBIRATAN, Rosa; *Minidicionário da língua portuguesa*. 9. ed. São Paulo: Rideel, 1999.

ULRICH, David. *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

Anexo A

O que é uma empresa?

“Associação para explorar uma atividade econômica” AMORA, Antônio S; *Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa*. 7ed. São Paulo: Saraiva 2000. p. .250.

“Organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços, tendo em geral como objetivo o lucro” FERREIRA, Aurélio B. de H; *Miniaurélio século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa*. 4 ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001. p. 259.

“Tentativa árdua; firma comercial.” Ubiratan, Rosa; *Minidicionário da língua portuguesa*. 9. ed. São Paulo: Rideel, 1999. p. 182.

Anexo B

Os oito desafios organizacionais do novo milênio:

1. Obter agilidade, eficiência e competitividade globais;
2. Concentrar-se na cadeia de valor (fornecedores e consumidores);
3. Obter lucratividade reduzindo custos e com crescimento organizacional;
4. Manter o foco na capacidade;
5. Mudar os parâmetros organizacionais;
6. Administrar com tecnologia e eficácia;
7. Atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual;
8. Reverter os processos administrativos ao invés de transformar a cultura.

(adaptado de ULRICH, 1998, p. 16 a 32)

Anexo C

As conseqüências positivas da tecnologia da informação

1. Aprimoramento da produtividade e do trabalho em grupo;
2. Ganho de vantagem competitiva;
3. Aprimoramento do atendimento ao cliente e das relações com os fornecedores;
4. Melhoria da comunicação e da coordenação;
5. Acesso rápido a vastas informações;
6. Maior aprimoramento na análise dos dados e na tomada de decisão;
7. Facilita o empowerment¹¹ e as organizações horizontais

(adaptado de DUBRIN, 2001, pg. 245 e 246)

¹¹ Empowerment:” processo pelo qual os gerentes compartilham o poder com os membros do grupo ao mesmo tempo em que aumentam os sentimentos de eficácia pessoal dos empregados”. (Idem, pg. 285)

Anexo D

Exemplo de Informatização na Gestão de Pessoas: de que formas a DaimlerChrysler AG (unidade Wörth, Alemanha) usa a tecnologia:

1. Recrutamento interno;
2. Recrutamento externo;
3. Controle de horário (cartão de ponto online)
4. Banco de horas;
5. Programa de melhoria contínua;
6. Informações sobre sistema de aposentadorias;
7. Informações sobre licenças e faltas;
8. Informações sobre programas de treinamento profissional;
9. Cadastro de informações pessoais dos funcionários (cargo, endereço, aniversário, e etc.)
10. Informações sobre chefes de seção (perfil funcional);
11. Avaliação de desempenho individual;
12. Planejamento e controle do número padrão de pessoal;
13. Cálculo de salários;
14. Serviços de gastronomia para apoio em eventos;
15. Centro de Custos;
16. Classificados;
17. Reserva de salas de reunião;
18. Administração de benefícios;
19. Gerador de cartas e formulários;

(adaptado de MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004, p. 88 a 92)

Anexo E

Administrando a overdose de tecnologia:

“As pessoas têm de verificar o que realmente é importante para elas. E decidir como vão usar cada recurso. O problema é que, em geral, elas não criam prioridades. Não têm consciência de que podem fazer escolhas. Têm medo de que, se não usarem esses recursos todos, um concorrente ou um colega irá fazê-lo. Acredito que pode acontecer exatamente o contrário: se você não se tornar um escravo da tecnologia, talvez tenha mais tempo para PENSAR, IMAGINAR, CRIAR. Aí sim, terá realmente uma grande vantagem” JACOMINO, Dalen, Intoxicação High Tech. Você SA. Ed. 86. ago 2005. pg. 50

John Naisbitt (autor do livro High Tech-High Touch – A tecnologia e a nossa busca por significado) na entrevista a jornalista Dalen Jacomino em agosto/2000.