

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM OLHAR PARA O FUTURO

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A LOOK FORWARD

Fernanda Louzada¹
Geraldo Silveira Leão²
Simone Mendes de Oliveira³

¹**Universidade Estadual da Bahia – UNEB**
linceusa2001@yahoo.com

²**Universidade Vale do Rio Doce – UNIVALE**
drleaoawu@yahoo.com

³**Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES**
simone.mendesdeoliveira@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo mostrar como a Gestão de Recursos Humanos pode influenciar no desenvolvimento das organizações. Tem como meta demonstrar como as organizações atuais estão focadas no recurso mais valioso que elas possuem – o capital humano. Com o objetivo de compreender e refletir através de vários autores, a importância dos recursos humanos dentro das empresas atuais e a visão para o futuro levando em conta o resultado obtido com este tipo de gestão. Neste contexto, visa a análise dos objetivos da visão estratégica e sistêmica dos Recursos Humanos (RH) moderno. Mostram-se também neste trabalho através de autores pesquisados, os resultados obtidos utilizando a gestão de recursos humanos voltada para o futuro. Que a gestão de RH entenda seu papel na criação e execução de estratégias da empresa e busque as necessidades pertinentes. Quanto à metodologia, pode-se dizer que é julgada como descritiva, aplicada e bibliográfica. O levantamento bibliográfico foi baseado em Chiavenato (2010), Thomas Wood Jr. (2012), Dave Ulrich (1998) e César Souza (2000). Os principais resultados obtidos mostraram a busca da excelência para avaliar a instituição e procedimentos na gestão das pessoas da equipe de trabalho administrativo que, para desenvolver, precisam renovar, criar maneiras dinâmicas, melhorar o desempenho já adquirido, adequar processos internos e relacionar melhor com seus colegas de trabalho para atingir o diferencial organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Organizações, Visão Estratégica, RH.

ABSTRACT

The present work aims to show how the Human Resources Management can influence the development of organizations. It focuses on demonstrating how current organizations are focused on the most valuable resource they own – the human capital. In order to understand and reflect through various authors, the importance of the human resources within the current companies and the vision for the future taking into account the result obtained with this type of management. In this context, it aims to analyze the objectives of the strategic and systemic view of modern Human Resources (HR). We also show in this study, through researched authors, the results obtained using human resources management, which is focused on the future. May the HR management understand its role in creating and executing company strategies and pursuing relevant needs. As for the methodology, it can be said that it is thought as descriptive, applied

and bibliographical. The bibliographic survey was based on Chiavenato (2010), Thomas Wood Jr. (2012), Dave Ulrich (1998) and César Souza (2000). The main results obtained showed the quest for excellence to evaluate the institution and procedures in the management of people of the administrative work team that, in order to develop, need to renew, to create dynamic ways, to improve the already acquired performance, to adapt internal processes and to relate better to their coworkers to achieve the organizational differential.

Keywords: Human Resources Management, Organizations, Strategic Vision, HR.

INTRODUÇÃO

Podemos dizer que os recursos humanos na última década tiveram um empurrão inicial na CF/1988, e ampliou muitos os direitos sociais no Brasil e esses direitos vão ser traduzidos em respeito pelo cidadão, colaborador e gestor. Ou seja, não dá mais para falar em recursos humanos sem pensar na relação de diálogo, uma conversa, entre o empregador e o empregado.

Pretende-se neste trabalho manter o foco na gestão de pessoas como recurso fundamental nas organizações. Fazê-los conhecer as técnicas e melhorar sempre para fazer um colaborador de qualidade para a organização e sociedade.

O gerenciamento de Recursos Humanos conhecida pela sigla 'RH' passa por uma transformação que mudará os destinos das carreiras. As empresas estão dando maior ênfase na sutileza da negociação, automatizando e buscando recursos em muitas funções administrativas que forçarão os profissionais de RH a demonstrarem novas habilidades e competir no mercado de trabalho. Algumas funções provavelmente permanecerão no fluxo por algum tempo, argumentam os empresários que lideram vários segmentos, acadêmicos, consultores e profissionais de RH. Mas, pesquisadores do ramo de RH acreditam que alguns mercados especializados padrões – tais como: administradores em geral e especialistas em benefícios se tornarão menos comuns e menos importantes, cedendo espaços, com o passar de tempo, aos novos como é o caso dos analistas de RH de empresas.

Mostra-se neste trabalho através de autores pesquisados, os resultados obtidos utilizando a gestão de recursos humanos diante do futuro. Que a gestão de RH entenda seu papel na criação e execução estratégica da empresa e busque as necessidades pertinentes.

Com o objetivo de entender as questões estratégicas e sistêmicas, este trabalho vem permitindo a necessidade de responder o seguinte problema: Qual a importância de aperfeiçoar e mudar o comportamento de Gestão de pessoas?

A discussão para essa pergunta é que vai encaminhar esta pesquisa, e tem como desempenho criar condições favoráveis e eficazes dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos e ambientais. O incentivo ao indivíduo, recompensa, produtividade e padrões éticos são um conjunto que faz diferença para um exímio profissional.

A capacidade de inovação em RH terá de tornar-se mais estratégica, mais proativa e comprometida na administração em geral, de acordo com peritos na área. A magnitude da capacidade de inovar pode ser medida através dos resultados obtidos, os quais só acontecem com o devido acoplamento das práticas de RH com as operações em administração executadas com o senso prudente.

Na era da globalização, organizações estão se tornando intensamente competitivas, dinâmicas, inovadoras e produtivas. É neste contexto que se deve inovar as práticas de RH para preparar colaboradores a irem de encontro aos desafios de uma economia baseada no conhecimento e responderem à dinâmica do ambiente de trabalho com a habilidade tecnológica e um alto nível na maneira de pensar.

César Souza (2000) faz um aviso aos profissionais de Recursos Humanos, ao afirmar:

Torna-se necessário e urgente reinventar a área de Rh. Os profissionais dessa área só conseguirão ser co-autores das estratégias corporativas quando

tiverem domínio dos diferentes negócios da empresa, visão estratégica, mente empreendedora e clara percepção das competências essenciais que fazem essa empresa ter lucro ou prejuízo (SOUZA, 2000).

A metodologia desse trabalho foi desenvolvida com base em uma pesquisa bibliográfica mediante o levantamento de obras de vários autores; como: Thomas Wood Jr. e Dave Ulrich na área de recursos humanos. A grande contribuição bibliográfica de Chiavenato, que pode ser considerado o administrador que abriu um caminho importante para a gestão de recursos humanos. Assim, a estratégia utilizada foi a pesquisa documental, onde foram analisados os artigos referentes à administração pública da Biblioteca digital. FGV, Academia.edu e do ENAP.gov.

ENSAIO DE RH

Visando analisar a gestão operacional e estratégica, conseguimos situar, organizar os métodos e descrever sobre os objetivos específicos da visão estratégica neste trabalho, pois esta caminha lado a lado com a gestão operacional.

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa (ULRICH, 2001, p.17).

As pessoas pensam que ser estratégico, é deixar de fazer o operacional. Ser estratégico é fazer coisas que agregam valores as organizações. Claro, que vai sempre ter um segmento estratégico colateral com o operacional. Tem que fazer a folha de pagamento, recrutamento, não pode deixar de fazer demissões e tantas outras características do operacional que faz parte junto com o estratégico.

O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes (CHIAVENATO, 2003, p.107).

Com isso os gestores devem entender que diferentes perfis de funcionários têm necessidades diferentes, podemos ter melhores resultados dos colaboradores e estabelecer um ambiente em que cada pessoa é motivada e encorajada por fazer uso adequado das relações humanas e oportunidades.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) está despontando como o diferencial que resulta em importante vantagem competitiva das empresas modernas. Não basta ter recursos e tecnologia ou bons produtos e serviços. É necessário dispor de talento humano capaz de transformar tudo isso em resultados maravilhosos. Afinal, o que é uma organização ou uma empresa senão um conjunto integrado de pessoas que lidam com recursos e tecnologia e com produtos e serviços? De nada adianta dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou mercadológicos sem que se disponha de talento humano para aplicar todos esses recursos com inteligência e competência. Sem pessoas não há organizações ou empresas. Elas constituem o único elemento inteligente que proporciona rumos e direcionamento a toda e qualquer atividade organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p.156).

O papel do RH é progredir na organização, seus gestores têm que sentar à mesa de decisões, é preciso que as organizações tenham a consciência que o RH tem que participar da formulação estratégica da empresa e atuar como parceiro. O RH deve ser moderador em certas

ocasiões e em outras estimulador de situações e motivador de funcionários. Deve ser proativo, iniciativo e tomar atitudes adequadas na hora certa.

Os profissionais da área se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça. (ULRICH, 2003, p.43)

O RH vai ser o líder que ele quer que ele seja; isso vem de cima. Tanto para uma organização pública quanto privada. Tem que haver valorização por parte do líder, o posicionamento tem que ser estratégico, que significa fazer parte dos planos estratégicos da organização ou empresa. E outro ponto importante é a perda de hierarquia da empresa. Muitos líderes no setor privado querem colocar uma pessoa mais jovem porque custa menos, mero engano, pois pode estragar um profissional mais experiente e bom em troca de outro sem experiência.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR THOMAS WOOD JR.

Thomas Wood (2012) deixa claro em sua análise:

Muitas grandes empresas criam-se um ambiente frenético de implantação de novos sistemas e modelos, orientados para atender interesses específicos, enquanto as questões substantivas de recursos humanos são relegadas a um segundo plano. (WOOD JR., 2012, p.23)

Nesta visão fica claro que muitos novos sistemas e novas técnicas são distantes da realidade, e que apresentam problemas restritos à ótica dos livros de literatura de RH e deixam de aprender e ressaltar sobre a realidade dos fatos reais que acontecem nas empresas.

Deixar a burocracia à parte, não perder tempo com relatórios demais e números, para fazer uma ação mais proveitosa. Tempos são perdidos na entrega de papeis, enquanto a linha de montagem de uma empresa precisa do gestor dentro dela, para saber a raiz do problema. Muitas vezes o que o cliente interno precisa é só um balançar de cabeça do seu supervisor.

MIRANDO O FUTURO

Muito atual e realista a visão de Thomas Wood (2013) que salienta:

As empresas devem combinar o modelo mais tradicional, de ensino em sala de aula, com novos modelos. O modelo tradicional ainda é essencial. A presença física facilita a interação, promove a integração e a troca de ideias. No entanto, o tempo consumido e o custo envolvido limitam sua aplicação. Novos modelos vêm sendo disseminados, como a realização de projetos, leituras dirigidas e grupos de discussão, workshops com especialistas, simulações e jogos. E inúmeras aplicações de ensino a distância. (WOOD JR., publicado 24/03/2013)

O RH tem a capacidade de atuar como consultor interno, desenvolve e compartilha conhecimentos com seus funcionários e líderes. É onde a influência e persuasão são interligados dentro de relacionamentos interpessoais. Mas como mudar a situação?

“Em primeiro lugar, é necessário realizar um grande esforço de capacitação dos quadros de gestão de pessoas. Os profissionais que hoje atuam na área têm formação variada, nem sempre consistente”. (WOOD JR., 2012, p.24).

Ou seja, Wood Jr. (2012) nos deixa claro que na formação é importante a presença de sociólogos, antropólogos, psicólogos e até a capacitação através das dinâmicas e estratégias organizacionais.

“Em segundo lugar, é preciso investir em pesquisas que tragam à tona a realidade local. Muitas análises que pautam a agenda do campo são hoje realizadas por empresas de consultoria e assessoria”. (WOOD JR., 2012, p.24).

Assim, é preciso saber o que é prático e é eficaz para uma empresa em determinado local. Muitas vezes o que é uma estratégia boa para uma organização localizada em um grande centro; pode não funcionar para outra empresa localizada em uma comunidade, com realidades diferentes.

“É necessário conduzir pesquisas rigorosas, que tratem das questões reais do campo, permitam análises adequadas e cheguem a soluções consistentes”. (WOOD JR., 2012, p.24).

Em terceiro, é indispensável nutrir o velho e bom senso crítico. O discurso ufanista e laudatório dos livros de autoajuda empresarial e da mídia de negócios, com seus *rankings* e prêmios, cria uma camada de neblina que dificulta a visão e o tratamento dos problemas reais. (WOOD JR., 2012, p.24).

Avanços tecnológicos, palavras das mais variadas e até modismos, devemos ser críticos; principalmente aspectos diferenciados que funcionam em outros países podem não ser sucesso para a nossa realidade local. O que ocorre é tão sério que muitas vezes as novas técnicas, os modismos, até terminologias estrangeiras (ex: *benchmarking*, *stakeholders*, *Kaizen...*) ou até mesmo mudanças com o intuito de ter êxito perante a organização para mostrar inovação podem mascarar erros e problemas que a empresa está passando. São como muletas para as suas deficiências.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

Na era digital ou da informação, que vem logo após a era industrial, o financeiro deixou de ser o principal recurso. Quer dizer que o dinheiro não é o mais importante, mas o conhecimento.

“E onde está o conhecimento? Na cabeça das pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2003, p.593).

Sem dúvida o financeiro tem sua importância, mas não é absoluta, é uma importância relativa, pois o que vale o dinheiro, sem um cérebro pensante, sem uma estratégia como melhor empregá-lo, sem o tão sonhado pensamento sistêmico. O “conhecimento” dos dias atuais (ou até que venha um autor e surja com uma nova nomenclatura) é hoje um dos mais importantes temas para potencializar e otimizar o capital humano.

QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS E ORGANIZAÇÃO

O foco da administração está direcionado para a qualidade de vida das organizações tanto interna quanto externamente. Deve haver satisfação pessoal, profissional e social de cada membro de uma organização. O trabalho deve ser em conjunto, dinamizando relacionamentos e fazendo uma equipe bem preparada.

Não só beneficiar o cliente ou o usuário, mas todos os membros que participam direta ou indiretamente das organizações: fornecedores, trabalhadores e gerentes, clientes e usuários, investidores e capitalistas, intermediários etc. E se possível também a comunidade carente ao redor. (CHIAVENATO, 2003, p.621)

E de fato envolver a todos, pois são responsáveis por nosso ambiente interno e externo, deve-se cooperar com os envolvidos da organização, com a comunidade e inclusive com o meio ambiente e desenvolvimento sustentável que passa a ser assunto de destaque em qualquer

empresa. Deve-se envolver os familiares dos nossos clientes internos, apontar soluções para melhoria da qualidade de vida e tornar o mundo mais saudável. Deve fazer ações voltadas para o desenvolvimento sustentável da região ou do município. Assim como os recursos para os colaboradores devem seguir as metas a serem alcançadas das organizações, pessoas capazes de desempenhar uma gestão voltada à comunidade.

CONCLUSÃO

Se você olhar para trás e ver as organizações de sucesso, foi por causa das pessoas. E importante ter equipe forte, profissionais bons trabalhando, ser competente, entender o negócio, ousar... Precisa derrubar o mito de que na sua empresa não dá para fazer mudanças.

Motivar as pessoas através de bons processos de comunicação, uma gestão transparente. Onde estas assumem um papel mais pró-ativo. Ter uma conversa franca e agir sempre. Quem está mais próximo do problema, está mais próximo da solução. Tem que sair do escritório, acabar com divisórias; assim o diálogo fica muito mais ágil.

Podemos chegar a conclusão que para ter uma administração eficiente, ativa e com ações eficazes, temos que ter colaboradores eticamente conscientes, mas uma consciência concreta e bem formada, respeitada e bem direcionada.

Revigorar conceitos que através de treinamentos torna-se uma forma de evitar problemas no futuro, expandir o valor do colaborador no mercado, investir no realizador das atividades, ampliar as habilidades técnicas, profissionais e intelectuais dos empregados.

De outra forma tem grupos que trabalham como verdadeiros analistas de transformação, não precisam de treinamentos e fazem sem mesmo perceber. Já são ativos e antecipam problemas. Para estes, o treinamento é só para aperfeiçoar e serão colocados em posições de destaque nas organizações.

Por isso a preocupação com a estratégia e como implantá-la no sistema atual de gestão de pessoas. Como empregar de maneira consciente a visão estratégica? Como fazer a visão futura se tornar dinâmica, sem rodeios. Ver o resultado imediato. A sociedade não pode mais esperar anos para ver o que vai acontecer, não há mais tempo, estamos falando de recurso vivo.

Enfim, refletir sobre as questões mais importantes, assumir uma posição, ter objetivos, valores e responsabilidade social. Entender que nosso papel na sociedade é humano, comprometido com valores humanos, com políticas de ações eficientes e eficazes para a sociedade, que só não fiquem no papel, que saiam dos livros de literatura de Chiavenato e faça valer o que é ensinado. Um pouco de generosidade, solidariedade e respeito são valores que devem ser praticados sempre, não havendo necessidade de ser obrigado por lei, são valores naturais, de pessoas, de gente e que devem ser seguidos no cotidiano da vida pessoal e profissional de todos nós.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Constituição. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração de Recursos Humanos – 4ª edição – São Paulo: Manole, 2010.**

CHIAVENATO, Idalberto **Teoria Geral da Administração**- 7ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter - **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row, 1974. ISBN 1-412-80627-5

MAANEN, John, Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**, In Administrative Science Quarterly, vol.24, no. 4, December 1979 a, pp 520-526.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**.-4 ed. –São Paulo: Atlas, 1995

ULRICH, D., Brian E. Becker, Mark A. Heselid; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. **Gestão Estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance – The HR Scorecard . 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus /Elsevier, 2001.

ULRICH, D., **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 8ª edição, São Paulo: Futura, 2003.

Recebido para publicação em 13 de fevereiro 2017

Aceito para publicação em 25 de abril de 2017