

RECURSOS HUMANOS: PRESENTE NAS ORGANIZAÇÕES MAS DESCONHECIDO.

Tamires Assis da Cruz¹
Lídia Chagas de Santana²

RESUMO

O Setor de Recursos Humanos no século XXI passa a assumir um novo estilo organizacional para atender às crescentes necessidades de eficiência das empresas em diversas tomadas de decisão, deixando de ser um departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro de uma organização, passando por uma nova descoberta das pessoas em suas essências, a fim de garantir resultados e adicionar valor a empresa. Este artigo tem por objetivo principal investigar o papel e competências demandadas ao RH. Para dissertar sobre este assunto, foi preciso buscar pilares de sustentação, assuntos relacionados que pudessem contribuir e respaldar o desenvolvimento do trabalho, tais como pesquisas na busca da percepção dos Colaboradores, Administradores de Empresas e do próprio RH sobre o setor, no intuito de trazer resultados não somente financeiro e quantitativo as empresas, mas também aspectos direcionados aos colaboradores, aumentando a satisfação profissional para que os mesmos sejam orientados a atingirem as metas especificadas. O presente estudo trata da razão do setor de Recursos Humanos apesar de presente nas Organizações, ser ainda desconhecido em seus processos.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Empresa. Colaboradores.

ABSTRACT

The Sector Human Resources in the XXI century now assumes a new organizational style to attend the growing needs of business efficiency in various decision-making, rather than remaining a personnel department to become the main character transformation within an organization, undergoing a rediscovery of people in their essence, in order to ensure performance and add value to the company. This article's main objective is to investigate the role and skills demanded to HR. To discourse on this subject, it was necessary to seek support columns, issues that could contribute and to support the development work, such as research in search of perception of Employees, Enterprise Administrators and HR itself on the sector in order to bring results not only financial and quantitative business, but also aspects targeted to employees, increasing job satisfaction so that they are oriented to achieve the specified goals. This study deals with the reason of the Human Resources sector although present in Organizations, is still unknown in their processes.

Key words: Human Resources, Company, Employ.

1 INTRODUÇÃO

O setor de RH tornou-se um dos fatores mais importantes para a vantagem competitiva sustentável do negócio, estando incorporado e não desassociado das estratégias organizacionais, sendo presente nas Organizações de forma significativa para os resultados, sendo o agente principal da transformação, não só na determinação de quem trabalhará nas empresas, mas também na prestação de

¹ Tamires Assis da Cruz – Graduando em Administração com Habilitação em Gestão de Negócios, pela Fundação Visconde de Cairu; E-mail: Tamires.ac@hotmail.com

² Lídia Chagas de Santana – Orientadora. E-mail: santanalidia@ig.com.br
Professora Especialista em Literatura / Orientadora do Trabalho de Conclusão da Faculdade Visconde de Cairu.

assessoria aos coordenadores no desenho e descrição de cargos, avaliações de desempenho, políticas de remuneração, salários e benefícios, cultura voltada para o desempenho, ações estratégicas, treinamento e desenvolvimento, endomarketing e comunicação interna efetiva, além da retenção de talentos.

O RH tem sido o responsável pela excelência das organizações e pela contribuição de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano em plena Era da Informação. O setor está diretamente ligado as pessoas, partindo dessa afirmação, é necessário que as suas ações gerem resultados diretos a todos os membros que compõem a empresa, entretanto é um tanto contraditório quando esta realidade não é notória.

A partir de observações, acredita-se que devido as mudanças no mundo corporativo, o setor ainda não é compreendido por todas as áreas da Organização, não sendo visto como ¹linha-staff por muitos colaboradores e administradores de empresas, que no seu dia-a-dia não compreendem ou não percebem a importância ou, até mesmo, os subsistemas inerentes ao RH, não desvinculado o fato de que o RH depende, também, da mentalidade e cultura predominantes da organização, da estrutura organizacional, estilo gerencial, clima, ambiente, seguimento, metas, missão, visão, e uma série de variáveis, tornando o setor sensível a todos estes fatores.

2 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A administração de Pessoal nasceu por volta da década de 1950, sob a influência do aparecimento da Administração Científica e Escola clássica de Taylor e Fayol (1916), na divisão das tarefas do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Sendo um chefe de perfil inflexível e insensível. Segundo (MARRAS, 2011, p. 7):

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores [...] Surgem em 1945, os primeiros estudos sobre liderança, autocrismo, democracia no trabalho e motivação humana.

¹É constituída pela combinação de características dos tipos de organização linear e funcional, criada com o intuito de unir as vantagens de dados estilos organizacionais. Órgãos de linha (execução) e de assessoria (consultoria) mantendo relações simultâneas entre si.

A visão do empregado prevalecia na execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. A gestão de pessoas começa então a ter uma visão mecanicista e sistemática, através do entendimento das técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, utilizando o máximo de conhecimento. Uma Pesquisa realizada pela Professora Tose² (1997), destaca as cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos: *a fase contábil; a fase legal; a fase tecnicista, a fase administrativa (ousindicalista) e, a fase estratégica*, que possuíam as seguintes características:

A fase contábil (Antes de 1930), pioneira da ‘gestão de pessoal’, também chamada de ‘pré-histórica’ por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. A fase legal (1930 a 1950) registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. Tose aponta uma característica interessante dessa fase: o poder até então unicamente centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A fase tecnicista (1950 a 1965) foi a que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao *status* orgânico de gerência. Foi nessa oportunidade que o presidente Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no país, momento em que os empresários tiveram que aceitar nos organogramas a figura do GRI (Gerente de Relações Industriais). Obviamente algumas modificações tiveram de ser realizadas, devido às características locais do gerenciamento e da cultura organizacional ainda em fase embrionária; contudo, há que se ressaltar que isso representou, para a organização e para os trabalhadores, um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como

²Pesquisa realizada em 1997 pela Professora Marília de Gonzaga Lima e Silva TOSE, sobre “A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil”, como parte da Dissertação de Mestrado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

A fase administrativa (1965 a 1985) criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que sendo o berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado 'novo sindicalismo'. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

A fase estratégica (1985 a atual) foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Nessa fase se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do conselho administrativo das empresas, com os seus trabalhadores. Iniciou uma nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Neste novo contexto, o recurso mais importante passa a ser o conhecimento com a criação de novos paradigmas para o uso do conhecimento aplicados de forma rentável para os negócios, acompanhando as diferentes mudanças nas titulações e no conjunto de responsabilidades inerentes à função de pessoal, o profissional também passa por uma evolução natural no desenvolvimento do seu perfil, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase desse importante trabalho.

2.1 NOVO POSICIONAMENTO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O setor de Recursos Humanos ao iniciar a fase estratégica, passa a assumir um novo e importante papel nas organizações. Segundo MARRAS (2011, p. 9) “foi somente em 1960 que apareceu a denominação que ligava essa área à de ciências humanas [...] resolveu-se que seria muito apropriado denominar essa função de

“gerente de relações humanas” ou “gerente de recursos humanos””. A conquista não foi somente pela nomenclatura dada ao cargo, após este reconhecimento, o RH adquiriu diversas subáreas, passando a ter uma grande abrangência. CHIAVENATO (2009, p. 120) diz que:

Em nível departamental ou divisional, a responsabilidade pela Área de Recursos Humanos (ARH) cabe a cada executivo de linha, como, por exemplo, o chefe ou gerente responsável pelo órgão [...] Em suma, a responsabilidade pela ARH é compartilhada por toda a organização. Tanto os presidentes como cada chefe ou gerente devem saber o essencial sobre recursos humanos.

O ciclo da Gestão de RH começou a passar por cinco básicos processos, o de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas, que formam um processo global e dinâmico independente da sua sequência. Os subsistemas Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento Estratégico, Administração dos Cargos, Salários e Benefícios, Plano de Carreiras e Retenção de Talentos, Comunicação Interna, Endomarketing e Avaliação de Desempenho, providenciam de forma inesgotável valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna.

Ao iniciar esta nova postura, o RH começa então a ampliar o “comprometimento” das pessoas através de muito esforço, incluindo a adoção de sistemas de benefícios, recompensas, melhoria do “clima organizacional” e da participação do trabalhador em aspectos vinculados ao exercício de suas tarefas. É importante destacar que o RH é uma das áreas da organização mais sensível a transformações no contexto, às variáveis ambientais e organizacionais, a sustentabilidade dos negócios e dependem cada vez mais da capacidade em desenvolver pessoas, pois a tecnologia e mão de obra barata já não são mais suficientes, requerendo então, maior atenção às políticas de RH.

3 ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O Recursos Humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Alguns autores defendem que a administração de recursos humanos, também contemplada

no artigo como gestão de pessoas, é fator importante para a vantagem competitiva sustentável do negócio, estando incorporada e não desassociada das estratégias organizacionais.

É importante compreender que administrar recursos humanos, envolve algumas dificuldades por lidar com recursos intermediários, tendo a função de assessoria, planejamento, prestação de serviços especializados e controles. A administração deste setor é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, trabalhando em maior parte do tempo com recursos vivos, que são complexos, diversificados e variáveis. A função do RH é fazer com que o trabalho seja produtivo e haja o aproveitamento das oportunidades com a utilização das habilidades disponíveis, além de melhorar o processo de trabalho. Quando a função de RH é delineada, torna-se possível elaborar práticas e políticas para que os objetivos sejam alcançados.

Em se tratando das políticas, CHAVIENATO (2009, p. 124) diz que “As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais” Essas condições permitem o alcance dos objetivos pessoais e variam de acordo a cada organização. As políticas de recursos humanos estão geralmente assentadas em como cuidar de cada subsistema. Quanto às práticas, o escritor ULRICH (2002) descreve e as divide em seis categorias: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação. Enquanto as políticas existem para elaborar os programas, processos e técnicas a serem realizadas na organização, as práticas consistem em realizar estes programas, processos e técnicas no intuito de obter a operacionalização.

Para que as práticas de RH produzam resultados, é necessário que cada prática, esteja associada à produtividade dos colaboradores, produzindo efeitos positivos no seu dia-a-dia. As subáreas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Carreiras e Retenção de Talentos, Administração de Cargos, Salários e Benefícios, Comunicação Interna, Endomarketing, Planejamento Estratégico e a Avaliação de Desempenho, estão sinalizadas neste artigo e precisam estabelecer uma relação entre os indivíduos e as organizações.

3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é fundamental para o bom desempenho da organização, a alta competição entre as empresas e a pressão pela mudança e adequação constante para acompanhar o mercado. Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. Santos (1973) define seleção como um processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional. São especificadas a esse subsistema as entrevistas, busca de perfis profissiográfico, recrutamento externo e interno, seleção de pessoal, técnicas vivenciais, técnicas de personalidade e testes psicométricos.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para trabalhar. O autor CHIAVENATO (2009), descreve Treinamento como um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

As pessoas são seres altamente capazes de autodireção e de desenvolvimento, por isso o treinamento pode produzir quatro tipos de mudança de comportamento, sendo eles a transmissão de informações, o desenvolvimento das habilidades, a modificação de atitudes e o desenvolvimento de conceitos. Segundo FRANÇA (2011) citado por AFFONSO (1980), indica grandes tarefas do treinamento relacionadas à necessidade de preparar pessoas para substituir as que vão saindo das organizações; necessidade de preparar os profissionais para novas atividades e ocupações; necessidade de desenvolver gestores que se movimentem vertical e horizontalmente e a adaptação à rápida modificação do conteúdo do trabalho e das transformações tecnológicas.

3.3 CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

O principal objetivo da administração dos cargos, salários, benefícios e recompensa, é atrair e reter os funcionários, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, gerar expectativas de crescimento profissional, eliminar as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas. A administração de cargos, salários e benefícios ajuda na medição dos aspectos significativos do processo, necessários para orientar futuras decisões nesta área. Toda a remuneração é uma posição competitiva, serve para atrair o nível de talento que a organização precisa para ter sucesso.

3.3.1 CARGO

A descrição de cargo identifica as habilidades e conhecimentos exigidos para o cargo e grupos de cargos, além de dar parâmetros para selecionar os candidatos que melhor se enquadram aos requisitos do cargo e da cultura organizacional. Segundo CHIAVENATO (2009), cargo é o conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização.

3.3.1 SALÁRIO

A administração de salários abrange toda a organização, pois repercute em todos os seus níveis e setores, por se tratar de um conjunto integrado de cargos diferentes, em diferentes níveis hierárquicos e visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. O salário possui um caráter multivariado, tratando-se basicamente de uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização, podendo a compensação financeira ocorrer de forma direta e indireta CHIAVENATO (2009, p. 285).

3.3.1 BENEFÍCIOS

Em se tratando de benefícios, MARRAS (2011) denomina benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado. Os benefícios podem ser fixos ou flexíveis, e tem por objetivo atender às organizações e os indivíduos que nelas atuam. Os planos podem ser legais ou espontâneos, possuindo naturezas monetárias e não monetárias.

3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito a formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Segundo MARRAS (2011 p. 262):

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Na maioria das vezes os profissionais de RH assumem o papel de parceiros estratégicos, orientando os gerentes com diagnósticos para que possam converter as estratégias em ações, garantindo que cada plano empresarial seja seguido de um plano de ação, dá a garantia de que os planos sejam seguidos pelos funcionários e tem o papel principal de avaliar as prioridades e focos. Ao realizar o diagnóstico organizacional, os gerentes de linha e profissionais de RH conseguem converter as estratégias em ações.

O RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia. As ações realizadas pelo RH não são singulares, são múltiplas, devendo desempenhar papéis operacionais e, paralelamente realizar ações estratégicas. Para o RH contribuir positivamente e estrategicamente com a empresa, é necessário exercer papéis cada vez mais complexos e até mesmo paradoxais.

3.5 PLANO DE CARREIRAS E RETENÇÃO DE TALENTOS

A Retenção de Talentos é uma prática da gestão estratégica para fidelizar os seus colaboradores. Através de políticas e práticas a serem desenvolvidas, as empresas oferecem meios atrativos aos seus colaboradores de crescimento e incentivo, além de desenvolvimento profissional e pessoal. Através da retenção de talentos, as organizações podem diminuir o turnover³ da empresa, diminuir os custos de admissão e demissão, ter uma maior credibilidade e confiança da empresa perante os colaboradores, maior satisfação, motivação e a possibilidade de maiores investimentos no desenvolvimento dos colaboradores. Quanto ao plano de Carreiras, Hall (1976) a define como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

As Organizações participam de forma direta no planejamento de carreiras dos seus colaboradores, no intuito de mantê-los satisfeitos e úteis na organização, além de não perder os talentos para os concorrentes. Ao campo de interesse do empregado, busca satisfazer seus anseios psicológicos e seus projetos de vida futura, mantendo-os, motivacionalmente, por longo prazo na medida em que otimiza a substituição quantitativa e qualitativa de seus quadros mais importantes para dar continuidade ao conjunto cultural. Segundo FRANÇA (2011), a boa gestão de remuneração leva à motivação e ao comprometimento do empregado aos objetivos organizacionais. O mesmo ocorre com a boa gestão da carreira. As promoções, que consistem nas escalada de nível na estrutura de carreira, são outra forma de recompensa.

3.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna auxilia o desempenho de todos os colaboradores da organização, cabe ao RH criar um ambiente aberto para diminuir os ruídos e aumentar o entendimento coletivo, cuidar da comunicação entre as áreas, trabalhar as interfaces e desenvolver ferramentas que contribuam para melhoria do resultado.

³É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

Segundo FRANÇA (2011, p. 142), “A comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a interferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos”.

Existem diversas formas de comunicação, podendo ela ser interpessoal, quando dependem de fatores como as características comuns, circunstanciais do comportamento individual, sendo definidas como assertivas, agressivas ou passivas. A comunicação pode também ser não verbal, tecnológica através da internet, intranet e extranet, ocorre também através de correio eletrônico (e-mail), videoconferência, computação cooperativa e telecomunicação. A comunicação interna abrange todos os assuntos que possam influenciar no cotidiano de trabalho ou na relação entre o colaborador, empresa e seu gestor para formalizar as mensagens direcionadas aos colaboradores.

3.7 ENDOMARKETING

O endomarketing consegue melhorar as atitudes e comportamentos dos funcionários; identificar necessidades e desejos dos empregados no intuito de criar produtos para atender a essas necessidades; estabelecer canais de comunicação interpessoal; assegurar a informação contínua e retroalimentação; promover ideias, projetos e valores à empresa; introdução de novos produtos, atividades, campanhas de marketing aos colaboradores; estímulo em todos os funcionários a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio, além de treinar a todos quanto à comunicação e habilidades de integração.

O endomarketing é muito usado pelo RH na comunicação interna, recrutamento e seleção, treinamentos, planos de carreiras, motivação, valorização, comprometimento e recompensa, pesquisas de mercado e demissão. FRANÇA (2011) descreve o Endomarketing como um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes.

A empresa, ao fazer uso do endomarketing, passa a construir e a manter bons relacionamentos com seus empregados, levando-os ao comprometimento com

os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes (BEKIN, 1995). As ações são semelhantes às aquelas do marketing convencional, aplicadas para fazer com que os colaboradores efetivamente "comprem" a visão, missão e valores da empresa, sua filosofia, produtos, serviços etc. Tentar separar endomarketing de comunicação interna é olhar "para a porca e o parafuso e tentar determinar qual dos dois é mais importante".

3.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de Desempenho existe para avaliar o valor, excelência e características de um colaborador. Ajuda na percepção de futuros problemas em relação à supervisão, integração dos funcionários e ao cargo ocupado. CHIAVENATO (2009) diz que a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização, ele a define como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.

A avaliação tem o papel de assegurar um bom clima de trabalho de respeito e confiança; estimular os colaboradores a assumirem responsabilidades e metas de trabalho; gerar a democracia, participação e consulta; gerar melhoria contínua, aprendizagem, inovação e desenvolvimento. Trazem melhorias aos colaboradores, gerando conhecimento sobre as regras, comportamentos e desempenho que faz a empresa valorizar o indivíduo; passa a conhecer as expectativas de seu supervisor quanto ao seu desempenho, destacando os pontos fortes e fracos; toma conhecimento das atitudes que o seu líder irá tomar para melhorar o desempenho dos seus subordinados e estimula a auto avaliação e autocrítica quanto ao seu desempenho na Empresa. Além de trazer inúmeros benefícios aos gestores e à Organização.

4 ESTUDO DE CASO

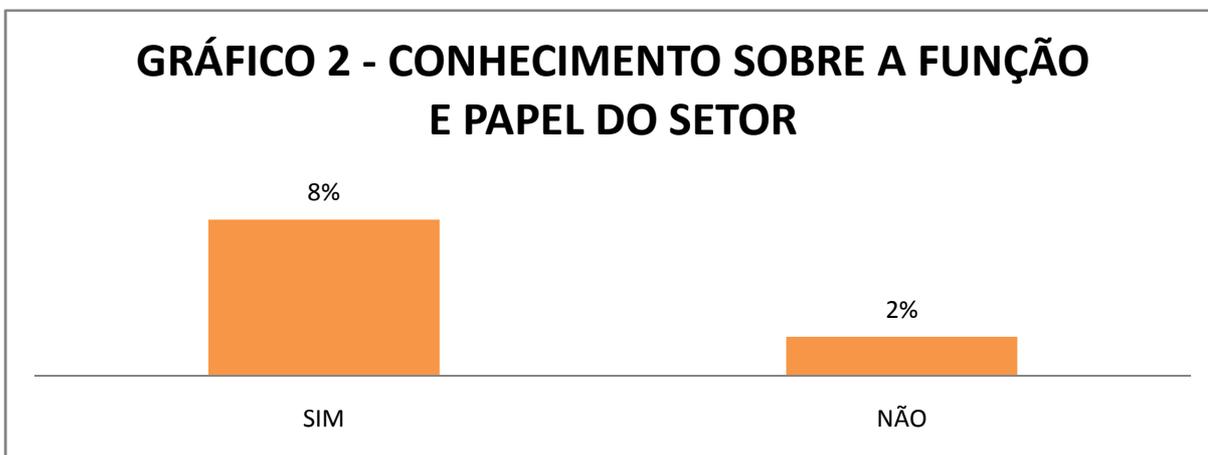
O estudo de caso aqui apresentado retrata a realidade do RH no contexto organizacional atual através de três instâncias: Colaboradores, Coordenadora do RH e Gestores. Essas informações devem propiciar um breve diagnóstico na avaliação das práticas do RH, proporcionando entendimento e ampliação do assunto.

4.1 ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DO DESEMPENHO ATUAL DO RH FRENTE AOS COLABORADORES

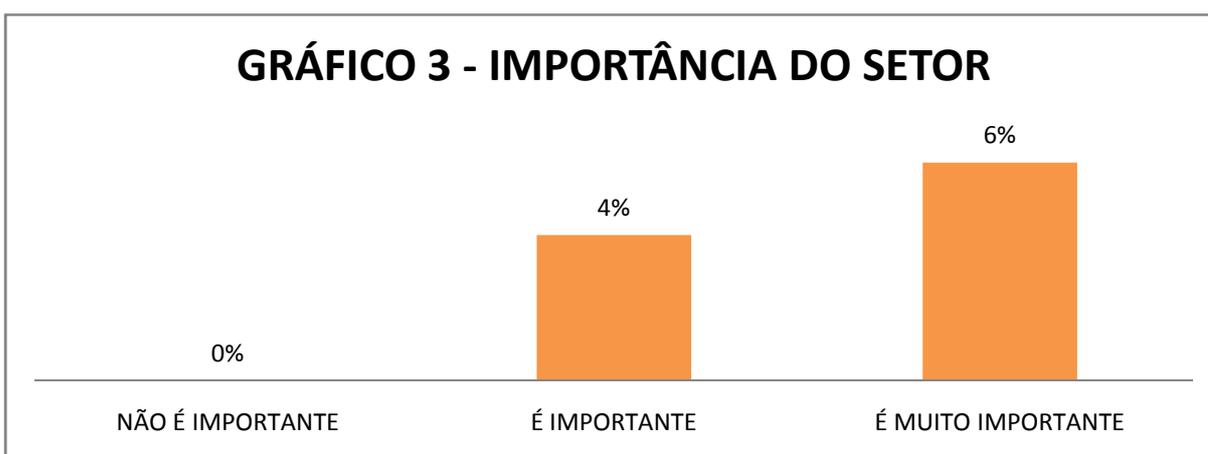
Inicialmente foi avaliado o conhecimento que dez colaboradores possuem sobre o setor de RH: atribuições e responsabilidades, motivos pelos quais os processos são desconhecidos e a influência diária do setor em seu ambiente de trabalho. Todos os entrevistados trabalham em empresas privadas em que o setor de RH se faz presente na estrutura organizacional. Todos possuem vínculo empregatício em regime CLT, com o 3º grau em curso nas áreas de Direito, Administração, Gestão de RH, Contábeis, Pedagogia, Engenharia da Produção, Marketing e Enfermagem. Ocupam cargos de Administradores de compras, Vendedor, Professor, Auxiliar contábil, Gerente Financeiro, Secretário, Analista de processos, Auxiliar de contas a pagar e receber e Técnico de enfermagem com atuações nas áreas de alimentos, comercial, educacional, contábil, condominial, saúde e indústria.



De acordo com o gráfico1, percebe-se que oito colaboradores conhecem o setor de recursos Humanos da sua empresa e dois não conhecem. Logo concluiu-se que o setor é conhecido pela maioria.

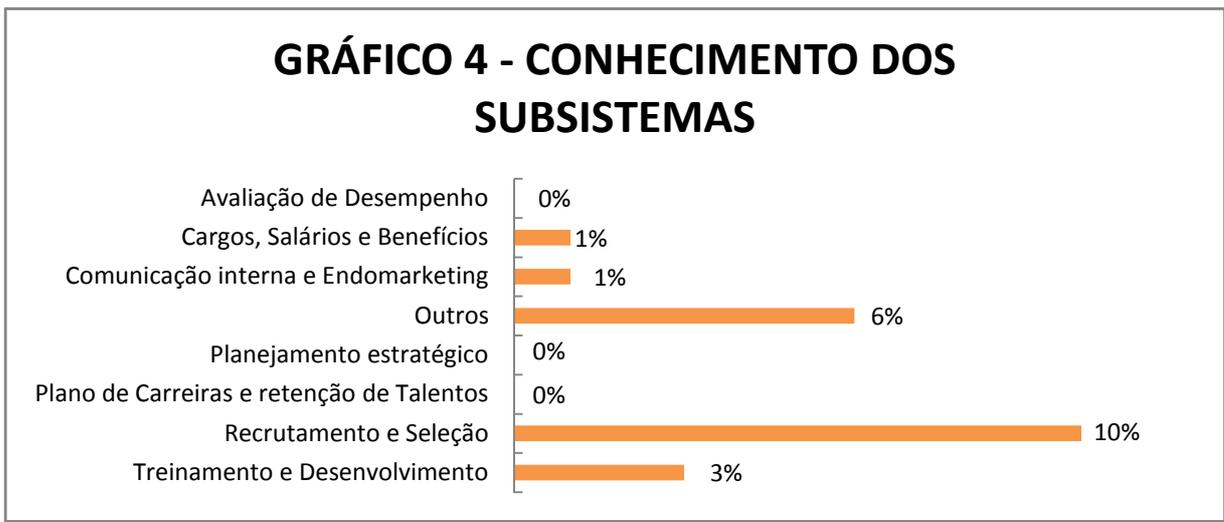


Dos colaboradores entrevistados, oito trabalhadores disseram conhecer a função e o papel do setor e somente dois afirmaram não conhecer. Dos oito que afirmaram ter conhecimento, apenas cinco entrevistados souberam responder brevemente o que seria a função e o papel do setor, tendo a maioria uma visão distorcida e confusa, confundindo as atividades do RH com do departamento de pessoal.



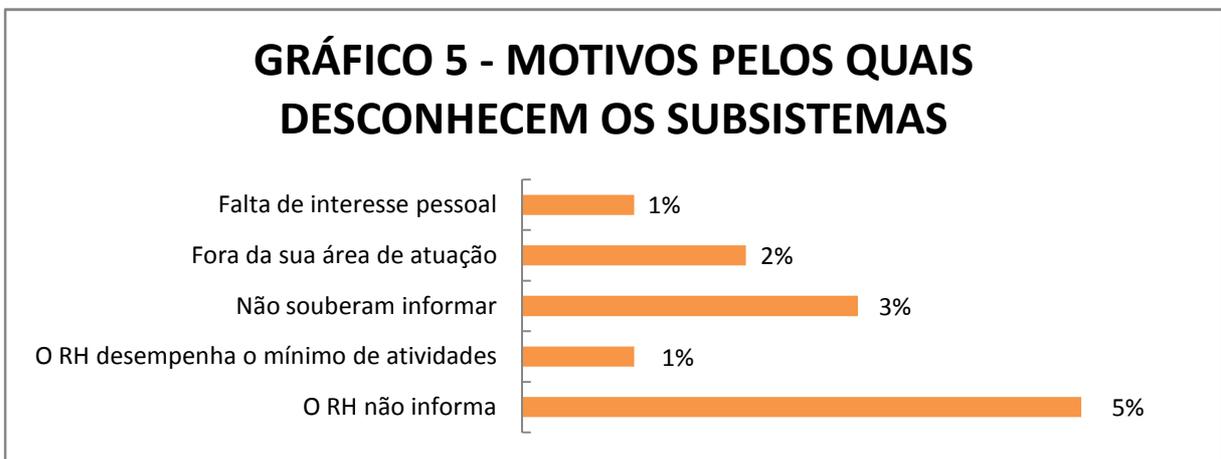
No gráfico 3, seis colaboradores acreditam que o setor de Recursos Humanos é muito importante dentro da Organização, quatro deles pensam que é importante e nenhum colaborador considerou que o setor não tem nenhuma importância.

GRÁFICO 4 - CONHECIMENTO DOS SUBSISTEMAS

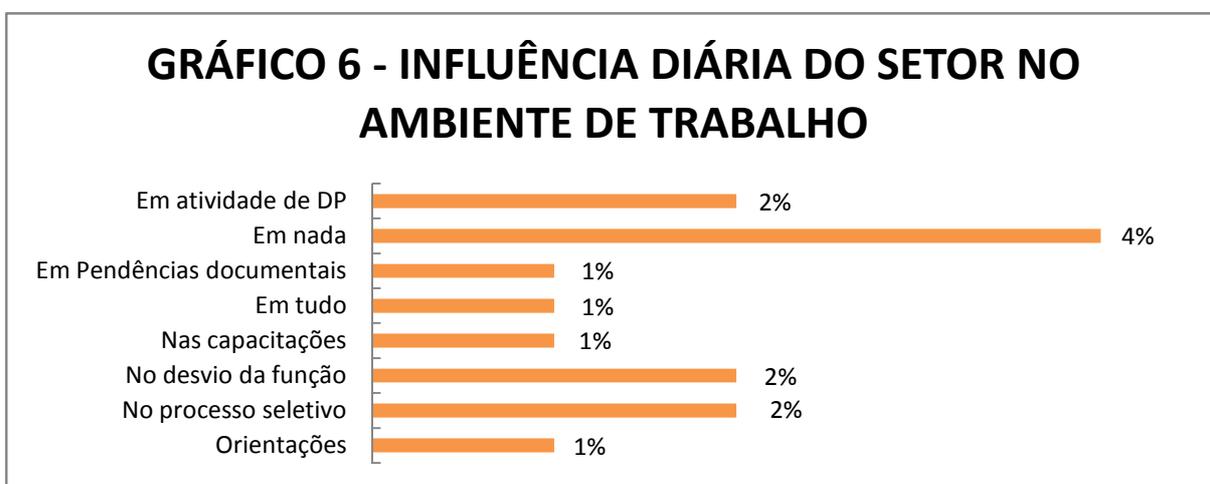


O gráfico 4 demonstra o conhecimento que cada colaborador tem a respeito das atividades desempenhadas pelo setor de Recursos Humanos. O conhecimento sobre o subsistema **Recrutamento e Seleção** foi unânime entre todos os entrevistados, seis dos dez colaboradores acreditam que atividades de Departamento de Pessoal, tais como conferir folha de pagamento, férias, pagamento, negociação com sindicato e correlatos são responsabilidade do RH. Três colaboradores atribuem ao RH a responsabilidade pelos Treinamentos e Desenvolvimento empresarial, apenas 1% dos colaboradores tem conhecimento de que a Administração de Cargos, salários e Benefícios e a Comunicação interna e Endomarketing são atribuições do RH. Quanto a Avaliação de Desempenho, Planejamento Estratégico, Plano de Carreiras e Retenção de Talentos, nenhum dos colaboradores entrevistados os citou.

GRÁFICO 5 - MOTIVOS PELOS QUAIS DESCONHECEM OS SUBSISTEMAS



Quando questionados sobre os motivos pelos quais desconhecem os demais subsistemas do setor, cinco colaboradores (a maioria no quadro de pesquisa) acredita que desconhece as demais atribuições do RH devido a falta de informação do próprio setor quanto as suas ações e resultados, não permitindo aos colaboradores o acesso a elas. Três dos colaboradores não souberam informar o motivo deles desconhecerem os demais processos, dois entrevistados informaram não ter conhecimento por o RH não ser da área de atuação profissional deles, um colaborador pensa que é falta de interesse pessoal e outro afirmou que o RH desempenha o mínimo de atividades e, por isso, é um setor desconhecido.



Constata-se, de acordo com o apresentado no gráfico 6 que 4% dos colaboradores afirmam que o RH não influencia em nada no seu dia-a-dia no ambiente de trabalho. Os demais com 2% cada, informou que o setor influencia apenas quando se trata de atividades do Departamento de Pessoal, para orientar e fiscalizar as funções resguardando os colaboradores quanto ao desvio de função e no processo seletivo. A minoria acredita que o setor de RH com 1% cada, influencia no dia-a-dia quando se trata de pendências documentais, nas capacitações e orientações. Apenas um colaborador pensa que o setor influencia em tudo nas suas rotinas diárias.

4.2 ESTUDO DE CASO: VISÃO DA AUTORA A RESPEITO DO RH FRENTE AOS COLABORADORES

De acordo com análise dos dados apresentados na pesquisa com os dez colaboradores entrevistados, o setor de Recursos Humanos apesar de ser presente

dentro das empresas, ainda é desconhecido pelos colaboradores em seus subsistemas, ainda que não pertençam às atividades dos demais setores, deveria ser notório a todos os colaboradores, já que o setor surge com a intenção de atender as demandas dos funcionários não somente na resolução de conflitos, mas na sua capacidade de desenvolvê-los, dar condições de trabalho, salários justos e orientação ao buscar os resultados esperados pela empresa.

É perceptível que as práticas de RH encontram-se “defasadas”, diante de um discurso de “moderno” difundido nas Organizações. O gráfico 4 e 6 mostra que os colaboradores não sabem diferenciar as atividades que são inerentes ao setor de Recursos Humanos e ao setor de Departamento de Pessoal, pois a complexa estrutura que envolve as empresas atuais fazem com que existam uma série de mal entendidos em relação às funções de cada setor, não compreendendo que o departamento pessoal é o setor responsável pela parte burocrática, cuidando exclusivamente do cumprimento da legislação trabalhista e eventuais relações sindicais que possam existir.

A importância do departamento pessoal está relacionada à legislação trabalhista e fiscal. Já a área de recursos humanos é responsável pela valorização dos colaboradores, atuando no processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento estratégico, plano de carreiras e retenção de talentos, administração dos cargos, salários e benefícios, na comunicação interna e endomarketing. A distinção dessas atividades é necessária para empresas que buscam a valorização do colaborador em prol dos objetivos da empresa. Levando não somente em consideração a constante transformação que a área de Recursos Humanos vem sofrendo desde a fase contábil até a fase estratégica, existem também as parcelas de responsabilidade dos profissionais de Recursos Humanos e dos Administradores de empresas quanto a essa percepção do setor, no que se diz respeito ao seu posicionamento atual e resultados.

4.3 ESTUDO DE CASO: ANÁLISE COM GESTORES E CODENADORA DE RH

De acordo a pesquisa realizada com dois diretores executivos, com ampla experiência no mercado de trabalho, o primeiro entrevistado Diretor A, com experiência de 15 anos em cargos gerenciais, a importância dada ao setor de RH

vem mudando de postura em diversas empresas, ele afirmou que todas as empresas que mudaram a postura de que o RH é usado, exclusivamente, para seleção de novos empregados, tem obtido resultados positivos e de destaque no mercado. Ter a consciência de que as pessoas que estão na empresa é que verdadeiramente fazem a empresa acontecer, sem dúvida, é a grande sacada em qualquer organização.

De acordo a mesma pesquisa realizada na visão do Diretor B, com experiência de 10 anos como executivo, a importância dada ao setor de RH nas empresas é grande, informa que o problema é quanto ao conhecimento técnico pela alta gestão das subáreas do RH e o que cada subárea pode trazer à corporação, como fazer com que o RH deixe de ser uma área consultiva, para ser uma área propositiva; uma vez que lida com o que há de mais valioso em uma empresa: o recurso humano. Atualmente os executivos de RH são cada vez mais municiados de técnica e ferramentas que minimizam o efeito subjetivo das suas análises do passado, uma vez que têm acesso a indicadores muito mais robustos. No passado as críticas mais ferrenhas das áreas mais exatas de uma corporação ao RH se davam muito pelo subjetivismo exacerbados de seus gestores.

Ao realizar uma terceira pesquisa direcionada a gestão de RH, em busca de compreender o ponto de vista do setor e o seu posicionamento, a Coordenadora de RH A com experiência de 15 anos no ramo, acredita que o que leva a falta de conhecimento e reconhecimento desses subsistemas é a falta da disseminação da cultura da empresa e das ferramentas de recursos humanos. Afirma: “é necessário fazer valer na prática o que está descrito.Quando há alguma discrepância na aplicação os programas caem no descrédito”.A Coordenadora informou que tem acesso ao que o seu CEO⁴ e seu negócio esperam do RH e acrescentou que o RH para ser eficaz, tem de atuar como parceiro de negócios das demais áreas da empresa, entendendo suas particularidades e necessidades, para poder assisti-los,

⁴É o diretor executivo com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. É o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa. Ele possui a responsabilidade de executar as diretrizes propostas pelo Conselho de Administração, que por sua vez é composto por representantes dos acionistas da empresa.

tempestivamente, no suprimento das pessoas mais adequadas para as funções a que se destinam.

Ainda na visão da Coordenadora, o RH tem de ser valorizado; tem de se sentar à mesa das decisões, fazer parte do comitê executivo da empresa e participar ativamente dos processos de formulação de planos estratégicos. O líder de RH deve possuir as competências e a maturidade necessárias para ser respeitado por seus pares e poder, portanto, fazer com que o RH desempenhe esse papel. É fundamental, para que o RH seja estratégico, que o CEO reconheça as pessoas como valor e apoie incondicionalmente o líder da área de RH.

O Diretor A ao ser questionado sobre as contribuições que recebe do RH para alcançar seus resultados, informou que a contribuição do RH é importantíssima para a montagem de equipe, estruturação dos trabalhos, desenvolvimento de projetos e apuração de resultados. O diretor B acredita que cada vez mais se entende que o RH é tão responsável pelos resultados do negócio, seja lucro, qualidade dos serviços, fidelização dos clientes ou satisfação dos acionistas quanto os profissionais das demais áreas da empresa.

O presente e o futuro requerem cuidar do negócio, por meio das pessoas, para que a empresa seja e tenha sustentabilidade financeira e social. Mas nem sempre foi assim. O Diretor B acrescentou que em suas experiências de trabalho nas áreas de indústria, varejo de alimentos, drogarias e serviços educacionais, a sua maior surpresa no setor de educação superior foi que a área de RH é bastante imatura. Só o advento do amadurecimento das companhias de educação (abertura de capital e entrada da iniciativa privada e cultura multinacional) é que permitiu o fortalecimento das áreas de RH.

O RH vem obtendo sucesso gradativo; não esquecendo que por mais que se esperem resultados exatos, a “matéria-prima” desta área são pessoas, e estas possuem idiossincrasias diferentes de uma área financeira (extremamente exata), por exemplo. Segundo a Coordenadora de RH A, a melhor forma de ter a imagem que o RH deseja passar aos gestores das Organizações, é com profissionais de RH que atuem de forma estratégica, sendo um parceiro dos negócios e tendo uma visão de longo prazo, ou seja, foco nas tendências futuras sem perder de vista a operação de curto prazo.

Os Diretores complementam que as maiores dificuldades com base em suas experiências e observações, que o RH encontra inerente à sua própria área é segundo o Diretor A, a falta de qualificação da mão de obra disponível no mercado, hoje, para substituir um funcionário, pois é necessário investir muito no processo de contratação, em diversas situações, não se consegue identificar o profissional adequado para a função desejada, tendo que investir também no processo de treinamento e capacitação.

O diretor B pensa que diferente de outras áreas, nas quais se possui referências e contra referências de diversas técnicas; para a área de RH muitas técnicas e ensaios são novos e caros. Desenvolver uma área de inovação estratégica, por exemplo, numa grande companhia, sem realizar a aplicação de testes comportamentais, é um risco. Mas tê-lo, sempre é oneroso, assim como os demais testes e processos modernos do RH. Assim, é preciso incentivar a habilitação maciça de novos profissionais, desta forma, aumentará a oferta, diminuindo o preço agregado.

Ressalta-se que a área de Recursos Humanos nem sempre recebe o apoio significativo da alta direção. A Coordenadora de RH entrevistada acrescentou que o mais alto executivo da empresa deve ser o primeiro a enxergar valor em pessoas comprometidas e engajadas. Mas é muito comum ouvir que um CEO não dá importância à gestão de pessoas. Isso é resultado de fatores que fazem com que ele tenha uma visão míope sobre o valor das pessoas e sobre a relevância da área de RH. Ocorre em empresas nacionais e multinacionais, com maior incidência em empresas familiares, de “dono”.

4.4 ESTUDO DE CASO: RESULTADO DA ANÁLISE DO DESEMPENHO DO RH FRENTE A GESTÃO – CONSIDERAÇÕES DA AUTORA

Compreende-se nesta análise, que são muitas as variáveis que não permitem uma maior visibilidade do setor para toda a estrutura organizacional. O setor por ter passado por várias transformações, ainda não é visto pela alta gestão como uma grande ferramenta para se obter resultados. Os diretores entrevistados informaram que os resultados identificados desta área até então, são Seleção adequada de profissional; Orientação vocacional adequada com o plano de cargos e salários da

empresa. Já o Diretor B pensa que através do RH consegue-se compor um time de sucesso sem grandes percalços. Isso posto, terá uniformidade de expectativas, desde a descrição do cargo até a composição da equipe, e assim a entrega dos resultados. Mas para se ter um RH “robusto”, a alta gestão precisa saber o que se espera dessa robustez.

Fica claro que além da dificuldade dada a importância do setor pela alta direção, que entende que as pessoas é o bem mais valioso na organização, mas não compreende de que forma este setor pode contribuir além do recrutamento e seleção de pessoas, existe também outras variáveis quanto à estrutura da organização, os próprios profissionais de RH não têm acompanhado as mudanças do setor em todas as suas práticas e políticas, não sabem como entregar resultados esperados dos demais setores: lucro, qualidade dos serviços, fidelização dos clientes ou satisfação dos acionistas. De acordo com o gráfico 4 da pesquisa com os colaboradores, o setor de Recursos Humanos ainda é, predominantemente visto por eles somente como a área que é responsável pelos recrutamentos e seleções, não visualizando a capacidade organizacional que o mesmo possui.

Existem várias dificuldades encontradas na área de RH, CHIAVENATO (2009) relata que as dificuldades básicas são lidar com recursos intermediários e não com fins; lidar com recursos vivos: extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são pessoas; trabalhar com o fato de que os recursos humanos não estão somente dentro da área de RH: mas principalmente alocados nos diversos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes e que a RH preocupa-se fundamentalmente com a eficiência e a eficácia.

Porém o fato concreto é que ela não pode controlar os eventos ou condições que as produzem, trabalha em ambientes e em condições não determinadas sobre os quais possuem um grau de poder e controle muito pequeno, os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são complexos e diferenciados (variam de acordo ao nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição); não lida diretamente com fontes de receita. Aliás, ocorre certo preconceito de que ter pessoal forçosamente implica ter despesa e um dos aspectos mais críticos da RH, está na dificuldade de se saber se ela está fazendo ou não um bom trabalho. A RH está cheia de desafios e riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis.

Segundo Ulrich (2002) é necessário fazer das palavras de Wayne Brockbank, Trabalhar o RH para o RH em uma prática, para que o setor tenha a credibilidade e importância devida nas organizações, aos executivos, linhas gerenciais, administrativas e operacionais. É preciso criar um maior valor pela função de RH, sendo confiável, receptivo, assumindo a sua capacidade organizacional, no intuito de alcançar uma maior percepção dos outros setores às suas atividades e resultados gerados em seus subsídios. O aperfeiçoamento da organização do RH requer modificações de práticas gerenciais para promover a mudança dos conceitos organizacionais, começando por perguntas como “De que forma o RH deseja ser conhecido pelos seus clientes?” ou “Que imagem o RH desejaria passar à linha gerencial?”.

Como bem descreveu o autor ULRICH (2002), nos últimos anos, tais papéis para os profissionais de RH serão frequentemente encarados em termos de transição do operacional para o estratégico; qualitativo para o quantitativo; policiamento para a parceria; curto prazo para longo prazo; administrativo para consultivo; voltado à função para o voltado ao negócio; foco interno para o foco externo e concentrado no consumidor; reativo para o preventivo e o foco na atividade para o foco nas soluções.

Sem a criação de um mecanismo disciplinado, rigoroso e minucioso para traduzir as aspirações em ações aos colaboradores, eles não terão acesso aos conhecimentos necessários a poder definir o seu papel na Organização. Isso não é de responsabilidade somente dos treinamentos introdutórios, que, na sua maioria, são informações resumidas em relação às normas, mas é necessário também percorrer informações em todo o tempo sobre os valores, comportamentos, cultura organizacional e sistemas de liderança.

O que prejudica uma imagem concreta do RH frente aos seus clientes é a falta de uma mentalidade comum e a falta de posicionamento organizacional frente às Organizações. Como bem colocado por ULRICH (2002), “Quando os profissionais de RH exemplificam os princípios que pregam, ganham credibilidade em suas empresas e aumentam a probabilidade de ter sucesso como parceiros empresariais”. Assumir o papel da Gestão de Recursos Humanos é de grande importância para adotar tal postura, os gerentes de linha e profissionais de RH

devem ser defensores de RH, não somente considerando as questões de RH, mas também dominar técnicas no intuito de criar valores mediante as práticas de RH.

Os gerentes de RH detêm a responsabilidade tanto pelos resultados, quanto pelos processos. Segundo ULRICH (2002), os gerentes são responsáveis perante os acionistas pela criação de valor econômico, perante os clientes, pelo valor do produto ou serviço, e perante os funcionários, pelo valor do local de trabalho. Para liberar esses resultados, os gerentes de linha devem se tornar defensores de RH [...] Para transformar as práticas de RH em algo mais que atos isolados, os gerentes de linha e os profissionais de RH precisam dominar a teoria por trás do trabalho de RH; precisam ser capazes de explicar conceitualmente como e por que as práticas de RH produzem seus resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender às exigências do mercado globalizado, as empresas procuram hoje profissionais que exerçam as tarefas com flexibilidade. Compete ao RH o papel de preparar o contexto cultural para que as transformações necessárias sejam internalizadas na organização, desenvolvendo ações de sensibilização, preparação e capacitação das pessoas para se destacarem no novo cenário.

O RH no contexto atual é atrelado às estratégias das organizações, direcionadas para os resultados, bem como ao desenvolvimento de um comportamento competente, por parte de seus talentos. Vários são os fatores competitivos no mercado que têm gerado mudanças no papel desempenhado pelas áreas de Recursos Humanos, exigindo uma visão mais “estratégica” por parte de seus gestores.

A partir dos resultados obtidos, foi possível, então, emitir as conclusões que para o Recursos Humanos possa garantir resultados e adicionar valor a uma empresa, a gestão deve possuir a execução estratégica, eficiência administrativa, dedicação profissional e ser eficaz no gerenciamento das transformações e da mudança. Para isso, é imprescindível o desempenho de múltiplos papéis e não mais exclusivos, trazendo resultados não somente financeiro e quantitativo às empresas, mas também aspectos direcionados aos colaboradores, aumentando a satisfação

profissional para que os mesmos sejam orientados a atingirem as mesmas metas especificadas.

O RH assume atualmente uma grande responsabilidade e compromisso pela consecução de resultados. Para o Recursos Humanos se tornar mais evidente dentro das empresas, devem além de “sair do escritório”, superar seus próprios limites, estudando e compreendendo as diversidades e singularidade das pessoas para proporcionar um importante processo da administração das organizações e garantir a eficiência e melhoria dos processos, garantindo o sucesso dos resultados da empresa. É preciso cada vez mais agregar valores intangíveis as empresas, os ativos intangíveis além de relevantes no desempenho econômico, geram mais valor aos acionistas, sendo uma das mais importantes fontes de vantagens competitivas das empresas na atualidade.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** / Idalberto Chiavenato – 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro :Elsevier, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos** / Ana Cristina Limongi França. – 1. Ed. – 6. Reimpr. – SãoPaulo: Atlas, 2011.

HALL, Douglas Tim. **Carreiras em Organizações**. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.

LODI, João Bosco **Recrutamento de pessoal: Biblioteca Pioneira de administração y negócio**. Ed. Livraria Pioneira, 1977.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

SANTOS, O. B. **Psicologia paliçada à orientação e seleção de Pessoal**. São Paulo:Livraria Pioneira, 1973.

ULRICH, David **O campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Ed. São Paulo : Futura, 2002.