

RESUMO

Este estudo tem por finalidade discutir estratégias e identificar ferramentas e métodos que a área de Gestão de Pessoas pode se utilizar para contribuir na melhoria dos resultados organizacionais, trata-se de uma revisão bibliográfica baseada na literatura especializada e consulta a artigos científicos. O trabalho pretende propagar uma visão sistêmica e estimular o aumento da capacidade de alcance dos objetivos a partir da política estratégica das organizações. Visa contribuir para a potencialização dos lucros das empresas e aumentar suas participações no Market Share do mercado setorial. Buscar soluções para a melhoria do desempenho profissional e institucional, principalmente, para desenvolver os colaboradores num sentido mais amplo, gente x negócio, é outro aspecto relevante da revisão. Desta forma, o conhecimento e a capacidade humana representam ao mesmo tempo, um valor econômico à organização e um valor social ao indivíduo, mantendo o equilíbrio entre ações e metas, com pessoas mais competentes, felizes e produtivas. A pesquisa chama a atenção para a necessidade de um novo olhar dos profissionais de RH, desde os processos seletivos do capital intelectual. Recrutar, selecionar, contratar, treinar, capacitar, avaliar e remunerar o ser humano requer uma atenção especial para facilitar o desenvolvimento da cadeia produtiva. Nesta ótica, essas fases devem focar nas competências técnicas e comportamentais inerentes ao foco estratégico das instituições. O artigo também faz uma abordagem à evolução conceitual dos RH's, desde sua fase mais operacional, passando pela incorporação de elementos sociais, até as exigências atuais de um RH Estratégico com ações focadas nos negócios.

Palavras chave: gestão, estratégia, pessoas, organização.

ABSTRACT

This study has as its purpose to discuss strategies and identify tools and methods that the People Management area can be used to contribute to the improvement of organizational results, it is a bibliographical review based on specialized literature and consultation of scientific articles. The work intends to propagate a systemic vision and to stimulate the increase of the capacity of reaching the objectives from the strategic politics of the organizations. It aims to contribute for the potentialization of the profits of the companies and increase their participation in the Market Share of the sectorial market. Seek solutions for improving professional and institutional performance, mainly; to develop employees in a broader sense, people vs. business, is another relevant aspect of the review. In that way, knowledge and human capacity represent at the same time, an economic value to the organization and a social value to the individual, keeping the balance between actions and goals, with more competent, happy and productive people. The research draws attention to the need for a new look from HR professionals, from the selective processes of intellectual capital. Recruiting, selecting, contracting, training, qualifying, evaluating and remunerating the human being require special attention to facilitate the development of the productive chain. From this point of view, these phases should focus on the technical and behavioral competences inherent to the strategic focus of the institutions. The article also approaches the conceptual evolution of HR from its most operational phase, incorporating social elements, to the current requirements of a Strategic HR with actions focused on business.

Key words: management, strategy, people, organization.

1. INTRODUÇÃO

A globalização e as constantes oscilações no cenário econômico internacional exigem que as empresas mantenham estruturas menos dispendiosas, processos aprimorados e profissionais ágeis, dotados de competências técnicas e comportamentais que possam impulsionar o negócio. Diante dessas novas tendências, os profissionais de RH precisam repensar seus papéis dentro das organizações.

Segundo Gramigna (2007, p.13) a integração das diversas funções de recursos humanos, apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados. Profissionais que militam em recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração precisam reconhecer a necessidade de mudanças e buscar caminhos que ajudem a resgatar os espaços perdidos pela área de RH ao longo dos anos.

Por necessitarem de respostas rápidas, as organizações têm investido fortemente em projetos inovadores e na contratação de profissionais com competências inerentes ao foco das organizações. A capacidade de competir em igualdade de condições com os concorrentes requer adequações que devem ser definidas no plano estratégico da empresa.

A área de recursos humanos das instituições, muito mais que um setor de registros, de cálculos e de observação da legislação, deve atuar como elo de integração entre as pessoas e o negócio, estabelecer uma relação de confiança junto aos colaboradores e investidores para legitimar seu assento nas reuniões estratégicas das organizações.

Não dá para falar neste tema sem lembrar os demais elementos norteadores de sucesso de uma organização.

O planejamento estratégico é o primeiro passo para estabelecer a identidade de uma empresa, é neste momento que se define missão, visão, valores, metas e indicadores de resultados, é a ferramenta que norteia os passos de uma organização em busca dos seus objetivos. Vale ressaltar, que as organizações já estabelecidas que buscam novos valores competitivos, precisam revisar suas estratégias de forma profunda, atentando para as atuais exigências mercadológicas e analisando os ambientes internos e externos com a participação de todos os colaboradores.

Outro aspecto importante é a definição ou revisão da cultura organizacional, é neste momento que as empresas dizem como querem ser vistas no mercado. Toda organização por mais simples que seja, possui uma cultura própria, onde se manifesta em muitas variáveis. Talvez, por ser algo do interior dos seus fundadores,

o assunto seja pouco debatido explicitamente dentro das organizações, ficando sempre em último plano, por entender que todos já deveriam ter incorporado à cultura da sua organização. A cultura é algo vivo que deve ser reconstruída e difundida a cada dia, sofrendo interferências do ambiente externo e interno.

É o planejamento estratégico e a cultura da organização que vão sinalizar as competências profissionais inerentes ao negócio. Neste contexto entra outra metodologia importante, a seleção por competência.

A gestão estratégica de recursos humanos tem como eixo norteador a ênfase nas pessoas como variável determinante do sucesso organizacional, visto que a busca pela competitividade impõe as organizações a necessidade de contar com profissionais altamente qualificados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Contudo, o setor vem experimentando constantes transformações dentro das organizações. Conceitualmente, o RH partiu de uma concepção de ações mais operacionais com foco em seus próprios processos internos e nas ações de departamento de pessoal, registrando dados dos colaboradores e calculando folha de pagamento. Em seguida, passou a desenvolver um papel mais voltado para o colaborador, com preocupações sociais e motivacionais de cuidado exclusivo com a autoestima do ser humano. Com um mercado se revelando cada vez mais competitivo, as organizações passaram a questionar as ações dos seus RH,s, demandando a área, ações mais focadas em resultados, que atue em todos os setores da organização alinhando as competências profissionais as estratégias organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de Recursos Humanos compreende processos, práticas e normas de gerência do capital humano de uma empresa, sendo também responsável pela captação, capacitação, desenvolvimento, retenção e remuneração das pessoas que compõem uma organização, promovendo o bem-estar de todos e potencializando as metas a serem alcançadas pela empresa.

É de alta relevância para uma instituição, definir sua “política de recursos humanos”, elemento fundamental para o bom andamento e conquista dos resultados esperados. A implantação deste instrumento possibilita o setor de recursos humanos definir o perfil profissional dos colaboradores da organização.

Estabelecer uma estratégia política do capital humano que favoreça a valorização contínua dos colaboradores, onde todos os preceitos, regras e normas estabelecidas pela empresa com o objetivo de levar os colaboradores a exercerem seus cargos de forma satisfatória segundo as expectativas almejadas pela instituição, é de fundamental importância para o alinhamento da atuação dos profissionais de acordo

com os planos e estratégias da companhia, visando o crescimento e o desenvolvimento corporativo, elevando a autoestima do trabalhador e melhorando os resultados da organização.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para o alcance de resultados desejados é preciso saber aonde se quer chegar. Sem objetivos e metas bem traçados, uma empresa vai acabar navegando sem bússola, e viajando a deriva pode chegar a lugares indesejados. Não apenas as grandes empresas se beneficiam de um bom planejamento, os micros e pequenos negócios também podem abrir vantagens competitivas diante dos seus concorrentes quando planejam e executam bem suas ações.

Segundo Chiavenato e Matos (2009 p. 2), para mudarmos o rumo das coisas, precisamos educar a nossa visão, o que significa treinar a percepção e a análise crítica. Educar a visão estratégica implica transformar percepções e observações críticas em solução de problemas e geração de oportunidades. Estar focado é importante, mas é vital não se desconectar do todo. Geralmente, o especialista corre o risco de estreitar a visão ao centrar-se obsessiva e exclusivamente no alvo, sem contextualizá-lo.

O planejamento permite projetar o futuro e torna-lo tangível no presente. Não importa se o objetivo é aumentar o volume de vendas ou o tamanho da empresa, os colaboradores de uma organização não irão saber como agir sem um bom planejamento. Na hora de realizá-lo é preciso levar em consideração a missão, a visão e os valores do negócio, estes pautam toda estratégia que será usada pela empresa.

Durante o planejamento estratégico, é também de fundamental importância que se faça análise dos ambientes, internos e externos da organização, esta avaliação norteará os passos e as prioridades das ações estratégicas. Uma boa ferramenta de controle, o acompanhamento e a revisão das ações certamente darão maior segurança para o crescimento corporativo.

O planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Essa ferramenta fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa. O planejamento cria compromisso de execução e dá o instrumental para cobrança.

As organizações dependem das pessoas que as constituem para atingir seus objetivos. Uma gestão estratégica para alcançar os resultados desejados, deve ter uma visão sistêmica e atingir todos os níveis da organização com uma consciência

hierárquica respeitada, permitindo que as ações sigam uma cadeia de comando do início ao fim. Os processos organizacionais devem se tornar uma engrenagem sem elos vulneráveis, sem fragmentos, sob pena de produzir consequências danosas ao negócio.

Para Teixeira, Gilnei Mourão et al. (2010 p. 16), essa hierarquia entre tipos de gestão estratégica, em que as decisões maiores vão hierarquicamente orientando as decisões menores, deve ser respeitada para que haja coerência entre os diversos níveis e, dessa forma, coesão de todo o processo de gestão.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organização por mais simples que seja, possui uma cultura própria, onde se manifesta em muitas variáveis. Talvez, por ser algo do interior dos seus fundadores, o assunto seja pouco debatido explicitamente dentro das organizações, ficando sempre em último plano, por entender que todos já deveriam ter incorporado à cultura da sua organização. A cultura é algo vivo que deve ser reconstruída e difundida a cada dia, sofrendo interferências do ambiente externo e interno. Vale ressaltar que a cultura organizacional compreendida e respeitada por todos favorece ao clima organizacional, enquanto que sua fragmentação adoce o ambiente interno da empresa.

Segundo Dubrin (2006, p.352) várias forças moldam a cultura de uma empresa. Frequentemente, sua origem está nos valores e nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores. Desta maneira percebe-se que a cultura de uma organização condiz assiduamente com as características daqueles que a fundaram ou daqueles que a lideram, bem como as visões que possuem.

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma empresa. Uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento, assim como uma cultura não transparente pode empurrar a empresa para baixo.

A cultura organizacional é uma ferramenta importante na socialização dos colaboradores com princípios e valores implantados na organização, sendo de grande importância à participação dos gestores na disseminação da cultura organizacional, transmitida aos colaboradores não só como uma maneira de ditar o estilo da empresa, mas principalmente, de socializar os colaboradores com os valores e objetivos organizacionais. Se a empresa perde sua cultura, ela está deixando de ter uma identidade, ficando sem seu diferencial, que é um fator importante no mercado atual. Se a organização não tem um diferencial, não tem

uma essência perante os clientes e colaboradores, sendo que, para estes, não há o desejo de querer trabalhar na empresa, nem significado para tal.

Após passar no processo seletivo, o programa de integração deve estar de acordo com a cultura da empresa, pois em alguns casos há incoerência entre o que é apresentado na integração e a prática. Além de todo processo tradicional de apresentação da missão, valores e crenças da organização, o processo deve ter continuidade durante o período de experiência do novo colaborador.

2.3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

As exigências mercadológicas apontam para um processo de seleção cada vez mais criterioso e alinhado com os perfis do cargo e das estratégias organizacionais, neste sentido, o profissional deve ser dotado de um conjunto de conhecimento que se alinhem com as necessidades estratégicas da organização, desta forma, o impacto na seleção será reduzido e a possibilidade de assertividade bem maior. A seleção acaba sendo um momento em que as empresas podem fazer comparativos entre aquilo que pretende e o que o candidato apresenta, onde devem ser medidas as especificações do cargo e as características do candidato.

De acordo com FLEURY (2002), o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta performance, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

O processo visa selecionar os candidatos mais qualificados, capazes e de acordo com o perfil exigido para assumir o cargo vago na empresa. Ele é estruturado a partir da definição do perfil das capacidades técnicas e comportamentais, organizacionais e individuais para cada função, outro fator que deve ser considerado é a cultura da empresa.

O Processo de Seleção é elaborado de acordo com as necessidades e exigências do cargo a ser preenchido, normalmente envolve as seguintes atividades: definição do perfil Ideal da função; análise curricular; apresentação dos candidatos; dinâmicas aplicadas; avaliação psicológica; testes e provas de conhecimentos técnicos e entrevistas.

Ao final do Processo de Seleção os candidatos são classificados de acordo com o seu desempenho nas atividades, indicando os candidatos que melhor satisfazem as exigências e qualificações para a função.

O produto final é um relatório com a classificação e uma breve apresentação de cada candidato, contemplando as competências presentes no mesmo e as que precisam ser desenvolvidas.

É através da seleção que a empresa garante a contratação de profissionais qualificados, alinhados com o negócio e com potencial diferenciado, elemento fundamental para bons resultados organizacionais.

Outro elemento importante é que a seleção de um candidato com o perfil adequado facilita a adaptação, otimiza os resultados e reduz o risco de que esse candidato não seja adequado para a função ou empresa, impactando positivamente na rotatividade de pessoal, podendo também reduzir custos e o tempo de treinamento e ambientação.

O processo de seleção por competência tem por objetivo também minimizar a subjetividade nos processos de seleção, tornando-o mais claro e objetivo. Situações que demandam seleção por competências: contratação de pessoal, ampliação do quadro de funcionários, expansão da empresa, contratações temporárias. Desta forma, qualifica melhor os profissionais e seleciona perfis diferenciados que impactam na cultura da empresa.

Com a ferramenta, as organizações esperam ter profissionais mais alinhados ao perfil da empresa e da função, melhoria no nível de satisfação no trabalho, menor tempo de adaptação e integração do novo funcionário, redução da rotatividade da empresa, redução custos operacionais, qualificação do capital intangível da empresa pela contratação de novos talentos, redução dos investimentos em treinamento e desenvolvimento e ter resultados organizacionais mais efetivos.

A metodologia também traz ganhos significativos ao profissional: possibilidade de otimizar as habilidades e competências da pessoa, possibilidade de crescimento e sucesso profissional, realização pessoal, aumento do nível de satisfação ao alinhar perfil pessoal e perfil da função e facilitação de um bom relacionamento Interpessoal com colegas e chefias.

Levando em consideração que as empresas são formadas por pessoas, não tem como se alcançar os resultados desejados sem que o conjunto de valores dos seus colaboradores esteja alinhado com o foco estratégico da organização. Um processo de recrutamento e seleção deve avaliar muito além do conhecimento técnico. As competências física, mental, de comunicação, social e espiritual, também devem ser avaliadas na hora da escolha do candidato. De que adiantaria um profissional com uma vasta capacidade técnica se não tivera disposição para colocar em prática suas habilidades, que na hora de um conflito corporativo não tenha equilíbrio suficiente para administrar a situação, ou se tem uma vida social desregrada capaz de prejudicar seu rendimento no trabalho. Para que o candidato esteja realmente apto,

o processo seletivo deve observar se os seus valores comportamentais são compatíveis com a organização. É preciso também saber o que o pretendente a vaga espera da instituição e se a sua missão pessoal está alinhada com os objetivos da mesma.

A realidade atual exige um processo que selecione as pessoas ideais com competências técnicas e comportamentais adequadas a vaga e ao foco estratégico da organização e, a forma mais segura é sem dúvidas a seleção por competência, ferramenta que permite diminuir os riscos quando mapeia o perfil de forma coesa e sistêmica, identificando com maior possibilidade de acerto o candidato ideal para a vaga disponibilizada pela organização. A observação dos comportamentos específicos dá consistência, foco e objetividade, tendo como consequência resultados mais eficazes. A metodologia melhora os resultados do RH e equipes em geral, com diminuição da rotatividade e da necessidade de treinamento, oferece segurança para realização de processo seletivo, aumenta a probabilidade de conhecer os comportamentos do entrevistado e reduz a possibilidade do candidato simular, mentir ou vender uma imagem não verdadeira. As competências técnicas e comportamentais se completam e aquele profissional que as desenvolvem simultaneamente encontra-se qualificado e completo para atender as necessidades do mercado atual.

2.4 OUTRAS FERRAMENTAS IMPORTANTES

2.4.1 BALANCED SCORECARD

A metodologia foi criada pelos professores da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, com uma proposta inovadora de medição e de avaliação da performance das organizações, que atua como um sistema de suporte à decisão e à gestão estratégica e pode ser compreendido como um instrumento que divulga à estratégia da organização através de um mapa alinhado aos seus propósitos e as medidas de desempenho que possui.

Implementar e gerenciar estratégias em todos os níveis de uma empresa fornecendo uma visão de desempenho integrada e abrangente é um dos principais objetivos do BSC, que deve atuar como um elemento de comunicação entre as pessoas envolvidas com a organização, principalmente os colaboradores, executivos, gestores corporativos e seus conselheiros.

A ferramenta deve fornecer o detalhamento da estratégia de diferentes perspectivas, desempenhando um importante papel no endomarketing empresarial entre os principais setores da organização. O alinhamento desses profissionais facilitará o estabelecimento das metas, do feedback organizacional e da responsabilidade

estratégica do negócio, facilitando a tomada de decisões e o alcance dos resultados desejados.

A metodologia BSC também contribui de forma significativa na administração dos recursos humanos no âmbito organizacional, na medida em que oferece medidores e técnicas específicas para a avaliação do desempenho humano estratégico dentro das empresas com visão moderna. O crescente interesse nos intangíveis e contribuição dos RH's para a estratégia global da organização está na base do desenvolvimento recente na investigação do campo de ação da gestão estratégica de recursos humanos que assenta num conjunto de indicadores que evidenciam o alinhamento e a ligação entre a função do RH e o plano estratégico da organização.

2.4.2 INDICADORES DE RH

Os indicadores de performance são elementos essenciais na gestão de qualquer processo, portanto, na área de recursos humanos não pode ser diferente, imagine o RH de uma empresa trabalhando intensamente para efetuar as melhores contratações, controlando a frequência dos colaboradores, realizando cálculos justos e satisfatórios e, ainda assim, o resultado da organização permanecer ruim. Não seria difícil perceber que haveria algo errado com o capital intelectual, com certeza um ou mais fatores relacionados aos colaboradores e seu desempenho estaria prejudicando o alcance ou a manutenção do sucesso. Os indicadores de RH são instrumentos de monitoramento e avaliação que permitem uma análise completa e profundada de informações atuais e sua comparação com dados anteriores, para a construção de um diagnóstico fiel e eficaz da situação organizacional.

Segundo Assis (2005, p. 18), medir é um grande e permanente desafio, particularmente – mas não exclusivamente – quando medições estão ligadas a aspectos não-financeiros. A idéia de que *quem não mede não chega*, vale, portanto, para Organizações, ONGs, Escolas, Igrejas, Sindicatos etc. e, no dia-a-dia, para cada um de nós. Vale também – e obviamente – para os que participam, integram equipes, conduzem ou implementam projetos ligados à gestão do maior ativo das organizações: o ser humano.

A utilização correta e efetiva dos indicadores de RH é um desafio, uma vez que cada empresa possui características únicas que vão determinar quais são os medidores mais pertinentes e como tratar as informações obtidas ali. É importante lembrar que os dados não trazem conclusões, mas apontam informações que podem ser sintomas de falhas e fragilidades, e podem contribuir significativamente na solução de problemas.

Segundo Rummler (1994, p.168), "As medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um

sistema de indicadores de desempenho organizacional para que os gestores da alta administração possam agir de maneira eficiente, e assim, conseguir atingir os objetivos traçados. A definição e utilização dos indicadores pode ser bastante significativa para o sucesso de uma empresa, já que eles podem ser usados como ferramentas da estratégia em diferentes níveis e departamentos organizacionais. Sendo assim, é imprescindível que a empresa utilize diversos indicadores na busca pela informação, pois o uso de apenas um único indicador não representará o contexto amplo necessário para fomentar uma tomada de decisão eficaz.

Assis (2005) apresenta três famílias de indicadores: 1) Demográficos; medem a força de trabalho de uma organização por meio do quantitativo dos seus trabalhadores, incluindo os não-empregados. Ex. absenteísmo, turnover...; 2) Financeiros; medem os dispêndios da organização em relação a sua força de trabalho. Ex. salário médio por empregado, custo de treinamento por empregado...; 3) Processos; medem a eficiência e a eficácia dos processos ligados a gestão de recursos humanos. Ex. tempo médio de preenchimento de vagas, índice de satisfação do cliente, hora de treinamento pelo número de empregados...; Como exposto acima, os indicadores ideais para as organizações dependem das suas particularidades: foco estratégico, cultura organizacional, segmento econômico, rendimento de cada processo e o próprio Benchmarking, porém existem alguns que se adequam na maioria dos setores da economia, sendo os mais conhecidos:

O sucesso de uma organização está profundamente relacionado com o desempenho de seus funcionários e, por isso, os indicadores de RH devem ser usados com inteligência e atenção, se configurando fortes aliados dos gestores na adoção de mudanças e na avaliação geral.

2.4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este instrumento permite avaliar o capital humano de uma organização, sua relevância se concretiza com um planejamento bem elaborado, com periodicidade definida e previamente comunicada à equipe, os gestores.

A avaliação pode e deve ser aplicada nos níveis operacionais e gerenciais. A análise e a comparação desses resultados ao longo do tempo se transformam num poderoso aliado para capacitação dos colaboradores, bem como, em um indicador de RH mais interessantes, pois mostra como as partes essenciais da organização, ou seja, a equipe de colaboradores enxerga o seu trabalho e o de seus superiores.

O acompanhamento dos resultados revelam mudanças positivas que devem ser comemoradas e almejadas, mas também evidenciam resultados negativos que precisam ser revertidos com prontidão.

2.5 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DOS MODELOS DE RH

Analisar a evolução dos conceitos da administração de recursos humanos através desta revisão bibliográfica possibilitou a compreensão da importância do departamento de recursos humanos nas organizações e a transformação que esta importante área da administração vem passando ao longo do tempo. As atribuições do departamento de recursos humanos passaram por diversas modificações desde seu surgimento. A administração de recursos humanos surgiu em decorrência do crescimento das organizações e da necessidade de responsáveis por admitir, demitir e supervisionar o trabalho. Essa área evoluiu, mostrando mudanças em sua descrição e funções. Com o advento de novas leis e de sindicatos, esta área passou a tratar, também, de assuntos burocráticos, como as leis trabalhistas e sindicalismo. Outras alterações ocorreram na área e, hoje, a administração de recursos humanos é responsável por funções como avaliar desempenhos, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, sindicalismo, desenvolvimento organizacional, estrutura organizacional e, principalmente, trabalhar estrategicamente as questões da organização. Desafios de qualidade e competitividade vêm se tornando cada vez mais essenciais dentro das organizações. A tendência é que as organizações passem a tratar seus colaboradores como importantes recursos organizacionais, fazendo com que estes sejam inovadores e estejam em busca de uma melhoria contínua de seus respectivos trabalhos.

De acordo com Ribeiro (2005), em tempos em que a globalização, a competição, a tecnologia, as constantes mudanças e a intensa busca por qualidade e produtividade se tornaram importantes desafios na rotina organizacional, a vantagem competitiva das empresas se concentra na forma de utilizar o conhecimento das pessoas, fazendo com que este possa ser usado de modo rápido e eficaz, na resolução de problemas e criação de produtos e serviços novos e inovadores.

É facilmente compreensível que o capital humano é essencial para as organizações, não obstante, são as pessoas que planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, são responsáveis pelas vendas e serviços e alocação de recursos financeiros, além de estabelecerem as estratégias e objetivos para as organizações. São as pessoas que trazem criatividade para as empresas e sem elas é impossível atingir metas e objetivos.

2.5.1 CONCEITO OPERACIONAL

Este conceito se aplica as ações de departamento de pessoal, setor responsável por interpretar a legislação trabalhista e aplicá-la nos registros de informações e fatos laborais dos colaboradores, elaborar folha de pagamento, realizar cálculos trabalhistas, manter relações corporativas e aplicar benefícios. Num outro momento

este modelo ampliou o seu olhar para outros aspectos importantes dentro da organização e passou a se preocupar com os processos de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento do capital humano, mas ainda assim, sem ter uma visão sistêmica da organização, preocupando-se apenas com seus processos internos, sendo vista apenas como uma área meramente de apoio, seu foco é estritamente operacional, fechando-se para o restante da empresa e preocupando-se exclusivamente com suas atividades, sem importar-se com os impactos de suas ações nos resultados e nas maiores metas da organização.

Elias (2013) acrescenta que infelizmente, grande parte dos RH's ainda é assim. Esse é o típico departamento que vem correndo risco de extinção. Já não é de hoje que a administração da folha de pagamento vem sendo terceirizada e em alguns casos até extinta. Softwares, interligados aos relógios de ponto e controle de acesso, fazem os cálculos e avisam (on-line e em tempo real) a rede bancária responsável pelo pagamento dos funcionários, que os holerites devem ser confeccionados (pelo banco) e os valores creditados. As exceções são administradas pelos próprios gerentes das áreas onde os funcionários são lotados, já que esses são os responsáveis por responder pelos resultados.

Evidentemente que as empresas precisam controlar a rotina dos seus colaboradores, calcular folhas de pagamento, efetuar cálculos trabalhistas e rodar seus processos de gestão de pessoas, no entanto, essas ações devem ser integradas, equilibradas e incrementadas com outras necessidades que o momento mercadológico exige das organizações.

2.5.2 CONCEITO SOCIAL E HUMANITÁRIO

Nesta ótica, as ações do RH têm uma visão mais voltada para os aspectos humanitários com a promoção de muitos eventos que busca alcançar o bem-estar e elevar a autoestima do indivíduo, suas práticas têm um olhar de cunho social voltado para realização de fenômenos modistas com características festivas. Este modelo, também abre espaço para a implantação de linguagens técnicas que nada agrega para o resultado das empresas, apenas dá um tom de modernidade e agrada a quem participa dos acontecimentos. São manifestações muitas vezes fantasiosas e até pirotécnicas, emocionam mais que educam ou orientam, deixam os participantes felizes com tanta euforia, ao final, ovacionam os realizadores pela forma mágica e contagiante que realizaram o “show”, mas imediatamente quando saem do ambiente de “aprendizagem” rapidamente esquecem os objetivos das atividades, e já não sabem mais pra que serviu tanto esforço da equipe produtora.

Elias (2013) diz que, os treinamentos são sempre suntuosos, finamente decorados com faixas e balões coloridos, equipes ricamente uniformizadas para receber os participantes, dinâmicas de grupo que parecem ter saído do programa de TV “O

Aprendiz” ou da prova para selecionar o líder do programa “Big Brother”. Ao término, todos os participantes se emocionam e aplaudem em pé a equipe do RH por tanto carinho e atenção aos detalhes. Meses depois, ninguém se preocupa em medir os resultados, e quando o faz, descobre que quase deu em nada.

Geralmente o ambiente interno desse modelo de RH é perfeitamente ornamentado, dando aparência de clima saudável, harmonioso deixando uma sensação super agradável, por outro lado, quando o clima externo esta fervendo, esta mesma equipe não sabe o que fazer. Com a competitividade mercadológica, é um modelo de RH que não cabe mais no ambiente organizacional.

2.5.3 CONCEITO ESTRATÉGICO

A partir da década de 1960, o conceito de RH teve nova ampliação. A legislação trabalhista permaneceu inalterada e tornou-se gradativamente obsoleta, enquanto os desafios das organizações cresceram desproporcionalmente. As pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional, aliás, são as únicas fontes vivas e racionais que as organizações dispõem para enfrentar os desafios que vêm pela frente.

E, assim surgiu um novo conceito de administração de recursos humanos. Porém, ainda sofrendo com velhos paradigmas de visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades das organizações. Hoje, com o advento do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações mais competitivas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar as pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas. Tratando-as como agentes ativos e proativos, sobretudo dotados de inteligência e criatividade, de habilidades mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas e artesanais. As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

Este modelo vem sendo aceito pelas organizações como conceito ideal de RH. Neste sentido, a área de recursos humanos tem visão sistêmica, é articulada e é conhecedora das estratégias da empresa. Desenvolve ações com foco em resultados mensuráveis e consegue agregar valor ao negócio e às pessoas. Tem cadeira cativa nas reuniões estratégicas para traduzi-las aos funcionários ou vice-versa. Sua visão vai além das atividades e processos de recursos humanos, enxerga a organização como um todo.

Elias (2013) diz que deve ser elo entre a estratégia da empresa e das pessoas de forma equilibrada. Sem o equilíbrio entre estratégia e pessoas, corre-se o risco do RH focar somente as políticas da empresa e criar regras para controlar as ações dos funcionários. Se aproximar da estratégia e distanciar das pessoas perde o senso de realidade, correndo o risco de implantar algo sem sentido, além de ser visto como arrogante. Se aproximar das pessoas e distanciar da estratégia, passa a ter boa receptividade das pessoas, mas as ações perdem em resultado.

O conceito de RH estratégico tem se situado como uma espécie de consultoria interna nas organizações, tendo como principal foco o alinhamento das estratégias do negócio em todos os níveis da organização. Mais recentemente, surgiu a figura do “Business Partner” na área de gestão com pessoas. O papel imprescindível deste profissional é absorver conhecimento sobre os processos e as competências das pessoas dentro da empresa, bem como do foco estratégico do negócio para que seja possível elaborar táticas de alinhamento entre os dois focos, a fim de gerar resultados eficazes para a organização. Este deve ser capaz de desenvolver estratégias que mantenham o equilíbrio nas relações entre os especialistas de cada setor e os executores dos processos, assim também, atuar como conselheiro do executivo para gerar a facilitação e o bom andamento da dinâmica empresarial.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi baseada em pesquisa no campo teórico e bibliográfico, utilizando livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, revistas acadêmicas e outras matérias, como referências de estudos e consultas.

O propósito da pesquisa foi analisar o conjunto de fenômenos afetivos na implantação de técnicas, ferramentas e métodos de gestão de pessoas no ambiente de trabalho aplicado em uma organização, bem como alguns conceitos fortes e importantes pontos sobre o conceito e a contribuição da área de gestão de pessoas nas organizações.

O item 2. Que trata do Referencial Teórico conceitua no subitem 2.1 o Planejamento Estratégico. O subitem 2.2 apresenta o papel da Cultura Organizacional. O subitem 2.3 destaca a importância da Seleção por Competência, já o subitem 2.4 destaca outras ferramentas importantes para a gestão do capital humano dentro das organizações, tais como: Balanced Scorecard, Indicadores e Avaliação de Desempenho, por fim, o subitem 2.5 trata da Evolução Conceitual dos Modelos de RH que saiu do campo mais Operacional, passando pelo foco Social Humanitário até chegar ao modelo Estratégico, o qual leva a crer, ser o modelo mais adequado para o sucesso das organizações mais competitivas.

O Artigo teve a preocupação de mostrar a necessidade de quebra de paradigmas de conceitos da administração convencional dos recursos humanos, bem como focar na importância e na contribuição que a área pode oferecer para o bom desempenho da cadeia produtiva em uma companhia, transformando-se numa melhor performance dos colaboradores no ambiente de trabalho, revelou ainda, os principais pontos e benefícios os quais a Área de Gestão de Pessoas pode contribuir dentro da organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão literária mostrou que o capital humano de uma empresa é fator determinante e principal diferencial para a obtenção dos resultados traçados no plano estratégico da organização. Sendo assim, a Administração de recursos humanos torna-se uma das mais importantes áreas da administração. As mudanças e transformações em aspectos econômico, social, tecnológico e cultural foram incorporadas no comportamento e na estrutura das organizações e influenciaram diretamente na evolução conceitual da administração de recursos humanos, que passou a ser essencial para as organizações.

Os primeiros praticantes do RH foram os capatazes das fábricas responsáveis por admitir, demitir e supervisionar os trabalhadores. Com o surgimento das leis trabalhistas e mais tarde do sindicalismo, este departamento também se tornou responsável por cumprir as leis e interagir com os sindicatos.

A administração de recursos humanos assumiu uma função voltada a fazer as pessoas criarem/recriarem e não apenas executarem suas tarefas, tratando-as como importantes recursos. Atualmente, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. O departamento de RH tem, hoje, a responsabilidade no planejamento, produção de produtos e serviços, também pela qualidade, vendas e alocação de recursos financeiros.

A tendência da Administração de Recursos Humanos é viver novos cenários, com o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo, procurando incremento na qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre tantos outros.

O profissional de recursos humanos da atualidade assume o papel de agente de mudanças, é necessário que esteja focado em resultados e seja dotado de uma visão estratégica voltada à inovação. É imprescindível que seja adotado por este profissional, um posicionamento sistêmico e coerente de modo a integrar as áreas e potencializar os resultados através das pessoas.

Gramigna (2007, p. 7) a área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

Neste cenário de mudança permanente, em que se encontram as organizações, o departamento de recursos humanos pode ser um diferencial competitivo das empresas, garantindo flexibilidade, velocidade de adaptação da empresa ao ambiente e agregando valor aos produtos e aos serviços. A importância dos recursos humanos vai além do controle de frequência, pontualidade e pagamento dos salários, a evolução dos conceitos acarretou na evolução da área de gestão de pessoas, e hoje o seu papel é, principalmente, atuar de forma estratégica, dando suporte às demais áreas das organizações.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, edição compactada, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade / Idalberto Chiavenato e Francisco Gomes de Matos. – 3. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

DUBRIN, A. J. Fundamentos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ELIAS, Marcelo de. Mas o que é um RH estratégico? Disponível em: http://www.marcelodeelias.com/page_16.html. Acesso em 27 jun 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RIBEIRO, A. de L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, Dayane. A importância da socialização nas organizações. Disponível em: <http://prorhdesenvolve.blogspot.com.br>. Acesso em 04 jun 2017.

ROSA, José Antônio. Roteiro para análise e diagnóstico da empresa. São Paulo: STS, 2001.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. Gestão estratégica de pessoas / Gilnei Mourão Teixeira, Aristeu Coelho da Silveira, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos Neto, Gercina Alves de Oliveira. 2ª edição. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010.