

UNIDADE



ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

PROFESSORES

Dra. Waldecíria Souza da Costa
Me. Patrícia Rodrigues da Silva

PLANO DE ESTUDO ▼

A seguir, apresentam-se as aulas que você estudará nesta unidade: · Refletir sobre a relevância do fator humano para o sucesso das organizações · Descrever as fases de evolução da Administração de Recursos Humanos da industrialização até a atualidade · Analisar as influências do contexto globalizado na Administração de Recursos Humanos · Situar a Administração de Recursos Humanos no contexto da administração estratégica organizacional · Indicar as atividades essenciais em Recursos Humanos nas organizações.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM ▼

As pessoas e as organizações · Administração de recursos humanos e gestão de pessoas · O contexto de globalização e a administração estratégica de recursos humanos · Planejamento estratégico de recursos humanos · Atividades essenciais em recursos humanos.



A valorização do fator humano no campo do trabalho vem passando por grandes mudanças ao longo das últimas décadas e, apesar de não ocorrer uniformemente em todos os contextos, vem trazendo o ser humano e as suas necessidades para o centro das preocupações. Embora essas mudanças possam parecer, por vezes, algo natural, deve-se salientar que elas decorrem de construções coletivas, marcadas por eventos cruciais que possibilitaram a evolução na perspectiva da importância do fator humano nas organizações.

Para que você possa entender as transformações que foram ocorrendo no mundo do trabalho, realizaremos uma contextualização sobre pessoas e a sua relevância para as organizações. Na sequência, será apresentado um histórico dos acontecimentos econômicos e sociais que influenciaram as transformações na área, desde a preocupação em apenas contabilizar a produção dos “empregados” no trabalho até a atualidade, em que já não é mais possível ignorar a importância do trabalho para a satisfação pessoal do “colaborador”. É importante salientar que essa contextualização, embora nos coloque diante das necessidades do mundo globalizado, nos posicionam de acordo com os acontecimentos e os desenvolvimentos que foram ocorrendo no Brasil, os quais, segundo os autores abordados, ocorreram em cinco fases específicas.

O mundo globalizado e as características contextuais que afetam diretamente o mundo da produção são comentados, para que você possa localizar a administração de recursos humanos como uma função essencial e que exige uma atuação integrada dessa área com todos os outros setores da empresa. Para essa compreensão, são apresentadas informações sobre a lógica a ser seguida no Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.

Esperamos que você realize com muita atenção a leitura desta unidade e não deixe de aproveitar as sugestões de reflexão e aprofundamento apresentadas.

1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

“As organizações são constituídas de pessoas.”
(LACOMBE)

Pode comungar iniciando afirmando que as organizações são constituídas por pessoas, afinal, toda a produção que desenvolvemos como civilização, ao longo dos séculos, decorre do trabalho humano. É certo que as organizações, verdadeiramente, são constituídas de pessoas e para as pessoas. No entanto, a afirmação feita por Lacombe (2005) é sempre necessária, no sentido de reiterar a importância de se compreender as pessoas e as suas relações na sociedade, que é formada por organizações complexas. Máquinas, tecnologia, recursos financeiros e estratégias não são suficientes para que se faça uma organização. As pessoas, com suas percepções, características peculiares, crenças, desejos e frustrações, enfim, com suas individualidades, é que permitem a existência de uma organização.

A compreensão sobre o valor do ser humano em sua diversidade cultural e em sua particularidade pessoal implica em reconhecê-lo não apenas como um animal político, como realmente é, mas, antes de tudo, como um indivíduo. Seguindo o pensamento de Bertalanffy (apud LACOMBE, 2005, p. 13):



A sociedade humana não é uma comunidade de formigas ou cupins, governada por instintos herdados e controlada pelas leis da totalidade superior. A sociedade é baseada nas realizações do indivíduo e estará condenada se ele for transformado numa roda dentada da máquina social.

Essa colocação, em última análise, significa que desconsiderar a individualidade dos seres humanos e suas necessidades transforma as organizações em máquinas, que não resistirão a competição dos tempos pós-modernos. Cada indivíduo é único, assim como cada organização é única, com as mais variadas formas de atendimento de suas necessidades.

As organizações, necessariamente, precisam de uma estrutura planejada para obterem um bom desempenho, de acordo com as demandas que se apresentam em face da tecnologia, circunstâncias do mercado, diversidade de produtos e velocidade de mudanças. Cria-se, sem dúvida, uma interdependência entre as pessoas e as organizações onde elas trabalham.

Como bem coloca Chiavenato (2014), não é possível separar a existência das pessoas do seu trabalho, visto que elas precisam dele não apenas para subsistir, mas para atingir os mais diversos objetivos pessoais e profissionais, terem sucesso e serem bem-sucedidas. Nessa interdependência, as organizações dependem inevitavelmente das pessoas para atingir seus objetivos globais e estratégicos, produzir bens e serviços, atender os clientes e competir nos mercados. Ambas as partes dependem uma da outra.

No entanto, atenção, caro(a) aluno(a): falar de interdependência entre organizações e pessoas exige que se esclareça que ambas têm objetivos próprios e diferentes, os quais nem sempre coincidem e nem sempre são de fácil ajuste. A figura a seguir demonstra essas diferenças:

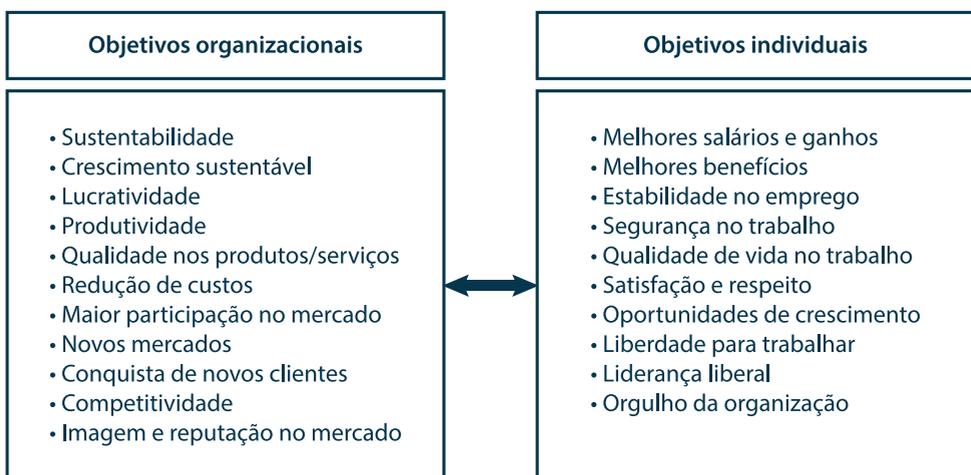


Figura 1 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas / Fonte: Chiavenato (2014).

Para Lacombe (2005), os fatores tecnologia, situação mercadológica, diversidade e tamanho da organização geram graus de incerteza e complexidade que variam e exigem que se desenvolvam estratégias com estruturas apropriadas para que sejam estimulados comportamentos e atitudes adequados ao alcance dos objetivos, tanto nos administradores quanto nos trabalhadores. Lacombe (2005, p. 8) denomina organização como “um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns”. Surge a questão: como administrar para produzir resultados positivos, para que cada trabalhador tenha o conhecimento do seu papel, seja cooperador, enfim, “vista a camisa” para produzir bons resultados?

Nessa linha de pensamento, Batitucci (2000, p. 32) inicia sua discussão sobre as organizações e seus recursos humanos questionando: “como criar e manter um ‘sistema social integrado’ (a organização) se ele é estruturalmente formado por componentes de extrema variabilidade e diferenciação?”. Como unir, direcionar e delimitar as energias tão singulares dos seres humanos? Para Batitucci (2000), quatro elementos são essenciais:

1. Pessoas e suas individualidades.
2. Um objetivo comum: a integração só é possível quando se consegue reunir pessoas em torno de um objetivo comum, conhecido e abraçado, para que o paradoxo Individualidade x Trabalho Cooperativo seja resolvido.
3. Divisão do trabalho: segundo aptidões, expectativas e motivações, cada pessoa fará a sua parte do todo.
4. Coordenação e liderança: que organizará a divisão do trabalho e ajustará as possíveis disfunções.



pensando juntos

“As duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem nos seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas.”

(Henry Ford)

Tanto as empresas quanto as pessoas precisam determinar seus objetivos. Para as empresas, a falta de objetivos as deixarão à deriva, sem conseguir elaborar um plano estratégico. Para as pessoas, a falta de objetivos levará à geração da ansiedade, doenças e desorganizações (LACOMBE, 2005). Assim, cabe aos gestores procurar identificar os objetivos das pessoas e da organização, conciliando as metas de ambos.

Pelo menos teoricamente, a maioria das organizações já reconhecem a importância das pessoas e da forma como são administradas, para que se alcance o sucesso. Embora nem todas consigam, ainda, colocar em prática essa visão, é inegável o valor que se vem atribuindo ao ser humano no trabalho ao longo das últimas décadas.

AULA

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo do processo histórico, as relações entre empregador e empregado vêm se transformando de forma cada vez mais acelerada. No contexto atual, principalmente frente às transformações políticas, econômicas, mercadológicas e tecnológicas, a rapidez e dramaticidade das mudanças têm exigido que as organizações, por via de seus gestores, realizem exercícios de criatividade e coragem para enfrentar as mudanças em uma velocidade e magnitude nunca antes imaginadas (MARRAS, 2011).

Nesse contexto, vem ganhando cada vez mais relevância o fator humano dentro das organizações, sendo a área de recursos humanos uma das áreas empresariais que mais tem sofrido mudanças.

Em muitas organizações, a expressão Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por Gestão de Pessoas (GP) Gestão do Talento Humano, Gestão de Parceiros ou Colaboradores, Gestão de Competências, Gestão do Capital Humano, entre outros termos. São terminologias diferentes, com tendências ideológicas nítidas, mas todas procuram atender às demandas do atual contexto globalizado.



Nesta primeira unidade, consideramos importante que fiquem esclarecidos os diferentes sentidos que os termos Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP) podem assumir. Segundo Chiavenato (2014):

1. RH/GP como função ou departamento: refere-se à unidade operacional como prestadora de serviços de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, higiene e segurança, benefícios, entre outros. Assume, aqui, a chamada função de staff, ou seja, é uma área prestadora de serviços de consultoria interna, aconselhamento e informação.
2. RH/GP como um conjunto de práticas de recursos humanos: refere-se aos procedimentos, ao modo como a organização realiza as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, entre outras.
3. RH/GP como profissão: refere-se aos profissionais que trabalham com as pessoas nas organizações: selecionadoras, treinadoras, administradoras, engenheiros de segurança etc.

A seguir, apresentaremos um pouco a história da crescente importância dada ao fator humano nas organizações, por intermédio de um retrospecto da visão sobre as pessoas no trabalho. Tal importância, apesar de ainda não ser totalmente estabelecida na prática, pelo menos, em tese, já tem reconhecida a sua relevância.

Histórico da área de recursos humanos

A relevância atribuída atualmente ao fator humano não se deu de forma natural. Ela foi sendo construída ao longo do tempo e de acordo com as ações coletivas que deram novas perspectivas às relações de trabalho.

No século XVIII, com a industrialização, houve a substituição do modelo artesanal pelo modelo industrial de produção, o que provocou grandes mudanças ao longo do século XIX e que se acentuaram no século XX. Desde a Revolução Industrial, a eficiência e a produtividade foram, por muito tempo, os únicos critérios para a otimização dos recursos de produção. A sincronização do trabalho passou a ocorrer de acordo com os ritmos e os tempos ditados pelas máquinas (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2008).

O surgimento da Escola de Administração Científica no início do século XX, preconizada por Taylor, Ford e Fayol, promoveu a racionalização do trabalho em termos nunca antes vistos. Essa escola de pensamento concebe a organização como uma organização formal, em que a relação entre a administração e os empregados é tratada simplesmente como uma relação de interesses. Além disso, o funcionário é visto como *homo economicus*, que, em troca da compensação monetária, buscará os resultados máximos em seu trabalho (MOTTA, 1974 apud MARRAS, 2011).



explorando Ideias

A administração científica é um modelo de administração criado pelo americano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) no fim do século XIX e início do século XX. Esse modelo se baseia na aplicação do método científico na administração, com o intuito de garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos. O objetivo de Taylor era o de encontrar um modo de aumentar a produtividade, fazendo que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, sem elevar os custos de produção. Na administração científica, o conceito de *homo economicus* é fundamental, pois, segundo essa concepção, o homem produzirá mais e melhor quanto mais for recompensado materialmente.

Fonte: as autoras.

Nesse contexto de racionalização do trabalho, pode-se localizar o início das atividades de recursos humanos pela necessidade de “contabilizar” as horas trabalhadas, faltas e atrasos dos trabalhadores para a efetivação de pagamentos ou descontos. No Brasil, nos Estados Unidos, na Itália e entre outros países, a industrialização foi ditando o ritmo do desenvolvimento das atividades dos recursos humanos.

Posteriormente, novas concepções foram surgindo, como o movimento das relações humanas, na década de 20, que indicava a mudança da relação entre empregadores e empregados, passando a defender o aumento da produtividade pela eliminação dos conflitos, em oposição ao uso da força e do autocratismo proposto pela escola clássica. Abordaremos, em seguida, como se deu esse movimento histórico nas relações de trabalho em nosso país.

As cinco fases evolutivas na Administração de Recursos Humanos

No Brasil, embora não tenha se dado de forma linear, a evolução na administração de recursos humanos é especificada de forma didática por Marras (2011), que, baseado em um estudo da professora Marília Tose, destaca cinco fases na evolução do perfil do profissional de Recursos Humanos (RH), fazendo-nos conhecer como essa atividade organizacional ganhou relevância ao longo do século passado e culminou na proposta de gestão estratégica de pessoas na atualidade.

A figura seguinte nos permite uma visualização esquemática das cinco fases evolutivas da função do RH:

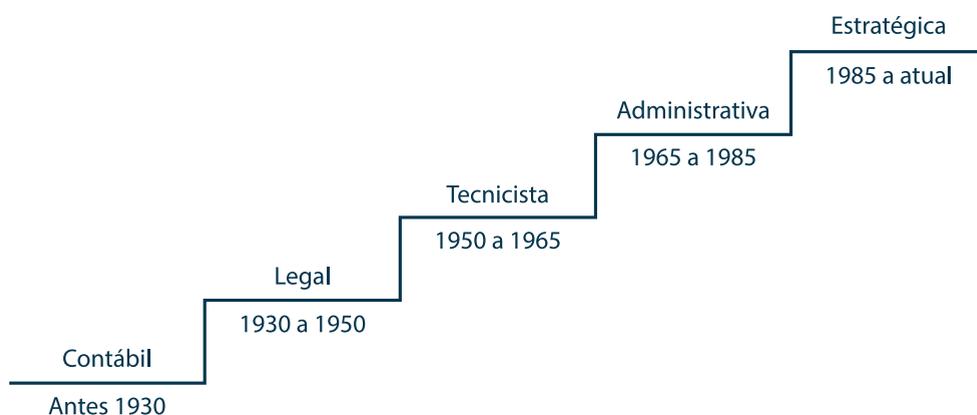


Figura 2 - Fases evolutivas da gestão de pessoal / Fonte: Marras (2011).

Vejam as cinco fases propostas por Tose (1997 apud MARRAS, 2011) sobre o desenvolvimento da área de Recursos Humanos no Brasil e suas respectivas épocas:

- a) Fase Contábil (antes de 1930): a fase pioneira na “gestão de pessoal” centralizava as suas preocupações nos custos da organização, em contabilizar as horas trabalhadas, as faltas e os atrasos. Não existia uma legislação trabalhista. O trabalhador era visto exclusivamente de forma contábil: a mão de obra era comprada e o trabalho era sistematicamente registrado, para se pagar ou descontar, de acordo com presenças e faltas. Ainda hoje, essa prática se mantém, porém o “capataz” ou “feitor” dessa época em muito ampliou as suas responsabilidades desde então. Não havia um pensamento sobre realizar uma gestão estruturada (DUTRA, 2009).
- b) Fase Legal – Estado Novo (1930 a 1950): fase em que foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, em 1930. Nessa fase, surge a figura do chefe de pessoal, para acompanhar o cumprimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída por Getúlio Vargas em 1943. Segundo Tose (1997 apud MARRAS, 2011), o poder dos chefes de produção sobre os funcionários passa para o chefe de pessoal, por seu domínio das regras e normas jurídicas impostas pela CLT.
- c) Fase Tecnicista (1950 a 1965): nesta época, o modelo americano de gestão de pessoal é implantado no Brasil durante o governo de Juscelino Kubitschek, que instaurou a indústria automobilística em território nacional. A figura do Gerente de Relações Industriais (GRI) foi introduzida nos organogramas e esse profissional foi o responsável por grandes mudanças nas relações entre capital e trabalho. O GRI dividia funções com o Gerente de Recursos Humanos (GRH). O primeiro cuidava das questões puramente administrativas, enquanto o segundo tratava das questões “humanas” (MARRAS, 2011). Assim, a função dos Recursos Humanos passa a ser dividida em subáreas, com maior abrangência no espaço das organizações. Foram operacionalizadas atividades, tais como os serviços de recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, entre outros.
- d) Fase Administrativa ou Sindicalista (1965 a 1985): fase que, segundo Tose (1997 apud MARRAS, 2011), pode-se caracterizar como revolucionária nas relações capital e trabalho. O movimento novo sindicalismo, com suas reivindicações, implementado pelas bases trabalhadoras, teve um grande papel nas mudanças ocorridas nesse período. A denominação e a responsabilidade do Gerente de Relações Industriais passam por uma grande mudança e esse profissional passa a ser denominado Gerente de Recursos Humanos, com funções não apenas burocráticas e operacionais, mas voltadas para indiví-

- duos e suas relações, incluindo os sindicatos e a sociedade, de forma geral.
- e) Fase Estratégica (1985 – atual): fase em que foram implementados os primeiros programas de planejamento estratégico, com preocupações de longo prazo. O cargo de Gerente de Recursos Humanos passou do terceiro escalão para o nível estratégico de diretoria dentro das empresas. Pela primeira vez na história do capital e do trabalho, as empresas começaram a ter preocupações de longo prazo com os seus funcionários. Nesta fase, especialmente a partir do final da década de 90, o profissional de RH passa a ter um papel de consultor dentro da empresa, com uma visão generalista, em parceria com outros setores, lidando com assuntos estratégicos relacionados com as pessoas, promovendo ações que buscam o desenvolvimento pessoal e a motivação do pessoal para o alcance de resultados (FIDELIS; BANOVA, 2007).



explorando Ideias

O Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (criado em 1930), a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), antes denominada Carteira Profissional, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (criada em 1942) foram vitórias dos trabalhadores, efetivadas no governo de Getúlio Vargas. Na página do MTE, você encontrará várias notícias sobre os temas: FGTS, carteira de trabalho, seguro desemprego etc.

Para saber mais, acesse o link disponível em: <https://empregabrasil.mte.gov.br/>.

Fonte: as autoras.

É importante que você perceba, caro(a) aluno(a), ao analisar criticamente a evolução da gestão de recursos humanos, que muitas empresas que nós conhecemos ainda estão “congeladas” em algumas práticas consideradas ultrapassadas. É inegável, também, que o modelo de gestão autocrática, centralizada, com decisões tomadas por quem está no topo da hierarquia organizacional, ainda oferece bons resultados para muitas organizações, em termos econômicos e financeiros (ROCHA-PINTO et al., 2003).

De qualquer forma, as empresas que alcançam posição de destaque no cenário mundial atual já descobriram que práticas de comando exagerado, hierarquias e controles rígidos, além da burocracia, são extremamente negativos quando se quer alcançar comprometimento da força de trabalho ou, como se diz hoje, o comprometimento dos colaboradores ou parceiros da organização, para que se alcancem resultados de destaque no mercado.

Pessoas como recursos ou pessoas como parceiras das organizações

Chiavenato (2010) discute as mudanças que foram se estabelecendo com a evolução da gestão de pessoas e esclarece a diferença que há entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiras. Para o autor, em um grande período da administração, as pessoas foram, e ainda são, em muitos contextos, tratadas como recursos produtivos, padronizados, uniformes e inertes, sendo consideradas sujeitos passivos, parte do patrimônio físico organizacional que precisa de controle para se obter o máximo rendimento. Essa abordagem implica em “coisificar” as pessoas.

Ainda, segundo Chiavenato (2010), é uma escolha da organização adotar uma abordagem em que as pessoas sejam parceiras, fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências, que imprimam significado e rumo aos objetivos do negócio. Na figura seguinte, o autor sistematiza as diferenças entre as abordagens tradicionais e as novas abordagens quanto à visão das pessoas, antes encaradas como recursos e, atualmente, como colaboradoras ou parceiras da organização:

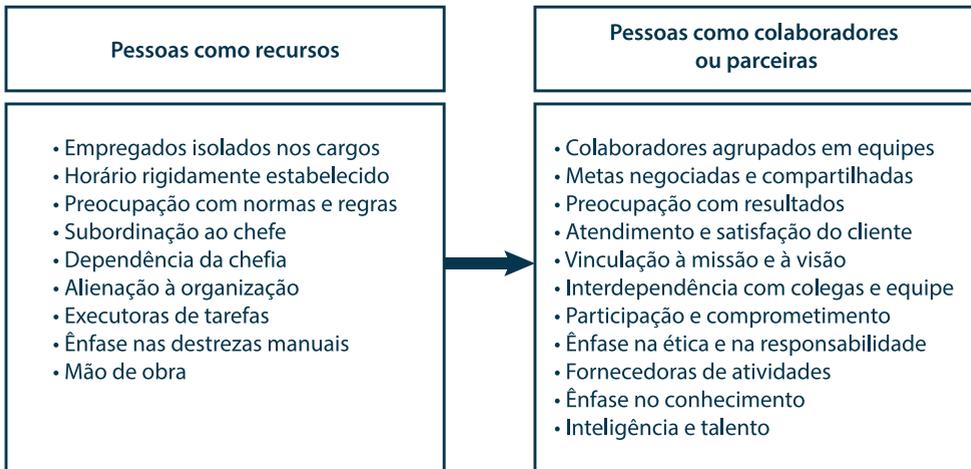


Figura 3 - As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?
Fonte: Chiavenato (2014).

O CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA de Recursos Humanos

Pode-se verificar, pelas informações trazidas nas seções anteriores, que, no século XX, ocorreu a estruturação da gestão de pessoas de forma estratégica, especialmente a partir do final da década de 90. Nessa época, a ideia de Gestão de Pessoas foi diferenciada por alguns autores da área de Administração de Recursos Humanos. Segundo Fidelis e Banov (2007), a ideia básica da Gestão de Pessoas está em colocar, na relação organização/colaboradores, o foco central para o alcance de resultados para a organização, apontando que a relevância, agora, é o fator humano.

Já se foi o tempo em que pequenas ou grandes empresas estavam preocupadas apenas com a concorrência em suas cidades, em suas regiões ou, no máximo, em regiões vizinhas. Não apenas no Brasil, mas em todos os lugares, um aumento na competição global e nas oportunidades de comercialização, impulsionadas pela rápida comunicação via satélites e internet, fazem do mercado um espaço com fronteiras cada vez mais estendidas.

Assim como frisa Dutra (2009, p. 1), atualmente “a organização faz parte de um gigantesco ambiente, não controlado por nós e, portanto, estamos todos nós dependentes do que acontece ‘lá fora’”. Com turbulências e incertezas presentes, seja qual for o tipo e tamanho da organização, todos os esforços deverão ser empenhados para o planejamento, organização, direção, liderança, coordenação e controle, com uma visão empresarial, ambiental e interativa – a nossa organização e o resto do mundo!

Em face desse contexto e considerando a velocidade acelerada com que o mundo vem mudando, as organizações que pretendem se manter no mercado precisam encorajar e desenvolver o pensamento estratégico em seus gerentes e funcionários.

Mais do que nunca, é percebido o valor das pessoas nas organizações. Embora seja uma visão bastante propalada hoje, nem sempre ela é reconhecida por quem dirige as organizações. As duas frases apresentadas a seguir, retiradas de Lacombe (2005), refletem, em grande parte, a relevância que uma gestão estratégica deveria dar ao seu pessoal.

O futuro dos seus negócios está nas mãos dos seus empregados
(MORITA apud LACOMBE, 2005, p. 239).



Uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização (BELTRÃO apud LACOMBE, 2005, p. 239).

A necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas ocorreu devido às pressões tanto externas quanto internas às organizações. Em termos externos, a globalização dos sistemas financeiros, de comercialização e de produção exigiram das empresas a adoção de novos pensamentos e modos de lidar com o fator humano. O sistema globalizado de produção, com uma concorrência acirrada entre produtos e preços, busca parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes em termos globais, fazendo que as organizações fiquem mais flexíveis a mudanças para atenderem às demandas.

A necessidade de flexibilidade exigiu uma postura de descentralização das decisões, tornando os gestores responsáveis pelos recursos de forma geral, humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e de informação (DUTRA, 2009), para conseguirem manter as suas vantagens competitivas em termos não apenas regionais, mas também internacionais. Nesse movimento, muda-se o perfil dos gestores, que devem ser capazes de atuar em um contexto em que a dependência da empresa é cada vez maior em relação ao grau de envolvimento e comprometimento de seus colaboradores.



O fator humano como estratégico para as organizações

Nas fases regidas pela administração científica, ainda seguida por grande parte das organizações no mercado brasileiro atual, a preocupação das empresas e dos administradores era em relação à focalização no aperfeiçoamento individual por processos mecânicos, sendo a qualidade e a produtividade vistas como sinônimos de competência e habilidades. Todavia, as céleres mudanças mercadológicas exigiram que novos modelos de gestão de pessoas surgissem. As pressões externas e internas no contexto atual descortinaram, para as organizações, a necessidade do planejamento e da organização com base nas pessoas, se desejam alcançar comprometimento e motivação por meio de seus colaboradores (FIDELIS; BANOVA, 2007).

Nesse sentido, o trabalho vem deixando de ser percebido apenas como um meio para a sobrevivência ou acúmulo de riquezas, passando a ser visto como um meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional. As organizações não podem mais ignorar essa mudança de perspectiva.

Dutra (2009, p. 25) indica alguns aspectos para os quais o envolvimento e comprometimento dos colaboradores passou a ser crucial:

- Produtividade e qualidade dos produtos e serviços.
- Velocidade na internalização de novas tecnologias.
- Otimização da capacidade instalada.
- Criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais.
- Velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

É possível perceber, caro(a) aluno(a), que, diante desses fatores cruciais, as empresas foram obrigadas a se preocupar com as necessidades e expectativas de seus funcionários. Se o mercado globalizado se apresenta como forte pressão externa, os funcionários e suas necessidades se constituem como uma pressão vinda de dentro da própria organização, exigindo reflexões sobre a gestão de pessoas, mudando o foco do pensamento tradicional para um pensamento estratégico: do controle de pessoas para o desenvolvimento de pessoas (DUTRA, 2009). Estamos falando da necessidade do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

As mudanças no ambiente global, que implicam em pressões internas e externas à empresa, exigem mudanças organizadas as quais Chiavenato (2014) denomina de estratégia organizacional: “a maneira pela qual a empresa se comporta diante do ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades possíveis do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os negócios” (CHIAVENATO, 2014, p. 64).

A estratégia organizacional procura soluções para as exigências que o mercado altamente competitivo apresenta e deve ser baseada em dois tipos de análise:

- a) Análise ambiental: é um mapeamento sobre o que há no entorno. Verifica as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que se deverão evitar ou neutralizar.
- b) Análise organizacional: verifica os pontos fortes e fracos da empresa, quais habilidades e capacidades existem ou ainda são necessárias implementar, corrigir ou melhorar.

Com essas análises, a empresa poderá adotar estratégias tanto mais flexíveis e ágeis quanto exigir as mudanças ambientais, o que demandará o envolvimento global da organização para a elaboração de uma estratégia que responda às seguintes questões: o que somos? O que queremos ser? Como fazer? O que fazer? Aonde chegar?



O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores.

(Michael Eugene Porter)

Alinhado ao planejamento estratégico da empresa como um todo, está o planejamento estratégico de RH, com a função de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais em cada uma de suas áreas e para o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Em outras palavras, o planejamento estratégico procura uma sintonia entre a busca pelas metas dos negócios e o comprometimento e satisfação das pessoas.

Sobre o RH estratégico, Sheppeck e Militello (2000 apud DESSLER, 2003, p. 15) sustentam que:



RH estratégico significa admitir a função de RH como uma parceira estratégica na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessas estratégias por meio de uma série de atividades consistentes de RH realizadas internamente, como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração de pessoal.

Marras (2011) indica algumas variáveis contextuais que devem ser motivo de transformação das tradicionais práticas de recursos humanos para práticas estratégicas de recursos humanos, ou seja, de ARH para AERH. São elas: a globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações, e a mudança na filosofia de vida das pessoas, em todos os sentidos da existência humana. Para o autor, não é mais possível ao empresário, pensando na lógica do lucro, ignorar as seguintes constatações nos dias de hoje:

- Para otimizar a produtividade, é necessária a “vontade” do trabalhador.
- Para influir nessa “vontade”, não cabe mais o “capitalismo selvagem”.
- O trabalhador precisa ter possibilidade financeira de consumir, para não quebrar o ciclo produtivo.
- O querer fazer, o saber fazer e o poder fazer são fatores essenciais para manter vantagem competitiva no mercado.
- É preciso investir a longo prazo em todos os recursos organizacionais, especialmente os recursos humanos.

O desenvolvimento de políticas que influenciem a “vontade” e que reflitam no comportamento e produtividade dos trabalhadores dependerá do ambiente organizacional que a empresa for capaz de prover. A cultura da empresa deve acompanhar as mudanças históricas e conseguir que seus funcionários acompanhem o processo, com dinamismo e adaptação ao novo cenário empresarial.

Essas colocações fundamentais dos autores comentados nesta unidade devem ser levadas em conta ao se realizar todas as atividades pertinentes ao RH, objetivando maiores índices de qualidade e produtividade, além de redesenhar uma cultura organizacional que compartilhe crenças e valores entre empresa e funcionários, comprometidos com objetivos comuns.

AULA

5

ATIVIDADES ESSENCIAIS EM RECURSOS HUMANOS



As atividades essenciais de RH fazem parte de um sistema empresarial dinâmico, em contínua interação com o ambiente. Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), os sistemas que compõem a empresa, como o financeiro, informática, compras, marketing, recursos humanos, entre outros, devem ser vistos como estratégicos, por buscarem atingir objetivos organizacionais globais.

Nessa perspectiva, os autores caracterizam o sistema de recursos humanos como um sistema aberto (por sua interação constante com o meio), que tem como objetivo “enfrentar e superar de forma racional, eficiente e eficaz os inúmeros e crescentes desafios do ambiente interno da empresa em questão de gestão adequada do contingente disponível” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 6).

Diferentes autores apresentam sistematizações para esclarecer o órgão de recursos humanos e as atividades essenciais de ARH, ressaltando a importância de as atividades serem realizadas de forma integrada, pois o mau direcionamento de uma pode comprometer as demais.

Apresentamos, aqui, as perspectivas de Marras (2011) e Chiavenato (2014), dois autores que vêm realizando trabalhos aprofundados e sistemáticos na área de ARH/GP.

Chiavenato (2014) organiza as funções de ARH em seis processos básicos, que são os seguintes:

1. Agregar pessoas.
2. Aplicar pessoas.
3. Recompensar pessoas.
4. Manter pessoas.
5. Desenvolver pessoas.
6. Monitorar pessoas.



Na figura seguinte, estão indicadas as atividades ou subprocessos referentes a cada um dos seis processos:

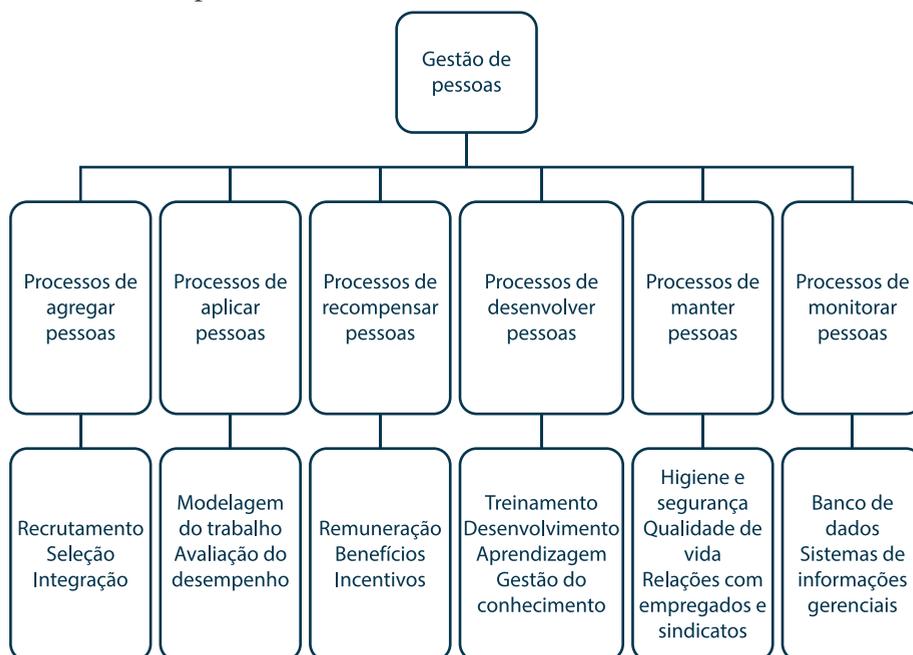


Figura 4 - Processos básicos de gestão de pessoas / Fonte: Chiavenato (2014).

Marras (2011) afirma que o sistema de ARH é composto por um conjunto de subsistemas que, individualmente, será responsável por cada uma das funções da ARH e que, dependendo do formato de cada organização, cada uma desenvolverá o desenho do seu sistema, que poderá conter os seguintes subsistemas:

1. Recrutamento e Seleção (R&S).
2. Treinamento e Desenvolvimento (T&D).
3. Remuneração ou Cargos e Salários (C&S).
4. Higiene e Segurança do Trabalho (HST).
5. Departamento de Pessoal (DP).
6. Relações Trabalhistas (RT).
7. Serviços Sociais e Benefícios (SSB).
8. Serviços Gerais (SG) etc.

Nas próximas unidades, trataremos de alguns desses subsistemas, especialmente daqueles que, sob a nossa perspectiva, são essenciais para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas em uma empresa organizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao fim da Unidade 1. Esperamos ter conseguido atingir os objetivos de aprendizagem propostos, que, de forma geral, procuraram situá-lo(a) contextualmente e teoricamente no campo da administração de pessoas.

O papel das pessoas nas organizações e o histórico do RH apresentados indicaram uma evolução na visão de ser humano que se pretende ter nas empresas, no sentido de atender aos objetivos organizacionais e pessoais. Acreditamos que seja possível, a cada um de nós, observar em nossos locais de trabalho algumas das características citadas nas fases de desenvolvimento do RH nas organizações e constatar que a visão e a valorização do ser humano ainda não se dão de forma satisfatória em todas as empresas. Entretanto, verifica-se que o caminho já está sendo trilhado por muitas delas.

A compreensão das pressões externas existentes no contexto globalizado e das pressões internas, decorrentes do significado que o trabalho tem, hoje, na vida das pessoas, o qual ultrapassa a simples necessidade de sobrevivência, mostrou a necessidade de adoção do planejamento estratégico de recursos humanos.

Esse planejamento contém uma preocupação de longo prazo com os colaboradores, fator reconhecidamente responsável pela manutenção de vantagens competitivas necessárias para as organizações que queiram ser bem-sucedidas. Esperamos ter deixado claro que o ser humano é visto como principal fator de competitividade, pelo fato de ser o responsável por fazer a diferença: recursos materiais e financeiros podem ser acessíveis, mas sem as pessoas não serão geradas riquezas pelas organizações.

Terminamos a unidade apresentando uma breve sistematização das atividades inerentes à área de recursos humanos, indicando os seus processos e subprocessos que devem ser implementados pelas empresas, dependendo do seu histórico, necessidades e forma de organização. Nas próximas unidades, vamos detalhar algumas dessas atividades, de forma a contribuir com a sua prática atual ou futura na gestão de pessoas.



1. Foi estudado que as organizações são constituídas por pessoas, afinal, toda a produção que desenvolvemos como civilização, ao longo dos séculos, decorre do trabalho humano. É certo que as organizações, verdadeiramente, são constituídas de pessoas e para as pessoas. Com base nos estudos sobre as pessoas e as organizações, analise as afirmações a seguir:

- I - Máquinas, tecnologia, recursos financeiros e estratégias são suficientes para que se faça uma organização.
- II - As pessoas, com suas percepções, características peculiares, crenças, desejos e frustrações, é que permitem a existência de uma organização.
- III - A compreensão do valor do ser humano em sua diversidade cultural e em sua particularidade pessoal implica em reconhecê-lo apenas como um ser político que é.
- IV - Desconsiderar a individualidade dos seres humanos e suas necessidades transforma as organizações em máquinas.

Está correto somente o que se afirma em:

- a) I.
- b) I e II.
- c) II e IV.
- d) I, II e III.
- e) II, III e IV.

2. Sabe-se que, nas organizações, é necessário criar e manter um ambiente sistema social integrado. Todavia, o que deve ser considerado pelas organizações para que esse feito seja alcançado? Analise as afirmações:

- I - Considerar as pessoas e suas individualidades.
- II - Reunir as pessoas em torno de um objetivo comum, promovendo, assim, um trabalho cooperativo.
- III - A divisão do trabalho acontecer segundo aptidões, expectativas e motivações.
- IV - Coordenação e liderança organizarem a divisão do trabalho e ajustar as possíveis disfunções.



É correto afirmar que:

- a) Somente as afirmativas I e II estão corretas.
- b) Somente as afirmativas II e IV estão corretas.
- c) Somente as afirmativas I, II e III estão corretas.
- d) Somente as afirmativas II, III e IV estão corretas.
- e) Todas as afirmativas estão corretas.

3. Considerando a evolução das relações entre empregado e empregador, julgue as afirmativas a seguir com (V) para as Verdadeiras e (F) para as Falsas:

- () A rapidez e a dramaticidade das mudanças têm exigido que as organizações realizem exercícios de criatividade e coragem por meio de seus gestores para enfrentar as mudanças.
- () As novas nomenclaturas para a área de pessoas nas organizações buscam demonstrar a rigidez com que ela vem sendo trabalhada nos dias atuais.
- () A relevância atribuída atualmente ao fator humano se deu de forma natural.
- () O surgimento da Escola de Administração Científica, no início do século XX, promoveu a racionalização do trabalho.
- () O início das atividades de recursos humanos se deu pela necessidade de “contabilizar” as horas trabalhadas, faltas e atrasos dos trabalhadores para a efetivação de pagamentos ou descontos.
- () Na fase estratégica da evolução da área de pessoas nas organizações, o profissional de RH passou a ter um papel de consultor dentro da empresa, com uma visão generalista, em parceria com outros setores.

A sequência correta é:

- a) V-V-V-V-V.
- b) F-F-V-V-F-V.
- c) V-V-V-F-V-V.
- d) V-F-F-V-V-V.
- e) V-F-F-V-F-V.



4. As seguintes características são percebidas em uma organização: atendimento à satisfação do cliente, ênfase no conhecimento, inteligência e talento, vinculação à missão e à visão e preocupação com resultados. Com base no que foi estudado, em uma organização com esses atributos, as pessoas são vistas como:
- Recursos.
 - Parceiras ou colaboradoras.
 - Estratégias.
 - Ferramentas.
 - Gestoras.
5. As mudanças no ambiente global, que implicam em pressões internas e externas à empresa, exigem mudanças organizadas de estratégia organizacional. Considerando o que foi estudado sobre a estratégia organizacional, analise as afirmações:
- A estratégia organizacional procura soluções para as exigências que o mercado altamente competitivo apresenta, baseando-se em dois tipos de análise: ambiental e organizacional.
 - A análise organizacional verifica os pontos fortes e fracos da empresa, e quais habilidades e capacidades existem ou ainda são necessárias implementar, corrigir ou melhorar.
 - Ao verificar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que se deverão evitar ou neutralizar, a organização está realizando a análise ambiental.
 - As análises impossibilitam que a empresa adote estratégias flexíveis e ágeis para responder às mudanças ambientais assinala a correta.
- É correto afirmar que:
- Estão corretas somente as afirmações I e II.
 - Estão corretas somente as afirmações II e IV.
 - Estão corretas somente as afirmações I, II e III.
 - Estão corretas somente as afirmações II, III e IV.
 - Estão corretas as afirmações I, II, III e IV.



GESTÃO DE PESSOAS: UM OLHAR SOBRE A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PRINCIPAL ATIVO DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Caro(a) aluno(a), o artigo intitulado “Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais” vem ao encontro de nossas discussões realizadas nesta unidade de estudo. O objetivo do artigo é o de demonstrar a importância e a evolução do Departamento de Gestão de Pessoas nas organizações. Dessa forma, em sua estrutura, encontramos um relato histórico feito por seus autores, que se inicia no século XIX, quando as primeiras tratativas quanto aos recursos humanos começam acontecer dentro das organizações, até os dias atuais.

Durante a leitura, percebemos a importância de, atualmente, o profissional de RH ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão e, com isso, proporcionar competitividade, pessoas bem treinadas e motivadas. Além disso, o RH assume um papel no que diz respeito ao aumento da autoatualização e satisfação, além do desenvolvimento e manutenção da qualidade de vida das pessoas no trabalho.

Outro ponto importante tratado no texto diz respeito à rápida mudança na forma de pensar e agir do RH, algo requisitado nos dias atuais. Os autores destacam que as responsáveis pelas primeiras mudanças foram as grandes organizações. Isso se deve, já que foram elas que começaram a investir em estudos e pesquisas – campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, por exemplo –, para que os “chefes de pessoal” olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos.



Os autores proporcionam, ainda, uma reflexão acerca das fases pelas quais perpassou a Administração de Recursos Humanos (ARH). Por meio dessa reflexão, podemos notar as características notadas em cada fase, percebendo similaridades e diferenças, inclusive com questões manifestadas em organizações nos dias atuais.

Para fechar as reflexões, os autores nos levam a refletir sobre: “o que vem por aí?”. Não só, mas nos deixam a mensagem de que a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é de suma importância nas organizações, pois ela se transformou de “fonte de custos” para uma posição estratégica.

Dessa forma, faz-se importante o fato de que as organizações passaram a considerar os profissionais de Recursos Humanos como colaboradores, os quais participam e opinam nas tomadas de decisões, nas ações e investimentos e têm, ainda, outro fator de peso: são apoiadores nos processos de mudanças.

Vemos, ainda, que, nos dias atuais, o profissional da área de gestão de pessoas precisa ter capacitação, ser independente, gerar mudanças, ser curioso, e não ficar preso somente às atividades burocráticas. Um grande desafio não é mesmo? Mas realize uma leitura apurada do material, faça reflexões a respeito e trace estratégias que podem ser utilizadas para destacar ainda mais o papel da área de ARH nas organizações.

Vale a leitura! Aproveite!

Fonte: adaptado de Viscaino e Estork (2007).



eu recomendo!



livro

Gestão Estratégica de pessoas

Autor: André Ofenhejm Mascarenhas

Editora: Cengage Learning

Sinopse: os debates em torno da gestão estratégica de pessoas refutam a tradicional visão do RH como gestor de funções administrativas para pensar no fator humano como fonte de vantagem competitiva. Em um primeiro momento, esses debates preconizam o alinhamento necessário dos comportamentos às contingências do negócio. Entre as propostas pioneiras está a gestão da cultura organizacional. Em um segundo momento, a renovação do modelo de gestão estratégica de pessoas ocorre em consequência da influência crescente da visão da firma baseada em recursos (RBV), de perspectivas baseadas em conhecimento e da noção de aprendizagem organizacional para a explicação da vantagem competitiva. Esses referenciais dariam novo destaque aos indivíduos nas organizações, enfatizando o valor de suas competências e relacionamentos, do conhecimento tácito, de competências organizacionais distintas e da efetividade de sistemas complexos de gestão de pessoas. A gestão da mudança é associada à construção e à renovação dos recursos e competências que gerarão vantagem competitiva, a qual é a atual essência da função da gestão de pessoas. Nesta obra, o autor refaz esse caminho teórico ao discutir a evolução dos conceitos, teorias e críticas em gestão estratégica de pessoas, aprofundando-se nos temas e questões que, atualmente, constituem a essência dessa tradicional função gerencial.



conecte-se

O novo gestor de pessoas

Veja a entrevista de Mário Sérgio Cortella, filósofo, professor, consultor, que fala sobre o novo gestor de pessoas que interessa às organizações. Ele é autor do livro Vida e Carreira: um Equilíbrio Possível?, em parceria com Pedro Mandelli.

<https://www.youtube.com/watch?v=KezS2QxMajg>