PÓS-GRADUAÇÃO EM MBA GESTÃO DE PESSOAS E COACHING – UNINORTE – Manaus, AM, Brasil,

abril /2016.

# A Importância do Recrutamento e Seleção para a Qualidade e Produtividade Empresarial

# Ianmilly Gomes Rodrigues (UNINORTE) ianmilly@hotmail.com

**Profa. MSc. Cidecleuma de Melo Frota (UNINORTE)** **cidamelofrota@gmail.com**

# Resumo

*O presente estudo traz em seu escopo identificar a importância do recrutamento e seleção de pessoas voltadas à qualidade e produtividade empresarial. Trata-se, ainda, em mostrar, o contexto histórico de gestão na área de Recursos Humanos, em que o gestor de RH tem feito com que a empresa reveja sua postura, engajando-se em um processo estratégico onde se busca a atração e retenção de profissionais com perfis de real comprometimento com as aspirações das organizações. Metodologicamente a presente pesquisa foi estruturada mediante uma pesquisa bibliográfica com consultas em livros, artigos para a construção do referencial teórico com abordagem exploratória e análise qualitativa. Portanto, pode-se dizer que a área de Recursos Humanos tende a ser encarada como uma área estratégica para o alcance das metas, pelo menos nas empresas líderes de mercado.*

# *Palavras-chave: Organização; Recursos Humanos; Estratégia de Mercado.*

1. **Introdução**

A área de Recursos Humanos tornou-se um processo, onde se busca a atração e retenção de profissionais com perfis de real comprometimento coma as aspirações das organizações.

Compreende-se que cada organização possui um objetivo para melhor atender seus clientes internos e externos, seus colaboradores que contribuem para o bom desempenho da empresa e assim colocar-se bem no mercado. Mas para que isso ocorra é necessário um departamento de Recursos Humanos atuantes e que trabalhe focado na melhoria dos processos com o seu pessoal.

Dentro desse contexto, o interesse pelo tema baseia-se na gestão de Recursos Humanos de uma organização, evidenciando a compreensão do papel estratégico que o RH representa em ambiente de negócios altamente competitivo e instável.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar a importância do recrutamento e seleção de pessoas voltadas à qualidade e produtividade empresarial

Para abarcar o tema em sua totalidade elegeram-se como objetivos norteadores e nucleares desta pesquisa: fazer um estudo conceitual e histórico da evolução de Recursos Humanos,descrevendo afunção e estratégias do Setor de Recursos Humanos.

Objetivando propiciar uma leitura de fácil entendimento metodologicamente, a arquitetura da presente pesquisa foi estruturada mediante uma revisão bibliográfica onde foi feito consultas em livros, artigos para a construção do referencial teórico com abordagem exploratória e análise qualitativa.

No decorrer da pesquisa obteve-se um grande número de informações e conhecimentos, os quais contribuíram para a ampliação no leque teórico correspondente ao fenômeno, servindo a pesquisa ao propósito de contribuir e não de esgotar o assunto.

Este trabalho vem contribuir para a ampliação do campo de trabalho do profissional de administração com especialidade na área de RH, devendo estar atento as oportunidades que se colocam no dia-a-dia.

O presente estudo torna-se questão de grande relevância ao profissional de Recursos Humanos com o comprometimento, responsabilidade e participação no desenvolvimento organizacional de RH como fator estratégico para encarar novos desafios num mercado mais competitivo, em termos de transformações estruturais.

1. **Referencial Teórico**

**2.1 A Evolução do Conceito de Recursos Humanos**

De acordo com Matos (1998), não importa que nome seja dado à área de RH: gestão de pessoas; diretoria de capital humano; gerencia de RH, entre outras. O que importa é o domínio cada vez mais necessário sobre o conhecimento das necessidades humanas e nas possibilidades da empresa, dentro do possível, em preencher essas necessidades.

O gestor de RH deve ser esforçar em compreender o negocio da empresa, seus processos e interações, as relações internas de cliente fornecedor e níveis de exigência do mercado no tocante às relações com os clientes externos. Além do mais precisa desenvolver a capacidade negocial. Negociar em qualquer nível, em todas as circunstancias, sempre visando um clima ético e produtivo. Acima de tudo, desenvolver um espírito empreendedor em todo o trabalho que executar.

Portanto, a temática atual, que envolve vários tipos de gestão na área de recursos humanos, tem feito com que as empresas revejam suas posturas, engajando- se em um processo estratégico onde se busca a atração e retenção de profissionais com perfis de real comprometimento coma as aspirações das organizações (DRUCKER, 1999).

Tais mudanças refletem-se no âmbito interno, com a reestruturação de seus departamentos e suas funções precípuas. Assim, é que, por exemplo, o papel do Departamento de Recursos Humanos (RH), tem sido reposicionado em uma postura mais estratégica, desvinculando-se das funções tradicionais de apenas selecionar e recrutar profissionais.

Ao mesmo tempo, detecta-se que não basta ao profissional de RH, deter o conhecimento específico e pertinente à área, mas, sobretudo, colocar à prova sua própria competência, na qualidade de fornecedor direto dos recursos que interessam diretamente à organização. Deve considerar, pois que em um cenário de velozes transformações, o sucesso das organizações depende principalmente do que as mesmas possam apresentar em termos de diferenciais competitivos, que envolvam as competências humanas como criatividade, a capacidade de interação, a comunicação, a cooperação, a ética, entre outros (FURTADO, 1998).

Assim, a área funcional de Recursos Humanos assume importância estratégica, já que a acepção organizacional de capacitação envolve a educação do homem para o trabalho, mas também implica incitá-lo a uma dinâmica de continuo aprendizado, fazendo com que permaneça atualizado, competitivo e, principalmente pronto para encarar novos desafios do mercado, em termos de transformações estruturais.

Chiavenato (1999, p.78) classifica três significados que a expressão Administração de Recursos Humanos (A.R.H) pode ter na prática:

1 - Administração de Recursos Humanos como Função de Departamento: é a unidade operacional que presta os serviços internos nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação e beneficio, entre outros.

2 - Administração de Recursos Humanos como Prática de Recursos Humanos: refere- se ao sistema de gestão de pessoas, o modo como à organização implementa as atividades descritas no item anterior.

3 - Administração de Recursos Humanos como profissão: refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral dedicados a atividades relacionadas à gestão de pessoas.

Embora a administração de RH não lide diretamente com fontes de receita, ela poderá certamente trazer lucros à empresa e benefícios às pessoas. Criar um valor adicional é uma questão de saber lidar com as pessoas e obter delas o máximo de eficiência, tanto para o desenvolvimento organizacional quanto pessoal. Portanto, no item a seguir será demonstrado de que forma o profissional de RH desempenha sua função.

* 1. **A função do Setor de Recursos Humanos**

A área de RH tem passado por mudanças substanciais nos últimos tempos. As atividades realizadas pelos velhos departamentos de pessoas estão acabando. Segundo Morris (1998), as rotinas trabalhistas estão sendo terceirizadas[[1]](#footnote-2) e varias outras funções, como treinamento e até mesmo a folha de pagamento podem ser hoje planejada terceirizadas, sem qualquer problema para empresa, desde que haja alguém na empresa, um consultor interno de RH, capaz de definir os parâmetros e critério a serem aplicados na remuneração, na avaliação, no recrutamento e na seleção.

Nesse ponto, cabe uma indagação: como fica então a gestão de RH? Modernamente a função passou a ser de consultoria interna, prestando serviços a todos os departamentos da empresa em matéria de pessoas e competências, já que cada chefe, diretor ou gerente é, acima de tudo, gerente de pessoas. Não é difícil visualizar, então que a função ficou muito mais crítica, no sentido de ter- se uma visão muito mais global do negocio, por isso o gestor de RH obriga-se a ser multifuncional, dominando vários aspectos da empresa.

Para Souza (1999), lidar com pessoas nas organizações deixou de ser uma atividade de simples bom senso, para revestir-se de um caráter administrativo sistemático que abrange técnicas especiais capazes de diagnosticar situações que realmente mereçam atenção especial: planejar um curso de ação que seja adequado tanto para a organização quanto para as pessoas; implantar medidas para evitar pressões e conflitos; e finalmente, para que qualquer modificação de curso de ação necessária seja providenciada a tempo.

O modelo clássico de gestão na área de Recursos Humanos, para o autor acima citado, não fornece os instrumentos necessários para um diagnóstico profundo. A burocratização do trabalho, a rigidez hierarquizada e o autoritarismo não mais favorecem o desenvolvimento das competências humanas no âmbito organizacional.

A esse respeito, inclusive, observa-se que ainda persistem, não obstante o advento de novas técnicas de administração, a limitação do setor de RH à execução e controle de tarefas do departamento de pessoal, como recrutamento, registro e dispensa. Segundo pesquisa realizada em 2003, pelo Centro de Tecnologia em Gestão do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de São Paulo, dois terços das empresas continuam na era do departamento de pessoal, estando somente 4% voltados para o desenvolvimento da organização e das empresas (REVISTA EXAME, 1999).

Contudo, observa-se que o processo, de maneira geral, não se limita apenas a função de apoio e conseqüente administrador de funções vitais para as empresas. O pressuposto da área de Recursos Humanos promoveu uma significativa revisão e redefinição no seu enfoque de atuação, mesmo a despeito de muitas organizações não se situarem nesse patamar.

Dando destaque principalmente ao papel do setor de Recursos Humanos, Wood (1999, p.139) descreve que:

Seu novo papel deve estar alinhado ao direcionamento estratégico com temas como mudança organizacional e desenvolvimento de competências (individuais e organizacionais). O novo RH precisa atuar como prestador interno de serviços, como consultor interno.

Por sua vez, Figueiredo (1999, p.135) também contribui para a definição de papeis, quando afirma que:

Muito mais do que consultores internos, os profissionais da área de recursos humanos, a partir de agora, precisam agir como conselheiros das diretorias, de seus pares e dos conselhos de administração, sobre o melhor aproveitamento possível do potencial humano na empresa. Agregar valor por meio do desenvolvimento e melhora da eficiência operacional, cuidar das necessidades e das realizações das pessoas envolvidas no negócio da empresa estar muito aberto a mudanças. Para o sucesso da nova área que surge, o profissional que a coordenará necessita estar adequadamente capacitado para desenvolver, divulgar, e coordenar a efetiva implantação dos mesmos. Criar políticas que definam os processos e que estejam ajustadas às estratégias empresariais, apresentá-las para a provação do órgão superior da empresa, implantá-las e dar seqüência a sua efetiva utilização serão outras tarefas de suma importância.

Espera-se realmente que tal visão se consolide no seio empresarial, de modo que permita que as áreas de Recursos Humanos sejam estrategicamente consideradas como essenciais, com a valorização do ser humano no papel de ativo intelectual, cujo produto possa ser revertido em ativo financeiro. As expectativas negativas, no entanto, ainda circulam no meio empresarial, sobretudo com relação ao descaso que ocorre em muitas organizações com real importância do capital humano.

Sobre isso, Souza (1999), enfatiza que, infelizmente, toda vez que a coisa[[2]](#footnote-3) se torna importante demais, o homem se torna importante de menos. O que leva a sociedade empresarial a esquecer que ele, que é o principio da empresa, não pode ser alienado dos seus fins; que a empresa não é mera combinação de métodos e mecânicas no seio da economia, mas principalmente, a organização de relacionamentos de seres humanos que procuram, no trabalho, condições de bem-estar e integração social, de realização da cidadania, de crescimento interior e de construção do futuro.

Para Souza (1999) “antes de sentir marginalizado no processo de agregar valor o RH deveria fazer auto-análise, para se convencer de que a sua contribuição talvez não tenha paralelo no contexto administrativo”.

O RH visto sob esta ótica é então o maior contribuinte da oxigenação do clima organizacional, das boas relações humanas no trabalho. E quem mais se empenha em deixar nos eixos as relações humanas e o clima organizacional e, portanto, criar condições para o trabalho eficiente e produtividade- são exatamente os profissionais de recurso humanos voltados para a integração social da empresa, para o bem –estar, a motivação e a promoção do homem.

Para Orlickas (1999) o RH precisa fazer com relação às pessoas o mesmo que o marketing faz com relação ao consumo: antecipar tendências e ser proativo. Isso é agregar valor. Dessa maneira, entende-se que somente com essas atitudes o negócio de RH irá obter vantagem competitiva por meio de pessoas, administrando com as pessoas e não administrando as pessoas, conforme explana o autor acima.

Orlickas (1999) apresenta, também, algum subsidio baseado em fatores empregados por empresas de ponta, na modificação substantiva do seu modo de administrar em RH: modificou-se e ampliou-se sua atuação; atualizou-se com a realidade socioeconômica; tornou-se um centro de investimento; adotou-se estratégia de instrumentalizar e orientar seus executivos; seu planejamento passou a ser vinculado ao planejamento estratégico da empresa; desenvolveu- se meios para que as pessoas possam caminhar proativamente na direção da obtenção dos resultados organizacionais; passou a se preocupar em aproximar-se do principal cliente da empresa, o próprio funcionário; e passou a atuar com foco no cliente externo.

A título de ilustração da importância do RH no contexto organizacional verifica-se uma pesquisa divulgada em 1999, pela Consultoria de RH Watson Wyatt, nos EUA, com 405 empresas norte- americanas e canadenses, de capital aberto com pelo menos US$ 100 milhões de receita ou valor de mercado. Os resultados apresentados mostraram que as companhias que investem na gestão de recursos humanos podem ter aumento de até 30% no seu valor de mercado (REVISTA EXAME, 1999).

A relação entre investimento de capital humano e aumento do valor da ação da empresa é percebida no curto e longo prazo. Ainda com relação à pesquisa apontada, empresas classificadas com um alto índice de capital humano alcançaram um retorno de 95% em cinco anos para os acionistas. Já as companhias com baixo investimento na gestão de pessoas, tiveram uma valorização de 43% no mesmo período. Em seis meses, de janeiro a junho do ano em que se realizou a pesquisa, as organizações com elevado índice de capital humano tiveram uma valorização de 28% contra 6% negativos para empresas com baixo índice.

Como se desprende do resultado da pesquisa citada há inúmeros fatores que interferem na valorização e na queda de uma empresa, mas de acordo com o estudo, as práticas RH geram a satisfação do empregado. Funcionário satisfeito mais produtivo e agrada mais os clientes, que se tornam leais aumentando a lucratividade da empresa. Por outro lado, práticas inadequadas e não bem definidas com programas gerais de treinamento e avaliação 360º- quando o profissional é avaliado por colegas, subordinados e chefes, quando mal utilizados podem depreciar o valor da companhia em até 10%.

O que fica entendido, no modo geral, é que as variáveis mais elogiadas e aplicadas pelas organizações, que tem reflexo imediato na percepção dos seus colaboradores, são excelência no recrutamento e o programa de recompensas instituído pelas organizações. Em contrapartida, o uso inadequado das práticas de RH- e aí entenda -se o seu conjunto, não alguma peculiaridade particular- é tido como fator extremamente desagregador, o que remete à conclusão de que as empresas modernas têm que se ajustar aos novos perfis de administração em RH, para poder obter a satisfação exponencial de seus clientes internos.

* 1. **Objetivo da área de RH**

Não se fará uma menção, aqui, a toda a gama de objetivos descritos na literatura sobre o assunto, o que conduziria o presente a um nível deveras extenso, mas uma abordagem sobre os principais conceitos que induzem à percepção dos objetivos que uma área de RH nos molde das modernas tendências que tem para consolidar seu papel estratégico nas organizações.

De início, opta-se por um olhar sobre o tema comunicação organizacional. A área de RH é responsável, de modo sistêmico, pelo fluxo de comunicação existente no âmbito das empresas. Por conta disso, Maçada (1999), consideram que a comunicação livre de barreiras assegura a sinergia de todos os envolvidos na empresa (empregados, clientes e fornecedores). Além disso, permite maior velocidade na execução dos processos, na solução dos problemas e em ultima instância na implementação das estratégias de negócio, especialmente quando é imprescindível extrair energia e paixão do grupo para vencer desafios e superar resultados.

Aponta o autor que outra contribuição importante do RH é proporcionar à organização o autoconhecimento. Isto significa conhecer cada colaborador, suas habilidades, seus talentos, seus interesses, suas expectativas e sua forma de interação com o grupo. Significa também reconhecer cada grupo como um organismo vivo, com inteligência e dinâmica própria. Uma cultura que valoriza a transparência nas relações e a comunicação sem barreiras fortalece e acelera este processo de autoconhecimento.

O pressuposto para essa argumentação está, na opinião de Moscovici (1997, p.46), na maneira como as pessoas reagem a estímulos dentro das organizações. Nas palavras do autor, seria relativamente simples para a organização. “[...] se cada colaborador funcionasse da mesma forma, reagisse da mesma maneira frente às situações”. Porém, sabem-se cada uma das pessoas inseridas no ambiente organizacional possui uma agenda pessoal repleta de fantasias, interesses, medos e desejos, e é com base nessa agenda que se modelam os comportamentos e se tornam as decisões.

A discussão sobre essa temática parece recair para um cunho filosófico. No entanto, Moscovici (1997) explica que, quanto mais os indivíduos conhecerem suas agendas, mais assertivos, serão em suas interações com o grupo, e através do grupo, com a própria organização. Como reforço a essa argumentação, Lippi (2003) informa, e m reportagem na revista Valor Econômico, que, nas organizações de sucesso, a expressão “pessoas em primeiro lugar” não é apenas uma política de fechada, mas constitui em uma forte crença, um valor verdadeiro.

Outro objetivo que se tem como exclusivo da área de RH, atualmente, diz respeito à avaliação de competências. Segundo Freitas (2000), a avaliação de competências nasce justamente da necessidade de as empresas perceberem o valor de seus produtos e serviços como correlacionados com as competências de seu capital humano. Para autor, as competências resumem-se em: conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa.

Sobre o assunto Crawford (1994, p.58) destaca o seguinte:

Ao comparecer a um programa de aprendizagem presencial focado na competência Trabalho em equipe, a pessoa receberá a teoria e praticará exercícios sobre a melhor forma de se trabalhar em equipe. Apesar de não ser uma garantia provavelmente ela assimilará os conceitos inerentes a esta competência. Em outras palavras, adquirirá os conhecimentos necessários. Ao retornar para sua empresa, onde se tenta implantar uma cultura que incentive o trabalho em grupo, esta pessoa se juntará a equipes de projetos e aplicará na prática, os conhecimentos alcançados no programa de aprendizagem. Por maior que seja o seu esforço, ela irá se deparar com situações às quais ainda encontrará dificuldades para interagir com os colegas, mas pouco, a pouco, superará estes obstáculos. Ao tentar transformar teoria em prática, esta pessoa estará acumulando habilidades nesta competência.

Assim, pressupõe-se que, após participar de muitos projetos, mesclando os conhecimentos adquiridos com as habilidades alcançadas, esta pessoa começa a colher os benefícios do trabalho em grupos, passando a disseminar, para todos os colaboradores na empresa, com convicção, que o talento do grupo é sempre maior do que a soma dos talentos individuais de seus integrantes. A partir dessa crença terá adquirido a atitude de trabalhar em equipe. (TERRA, 2000).

Na opinião do autor, talvez seja a tarefa mais árdua que envolve os objetivos da área de RH, uma vez que desenvolver pessoas é uma missão difícil e que demanda tempo. Implica em diagnosticar as competências exigidas pelos cargos e confrontá-las com as de seus ocupantes, suprindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento concisos, específicos, mensuráveis, factíveis, voltados para resultados, com datas definidas e com o *coach*[[3]](#footnote-4) do líder.

Esse objetivo tem sua relevância pela própria exigência organizacional. Qual quer cargo dentro de uma empresa requer competências especificas que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigências por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, caracterizadas por Garvin (2000, p.75), cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

1. A pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
2. A pessoa está alinhada ao cargo (suas competências se equivalem às exigidas pelo 2cargo);
3. A pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

As competências devem ser definidas de forma clara, simples e objetiva, permitindo o seu fácil entendimento por todos na empresa. Nesse sentido, corrobora-se com o pensamento de Dutra (1996), de que a avaliação de competências é de fundamental importância para muitos processos em RH, tais como desenvolvimento, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remuneração. Além do mais, é requisito básico para as empresas que buscam certificação de qualidade da serie ISSO 9000.

Para Ulrich (1998) um diagnóstico organizacional completo de RH demanda quatro passos: definir uma arquitetura organizacional, criar um processo de avaliação, fornecer liderança para aprimoramento das práticas e fixar prioridades. Para tanto existe seis fatores que definem o modo de operação das organizações e identificam os sistemas que precisam mudar para que as organizações apliquem a estratégia que são:

* Mentalidade comum: representam a identidade e cultura comuns a uma empresa.
* Competências: representa o conhecimento, qualificações e habilidades existentes entre funcionários e grupos de funcionários, bem como em seu relacionamento.
* Consequência: representam os padrões de gestão do desempenho, incluindo medidas, sistemas de avaliação e recompensas.
* Sistema de comando: representa as relações hierárquicas, processos de tomada de decisão, políticas e processos de comunicação da organização.
* Processo de trabalho/capacidade para mudanças: representa o modo como as organizações melhoram processos, administram a mudança e aprendem.
* Liderança: representa o modo como as empresas formam, comunicam e comprometem-se com a direção (ULRICH, 1998, p.45).

Cada pilar representa um requisito organizacional para efetivar uma estratégia empresarial. O pilar da competência garante que a organização alcance e mantenha o conhecimento, qualificações e habilidades para realizar sua estratégia empresarial. O pilar da conseqüência garante que a organização desenvolva processos para alocar as conseqüências de se alcançar ou perder objetivos empresariais. O pilar do sistema de comando garante que a organização estabeleça estruturas e rotinas de comunicação para moldar o comportamento dos funcionários, e o pilar do processo de trabalho/capacidade para mudança garante a existência de processos para adaptar e transformar a organização (ALBUQUERQUE, 2002).

Quando uma organização inculcar competência, consequência, sistema de comando e processo de trabalho/capacidade para mudança, terá a capacidade para traduzir as estratégias empresariais em mentalidades e estas em ações. Seguindo essa arquitetura, as estratégias empresariais não se tornam matéria-prima; tornam-se trajetórias de envolvimento.

Os quatro pilares fornecem uma estrutura que define às escolhas que precisam ser feitas quando se pretende traduzir a estratégia em ação. Identificar e executar escolhas em cada uma das quatro áreas pilares garante uma base estável sobre a qual possa se edificar uma estratégia de implementação. Em algumas ocasiões, os executivos podem desviar toda sua atenção e recursos para um pilar, com a exclusão dos outros três, criando assim uma base instável para a execução da estratégia (CARVALHO, 2000).

Quadro1- Arquitetura para o Diagnóstico Organizacional

|  |
| --- |
| **Intenção Estratégica:** o que estamos tentando realizar? **Contexto ambiental:** legislação, economia.**Estratégia:** intenção, plano, foco, canais, etc **Competência Essencia**l: tecnologia **Finanças:** medidas, retorno, valor criado**Capacidades Organizacionais:** quais as capacidades organizacionais de que necessitamos? |
| **Mentalidade Comum:** pelo que desejamos ser conhecidos por nossos clientes? |
| **Pilar da Competência** | **Pilar da Conseqüência** | **Pilar do Sistema de comando** | **Pilar do Processo de Trabalho/ Capacidade para Mudanças** |
| Quais são as competências de que necessitamos para realizar nossa estratégia? | Quais são os padrões e conseqüências necessárias para a realização de nossa estratégia? | Qual a realização de que precisamos para realizar nossa estratégia? | Qual a capacidade de que dispomos para gerir os processos de trabalho e para mudar a fim de realizar nossa estratégia? |
| **Preenchimento de Cargos**Quem é contratado para a organização?Quem é promovido na organização?Quem é demitido da organização?**Desenvolvimento**Considerando nosso ambiente e estratégias empresariais, que treinamento deve ser oferecido?Considerando nosso ambiente e estratégia empresariais, que alternativas ao desenvolvimento devem ser oferecidas? | **Avaliação**Quais são os padrões de desempenho para indivíduos, grupos e departamentos na organização?Quais os mecanismos para dar retorno aos funcionários sobre seu desempenho em relação aos padrões?Quais os processos utilizados para garantir avaliações acuradas, significativas e efetivas?**Recompensa**Quais as conseqüências, financeiras e outras, de alcançar os padrões?Como o sistema de recompensa garantirá que os indivíduos serão motivados nas direções apropriadas**.** | **Desenho da Organização**Qual deve ser a forma da organização (quantos níveis, quantos papeis, que relações hierárquicas, que divisão do trabalho, etc?)Como tomaremos as decisões apropriadas?**Políticas**Que políticas (segurança, saúde, trabalho) devemos adotar?**Comunicações** Que informações devem ser partilhadas com quem na organização?Quem deve divulgar e receber informações?Que mecanismos devem ser utilizados para a divulgação de informações? | **Melhoria dos Processos de Trabalho**Que tipos de iniciativas devemos oferecer para garantir que nossos processos de gestão funcionem bem (qualidade, reengenharia, etc?)Quais são os processos críticos para fazer com que a mudança ocorra?**Fomento do Aprendizado para a Mudança**Como podemos divulgar idéias e o aprendizado além das fronteiras organizacionais? |
| **Liderança: Consideração nossa estratégia, qual a qualidade da liderança?** |

Fonte: Ulrich (1998)

O Quadro 1 apresenta como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, com a colaboração da média gerência, dos supervisores, dos funcionários e demais colaboradores, esse processo deve ser levado a efeito sistematicamente, envolvendo, de forma integrada e harmônica, dirigentes, superintendentes, gerentes e supervisores. Seu objetivo principal é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade em longo prazo.

Outra opção segundo Ulrich (1998) para executar serviços de RH é a criação de centros de serviços para distribuir tramites de trabalho relativo a RH. Esses centros de serviços padronizam trâmites rotineiros em um único local, possibilitando maior eficiência em toda a empresa. O processamento de benefícios, por exemplo, similar para as diferentes unidades da empresa, pode ser executado com mais eficiência através de processos padronizados, com os centros de serviços atendendo chamadas e preocupações comuns dos funcionários.

Serviços baseados em tramitação lidam com processos administrativos rotineiros e padronizados, questões e atividades relativas ao atendimento de necessidades dos funcionários. As atividades baseadas em tramitação devem incluir os tópicos a seguir:

•Relativas a benefícios**:** Alterações de benefícios, benefícios flexíveis, assistência médica, alterações de beneficiários e questões dos funcionários sobre política e indenização.

•De remuneração/pagamentos: Escrituração de opção de compra de ações, retenção de impostos, trâmites de pensão (plano de poupança para aposentadoria feito pelo empregador), folha de pagamento (inclusive deduções voluntárias, preenchimento e envio de formulários), declaração de rendimentos pagos, alteração de taxas de retenção de impostos, processamento de cartões de ponto, registros e política de férias, dados ambientais (políticas especificas a determinados países, por exemplo) e estatística de diversidade.

•De desenvolvimento e formação: Assistência educacional e inscrição para treinamento.

•De cidadania da empresa: Doações e campanhas beneficentes.

•De cadastro: Reclassificação e mudanças de endereço, mudanças de titulação, reembolso de viagens, serviço de alimentação e recreação.

•De contratação: Recrutamento de candidatos, informações da empresa, verificação de emprego, anúncio de vagas e fluxo de candidatos, visto de passaporte.

Todos os enfoques aqui abordados dizem respeito a alguns dos objetivos que a área de RH detém como principais, dentro dos modernos conceitos. Verifica-se, portanto, que há muito a função de RH deixou de ser exclusivamente a de recrutar, selecionar, admitir, treinar e alocar recursos humanos. Como parte do planejamento estratégico nas organizações, sua importância se redobrou, culminado naquilo que hoje em dia, se costuma denominar de Gestão de Pessoas. Vale lembrar que essa denominação possui outras variações, mas essa é a mais proeminente e mais utilizada.

**2.4 Gestão de Pessoas: um Novo Enfoque**

A gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial- centrados em cargos – vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações (DUTRA, 1996).

Ainda segundo o autor, no contexto em eu mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas

Claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimento que afeta a produção como um todo.

Desse modo, torna-se necessário estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos, o que, para Kaufman (1991), representa uma ampla transformação, uma nova filosofia de gestão, o que implica também em uma grande mudança no paradigma anterior a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo.

As duas formas principais de modelos de sucesso atualmente aplicadas na visão de Garvin (2000) são: a gestão por competências e o desenvolvimento de verdadeiros lideres. No primeiro caso, ao se optar por um modelo de Gestão de Pessoas que envolvam esses critérios, algumas atitudes devem ser relacionadas como ações gerenciais:

1. Conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem característica própria e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências;
2. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidade que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;
3. Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.
4. Para o autor citado, estas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e serem internalizadas nas atitudes e comportamento de todos. Já Rodrigues (2004) acrescenta que o processo de implantação da gestão por competências deve fazer parte das estratégias da empresa, no sentido de garantir que haja um mecanismo não somente de autodesenvolvimento de carreira para os profissionais da empresa, como também sejam otimizados os recursos de capacitação dos seus profissionais, já que com o processo implantado o foco estará voltado para eliminação dos hiatos de competência.

Outro enfoque para a Gestão de Pessoas, na opinião de Drucker (1999). Diz respeito ao impacto em termos de mudanças que essa nova premissa traz consigo, não somente dos processos internos de capacitação das pessoas, mas também da sua ascensão profissional e da sua permanente avaliação. Para isso, mais uma vez se retoma a temática sobre o processo de gestão de competência, em consonância com a permanente avaliação das pessoas, e um sistema de reconhecimento e recompensa atrelado aos seus resultados.

Como afirma Dal Santo (2004), toda empresa moderna pensa estrategicamente, mas a maioria delas elabora seu planejamento estratégico voltado para a área de marketing, finanças, vendas, produção, atendimento ao cliente, entre outros, e os recursos humanos normalmente ficam esquecidos. Nesse aspecto, entende-se como fundamental a Gestão de Pessoas como fonte de planejamento da estratégia de RH, tendo em vista que o ambiente empresarial está, cada vez mais, exigente e rigoroso com as organizações. Como destaca o autor citado:

Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão antiquados, as mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores, dirigentes etc. O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas. Isso, na maioria das vezes, leva as empresas a perdas, por falta de planejamento (DAL SANTO, 2004, p.58).

Ainda conforme o autor citado, fazer um planejamento de Gestão de Pessoas é uma estratégia de abordagem e um tratamento global da administração, que se integra com o negócio da empresa e inclui preocupação com o futuro. Essa visão não é apenas um conjunto de técnicas para se somar às já existentes e sim uma metodologia para levar os objetivos da empresa adiante, já que as pessoas são responsáveis pelo fazer e pelos resultados.

Segundo Carvalho (2000), a função de planejamento na Gestão de Pessoas compreende o processo gerencial de identificação e analise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.

Complementando, o autor destaca que a integração entre as várias partes é fundamental, e relacionar o planejamento de Recursos Humanos com o planejamento estratégico, faz com que os objetivos da empresa sejam mais facilmente alcançados. Muitas vezes, as empresas criam expectativas e delegam tarefas, que seus colaboradores a principio não tem condições de chegar a alcançar. Cabe a ela, então, dar as ferramentas e o suporte necessários, para que essa pessoa possa desenvolver-se e levar o objetivo da empresa adiante.

Muitas vezes, então, o que é realizado em uma organização, provém de atos e decisões das pessoas e que por isso só, podem ser realizados de uma forma melhor ou não. A diferença dessa performance está, normalmente, na qualidade administrativa dessas pessoas, que irão determinar o sucesso ou não da organização. Isso significa que o tratamento dos Recursos Humanos deve ser considerado estratégico, missão que cabe à Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Em relação ao gestor, o autor enfoca que, trabalhando alinhado com a visão empresarial de negocio, o gestor abole a missão de gerente e assume a de líder, fazendo com que as responsabilidades pelas tomadas de decisões deixem de ser apenas só dele e passe para as mãos do trabalhador. Nesse sentido, torna-se fundamental que todo funcionário se sinta motivado, recompensado, e saber que a empresa preocupa-se com ele, fazendo o mesmo por ela, ou seja, ele se sentirá parte daquela organização e trará os resultados por ela esperados. Para isso, o treinamento também colabora com o alcance de resultados positivos.

**2.5 Resultado e Discussão**

Com base na pesquisa bibliográfica apresentada pode-se afirmar que o processo administrativo no setor de RH visa em regra geral, coordenar e normalizar seu meio laboral e institucional. Assim, o RH torna-se estratégico para o desenvolvimento da empresa.

O profissional de Administração planeja, organiza e dirige atividades, implantando rotinas e providenciando os equipamentos necessários para atuar de acordo com a política traçada pela direção. Cabendo a este profissional esquematizar as funções da instituição, departamentalizando os serviços e delegando competências. Estabelece planos contábeis com os profissionais encarregados, com os quais planeja, executa e controla um orçamento que prevê as receitas e despesas dos diversos departamentos e preocupa-se com a imagem da instituição.

Sob sua supervisão ficam os departamentos e cabe a ele estabelecer a interligação das atividades, para que funcione de forma integrada. Para o bom desempenho de suas funções ele trabalha em equipe com os chefes de cada setor. Dessa forma, constituiu-se um grupo de profissionais experientes e locados em posições que permitem o conhecimento tanto das diretrizes e necessidades organizacionais quanto da cultura, valores e anseios do conjunto de colaboradores. O trabalho deste grupo é norteado por informações obtidas junto ao corpo diretivo da organização e por consultas aos demais gestores e a representante dos colaboradores. A coordenação do processo fica por conta da equipe de Recursos Humanos, sendo esta responsável pelo aporte metodológico, servindo como elemento neutro na condução do processo.

O RH não integra a estrutura permanente da empresa e sim funciona com autonomia de parceiro de negócio. O principal objetivo desse investimento é manter a carteira e os benefícios, para manter o nível de emprego da melhor forma possível. A empresa se preocupa com a qualidade e desempenho do funcionário e dependendo da necessidade de cada setor faz investimentos no treinamento para os lideres, para os subordinados alocando as pessoas com as atividades que mais se identificam, trabalhando inclusive com seleção interna, ou seja, ao surgir uma vaga na companhia primeira é oferecido aos colaboradores já existentes antes de oferecer ao público externo.

Ficou evidenciado com a pesquisa que esse novo estilo de gestão daempresa permite, estimula e possibilita que seusprofissionais se desenvolvam. Esse desenvolvimento, noentanto, é visto como sendo diretamente dependente decada profissional, e não como uma demanda da empresae, por isso, nem sempre ocorreria, apesar dasoportunidades existentes:

Assim, gerenciar as empresas parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas. A adoção do ponto de vista dos processos na gestão de RH inclui a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes.

De um modo geral, os resultados desta pesquisa apontam para uma possibilidade de movimento dos empresários em direção ao desenvolvimento de políticas de recursoshumanos, como sustentação á sobrevivência ante o avanço tecnológico.

Podemos dizer que a área de Recursos Humanos é encarada como uma área estratégica para o alcance das metas, características das empresas líderes de mercado.

Em relação ao funcionamento do RH com as teorias dos especialistas citados anteriormente, pode-se concluir que o Recursos Humanos, segue pelo menos duas linhas dos quatro papéis que possui um RH citado por Dave Ulrichno livro “Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados”, que são: execução da estratégia, eficiência administrativa, dedicação profissional e a administração da transformação e da mudança. Percebe-se com isso, que o Recurso Humano trabalha de forma expandir os seus processos junto aos outros setores da empresa, descentralizando suas atividades, ou seja, tornando-se um parceiro de negócio e ouvinte dos funcionários.

**3. Metodologia**

Gil (1999) afirma que é na metodologia que o pesquisador deve esclarecer os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. O autor destaca ainda que a organização da mesma varia de acordo com as peculiaridades.

Demo (2001), por seu turno, relata que a metodologia é importante em razão de explicar o que trata o estudo seja como trabalho de campo ou de laboratório, de pesquisa teórica ou de pesquisa histórica ou de um trabalho que combinará as várias formas de pesquisas.

Acredita-se que é na metodologia que a pesquisa terá um caráter de exploração, de descoberta e, também, de levantar perguntas e através da mesma encontrar respostas, utilizando-se métodos e técnicas que tenham coerência com o problema a ser abordado.

Esta pesquisa que se direciona a identificar a importância do recrutamento e seleção de pessoas, voltado à qualidade e produtividade empresarial terá como método a pesquisa exploratória, que permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado.

Segundo Gil (1999, p.30) a pesquisa exploratória “é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato”

**3.1 Tipo de Pesquisa**

Optou-se pela documentação indireta com a utilização da pesquisa bibliográfica. Uma vez que a pesquisa bibliográfica permitirá a fundamentação teórica. Segundo Gonçalves (2005, p.58) “trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa; sua finalidade é conhecer as diferentes contribuições cientificas sobre o assunto que se pretende estudar”.

**3.2 Tratamento e Análise dos Dados**

Será a última fase, no qual os dados serão analisados estatisticamente, onde serão pontuados os destaques que serviram de subsídios para a construção de uma análise final do objeto da pesquisa. Em que constatará os resultados, da pesquisa bibliográfica que foram organizados e interpretados, análise esta que foi feita para atender aos objetivos da pesquisa.

**4. Conclusão**

Ao término do estudo em questão, vale destacar que, o acelerado ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização, crescimento lucrativo e demandas do consumidor coloca em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais.

A temática envolve o sistema de gestão por competência na área de recursos humanos que tem feito com que as empresas revejam sua postura, engajando- se em um processo estratégico na busca à atração e retenção de profissionais com perfis de real comprometimento com as aspirações das organizações.

O Sistema de gestão por competências vem despontando como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de recursos humanos. Os resultados obtidos até aqui apontam para uma forte crença de que ele pode suprir as principais necessidades emergentes de gestão de pessoas em um mundo competitivo. Cabe, no entanto, a atenção ao monitoramento do processo de construção e implementação, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes.

Sendo assim, o gestor de RH deve se esforçar em compreender o negócio da empresa, seus processos e interações, as relações internas de cliente fornecedor e níveis de exigência do mercado no tocante às relações com os clientes externos. Além do mais, precisa desenvolver a capacidade de negociar em qualquer nível, em todas as circunstancias, sempre visando um clima ético e produtivo. Acima de tudo, desenvolver um espírito empreendedor em todo o trabalho que executar.

Com base nos teóricos apresentados concluí-se que os profissionais de RH devem são parceiros, participantes, movidos por competência, trazendo consigo um corpo de conhecimento para tomar decisões empresariais.

Dessa forma, entende-se queo RH não integra a estrutura permanente da empresa e sim funciona com autonomia de parceiro de negócio, que apóia outros setores. Verifica-se, portanto, que há muito a função de RH deixou de ser exclusivamente a de recrutar, selecionar, admitir, treinar e alocar recursos humanos. Como parte do planejamento estratégico nas organizações, sua importância se redobrou, culminado naquilo que hoje em dia, se costuma denominar de Gestão de Pessoas.

**Referências**

CARVALHO, P. C. **Recursos humanos**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. Traduzido por Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. São Paulo: Elsevier, 1999.

DAL SANTO, R. M. **Planejamento de recursos humanos.** Fevereiro de 2004. Disponível em<http//www.rh.com.br/conteudoprofissionaisrecursoshumanos.htm> Acesso fevereiro de 2016.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1991

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999

FIGUEIREDO, J. C. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negocio 1999.

FREITAS, Vanessa Aparecida. **Liderança o desafio da Gestão de pessoas**. Artigo de Administração:Disponívelemhttp://www.portaleducação.com.br/administração/artigos/11828/liderança-o-desafio-na-gestao-de-pessoas. Acesso em fevereiro de 2016.

FURTADO, C. **O capitalismo global**. São Paulo: Paz e Terra, 1998

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GARVIN, D. A. **Construindo a organização que aprende**: gestão do conhecimento. Harvard BussinesReview. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro. Campus, 2000

KAUFMAN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron Books, 1991

LIPPI, R. Boas no clima e nos resultados. Revista Valor Carreira. Ano 1. 2003

MAÇADA, M. V. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2004

MATOS, Susan et al. **Designing team-based organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.Ernesto Gonçalves José**. As empresas são grandes coleções de processo.** www.as\_empresas\_sao\_grandes\_coleçoes de processos. Acesso março de 2016

MOSCOVICI, S. B. **Estratégias Modernas nas empresas**. In: ALBUQUERQUE, L.G “**A gestão Estratégias de pessoas”.** In: Fleury, M. T. L (Coord), **As pessoas na organização,** São Paulo: Gente, 2002.

ORLICKAS, J. F. **Indivíduo na organização**. São Paulo: ATLAS, 1999

REVISTA EXAME. **Capitalismo Industrial**. Nº. 2**.**  São Paulo, 1989.

SOUZA, R. M. **O futuro da administração de recursos humanos no Brasil e a coisificação das relações no trabalho**. São Paulo: Edicata, 1999

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

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

WOOD, Andrew. **The Philosophy of Manufactures**.Tradução BOBBIO. London: Chas. Knight 1999.

1. Refere-se ao novo modelo de empregabilidade do sistema capitalista, que destitui Direitos garantidos por Lei. FALCONER, Andrés Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor. Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*.*** São Paulo, USP, 1999 [↑](#footnote-ref-2)
2. Refere-se à produção, produto ou o que for. [↑](#footnote-ref-3)
3. Refere-se à capacidade de favorecer e multiplicar o treinamento. TERRA, J.C.C. ***Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial***. São Paulo: Negócio, 2000. [↑](#footnote-ref-4)