

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO TECNOLÓGICO – ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**Recursos Humanos Estratégico:  
a mudança de posicionamento do RH nas organizações**

Gisele Vasconcelos Pereira  
Luciana Rolim de Lima

Niterói  
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO TECNOLÓGICO – ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**Recursos Humanos Estratégico:  
a mudança de posicionamento do RH nas organizações**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação  
“Lato Sensu” - MBA Desenvolvimento Avançado de  
Executivo com ênfase em Gestão de Pessoas.

Orientador:  
Professor: Ronnie Joshé Figueiredo de Andrade, M.Sc.

Niterói  
2008

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, familiares e amigos que acreditam que somos vencedoras, apesar das dificuldades da vida.

(in memoriam) Ao pai de Luciana Rolim, Jose Geraldo, que não está entre nós, mas permanece vivo em nossos corações.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por proteger e abençoar nosso caminho, permitindo a concretização de mais um sonho, concluir a Pós-Graduação.

Aos nossos pais, pelo amor, apoio e incentivo em busca por um futuro melhor, por contribuírem para nossa formação pessoal e profissional e por mostrarem que é possível a realização dos sonhos.

Aos familiares, amigos e namorados por acreditarem no nosso potencial e compreenderem os momentos de ausência em prol da conclusão desta monografia.

Aos alunos e professores do curso, por contribuir para nossa formação, permitindo o compartilhamento de experiências profissionais.

Ao orientador Ronnie Figueiredo, pela colaboração e presteza ofertadas a nós para construção deste trabalho.

À UERJ, por considerarmos o início de tudo e onde pudemos construir nosso laço de amizade e irmandade. Essa vitória é nossa!

“Numa economia em que a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é a fonte segura de vantagem competitiva.”

Nonaka e Takeuchi

“A experiência nos mostra que o sucesso é devido menos à habilidade que o zelo. O vencedor é aquele que se entrega inteiro à busca, de corpo e alma.”

Charles Buxton

## RESUMO

O início do Século XXI tem sido marcante em praticamente todas as esferas de crescimento do mundo moderno. O capitalismo, o mito progressista e a nova lógica do poder se assentam sobre a confrontação da competição, baseando-se na combinação de estratégias que visam o desenvolvimento dos recursos humanos e contribuem para a sustentabilidade do negócio.

Os temas que compreendem a área de recursos humanos precisam evoluir na medida em que as estratégias do negócio avançam e afetam o comportamento dos indivíduos. Este trabalho ilustrou os fatores que tornam a área de recursos humanos estratégica e por consequência, a mudança de posicionamento de RH nas organizações.

A problemática abordou os sistemas que subsidiam as organizações a atuarem com excelência na gestão estratégica dos recursos humanos, identificando por meio de pesquisa bibliográfica, os desafios encontrados por esta para o cumprimento do seu papel.

Consideramos como base do estudo a análise da cultura organizacional como fator de construção da identidade coletiva, passando pelo mapeamento das competências essenciais para o mercado de trabalho, somado ao alinhamento das estratégias de RH às organizacionais focalizando os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal e por fim, a humanização nas relações de trabalho.

Esperamos que, por meio deste trabalho, seja possível proporcionar um momento de reflexão a respeito da função da área, dos profissionais de RH e do processo de gestão de pessoas e assim, contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: recursos humanos; estratégia organizacional; cultura e competências.

## **ABSTRACT**

The beginning of the XXI Century has been remarkable in the modern world growth. The capitalism, the progressive myth and the new ideology of power lie on the competition-confrontation construct, also based on the combination of strategies for the development of the human resources management practices and they contribute to the sustainability of the business.

The subjects concerning the Human Resources area need evolution while management strategies rapidly develop and interfere in the human being behaviour within our society. Thus, this is a monograph illustrated with a view to enlighten the ideas above mentioned and highlight key facts that enable the Human Resources area to be of strategic importance. Consequently, there has been a different attitude towards the HR area in the organizations.

The study problem lied in dealing with the tools which enlighten the organizations about the excellence in the Human Resources strategic intervention. Based on academic research, this paper also aims at pointing out the challenges HR professionals may face on a daily basis.

The analysis of the organizational culture would then be the basis of this research when building up a group identity, the essential competences for the job market besides the organizational and Human Resources strategies which focus on the processes of recruitment, hiring and professional development and lastly, the human relations in the workplace.

Our aim is that this paper enables professionals to have moments of reflexion about their role in the job market and how it may reflect upon the institutional development.

**Key words:** Human Resources; Organizational Strategy; Culture and Skills.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Alinhando Estratégia do negócio e Recursos Humanos .....	22
Figura 2: Incompatibilidades entre o discurso e a prática .....	22
Figura 3: Nova atuação de Recursos Humanos .....	24
Figura 4: Recrutamento e Seleção .....	33
Figura 5: Aposta nas Pessoas .....	36
Figura 6: Práticas de Recursos Humanos para retenção de talentos .....	38
Figura 7: Organização de alta performance .....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CEO: Chief Executive Officer (Diretor-Executivo ou Diretor-Geral em português)

RH: Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1. DESCRIÇÃO DA QUESTÃO-PROBLEMA.....	13
1.2. OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1. Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	15
1.5. RESULTADO ESPERADO.....	15
1.6. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.2. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O MERCADO DE TRABALHO.....	26
2.3. ALINHANDO AS ESTRATÉGIAS DE RH ÀS ORGANIZACIONAIS .....	31
<b>2.3.1. Recrutamento e Seleção De Pessoal</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3.2. Desenvolvimento de Pessoal</b> .....	<b>34</b>
2.4. A HUMANIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	39
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>43</b>
<b>4. CONCLUSÕES</b> .....	<b>44</b>
<b>5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Compreender Recursos Humanos consiste em refletir sobre uma série de mudanças que estão acontecendo no mercado de trabalho, na produção e oferta de bens e serviços, bem como no relacionamento humano que influencia toda estrutura das organizações. Entender estas mudanças possibilita a criação de estratégias para as manterem competitivas no mercado.

Uma das comprovações deste argumento está no termo “Atração e Retenção de Talentos” cada vez mais pesquisado, exigido e almejado pelo mercado de trabalho e pela própria sociedade, tendo em vista as novas relações estabelecidas entre trabalho x organização x indivíduo.

Deste modo, uma breve reflexão sobre o Século XXI e as novas exigências para o mercado de trabalho permite a compreensão de como está estruturado o relacionamento entre organizações, indivíduos e sociedade e o porquê as organizações de destaque estão atribuindo valor estratégico ao seu RH.

Assim, compreendem-se as relações de trabalho (indivíduo x organização) dentro de uma perspectiva social para que a partir dela seja possível agregar valor à cultura organizacional, sistematizar e organizar mudanças, desenvolvendo as pessoas em uma sociedade cuja marca é exatamente a velocidade com que as situações e informações acontecem.

Como profissionais da área de RH, buscamos identificar as mudanças na área de gestão de pessoas, além de integrar os conceitos da área de Educação, no que tange as competências dos indivíduos, aos conceitos e necessidades da Administração.

Ao começar estudar conceitos da área de Administração, foi possível ampliar a ótica de compreensão de como acontecem às relações de trabalho, não só da parte do indivíduo, muito bem pesquisado pelos teóricos da área, mas também através da ótica das organizações e do mercado.

Acreditando nas capacidades psíquicas, afetivas e sociais que compõem a complexidade humana, buscamos traçar, ao longo do trabalho, indicativos de como o RH pode (e deve) desenvolver processos estratégicos dentro das organizações.

Nesse sentido, o termo estratégia, que em grego significa “arte do general”, passou a ser parte fundamental do vocabulário da Administração, particularmente a

partir final dos anos 70, a utilização desse termo no meio empresarial se explica por duas questões: mudança e incerteza.

Estratégia nada mais é que um conjunto de decisões por meio das quais e se procuram atingir objetivos em situação de incerteza e risco. E o que fez aumentar a incerteza e o risco nas últimas décadas? A mudança intensa e acelerada.

A postura acelerada do mercado tem impulsionado a mudança de estratégias, estruturas e culturas para se adequar ao presente e futuro. Viu-se necessário criar valor para toda a cadeia produtiva: integrando os clientes nas decisões da empresa; exigindo empresas descentralizadas, mais ágeis e flexíveis, com uma visão compartilhada e princípios disseminados, ou seja, empresas com uma cultura de empreendedorismo em diversos níveis.

No entanto, para que as novas estratégias de negócio sejam bem sucedidas, é fundamental que seja criada uma infra-estrutura que se adeque com essas novas estratégias, ou seja, a construção de uma cultura organizacional capaz de atingir os objetivos da organização e de desenvolver um aprendizado constante. Através da gestão de pessoas, uma organização pode construir cultura, como forma de aprender e agir mais rápido do que a concorrência. Mas também, pode orientar os seus gestores a como lidar com suas equipes, potencializando o capital humano.

TERRA (2008) descreve que a incerteza e o risco nas últimas décadas foram às mudanças intensas e aceleradas, onde as empresas tiveram de desenvolver competências organizacionais para lidar com a estratégia de modo eficaz. De um lado, cuidaram da preparação de quadros com competências estratégicas; e de outro, procuraram desenvolver modelos de gestão que incorporassem formas adequadas de planejamento estratégico.

Para que uma organização assegure a sua competitividade, faz-se necessário muito mais que capital financeiro e humano. Segundo PASCHINI (2006), é preciso que exista uma estratégia de negócio ao longo prazo e genérica, que requer o alinhamento das estratégias específicas, que são de responsabilidades de cada área, à estratégia do negócio. Nesse sentido, as políticas e ações implementadas por RH deverão ser definidas de forma a assegurar a direta contribuição ao negócio.

## 1.1. DESCRIÇÃO DA QUESTÃO-PROBLEMA

Diante das necessidades apresentadas pelo mundo contemporâneo, o tema gestão de pessoas adquiriu grande importância por ser o principal ativo das organizações que buscam seus resultados. A gestão de pessoas também pode representar um elemento propulsor e estratégico quando os profissionais de Recursos Humanos estiverem, à frente dos processos de desenvolvimento de produtos, na identificação de oportunidades de mercado e na implementação de modelos de gestão.

Esta geração terá que ser mais hábil e conectada com a realidade do negócio terá que enfrentar novos desafios, tais como: o alinhamento da cultura organizacional, o desenvolvimento de pessoas e a humanização nas relações de trabalho.

Nesse sentido, consideramos como situação problema a necessidade de modificar o perfil de atuação da área de recursos humanos, transportando-a de uma posição operacional para estratégica na organização e por meio do processo de gestão de pessoas, ter condições de construir e gerenciar uma cultura organizacional sólida, de recrutar e selecionar pessoas que estejam conectados à aos objetivos da organização, e de potencializar suas competências.

Então, resolveu-se definir a seguinte problemática: em quais ambientes deverão ter atuação intensiva de RH para enfrentar o desafio em tornar-se estratégico e quais os caminhos que poderão auxiliá-lo nessa trajetória?

## 1.2. OBJETIVOS

Para responder às questões que constituem a situação problema, o estudo apresenta, a seguir, os objetivos gerais específicos.

### 1.2.1. Objetivo Geral

Apontar a mudança de posicionamento de Recursos Humanos nas organizações, considerando a nova postura da área e de seus profissionais frente ao desafio de transportarem-se de uma atuação operacional para estratégica.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- Posicionar a área de RH quanto à importância do gerenciamento da cultura organizacional, alinhando os comportamentos individuais e coletivos aos objetivos estratégicos;
- Mapear as principais competências do trabalho moderno, vislumbrando a construção de uma organização de alta performance e focada no capital humano;
- Descrever a atuação estratégica de RH para nos sistemas de Recrutamento e Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, de forma a conectá-los com a cultura e as necessidades organizacionais e;
- Apontar a atuação da RH frente às relações entre indivíduo e organização, possibilitando elencar os valores pessoais aos coletivos e prezando pela humanização das relações entre indivíduo e organização.

### 1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O grande desafio dos profissionais da área de Recursos Humanos tem sido a questão do alinhamento entre a compreensão da estratégia do negócio, o

gerenciamento da cultura organizacional e a definição de políticas de gestão de pessoas que atuem como balizadoras para a consecução da macro-estratégia.

Esse estudo fez abordagens teóricas acerca da cultura organizacional, das competências essenciais para o trabalho, dos sistemas de Recrutamento e Seleção e Desenvolvimento de Pessoal e da humanização nas relações de trabalho, considerando a atuação de RH como instrumento de sustentação a estratégia do negócio.

#### 1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Identifica-se a relevância do estudo para as empresas e os profissionais do segmento de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas que enfrentam a mudança de posicionamento da área, considerando o desafio de tornar-se parceiro estratégico, oferecendo sustentabilidade à organização.

#### 1.5. RESULTADO ESPERADO

Este estudo reuniu uma revisão bibliográfica sobre a problemática - Recursos Humanos estratégico, possibilitando reconhecer a mudança de posicionamento da área e dos profissionais nela alocados.

Com isso, espera-se estimular a reflexão nos profissionais e nos stakeholders envolvidos, de forma a compreender que o sucesso da organização está diretamente relacionado ao fortalecimento da cultura, dos processos de agregar e desenvolver pessoas e das práticas de humanização.

## 1.6. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo proposto está organizado em quatro capítulos:

**Capítulo 1:** Introdução

**Capítulo 2:** Fundamenta-se sobre a revisão da literatura, visando à identificação dos principais conceitos acerca do tema RH estratégico.

**Capítulo 3:** Metodologia

**Capítulo 4:** Conclusões

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

“Nada é permanente, exceto a mudança”  
Heráclito

Considerando a problemática, definiu-se a revisão da literatura ou pesquisa bibliográfica como o instrumento capaz de auxiliar no processo de estudo dos fatores que tornam a área de RH estratégica e por conseqüência, contribuem para a mudança de posicionamento junto à organização.

### 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar o estudo sobre cultura organizacional, considera-se importante a diferenciação dos termos instituição e organização. Para essa reflexão, é válido tomar nota dos termos:

- Organização é “associação ou instituição com objetivos definidos”.
- Instituição “é uma associação ou organização de caráter social, educacional, religioso, filantrópico; estrutura decorrente de necessidades sociais básicas com caráter de relativa permanência e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis”.

Visando refletir, a princípio sobre o papel de Recursos Humanos nos diversos espaços corporativos e sua atuação perante estes será aplicado o termo *Organização*.

Conviver é uma arte. Principalmente quando se têm objetivos previamente definidos, cobrados e sistematizados dentro de uma perspectiva de mercado, visando o lucro e a excelência dos produtos ou serviços, para atender não mais clientes e sim cidadãos, isto é, um público mais exigente e consciente de seus direitos.

A organização passa a ser, então, um espaço dinâmico, na qual há trocas de experiências, valores e idéias de seus colaboradores.

Toda instituição, através do convívio diário dos indivíduos que a compõem, e mesmo pela razão que fez com que ela existisse, possui um conjunto de valores, regras e ações próprias, que constituem a sua cultura organizacional.

Esse processo é resultante de uma história construída ao longo de anos alimentada por diversas ideologias que constituíram a razão da organização. São fatos que marcam a vida dos indivíduos que atuam na empresa e as distinguem das demais perante a sociedade.

Portanto, um dos aspectos fundamentais para a garantia de sucesso das organizações é integrar seus colaboradores à sua cultura.

LIMA (2001, p.51) enfatiza que “o trabalho deve ser cognoscível, possuir um conteúdo significativo, ser lógico, plausível e explicável”. Por isso, antes de iniciar seu novo trabalho, é fundamental para o desenvolvimento da instituição e o aperfeiçoamento do indivíduo que os objetivos da organização, bem com seu funcionamento e experiências anteriores sejam transmitidos para o colaborador.

Com posse de tais conhecimentos, o indivíduo pode situar-se quanto à sua importância para a instituição, bem como identificar às expectativas e necessidades desta quanto ao seu trabalho.

Trata-se de tornar o ambiente de trabalho dinâmico, integrado e inovador no qual a experiência dos colaboradores antigos se integra com a dinâmica do novo profissional, dinamizando a cultura organizacional de seu novo ambiente de trabalho.

CHIAVENATO (2000) define como cultura organizacional todos os aspectos da organização. São as idéias, crenças, costumes, regras, técnicas do ambiente de trabalho, que compõem o modo de pensar e agir de uma instituição e que as distinguem das demais.

A cultura organizacional é construída ao longo da história da instituição, tornando-se elo entre as experiências passadas, necessidades atuais e expectativas de futuro.

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os colaboradores, influenciando a pontualidade e a preocupação com a qualidade e o serviço do cliente. (CHIAVENATTO, 2000, P. 139)

O autor citado apresenta a cultura organizacional em três níveis:

- Artefatos: materiais concretos tais como produtos, serviços e padrões de comportamento.
- Valores compartilhados: valores que se tornam importantes para justificar as funções dos membros da instituição.
- Pressuposições básicas: crenças inconscientes que as pessoas incorporam à sua personalidade, e que prescrevem a maneira de fazer as coisas na organização.

Somente o colaborador que se sente valorizado pelo local de trabalho e se identifica com a instituição que o recebe, será capaz de respeitar e valorizar a cultura organizacional de seu ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que estes níveis são construídos, reproduzidos e modificados pelo próprio homem. A organização deve estar atenta à integração de sua cultura organizacional com os interesses e experiência de seus colaboradores, visando o sucesso e bons resultados frente ao mercado.

Uma relação de confiança, respeito mútuo e gestão participativa são fundamentais para o sucesso da organização e o comprometimento dos colaboradores com seus objetivos, pois “só há excelência, se há comprometimento”.

A seguir, PASCHINI (2006) reúne os conceitos de cultura com o objetivo de distinguir os possíveis modelos e significados da vida organizacional.

SCHEIN (1985) conceituou a cultura organizacional, como:

“(...) o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros enquanto forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Para DAVIS (1984):

“cultura é um padrão de crenças e valores compartilhados que dão significado aos membros de uma instituição e proporcionam a eles regras para seu comportamento na organização.”

Para FLEURY (1985):

“(...) a cultura é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Para LOUIS (1985):

“(...) a cultura refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo a um grupo, e, terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade.”

Para PETTIGRE (1979):

“(...) um sistema de significados aceitos que operam em um dado grupo e num dado momento. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam a situação das pessoas para elas mesmas.”

Para BEYER e TRICE (1987):

“(...) um sistema de normas, entendimentos e valores compartilhados que são assumidos e que permanecem ocultos na vida organizacional. Esse sistema deve ser afirmado de alguma forma e comunicação aos membros de uma maneira tangível. Formas culturais referem-se a ritos, rituais, mitos, sagas, lendas, histórias, folclore, símbolos, língua, gestos, artefatos, e adornos e estas formas são ocasiões nas quais todo esse sistema oculto é trazido à tona.

Para KILMANN (1984):

“(...) cultura é a força invisível por trás dos bens tangíveis e visíveis da organização. Trata-se de uma energia social que põe as pessoas em ação. A cultura é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo – um tema misterioso, embora a união, que proporciona significado, orientação e mobilização. Uma pessoa tem de sentir a energia social que flui dos compromissos compartilhados entre os membros do grupo para entendê-la: a energia que emana da influência mútua, um por todos e todos por um e o *spirit de corps*.”

A partir dessas diferentes linhas teóricas, verificam-se a existência de cultura centrada nos conhecimentos compartilhados, nos significados compartilhados e nos processos psicológicos inconscientes.

Diante de tamanha variedade de definições e entendimentos sobre o tema, reconhece-se que os pressupostos adotados pelo profissional interessado em analisar a cultura organizacional, basear-se-á em suas crenças pessoais acerca da

cultura e não de fato, da empresa. Assim como influenciará a tomada de decisão, a definição de políticas e diretrizes, os processos de trabalho e até mesmo, o gerenciamento da cultura.

Portanto, a maior dificuldade sobre o estudo e gerenciamento da cultura pelos profissionais de RH é a imparcialidade, buscando atender as necessidades do negócio. Estes deverão adotar o entendimento conceitual e sistêmico, ao passo que são responsáveis por exercer influência e manter a cultura organizacional estruturada, certa de que esta definirá:

- A forma de atuação dos líderes perante suas equipes;
- A forma de atuação das áreas do negócio e;
- O comportamento dos colaboradores e da alta-direção.

Portanto, as crenças e valores da organização definem a forma como as pessoas que a integram irão se comportar. Cabe ao profissional de Recursos Humanos atuar como facilitador junto à alta-direção, criando artefatos que fortaleçam a cultura organizacional e de maior sustentabilidade à estratégia do negócio.

Uma vez definida a cultura desejada, a área de RH deverá garantir que:

- O estilo gerencial dos líderes estejam alinhados a cultura;
- O ambiente organizacional seja colaborativo, aberto e estimulante;
- Sejam implantadas ferramentas de avaliação de desempenho, feedbacks e de recompensa que possam reconhecer os colaboradores de alta performance e;
- A missão, a visão e os compromissos da empresa estejam claros e de conhecimento de todos.

O fato de Recursos Humanos apresentar a responsabilidade de legitimar os valores organizacionais, de forma a reforçar ou inibir comportamentos individuais e coletivos, atribui a área uma posição estratégica na empresa. A atuação da área vai além da habilidade técnica e política, é necessário saber ler e interpretar a cultura da empresa e a partir disso, criar mecanismos que influenciarão na formação, na consolidação, na manutenção e na mudança da cultura organizacional.

Pode-se citar os processos de recrutamento e seleção de pessoal, desenvolvidos de forma a identificar profissionais com competências específicas a função e também, maior aderência a cultura da empresa. O mesmo ocorre nos processos relativos ao desenvolvimento de pessoas, carreira, às relações sociais, aos sistemas de avaliação, de comunicação e aos sistemas de recompensa.



Figura 1: **Alinhando Estratégia do negócio e Recursos Humanos.**

Fonte: PASCHINI, Selma. EstRHatécia - Alinhando Cultura Organizacional e Estratégica de RH à Estratégia de Negócio. 2006.

Cada um desses artefatos exerce grande poder sobre o comportamento das pessoas, por sinalizar, inequivocamente, o real conjunto de pressupostos organizacionais acerca da realidade e verdade, do relacionamento, da natureza e da atividade humana (SCHEIN, 1992).

Quando a área de Recursos Humanos não promove a adequação dos artefatos organizacionais assegurando a sintonia destes com a estratégia do negócio, poderão ocorrer incompatibilidades entre o discurso e a prática, conforme exemplos a seguir:

Valores Expressos pela Empresa	Artefatos Culturais Visíveis
A empresa confia nos seus empregados.	Revista na saída da fábrica.
O indivíduo não precisa ser controlado.	Marcação de cartão de ponto.
Valorização do capital intelectual.	Adestramento/treinamento de habilidades.
Valorização da competência individual.	Descrição e avaliação de cargos.
Valorização do trabalho em equipe.	Pagamento por objetivos individuais.
Valoriza times e grupos de projeto.	Mantém estrutura centrada na chefia.
Ênfase na satisfação dos clientes.	Avalia desempenho centrado no chefe.
Ênfase no engajamento com os resultados.	Salário fixo, sem participação/variável.
Ênfase na transparência.	Estratégia é confidencial.
Valoriza a inovação.	Erros são punidos.
Ênfase na participação.	Não socializa a informação.
Valoriza liberdade e a individualidade.	Determina o que é bom para o empregado.
Valoriza a ecologia.	Desrespeita o meio ambiente.
Todos são iguais.	Restaurantes separados.
Carreira é responsabilidade individual.	Análise desempenho-potencial e planeja o desenvolvimento individual de carreira.

Figura 2: Incompatibilidades entre o discurso e a prática.

Fonte: PASCHINI, Selma. EstRHatécia - Alinhando Cultura Organizacional e Estratégica de RH à Estratégia de Negócio. 2006.

Segundo SHEIN (1992),

“(...) o que freqüentemente sai errado nos programas de mudança organizacional é que apesar de criarmos atividades que são tarefas de grupo, deixamos sistemas como de premiação, o de controle, o de responsabilidade e o de carreira.”

Do ponto de vista de empresários e dirigentes, a relevância da área de Recursos Humanos no gerenciamento da cultura organizacional é claramente percebida. Uma pesquisa realizada junto a 305 CEO's de corporações norte-americanas demonstrou em seus resultados que 98% dos consultados acreditavam que “as políticas podem ser desenhadas para manter os valores corporativos”. (FREITAS, 1991)

No entanto, ainda se questionam os próprios profissionais de RH quanto à consciência do seu papel de gerenciamento da cultura, às ferramentas desenvolvidas adequadamente a organização, ao domínio do diagnóstico e ao poder de exercer mudanças culturais. Estas são os posicionamentos mais difíceis de serem descritos.

É vital que as práticas de RH estejam voltadas para a aprendizagem contínua, uma vez que as organizações que valorizam a aprendizagem têm maior velocidade para implantar mudanças exigidas pelo negócio e menor resistência entre os envolvidos.

De acordo com ANDRADE e AMBONI (2007, p.159):

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos colaboradores, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Abrange além de normas formais, o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes das pessoas na organização.

Por este motivo, a mudança organizacional constitui-se em um processo complexo, que exige cuidado na administração e no tempo para implantação. Para se obter uma mudança efetiva, é necessário modificar os processos organizacionais que operam sobre os indivíduos e não os mesmos. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo estes atributos intrínsecos a organização.

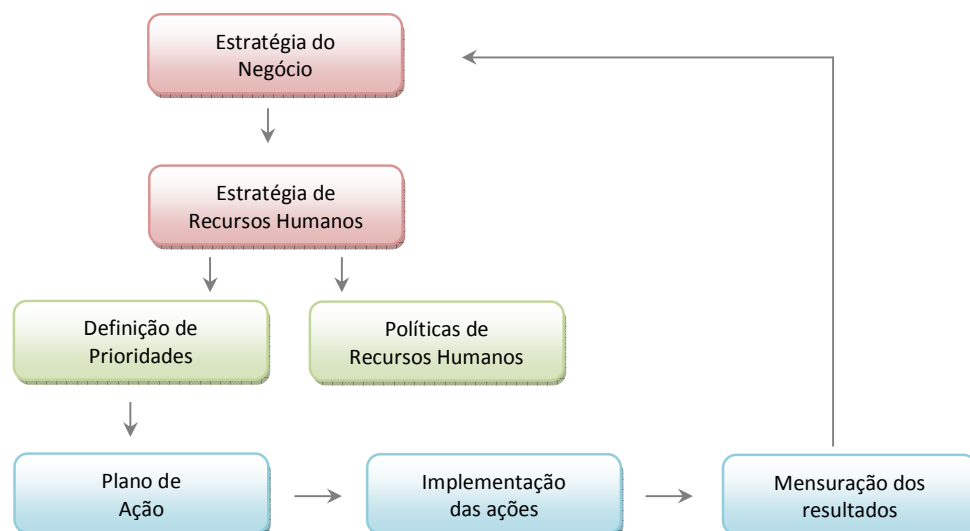
Conforme explica BERNARDES (1993, p.209):

Diferentemente das sociedades dos insetos que são pré-programadas para atuarem em ambientes estáveis, as organizações se adaptam acompanhando as mudanças do ecossistema e, também, procuram adaptar a elas seu meio externo.

Segundo ULRICH (1998), é concreto que existam novas exigências quanto às novas formas de agir e pensar de RH, sendo assim é significativo distinguir três aspectos: Recursos Humanos estratégico, Estratégia de Recursos Humanos e a Organização de Recursos Humanos, onde:

- Recursos Humanos estratégico: processo de vincular as práticas de RH à estratégia empresarial.
- Estratégia de RH: elaboração de proposta para a função do setor, gerando um propósito e foco para a função de RH.
- Organização de RH: processo de diagnosticar e melhorar uma função de RH para executar seus serviços.

Considerando a nova atuação da área a fim de gerenciar com maior propriedade a cultura organizacional, é fundamental que seus processos sejam revistos e por conseqüência, a mensuração dos resultados. Podendo-se ilustrar em:



**Figura 3:** Nova atuação de Recursos Humanos.

Fonte: PASCHINI, Selma. EstRHatégia - Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH à Estratégia de Negócio. 2006.

Sendo assim, promover o processo de interação entre os indivíduos e a cultura organizacional não é tarefa fácil, mas se faz necessário lidar com todos os conflitos apresentados pela mesma, além de enfrentar a mudança de agir e pensar dos profissionais de RH. Estes devem tomar como aprendizado, certo de que todos os seres têm a capacidade inata de aprender, de se auto-regular e de promover mudanças, parafraseando CARL ROGERS.

Quando quer crescer e aprender, o ser humano é capaz de se adaptar às condições mais extremas, porém as mesmas podem levar a quadros favoráveis ou não como à alienação e até mais grave, a sua aniquilação como pessoa ou como grupo. Cabe aos agentes de RH, reverter e prevenir este quadro, criando um ambiente onde seja possível o desenvolvimento das competências para o trabalho moderno.

Por fim, a construção das estratégias de RH alinhada ao negócio possibilitará a capacidade da organização em efetuar mudanças e se adequar as variações do mercado de forma ágil, acompanhando a evolução natural do ramo a qual pertence e se mantendo sempre competitiva e renovada.

## 2.2. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O MERCADO DE TRABALHO

A sociedade contemporânea é caracterizada pela grande diversidade de informações que circulam através dos meios de comunicação e a necessidade de interagir, compreender e muitas vezes aprender novos conhecimentos.

Em meio a tantas novidades tecnológicas e à crise que se instala no mundo do trabalho e a modificação dos paradigmas que equilibravam a vida social e profissional, urge a necessidade de refletir sobre qual o papel que as organizações devem assumir diante de tantos desafios que se constituem no dia-a-dia do relacionamento social.

Diversos autores apontam a necessidade das organizações em repensarem seu modo de produção e os recursos utilizados. RAMOS aponta algumas destas necessidades:

As empresas passam a depender de seis grandes critérios de desempenho, caracterizando a produção integrada: inovação, adequação ambiental; qualidade do produto ou do serviço; flexibilidade da produção; cadeia logística integrada pelo menor número possível de fornecedores e por uma rede de distribuição e produtividade física, expressa pela razão entre quantidade de produtos e de recursos produzidos. (RAMOS, 2001, p.175).

Para atender às novas exigências de trabalho, faz-se necessário que o indivíduo adquira competências que valorizam uma prática inovadora, dinâmica e participativa. Deste modo, a sociedade cada vez mais automatizada exige novas competências que permitam a interação com as informações que se impõem aos profissionais deste momento.

Inovações tecnológicas, compreensão das necessidades de trabalho, características das funções, aumento e superação dos desafios diários para permanência de resultados positivos são comuns à maioria das organizações. O que, de fato, permitirá aumento de competitividade no mercado, considerando o novo cenário, é a valorização do capital intelectual.

Diante do exposto, discute-se a necessidade do alinhamento da cultura organizacional, das estratégias do negócio e das estratégias de recursos humanos, a fim de construir uma organização de alta performance focada no capital humano e que atenda as novas exigências do trabalho, que já não comporta fragmentação de saberes e de atitudes isoladas dos indivíduos.

PERRENOUD (2000) aponta ao longo de seu livro “10 Competências para Ensinar” as qualidades fundamentais para os indivíduos da sociedade contemporânea, face às inovações técnicas e novas relações sociais e de trabalho. A seguir, estão enumeradas as principais competências a serem desenvolvidas pelo profissional do novo século.

**Prática reflexiva** - compreender o porquê de sua função, em que contexto ela está inserida e como exercê-la adequadamente, permite ao profissional identificar, ao longo de seu trabalho, perspectivas para novas atuações.

Exercer suas atividades com relativa autonomia sabendo, no entanto, trabalhar em equipe, ser dinâmico, pró-ativo e adaptativo. Contudo, ele deverá ser capaz também de compartilhar idéias, ouvir opiniões, admitir erros, saber colaborar sempre que necessário e alinhado com os objetivos estratégicos da organização, buscando em parcerias o atingimento dos resultados.

**Agir com responsabilidade e iniciativa** - ter a consciência de que a atuação individual interfere na execução de outras atividades e que o desempenho está atrelado à integração com as partes que constituem o todo da organização. E também, a iniciativa como forma de criar oportunidades para que o colaborador possa se envolver com o trabalho.

**Solucionar situações-problema** - saber identificar as problemáticas nas situações do trabalho e criar soluções para resolvê-las. Para isso, é fundamental atuar de forma multifuncional e criativa.

**Argumentar com coerência** - os sujeitos/colaboradores, que estão inseridos no âmbito organizacional do novo milênio, precisam desenvolver sua capacidade argumentativa para saber expor as próprias idéias, questionar as situações que se apresentam e as idéias com as quais não concordam.

**Gostar de aprender** - para este novo século é indispensável à aquisição constante de conhecimento que estimulem a visão sistêmica. É preciso estar aberto a receber diversas informações e integrá-las aos conhecimentos anteriormente adquiridos e constituir significado com as mesmas.

ARRUDA (2000) identifica certas definições do termo *Competência* que nos auxiliam na compreensão das características necessárias para que o sujeito sinta-se capaz de participar do cotidiano do trabalho ativamente, isto é, para que ele se sinta integrado à organização. Este, consciente de suas necessidades, terá condições de desenvolver outras habilidades conseguindo, conseqüentemente, maiores resultados, podendo tornar-se reconhecido como profissional de alta performance.

A autora utiliza definições de outros estudiosos: Competência é “(...) a capacidade para resolver um problema em uma situação dada, o que significa dizer a mensuração desse processo baseia-se essencialmente nos resultados (...)” (DESAULNIERS, 1998, p.8).

E acrescenta que competência é “ação, realização, movimento, velocidade”, utilizando as palavras de STROOBANTS (1997).

A partir das definições acima, percebe-se que no mundo do trabalho é cada vez mais necessário assumir uma atuação dinâmica, com domínio técnico atualizado e definição clara dos objetivos a serem alcançados. Descobrir como atingir tais objetivos certamente não é tarefa fácil para uma sociedade cujo sistema educacional desde o início da vida do sujeito pouco estimula a descoberta do novo, a experimentação, a aceitação de desafios e a criação de soluções frente a situações-problemas.

“A competência deveria, face a um evento, ser mobilizada pelo indivíduo na situação concreta e considerada em seguida como um estado a posteriori sobre o evento.” (RAMOS, 2001, p.177).

O termo competência não deve ser encarado apenas como formação, ou seja, qualificação para o trabalho, este deve ser em conjunto com suas habilidades natas ou ainda em algumas vezes desenvolvidas em seu ambiente de trabalho.

Quando encaramos competências apenas pelo conhecimento teórico adquirido nas instituições de ensino ou nas experiências de trabalho, estamos desconsiderando o auto-desenvolvimento do sujeito e sua capacidade de saber fazer. Dentro das organizações, pode-se qualificar os colaboradores para que desenvolvam suas competências e principalmente suas habilidades no exercício das suas funções.

Considerando a nova atuação da área de RH, torna-se imprescindível a necessidade de reformulação dos seus próprios processos, a fim de dar suporte à

estratégia do negócio e não nos deixa dúvidas, quanto à função do profissional de RH como facilitador do desenvolvimento das competências do trabalho moderno.

Porém para que isto seja efetivo, é necessário atitude e pró-atividade do sujeito associado aos artefatos construídos por Recursos Humanos. De fato, estes insumos exercem poder sobre o comportamento dos indivíduos, com o objetivo de subsidiar a aquisição e posteriormente o desenvolvimento das competências do trabalho moderno.

Para obtermos profissionais competentes nas organizações, intermediada pela área de RH, deve-se estimular os indivíduos a criticar, avaliar e ponderar, ou seja, estimular seu senso crítico para que os mesmos busquem as soluções, decidam e examinem para posteriormente discutir qualquer situação de forma conveniente e adequada. É através de uma formação consciente e eficiente que profissionais competentes e orientados no negócio serão construídos.

ARRUDA (2000) continua sua argumentação identificando as características das organizações capazes de enfrentar os desafios de mercado, entre elas: a iniciativa, a valorização da ação, a compreensão do trabalho e a importância e valorização das experiências profissionais.

Para PASCHINI (2006), as empresas de alta performance são caracterizadas por:

- Ter capacidade de responder rapidamente as demandas atuais de seus clientes;
- Identificar as necessidades futuras de seus clientes;
- Conhecer as forças e fraquezas de seus concorrentes;
- Não ter competição interna ou interesses particulares entre as unidades de negócio;
- Ter estruturas que clarifiquem papéis, responsabilidades e hierarquias;
- Ter suas agilidades no processo decisório;
- Total alinhamento entre a estratégia do negócio e estratégia específica de cada área;
- Ter uma cultura organizacional que dê sustentação a estratégia do negócio;
- Ter elevado grau de participação e criatividade.

As organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso, deverão elencar as habilidades, talentos e experiências de seus colaboradores em seus processos, atribuindo maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que tange ao desenvolvimento de competências dos profissionais.

CHIAVENATO (2004) afirma que, quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver e as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Diante da necessidade de reconhecer as competências essenciais para o trabalho, vemos nesse estudo como estas refletem nos artefatos de Recursos Humanos, de forma a potencializar as relações entre indivíduo e organização, agregando valor estratégico ao negócio e fortalecendo as relações humanas.

### 2.3. ALINHANDO AS ESTRATÉGIAS DE RH ÀS ORGANIZACIONAIS

Frente à capacidade das organizações em efetuar mudanças e se adequar as variações do mercado, de forma ágil, tornando-se mais competitivas, estas apresentam a necessidade de rever suas estratégias de RH e por consequência, de gestão de pessoas, visando construir uma organização de alta performance e alinhada ao negócio.

Com isso, os profissionais de RH assumiram a responsabilidade de estabelecer uma política de atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores que esteja conectada com a cultura da empresa, os objetivos estratégicos e as necessidades organizacionais, a fim de valorizar o capital humano e promover o desenvolvimento das competências essenciais para o trabalho.

Investir em recursos humanos qualificados torna-se fator fundamental para as organizações que pretendem participar efetivamente do mercado, oferecendo produtos e/ou serviços de excelência e atingir os resultados organizacionais.

Como discutido anteriormente, os avanços tecnológicos e o acesso à informação são comuns a todos os indivíduos e as organizações da sociedade contemporânea. A diferença é a interação qualitativa que acontece durante este processo, a maneira como cada indivíduo utiliza seus conhecimentos e a criatividade com que soluciona os desafios impostos no trabalho.

Durante muito tempo, a discussão que permeou o mercado de trabalho oscilava entre a formação especialista ou generalista. Hoje, o discurso derivou para a qualidade do fator humano, o único capaz de conduzir empresas ao pódio em tempos de competição paranóica e vertiginosas alterações de rota. (JEBAILI, Revista Melhor, ed.166)

Neste momento é válido refletir sobre os processos fundamentais para sustentar da política de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas nas organizações, que seriam o Recrutamento e Seleção e Desenvolvimento de Pessoal.

### 2.3.1. Recrutamento e Seleção de Pessoal

CHIAVENATO (1999, p.91):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Como técnicas e procedimentos, entendemos toda e qualquer ação para tornar público, isto é, divulgar a oferta de vagas/cargos. Aparentemente é uma tarefa fácil se observada a partir de palavra “técnica”. Desta forma é semelhante a uma receita de bolo, com etapas a serem seguidas e pronto, resultado alcançado.

Mas, em se tratando de convocar “candidatos qualificados” para determinado cargo, torna-se tarefa bastante complexa, pois exige que a organização, representada através do RH saiba exatamente quais as suas necessidades e quais as competências que o candidato deverá ter para agregar valor à instituição.

Após a definição dos objetivos, cargos, competências profissionais necessárias à organização, e considerando a remuneração que a organização poderá oferecer, o recrutamento de pessoal deverá centralizar esforços na definição das fontes de recrutamento das quais pretende selecionar seus candidatos. Tais fontes, segundo CHIAVENATO (1999), estão no mercado de recursos humanos como executivos, supervisores, técnicos, mão-de-obra especializada ou qualificada.

Identificadas as fontes e relacionadas todas as necessidades de RH, é hora de definir quais as técnicas de recrutamento que a organização irá utilizar: jornais, TV, cartazes, internet, contato com sindicatos e associações, universidades, escolas, agências de recrutamento, palestras, dentre outras. Todo processo de recrutamento deverá ser pensado a partir das possibilidades de investimento da organização.

Após o Recrutamento de pessoal, há a Seleção de pessoal. Novamente recorreremos à definição de CHIAVENATO (1999, p. 81) quando este afirma que a

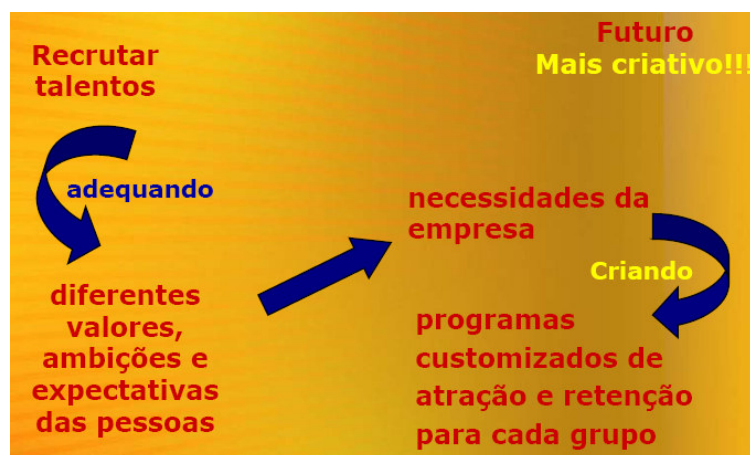
Seleção de Recursos Humanos é a escolha dos candidatos mais adequados aos cargos existentes na organização, “visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.”

A seleção de pessoal é uma etapa bastante “tensa” para o RH, pois corresponde ao momento de escolha daqueles que serão incorporados à organização para agregar valores. Trata-se do momento em que as diferenças individuais (aspectos físicos, psicológicos e sociais) de cada candidato serão avaliadas para selecionar quais as competências e habilidades que interessam para o cargo a ser preenchido.

Associado a isto, as organizações por intermédio da área de RH, desejam como colaborador aquele que, segundo ZRNCEVICH (2008):

- Tenha paixão pelo que faz;
- Entenda o negócio, seu ritmo e mudanças;
- Seja criativo (inovação constante);
- Busque resultados e;
- Comprometido e;
- Agregue valor à empresa.

O processo de recrutamento e seleção deverá ser definido pelo RH, de forma a atender estrategicamente o negócio, adequando as expectativas do candidato ao futuro deste na organização.



**Figura 4:** Recrutamento e Seleção.  
Fonte: Jornada “Semeando Talentos” por GLADYS ZRNCEVICH. 2008.

### 2.3.2. Desenvolvimento de Pessoal

Assumir uma postura de aprendizagem contínua é fundamental para o profissional atual, mas também é importante que a organização propicie um ambiente que estimule ao novo e desenvolva novas habilidades.

Há quatro décadas atrás, DRUCKER (1999) já alertava para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento. “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”.

No Brasil, para se transformar as empresas em "empresas que aprendem" serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças empresariais. Esse é o primeiro passo, e talvez o mais importante.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Nas “organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente” (SENGE, 1999, p. 21).

Viabilizar treinamentos para os profissionais exige um conhecimento apurado das necessidades, potencialidades e oportunidades que a organização oferece a seus colaboradores. Ou seja, é fundamental que se conheça o porquê, para quê e como aplicar os novos conhecimentos.

PROCÓPIO (2001) identifica a falta de foco de investimento nas reais necessidades e problemas, de comprometimento da alta direção e de vínculo do investimento com o planejamento estratégico da empresa como fatores responsáveis pelo fracasso e até mesmo desvalorização dos treinamentos oferecidos nas organizações.

É função de Recursos Humanos diagnosticar quais as necessidades da organização e os respectivos desenvolvimentos que poderão minimizá-las. Bem como perceber se os resultados serão produtivos tanto para a organização quanto

para os colaboradores evitando, assim, a desmotivação causada pela expectativa e frustração de não poder aplicar os conhecimentos adquiridos.

Uma organização que realiza uma nova contratação deve compreender, que além de um “ser humano” está contratando um indivíduo com anseio por oportunidades. É evidente que este colaborador necessita de uma remuneração e de uma organização que possa dispor de outros benefícios como: programa de qualidade de vida, promoções, comissões por desempenho, premiações, capacitação e oportunidades de carreira.

Especialmente em uma época onde é observado um crescimento na economia e a oferta de emprego demonstra uma tendência crescente, ter uma gestão de pessoas como diferencial estratégico na busca do sucesso nos negócios, tem sido o caminho que as maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo têm buscado.

#### **Contexto: ONTEM**

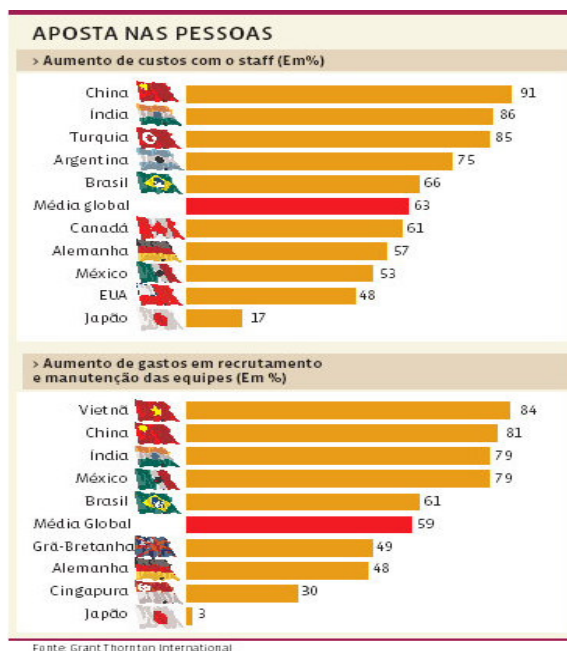
- Perspectiva de carreira duradoura numa organização;
- Foco exclusivo na realidade da empresa e;
- Atração dos funcionários baseados principalmente em segurança (salários e benefícios).

#### **Contexto: HOJE**

- Necessidades do mercado global;
- Indivíduo antenado nos desafios do mundo pós-globalização e;
- Atração dos colaboradores baseada nos desafios do projeto e remuneração no curto prazo.

Fonte: Jornada “Semeando Talentos” por GLADYS ZRNCEVICH. 2008.

Especificamente no Brasil, onde a mão-de-obra qualificada tem ficado cada vez mais escassa, o capital intelectual é o que faz a diferença e posiciona uma empresa na liderança do mercado.



**Figura 5:** Aposta nas Pessoas.  
Fonte: Grant Thornton Internacional. 2008.

Em alguns países, como Vietnã, China, Índia e México apresentaram uma média de 80,75% de elevação nos gastos com recrutamento e desenvolvimento das equipes em relação ao percentual registrado no Brasil. (Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 08/04/2008).

Portanto, na era do conhecimento tão importante quanto ter um talento é mantê-lo. Se o conhecimento hoje é a maior força do valor econômico, era de se esperar que o mercado de trabalho recompensasse melhor as pessoas que trabalham mais com o cérebro.

É o que de fato está acontecendo, uma tendência, “uma explosão” de empregadores que pagam bem aos trabalhadores do conhecimento. É uma guerra da concorrência, pois as empresas de sucesso fortalecerão as suas estratégias para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas.

Por isso, administrar talento tornou-se a mais importante e desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe, em busca de outros trabalhos, transformam-se em perda para as organizações.

Em uma pesquisa realizada pela WYATT em 2007, os dados apontaram que, mais de 50% dos executivos de 946 empresas pesquisadas em 22 países do mundo

têm focado suas atenções em estratégias de atração e desenvolvimento de pessoas e por conseqüência, na retenção dos potenciais profissionais.

Não diferente de outras cidades no país, o Rio de Janeiro também sofre com a escassez, conforme pesquisa recentemente realizada pela PriceWaterHouseCoopers, a tarefa de contratar e reter capital humano aparece como segundo maior problema das empresas cariocas. (Fonte: Jornal O Globo – 04/05/2008)

As organizações começam a pensar em estratégias eficazes para que os seus colaboradores permaneçam na organização, e que ambos, empresa e empregado, mantenham uma relação progressiva de desenvolvimento. Praticá-las é a capacidade que uma empresa possui em manter colaboradores talentosos e comprometidos, isto é, pessoas que possam contribuir positivamente para a organização e ajudá-la a permanecer competitiva em um mundo de rápida mudança.

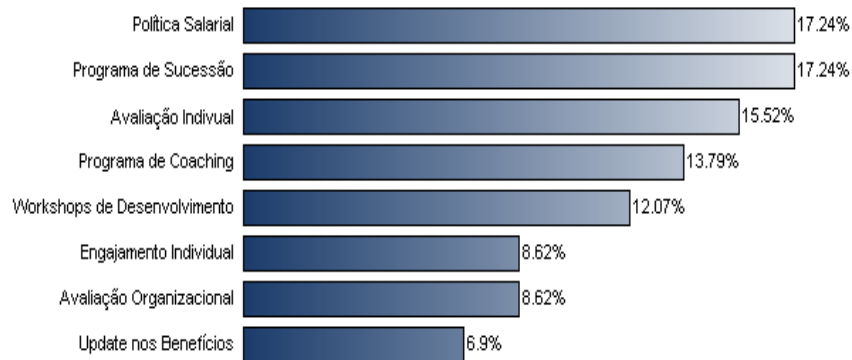
Hoje, compreende-se também que a retenção representa uma arma poderosa, principalmente devido à crescente importância do capital intelectual, ou seja, do conhecimento e das habilidades singulares que a força de trabalho de uma empresa apresenta, além do custo de rotatividade de colaboradores e do impacto da retenção sobre a satisfação do cliente e sobre a lucratividade, uma vez que o relacionamento do cliente está totalmente relacionado com os empregados.

A partir desse entendimento, segundo PASCHINI (2006), se pode colocar em prática pelas equipes de recursos humanos, determinadas ações, como:

- Estabelecer táticas inovadoras para recrutamento nas melhores universidades.
- Oferecer salários (fixo e variável) bem mais agressivos do que a média do mercado.
- Oferecer um plano de benefícios bem acima da média de mercado.
- Criar um plano de pensão que premir por tempo de casa.
- Disponibilizar aos empregados amplo leque de alternativas de treinamento.
- Patrocinar cursos de pós-graduação e cursos no exterior.

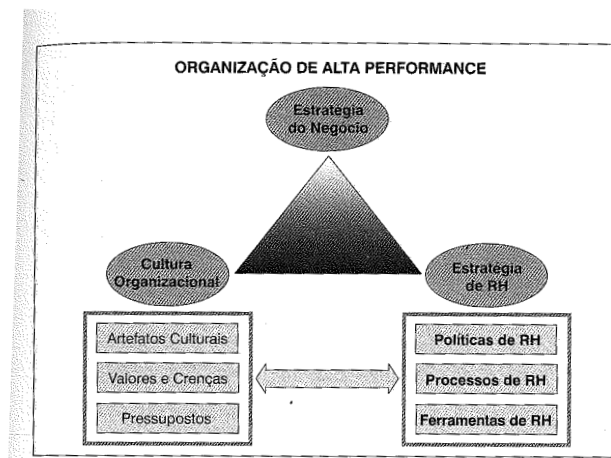
- Desenhar planos de carreira para todas as áreas.

*Para os próximos 5 anos sua empresa pretende reter Talentos através de:*



**Figura 6:** Práticas de Recursos Humanos para retenção de talentos.  
Fonte: Jornal O Globo – 04/05/2008

Certamente, as organizações que adotam essas estratégias de RH para atrair, desenvolver e reter seus colaboradores serão bem-sucedidas, no entanto, é alinhá-las está reforçando a cultura desejada pela empresa e se ambas estão alinhadas à estratégia de negócio.



**Figura 7:** Organização de alta performance.  
Fonte: PASCHINI, Selma. EstRHatégia - Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH à Estratégia de Negócio. 2006.

## 2.4. A HUMANIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A organização que (re) organiza sua área de Recursos Humanos, a partir de uma visão estratégica, certamente estará garantindo sucesso aos seus negócios e a permanência na competitividade do mercado global.

Segundo TERZIAN (2002), muitas empresas já começaram a atribuir papel de destaque do RH para a estrutura organizacional. Como é ilustrado a seguir: “RH não é uma área operacional, mas sim estratégica na qual é preciso entender os negócios da organização e saber orientar e administrar o capital intelectual”. (FERNANDO TADEU, diretor de Gestão de RH, Itaú).

Dentro de uma visão estratégica de Recursos Humanos é ainda o responsável pelo tramite de questões burocráticas para manutenção da “vida funcional” da organização. Porém, sua presença é indispensável para o suporte e orientação dos processos de mudanças na empresa: atração, desenvolvimento e retenção de pessoas (TERZIAN, 2002).

Estamos na sociedade de informação na qual o uso da tecnologia é comum à grande maioria das organizações não sendo seu domínio o fundamental para garantir o sucesso dos negócios.

Em uma economia cada vez mais globalizada, as técnicas tornam-se cada vez mais parecidas, os produtos cada vez mais similares, e então, o fator Humano torna-se um item cada vez mais decisivo no processo de uma corporação. (RODRIGUES, 2002).

O que fará a diferença nas relações de trabalho é o investimento no capital humano, isto é, descobrir quais as habilidades e competências necessárias para o profissional do Século XXI e quais dessas competências são indispensáveis para o sucesso da organização.

As diferenças entre uma pessoa e outra que realmente importam para uma organização não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram e sim em seu potencial de aprendizagem e realização. (RODRIGUES, 2002).

Acreditando que o RH é capaz de ser parceiro estratégico das organizações na construção e manutenção de um ambiente de trabalho agradável, desafiador, produtivo e mais humano é fundamental que este setor conheça os objetivos da organização e seja um intermediador entre o nível estratégico e operacional.

O contexto atual do mundo dos negócios configura-se como um painel delineado e marcado por aceleradas, complexas e significativas mudanças em todas as dimensões do ambiente humano-social, econômico, cultural, político, religioso, entre outras. (BOLGAR, 2002).

Considerando o conhecimento da área de Recursos Humanos quanto à missão e à visão da organização, bem como a compreensão das constantes mudanças que acontecem no mercado de trabalho globalizado, isto fundamentará sua razão de existir e corresponder à realidade e necessidades da empresa.

Dentro de uma sociedade complexa e multifacetada como esta que vivemos, as pessoas desenvolvem, como afirma Charles Darwin, estratégias de sobrevivência, onde “só os fortes sobrevivem” significa ter habilidade de adaptar-se a novas situações. O mesmo acontece com as empresas. Para se manterem vivas e competitivas de maneira que sejam diferenciadas de seus concorrentes no mercado globalizado é necessário ter um olhar crítico sobre suas atividades.

Entendendo o perfil da sociedade contemporânea, as relações do mercado econômico e as necessidades da organização, o RH estratégico assume destaque na orientação e preparo do pessoal, considerando a sustentação do negócio, mas também tendo como responsabilidade social, o desenvolvimento do ser humano e suas relações.

Na busca da eficiência, as organizações procuram se reestruturar através de mudanças na arquitetura organizacional, treinamentos ou do processo de

recrutamento e seleção de pessoas – quando detecta que a solução para os problemas da empresa reside em gerar um conjunto de candidatos para cargos específicos.

Além disso, é válido registrar a grande importância dos valores humanos na organização em todas as áreas e também no acompanhamento das pessoas que atuam na gestão.

Conforme SANTARÉM (2007) menciona “uma sociedade baseada em competição torna-se uma sociedade desumana, excludente, visto que em seus fundamentos está à negação do outro, o fechamento para a possibilidade de partilha, de solidariedade e de ascensão de todas as pessoas.”

Ao RH estratégico, cabe o desafio de trazer valores humanos como o respeito e a ética para a organização estimulando a co-participação de todos na (re) construção coletiva do bem-estar.

SANTARÉM (2007) coloca também o que se vê, nesta era da globalização, são as empresas e as relações de mercado definindo o modo de ser das instituições de ensino. As relações de poder favorecem a iniquidade através de interesses competitivos, que acabam por excluir, depreciar, marginalizar pessoas, grupos e culturas em favor de outros, e o sistema de ensino contribui para isso.

Nesse sentido, o indivíduo desde a formação inicial é estimulado a competir, e isto, anos depois refletirá no ambiente organizacional repleto de desafios, ausência de solidariedade, de valores e de interesses pessoais.

Enquanto o mundo passa por transformações em um ritmo cada vez mais acelerado, os princípios éticos se tornam mais importantes do que nunca. Os compromissos que mantemos como empresa e indivíduos são os pilares nos quais nos apoiamos em meio às constantes mudanças no mercado.

Dentre os diversos elementos que constituem as empresas, há um fator que se destaca, constituindo o principal foco de diferenciação: as pessoas. Elas constroem suas vidas baseadas em elementos intangíveis, como valores e crenças, que balizam as atitudes praticadas e refletem os princípios que, inseridos no contexto cultural da empresa, acabam por se entrelaçar e representar os valores, compromissos e ética nela praticados.

Sendo assim, consideramos que o RH, no âmbito da humanização no ambiente de trabalho, deve fazer com que o trabalhador seja respeitado enquanto ser humano. Isto significa valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca.

No caso do relacionamento interpessoal – necessidade social, conforme MASLOW (2000), ou fator higiênico, segundo a teoria herzbergiana – deve se pautar pelo diálogo, sem o qual as relações entre os indivíduos resultem em conflitos.

MORGAN (1996, p. 142) diz que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas.

A dignidade jamais deve ser esquecida ou colocada em segundo plano. A prática da humanização deve ser observada ininterruptamente. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da organização, uma vez que ser ético é preocupar-se com a felicidade/satisfação individual e coletiva.

A análise da humanização, da ética e do relacionamento interpessoal por parte dos profissionais de RH permite atuar de forma estratégica, elencando os pontos de contato entre essas questões e a necessidade de ser respeitada a dignidade dos indivíduos (e seus valores pessoais) dentro da organização.

Inclui-se também, aqueles nos quais sempre são exigidos alto grau de produtividade sem que, em contrapartida, se dispense a eles um tratamento e condição adequada de trabalho.

É preciso lembrar que uma das maiores exigências sociais no campo dos negócios, é a vivência irrestrita de valores não egocêntricos, voltados para o bem-estar da coletividade e que têm o ser humano como a maior riqueza de uma sociedade.

### 3. METODOLOGIA

*“Somente os que ousam errar muito podem realizar muito.”*

*John F. Kennedy*

O método científico adotado na construção desse estudo foi o dialético. É um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade, segundo MARCONI e LAKATOS (1993). Como forma de procurar respostas para indagações propostas aplicou-se o tipo de pesquisa qualitativa a fim de abordar a problemática.

A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados é básica no processo de pesquisa qualitativa, não requerendo métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, tendendo a analisar os dados indutivamente.

A partir da definição da pesquisa, optou-se por aplicar a metodologia de revisão da literatura ou pesquisa bibliográfica, onde a coleta de dados deu-se através de material já publicado, constituídos por livros, artigos, revistas, teses, periódicos e Internet. Na concepção de MARCONI e LAKATOS (2001), a pesquisa bibliográfica é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos e dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Além disso, a metodologia contribuiu para obter informações sobre a situação atual da problemática pesquisada e verificar as opiniões de especialistas em Administração de Empresas, mais especificamente na área de Recursos Humanos.

#### 4. CONCLUSÕES

*“O respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor, que podemos ou não conceder uns aos outros.”*

*Paulo Freire*

Entender Recursos Humanos é compreender uma vasta área de conhecimentos técnicos, acadêmicos e sociais para que a partir deles se possa colaborar com a estrutura organizacional.

Com as mudanças constantes da sociedade, a quantidade de informações com as quais temos que interagir e conseqüentemente as novas exigências do mercado globalizado, tornam-se importante identificar as necessidades organizacionais de lucro, maior produtividade e o despertar para o desenvolvimento de ser humano criativo e participativo.

A adoção de políticas de Recursos Humanos compatíveis com estágio de desenvolvimento, competitivo, flexível e transparente são passos fundamentais na construção da gestão estratégica, afinal, empresas competitivas só conseguem, de fato, estar à frente ou no mesmo patamar dos concorrentes com recursos humanos qualificados – o que depende diretamente da gestão de pessoas realizada pela empresa.

Atenta a esta realidade as organizações deverão estabelecer como objetivo estratégico: fortalecimento da identidade da organização, manter a atratividade da empresa, aprimorar e reter o capital humano, desenvolver lideranças e estimular o desenvolvimento profissional.

Com a implantação de artefatos estruturados como programas de avaliação de desempenho e de remuneração permitirão o estabelecimento de critérios para acompanhar o desempenho, orientar o desenvolvimento e recompensar seus colaboradores. Estes programas são válidos para fundamentação das políticas de gestão de pessoas. Agora, também é preciso assegurar que a empresa continue inovadora, competitiva, forte, sempre na plenitude do seu potencial nos anos que virão.

Deve-se considerar também que os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal são as principais funções do RH estratégico, pois seria uma forma de apresentar a organização à sociedade, bem como definir os novos

indivíduos que agregarão conhecimento ao negócio, acompanhar, desenvolver e cuidar do bem estar de seus colaboradores.

Considera-se que a função de Recursos Humanos precisa estar em sintonia com as mudanças sociais, com os interesses e as necessidades da organização em que está inserida. Além disso, é fundamental o alinhamento entre aquilo que a organização espera de seus colaboradores e o que estes esperam de sua organização, na qual ele passa cerca de oito a doze horas por dia.

Portanto, constitui-se parte da qualidade de vida, que o relacionamento seja fundamentado em ações coerentes, objetivos que visem o bem comum dos indivíduos e da organização.

Certamente não é tarefa fácil para o novo profissional de RH. Exigirá dinamismo, coerência argumentativa, conhecimento técnico, conhecimento humano, comprometimento e seriedade. Pois, trata-se de uma área conectiva na organização que tem como responsabilidade integrar o perfil quantitativo e humano existentes em sua estrutura, que oferecerá serviços à sociedade, valorizando-a e colaborando para seu sucesso e desenvolvimento dos indivíduos, sem, contudo, perder os objetivos de lucratividade e competitividade.

Aos profissionais da área torna-se necessário uma corrida contra o tempo para desenvolver as competências fundamentais do indivíduo para que mais tarde possam participar efetivamente do mundo do trabalho, (re) agindo, recebendo, refletindo sobre os conhecimentos e construindo significado com os mesmos.

É hora de pensar o futuro, planejar a sustentabilidade da organização e o seu sucesso no longo prazo, no que diz respeito ao seu capital intelectual. Estruturar um plano estratégico de RH pode atenuar ou até mesmo evitar a quebra de continuidade gerada pelo movimento natural dos colaboradores que adquirem novas expectativas pessoais e profissionais.

Mais do que exercícios de estímulo-resposta são indispensáveis uma postura ética que oriente o indivíduo para a autodescoberta enquanto “ser no mundo” ativo, criativo, responsável, consciente de seus direitos e deveres perante a organização, considerando que “A passagem de conhecimento para conhecimento deu ao conhecimento o poder para criar uma nova sociedade. Mas esta sociedade precisa ser estruturada com base em conhecimentos especializados e em pessoas especialistas” afirma DRUCKER (1997).

## 5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, Rui Otávio B., AMBONI, Nério. *Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas*. 1. ed. São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2007.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. *Qualificação versus Competência*. Rio de Janeiro: Boletim Técnico do SENAC, v.26, n.2 MAIO/AGO, 2000.

BERNARDES, Cyro. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

BOLGAR, Paulo Henrique. *Transformando RH. Coluna: RH e o contexto atual do Mundo dos negócios*. Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acessado em 07/08/2002.

CARVALHAL, Eugênio do e FERREIRA, Geraldo. *Ciclo de Vida das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 5ª edição, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas. O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos (Edição Compactada)*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. (Org.) *Formação e trabalho e competência: questões atuais*. Porto Alegre: Editora PUCRS, 1998b, p.8: Introdução.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. *Sociedade pós-capitalista*. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Editora Makron, McGraw-Hill, 1991.

JEBAILI, Paulo. *Educação Corporativa é Atitude*. Revista Melhor: Vida & Trabalho. Ed.166.

LIMA, Marcelo. *A Questão da qualificação*. Rio de Janeiro: Boletim Técnico do SENAC, v.27, n.1, JAN/ABR, 2001.

MARCONI, M., A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MASLOW, A. H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PASCHINI, Selma. *EstRHatégia - Alinhando Cultura Organizacional e Estratégica de RH à Estratégia de Negócio*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

PERRENOUD, Philippe. *10 Novas Competências para Ensinar*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul, 2000.

PROCÓPIO, Marcos Luís. *Será que a solução é investir Treinamento?* Disponível em [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas. Como atrair e reter talentos*. São Paulo: Editora LTr, 2001.

RAMOS, Marise Nogueira. *A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Editora Cortez, 2001.

ROGERS; Carl R. e KINGET; G. Marian. *Psicoterapia e Relações Humanas*. Maria Luisa Bizzotto (trad). Belo Horizonte: Editora Interlivros, 1997.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

ULRICH, Dave. *Recursos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Editora Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. *Os campeões de Recursos Humanos. Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Editora Futura, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. *O Papel Decisivo do processo de Recrutamento e Seleção*. Disponível em [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). 2002.

SANTARÉM, Robson Goudard: *Precisa-se (de) Ser Humano: Valores na Formação Profissional*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

TERRA, Hélio Rangel. *Empreendedorismo e excelência em RH*. São Paulo: Editora Gente, 2008.

TERZIAN, Françoise. *O que se espera de RH: a convergência entre pessoas e números*. Melhor: vida e trabalho, edição especial: o melhor de RH, ago/2002.

WEIL, Pierre. *Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio. A Nova Cultura Organizacional Holística*. 3. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

ZRNCEVICH, Gladys. *Jornada AAPSA. Semeando Talentos*. Disponível em [www.a2zconsultores.com.br](http://www.a2zconsultores.com.br). 2008.