

A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CONTEMPORANEIDADE

Gislaine Maltez da Costa¹
Luiz Zardo²
Juliana Regiani Olbrzymek³

RESUMO

Recursos Humanos e a atual Gestão de Pessoas são uma das áreas que mais sentiram as mudanças do mundo contemporâneo com forte impacto sobre os profissionais do trabalho. As empresas começaram a se preocupar com a atração, desenvolvimento e retenção de funcionários com potencial de crescimento. Houve também a preocupação em implantar políticas de gestão de conhecimento e em agregar valores intelectuais à empresa, identificando nas pessoas competências a serem desenvolvidas. Recentemente, os profissionais se sentem mais atraídos por situações de trabalho que lhe permitam maior autonomia, liberdade e crescimento profissional. Os benefícios como: ambiente de trabalho, carreira promissora, desenvolvimento profissional, bem como a própria imagem da empresa, são fatores que motivam funcionários a permanecerem por mais tempo na organização. Na contemporaneidade, trabalhar não significa ter um emprego. As novas tendências são: empregos temporários, horários flexíveis, trabalhos virtuais e a terceirização. A competitividade, a alta tecnologia e a velocidade de acesso à informação, obrigou as empresas a investir em pessoas mais qualificadas, com talentos capazes de resolver situações inusitadas. Essa pesquisa bibliográfica constata que somente com a correta gestão de talentos a empresa poderá conquistar espaço, acompanhando os avanços tecnológicos e se tornar mais competitiva.

Palavras-chave: Talento. Competência. Desenvolvimento.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente estamos vivendo uma fase em que o mercado está muito competitivo e para obter vantagens as empresas procuram soluções diferenciadas. Uma destas soluções é investir em capacitação de pessoas. Passou o tempo em que a mão de obra barata era a solução dos problemas, a prioridade hoje é produzir com eficiência e competência, por isso a necessidade de contratar a pessoa certa para o local certo, garantindo os melhores resultados.

Todo esse processo de mudança gera um impacto em relação às pessoas que

trabalham na empresa. Há uma necessidade de se estabelecerem políticas de planejamento de como investir na seleção e capacitação de pessoas com potencial diferenciado. Os fatores que influenciam no aprendizado, são a estrutura, a estratégia, a cultura, o ambiente. A competência profissional do indivíduo necessita de métodos específicos para seu desenvolvimento.

O presente artigo tem o objetivo de analisar e responder como deve ser tratado um profissional na atualidade, bem como os benefícios que o bom gerenciamento de talentos traz para as empresas. Aponta também as dificuldades que hoje as empresas

¹ Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.

² Tutor Externo.

³ Professora.

têm em obter pessoas qualificadas.

2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL E NO MUNDO

A Revolução Industrial ocorrida no século XVIII foi causadora de inúmeras mudanças. As fazendas foram substituídas pelas fábricas e esse fato obrigou os administradores a mudar a forma de pensar e gerir a mão de obra. A era em que o capataz contratava e demitia os funcionários já não era mais suficiente, as fábricas necessitavam de uma estrutura mais sofisticada para manter o setor de pessoal. Surgiu então o setor de Recursos Humanos.

A adoção de máquinas nas empresas permitiu um controle maior para administrar as pessoas, o trabalho e a produção. A automação substituiu a mão de obra humana aumentando a produção sem perda de qualidade e baixando o custo do produto. A adoção de novas tecnologias exigiu trabalhadores com qualificação e conhecimento para operarem os diversos equipamentos.

A partir dos anos 1910 tem início o taylorismo, a primeira forma racional de trabalho e produção, baseada na divisão do trabalho. Este foi o primeiro modelo de gestão dos Recursos Humanos. Frederick Taylor pregava que a seleção e o treinamento de trabalhadores eram essenciais para que o trabalho fosse feito com eficiência. A divisão do trabalho, e das responsabilidades para que cada um fizesse seu trabalho de acordo com a sua função era uma premissa do taylorismo.

O período entre as duas Guerras Mundiais marcou o início de uma maior preocupação com a gestão das pessoas. A estruturação do setor do departamento de Recursos Humanos tornou-se necessária, surgiram então as primeiras leis que regulamentavam o trabalho, e as empresas passaram a olhar com mais cuidado para as

relações humanas.

Após a Segunda Guerra até os anos 1980 surgiram os grandes avanços. Os países industrializados garantiram conquistas aos trabalhadores. O treinamento e o desenvolvimento profissional foram vistos como fundamentais, já que as tarefas se tornaram mais complexas. Houve a preocupação com a remuneração, o bem-estar social, com a motivação e a satisfação profissional.

De 1990 até hoje, a organização tem focado na eficiência. A estratégia do setor de Recursos Humanos para recrutar, selecionar e remunerar tem por base o desempenho individual. Os funcionários passam a serem considerados como parceiros das organizações.

Conforme Chiavenato (2008), no Brasil, a realidade é bastante diversificada, algumas empresas investem pesado no setor de Recursos Humanos, outras não dão muita importância. As empresas brasileiras são expostas à concorrência internacional e passam a buscar estratégias que lhe ofereçam maior competitividade, controlando melhor seus custos para sobreviver às mudanças econômicas no âmbito doméstico e mundial. Acontecem muitas fusões entre empresas nacionais com grupos estrangeiros com o objetivo de se tornarem mais fortes e mais competitivas.

3 A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

A modernidade pressionou as empresas a investir em tecnologia e conhecimento em comparação às épocas passadas, quando o departamento de pessoal adotava um comportamento rígido e burocrático. Na era atual, a era da informação, as pessoas começaram a ser vistas como colaboradores da organização, e passaram a ser capital intelectual, o que trouxe uma valorização dos seus talentos. Um dos problemas que mais

preocupa o setor de Recursos Humanos, segundo o relatório da revista *Unified HCM and Talent Technology Survey Report* (2011) é que mais de sessenta por cento dos executivos entrevistados identificaram que a evasão de talentos é um dos três problemas que desafiam os empresários e “quase dois terços dos executivos entrevistados identificaram a retenção de talentos entre seus três maiores desafios empresariais”.

Com a globalização e a competitividade, a retenção de talentos tornou-se um fator essencial para a sobrevivência das organizações no mercado. A administração científica já previa que as empresas teriam de investir mais em recursos humanos e não só focar na produção. A tendência do mundo contemporâneo é de valorizar o conhecimento, a habilidade e as atitudes das pessoas, considerando-as como a sua principal base.

A Gestão de Pessoas quando bem planejada é capaz de trazer um retorno imediato para a empresa. Funcionários bem treinados, qualificados e recompensados desempenham o seu trabalho com conhecimento e motivação, voltados para o bem da organização.

Segundo Chiavenato (2003, p. 19) administrar pessoas significa:

Pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim parece-nos melhor falar em Administração de Pessoas para ressaltar a administração com as pessoas como parceiras e não sobre as pessoas como meros recursos.

O ser humano necessita de aprendizado contínuo para manter a produção dentro dos padrões e exigências do mercado. A motivação das pessoas é um fator determinante para que as organizações alcancem seus objetivos de

um modo eficiente e eficaz. O conhecimento, antes um bem privado, passou a ser público e considerado como recurso.

A acirrada competitividade requer mudanças contínuas e novas maneiras de se pensar para desenvolver estratégias. A gestão de pessoas tem a responsabilidade de desenvolver o talento de seus colaboradores de forma que eles possam desempenhar o seu trabalho e para isso é fundamental que haja planejamento. Lidar com pessoas requer experiência e conhecimento para desenvolver suas habilidades pessoais e entender a diversidade.

A organização que consegue trabalhar com a retenção de talentos obtém vantagens para competir. Pessoas com talentos superam problemas com maior rapidez, aceitam novos desafios, comprometem-se com seu trabalho e tornam as empresas mais atraentes. A alta rotatividade de funcionários tem um custo muito alto para a empresa.

A administração de Recursos Humanos precisa entender melhor que o contexto em que estamos vivendo é muito diferente. As invenções, as novas tecnologias, os modernos meios de comunicação proporcionaram uma mudança não só na estrutura social e comercial, mas também na ordem política e econômica atual. Estes fenômenos contribuíram para que o operário não fosse mais visto simplesmente como uma extensão da máquina, fazendo só o que lhe era incumbido, mas, sim, tendo uma condição humana.

Para manter um bom colaborador, a empresa deve proporcionar um bom ambiente de trabalho, longe de pessoas antiéticas, que podem comprometer condutas. A busca pela progressão da carreira também é um motivo para que o empregado deixe seu trabalho, buscando empregos mais atraentes. O bom planejamento, as mudanças feitas com critérios claros, ajudam na relação empregador-empregado favorecendo as

duas partes, criando um clima bom para a convivência e para o trabalho.

3.1 A SELEÇÃO DE TALENTOS

A seleção de talentos é uma das atividades mais importantes da Gestão de Pessoas, para o sucesso da organização, visto que isso implica o aumento do potencial competitivo, através da escolha das melhores pessoas, para acompanhar o avanço tecnológico e as necessidades da empresa, refletindo nos seus resultados.

O processo de seleção deve atender às necessidades internas da empresa dando prioridade para a competência, habilidade e conhecimento para ter resultados melhores e imediatos. Este método proporciona maior segurança e acerto na contratação.

Na seleção, devem ser consideradas as competências dos candidatos. As competências podem ser divididas em conhecimento técnico, conceitual e comportamental das pessoas. Essas competências determinarão a forma pela qual as pessoas se adaptarão às mudanças e às situações que requerem atitude, como tomar decisões certas diante da pressão exercida pelos gestores, clientes ou mercados e a capacidade de elaborar novas estratégias. Outro fator importante para a seleção, é observar se o indivíduo possui habilidades para trabalhar em equipe, negociar diante de situações difíceis, bom humor e flexibilidade.

Steffen (2002, p. 5) afirma que:

O perfil requerido pelo mundo do trabalho de hoje precisa de pessoas que tomam iniciativas, assumam responsabilidades, tenham capacidades para usar e se familiarizar com instrumentos e equipamentos sofisticados e inteligentes; que estejam preparados para o trabalho em equipe, possa liderar esta equipe quando for necessário e que tenham capacidade para planejar e executar projetos complexos. Finalmente que eles tenham capacidade para adquirir novos

conhecimentos e atitudes de maneira rápida e efetiva, que estejam abertos às contínuas transformações e de diferentes formas de organização do trabalho e que sejam capazes de identificar problemas e encontrar soluções para esses problemas.

Estas são as qualidades exigidas pelo mercado de trabalho para um profissional. São fatores determinantes para quem busca uma colocação melhor no mercado de trabalho. O profissional deve ter em mente que o sucesso é fruto da evolução profissional e ele deve estar preparado para aceitar desafios.

A diversidade humana é imensa, as diferenças entre as pessoas, sejam tanto físicas como psicológicas, influenciam no comportamento e na capacidade de cada indivíduo, e têm reflexo no desempenho do seu trabalho ou no aprendizado de cada colaborador, resultando sucesso ou fracasso do mesmo no ambiente de trabalho.

3.2 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A seleção por competência, tem como objetivo criar um mapeamento de habilidades para melhor desenvolver a capacidade de cada colaborador, treinando-o de acordo com o seu potencial. O treinamento visa capacitar o indivíduo para exercer uma atividade profissional.

Como o objetivo do treinamento é aperfeiçoar o profissional, ele não poderia ser considerado como despesa, e sim como um investimento no capital intelectual. Talento não é uma pessoa extraordinária que faz parte de uma minoria, mas sim uma pessoa que tem qualidades que podem ser aperfeiçoadas com incentivos.

O treinamento consiste na transmissão de conhecimento e informações para desenvolver as habilidades pessoais ou intelectuais, que podem resultar em mudanças de atitudes comportamentais do

futuro profissional.

A organização que quer manter os talentos no seu quadro de colaboradores, deve viabilizar os devidos recursos financeiros para o contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus funcionários, a fim de oportunizar e influenciar o processo de mudança de atitudes e de comportamento.

Reter um talento não é tão fácil, o mercado de recursos humanos está defasado de mão de obra qualificada, tornando a busca por profissionais mais bem preparados, muito grande. Essa forte procura, valorizou o trabalho daqueles que buscam formação para exercer sua função, que dessa forma proporcionam mais qualidade no trabalho desempenhado para seus empregadores.

4 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Administrar bem é a melhor forma de alcançar eficiência no mundo dos negócios. A gestão por competências é uma maneira de conquistar essa eficiência. Identificando indivíduos competentes e capazes de exercer uma função de acordo com o que é exigido, será possível a obtenção do sucesso com maior rapidez.

As empresas estão passando por muitas transformações em decorrência dos efeitos da globalização, pela introdução de novas tecnologias, pelo fácil acesso às informações. Isso exige que as organizações em geral tomem decisões certas e tenham respostas rápidas para a solução dos problemas. Para fazer frente a este desafio a necessidade de pessoas capacitadas é fundamental.

A competência de um indivíduo é determinada pelo conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes aliadas à experiência, que o torna capacitado para exercer uma função para a qual é designado. A gestão por competência tem por objetivo

abastecer a empresa de pessoas capazes de servirem a empresa em suas atividades.

A Gestão por Competências é um modelo que permite o alinhamento do capital intelectual de uma organização com sua estratégia de negócios, possibilitando de modo simultâneo o desenvolvimento profissional dos envolvidos. A Gestão de competências – é a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da organização e projeção da competência essencial para o futuro. (WOOD JR, 1996; ZARIFIAN, 2001).

A seleção por competência é a melhor forma de conseguir bons profissionais. Os profissionais da área de Recursos Humanos devem ter a capacidade de fazer uma boa escolha através também de um bom recrutamento e uma boa seleção.

Existem vários meios para identificar o potencial dos candidatos a alguma oportunidade oferecida. Entrevistas, testes de aptidão para avaliar a habilidade do candidato, testes de desempenho para medir o desempenho na execução da função oferecida, análise de referências para saber se o candidato exerceu outras funções a contento. É também, muito importante realizar testes psicológicos para identificar a personalidade e o tipo de inteligência mais presente, ou mais desenvolvida no candidato, para daí verificar a necessidade de investir em treinamentos.

A empresa moderna precisa ser vista como competente na prestação de serviços ou na produção de bens com boa qualidade, mas acima de tudo, deve ser vista como uma detentora de competências.

5 DESAFIOS DOS RECURSOS HUMANOS NA MODERNIDADE

Diariamente administradores e empresários são desafiados com questões envolvendo diretamente os funcionários. As

peças são diferentes umas das outras, o que exige muita habilidade em tratar essas questões. Em geral, a pessoa contratada compromete-se com o desenvolvimento da empresa, mas com o passar do tempo acomoda-se, a própria cultura e a modernidade o influencia a ficar confortável.

Para haver bom relacionamento entre administração e subordinados, a área de Recursos Humanos não deve ser vista como uma simples administradora de rotinas. A clareza de ideias, a liderança, a boa comunicação são fatores importantes para ter bons relacionamentos com os colaboradores. Chiavenato (2003, p. 137) afirma que para ser considerado um líder eficaz, é necessário saber que: “Não existe organização sem pessoas. Toda a organização é basicamente constituída de pessoas”.

Um dos grandes problemas que trouxe a modernidade, foi o investimento das empresas em tecnologia pesada, deixando um pouco a desejar o relacionamento com o maior potencial competitivo da empresa, que é o capital intelectual.

Há uma necessidade de colocar na gestão de Recursos Humanos, profissionais estratégicos, que sejam munidos de critérios claros de contratação. É essencial que a empresa tenha uma política salarial direcionada à acessão profissional e aos planos de carreira. É fator motivador para o colaborador, que a empresa crie condições de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, o que tornará o empregado mais produtivo.

O planejamento da quantidade de pessoas necessárias para abastecer a organização, a reposição, o desenvolvimento, são processos fundamentais para a organização e devem ser bem compreendidas e desempenhadas pelo gestor de Recursos Humanos.

Outro aspecto a ser considerado é

a confecção e assinatura de contratos de trabalho, que colaboram com a formalização das negociações ou propostas a fim de evitar futuros problemas. O funcionário deve lembrar que ele não é insubstituível e que sem empenho por parte dele não há como o evoluir em sua carreira por falta de desenvolvimento de sua capacidade profissional. O bom relacionamento com os colegas, a colaboração com as outras pessoas, a facilidade de comunicação e a flexibilidade para exercer outras tarefas, são características que devem estar presentes e que valorizam o empregado.

O recurso financeiro para o desenvolvimento das pessoas é muito importante, mas ainda mais importante é o conhecimento de como aplicar de maneira eficaz esses recursos. O conhecimento é a novidade, a inovação e isso é o que diferencia uma organização das outras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização das pesquisas a respeito do tema Gestão de Recursos Humanos, concluiu-se que as empresas passaram a observar e investir mais na geração de talentos, ao invés de se preocupar somente com o investimento em recursos materiais.

As empresas contemporâneas consideram que para exercer uma função o funcionário deve ter o mínimo as competências exigidas e deve demonstrar vontade de crescer, aprender e melhorar para se adaptar às mudanças que o mercado sofre constantemente.

Profissionais qualificados tornam-se mais exigentes e seletivos, percebe-se, portanto que a competência é uma grande aliada na hora de buscar um bom emprego, o profissional qualificado tem mais probabilidade de trabalhar em empresas que eles escolhem, do que aqueles que possuem pouca qualificação. Logo, escolhendo a

empresa de seu gosto e apreço, o funcionário tem maior chance de ser feliz no trabalho, e por isso, ter um melhor desempenho.

Cabe às pessoas se conscientizarem de que sem ter o que oferecer a uma empresa, não se pode exigir nada em troca. Portanto, o estudo, o treinamento, dedicação ao que se faz são fundamentais para atingir o diferencial para as organizações e com isso obter sucesso profissional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

STEFFEN, Ivo. **Algunas ponderaciones y sugerencias para la puesta en marcha de un sistema de normalización, formación y certificación de competencias**. Turín:1996.

STEFFEN, Ivo. **Tendências del mercado del trabajo y políticas de educación tecnológica y formación profesional**. Trabalho exposto na Organização Internacional do Trabalho – OIT. Disponível em: <www.geocities.com/eureka/park/2691/steffen.html>. Acesso em: 2 maio 2002.

TALENT MANAGEMENT STRATEGIES. Unified HCM and Talent Technology Survey Report (2011). Disponível em: <http://www.corpbusiness.com.br/evento/talent_management/index.php?menu=apresentacao>. Acesso em: 19 mar. 2014.

WOOD JÚNIOR, Thomaz (Coord.). **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2. ed. São Paulo:

Atlas, 1999.

WOOD Jr. T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

