

OS NOVOS PAPÉIS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA REFLEXÃO BIBLIOGRÁFICA A RESPEITO DO MODERNO CONCEITO DE GESTÃO.

Antonia Maria Gimenes¹; Eleupércio Augusto Fiori²

Resumo

Este artigo é fundamental para a discussão sobre o papel da gestão de pessoas diante dos processos de mudança organizacional, suas tendências e desafios. Basicamente busca fazer uma breve análise dessas macrotendências e como os gestores contemporâneos lidam com elas. O fato é bem claro: o mundo corporativo é altamente mutável e volátil, os novos gestores devem ater-se a diversidade, ao inusitado, onde os indivíduos passam a solucionar problemas lançando mão de maiores desafios. O principal objetivo desta pesquisa é identificar novos modelos de gestão de pessoas e estarem prontas para as possíveis mudanças vindouras que se prevêem para área de Recursos Humanos. A metodologia utilizada trata-se de uma análise da teoria descrita pelos autores em seus livros e sucessivamente um relato descritivo do assunto pesquisado. É preciso que as empresas saibam lidar com estas transformações cada vez mais freqüentes e que estejam preparadas para ocupar um cenário repleto de organizações altamente competitivas.

Palavras chave: desafios competitivos, gestão de pessoas, mudanças, desafios, competitivos.

Abstract

This article is essential for the discussion on the role of people management in the face of organizational change processes, trends and challenges. Basically aims at providing a brief analysis of these macro-trends and how contemporary managers deal with them. The fact is clear: the corporate world is highly changeable and volatile, the new managers must rely on the diversity, the singular, where individuals begin to solve problems by resorting to greater challenges. The main objective of this research of is to identify new models for managing people and be prepared for possible future changes that are anticipated in Human Resources. The methodology used it is an analysis of the theory described by the authors in their books and turn a descriptive account of the subject researched. We need to know that companies deal with these changes become more frequent and are prepared to take up a scene full of highly competitive organizations..

Keywords: competitive challenges, people management, organizational change, transformations.

¹ Antonia Maria Gimenes - Especialista em Administração de Empresas. Consultora, Palestrante e Professora do Instituto de Ensino Superior de Londrina - FACULDADE INESUL c de Cursos Técnicos.

² Eleupércio Augustro Fiori. Graduação em Arquivologia – Universidade Estadual de Londrina – UEL- 2004
Graduação em Administração de Empresa – Faculdade Integrado INESUL – 2008.
Especialização MBA – Gestão de Pessoas – Faculdade Integrado INESUL 2009/2010 – E-mail: leofiori@sercomtel.com.br

INTRODUÇÃO

Quando falamos em pessoas, estamos lidando com o principal e mais valioso capital de uma organização, o capital humano, aquele que gera o resultado financeiro no final do mês. Pelo fato do ser humano por natureza ser muito complexo, saber lidar com cada colaborador de uma equipe requer que os gestores conheçam substancialmente cada indivíduo, respeitando suas capacidades e buscando desenvolver suas limitações. Gestão de pessoas há muito deixou de ser definir/controlar e mais, vem se transformando em delegar/compreender e motivar as pessoas.

Completando a filosofia do desenvolvimento, as empresas devem assegurar que seus funcionários estejam posicionados para compreender a empresa para construir seus papéis individualmente nesse futuro, caso contrário o medo, a paralisia, preencherão esse espaço vazio. A empresa tem por obrigação o papel fundamental comprometer e empenhar oferecendo estímulo e oportunidades para que elas cresçam e se desenvolvam o que por sua vez garanta seu comprometimento para com a empresa e seus objetivos.

A gestão de pessoas tem por objetivo de transferir a insegurança em segurança, ou seja, motivando o compromisso assumido da empresa com os funcionários e o compromisso deles com a empresa. Para muitos, o administrador de pessoal é aquele profissional alocado no antigo Departamento De Pessoal. Desde o advento da criação da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, na década de 40 as principais atribuições do DP eram o cumprimento da legislação trabalhista, rotinas puramente burocráticas, sem a participação nas decisões estratégicas da organização. Podemos observar, dentre vários, o mapeamento do comportamento psicológico do trabalhador, o reconhecimento do capital humano, participação de projetos sociais, a globalização, o surgimento das classes sindicais, a concorrência acirrada e a inclusão desta área nas decisões estratégicas dos negócios da organização, variáveis mais presentes nas organizações a partir da década de 80.

A partir deste período surgiu um novo profissional, com um perfil voltado ao desenvolvimento e ao bem-estar dos trabalhadores dentro e fora das organizações, vendo-os como essência e não somente como parte integrante dela. Assim, pode-se dizer que surgiu o profissional de Recursos Humanos e, claro, a área de Recursos Humanos - RH. Os resultados realmente surpreendem, pois podemos observar as mudanças nas relações trabalhistas e o perfil dos novos trabalhadores quando comparados com os trabalhadores de décadas atrás. Alguns até chegaram a acreditar que o RH surgiu para aposentar o velho DP, tamanha a força que ele chegou a ter nas organizações.

Assim, o conceito de Administração de Recursos Humanos migrou para Administração de Pessoas (ou Gestão de Pessoas) por entender que as pessoas participam da administração da empresa como parceiros e não como meros recursos. O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Os problemas encontrados para a realização do tema são as teorias escritas por diversos autores, sendo que estamos em pleno século XXI e precisamos despertar para conscientização e implantação de novos métodos em Gestão de Pessoas.

Este artigo visa esclarecer na gestão de pessoas os seus principais desafios e como as organizações contemporâneas lidam com essas mudanças. Portanto o principal objetivo desta pesquisa é identificar novos modelos que possam ser considerados exemplos para o auto desenvolvimento de gestão de pessoas e estejam prontas para as possíveis mudanças vindouras que se prevêem para a área de Recursos Humanos. O objetivo é poder conceituar algo aceitável para que mudanças sejam aproveitadas e aplicadas; esta pesquisa terá um referencial comparativo teórico bibliográfico para a realização deste trabalho e justificar a realização do mesmo, o qual possibilitara para que os resultados sejam alcançados.

A metodologia utilizada para a elaboração do trabalho apresentado é apenas descritivo empregando basicamente textos pertinentes ao tema, porém modificados em sua origem. Trata-se de uma análise da teoria descrita pelos autores em seus livros e sucessivamente um relato descritivo do assunto pesquisado para o referencial desenvolvimento do presente artigo, ou seja, estuda-se o publicado e procuram-se novas tendências ou normas para melhoramento a serem aplicadas em Gestão de Pessoas levando em conta o diferencial de uma empresa para outra, visto que não há um modelo único considerado aplicável de uma forma geral, e sim cada empresa executa um modelo conforme suas necessidades procurando adequá-los e aplicá-los de melhor forma e aproveitamento.

Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e capacidades de todas as pessoas, e o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários.

“as organizações escolhem as pessoas para trabalhar nelas, tanto como as pessoas escolhem as organizações que desejam trabalhar. Para isso é preciso que as organizações divulguem suas oportunidades e esse é o papel do Recrutamento, através dele as organizações ofertam para determinados candidatos suas oportunidades de emprego” (CHIAVENATO, 2005, p. 67).

Já o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O

desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

REFERENCIAL TEORICO

Administração de recursos humanos

Para que se possam compreender as técnicas de recursos humanos têm que entender as bases sobre as quais as dentro das organizações as pessoas estão inseridas, ou seja, exigências da organização aos empregados e as reivindicações destes para com a organização.

De acordo com Maximiano, (2000) “A administração é processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo”.

Para Chiavenato (2006) a Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos se baseia em três aspectos fundamentais: pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização, dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais; as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos; pessoas como parceiras da organização, capazes de conduzi-la á excelência e ao sucesso; como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc.

Resumindo em outras palavras o departamento de Administração de Recursos Humanos é a área que se preocupa com o profissional dentro da organização. Seu objetivo maior é manter a motivação das pessoas dentro e fora da empresa, com a finalidade de proporcionar à organização um quadro de pessoal integrado, produtivo, qualitativo, quantitativo e estimulado a contribuir para o alcance dos objetivos gerais da organização.

Gestão de RH

Maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. É um conjunto de princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão voltados aos RH. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiras
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empregados isolados; ▪ Horários rigidamente estabelecidos; ▪ Preocupação com normas e regras; ▪ Subordinação ao chefe; ▪ Fidelidade à organização; ▪ Dependência da chefia; ▪ Alienação em relação à organização; ▪ Ênfase na especialização; ▪ Executoras de tarefas; ▪ Ênfase nas destrezas manuais; ▪ Mão de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores agrupados em equipes; ▪ Metas negociadas e compartilhadas; ▪ Preocupação com resultados; ▪ Atendimento e satisfação do cliente; ▪ Vinculação à missão e à visão; ▪ Interdependência entre colegas e equipes; ▪ Participação e comprometimento; ▪ Ênfase na ética e na responsabilidade; ▪ Fornecedores de atividade; ▪ Ênfase no conhecimento; ▪ Inteligência e talento.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 1999. p. 6-13

Os antigos departamentos de pessoal estão contidos na industrialização clássica e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias etc. Os departamentos de recursos humanos surgem na industrialização neoclássica, que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuida do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração etc.

“a administração de recursos humanos (ARH) funciona em um conjunto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH.” (CHIAVENATO, 2006, p.21).

Contudo, possuir recursos é necessário, mas não suficiente. Simplesmente, possuir recursos deixou de ser o bastante. O que traz competitividade para uma organização é saber usá-los adequada e produtivamente. Como o mundo está mudando e a tecnologia também, o

novo paradigma de competitividade em mercados globais requer habilidade para mudar e inovar rapidamente para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. O que requer que elas sejam bem orientadas para que isso possa acontecer.

Conceito de Gestão de pessoas

Alguns autores da Gestão de Pessoas procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros. A era de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem esta ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações.

De acordo com Chiavenato, (2004), a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

As pessoas, de agentes passivos que são administrados passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. As pessoas passam a ser considerados parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem ao cliente no intuito de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Os seis processos da Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato, (2004), os processos são considerados relevantes para a estrutura organizacional sob vários aspectos culturais de cada organização.

a) Os Processos de Agregar Pessoas são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

b) Processos de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

c) Processos de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

d) Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

e) Processos de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

f) Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Conceitos de competências

O primeiro conceito é o de competência. A competência pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado temos a organização, com um conjunto de competências que lhe são próprias. Essas competências são oriundas da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da mesma no contexto onde se insere. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização.

“atualmente, os autores procuram pensar a competência como a somatória dessas duas linhas. Portanto, a competência pode ser vista como capacidade de entrega da pessoas e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar” (DUTRA, 2006 pg. 22)

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Modelo de gestão de pessoas por competências

A falência das formas tradicionais para encarar a gestão de pessoas foi motivada por um conjunto de pressões que emergiu durante a década de 60 e consolidou-se no início dos anos 80. Essas pressões provêm de duas fontes. A primeira fonte geradora de pressão é o ambiente onde a organização se insere. Os processos de globalização, a turbulência crescente, a maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a necessitarem de maior flexibilidade, maior velocidade de resposta, dificuldade de estruturação das ocorrências internas e o enfrentamento de situações inusitadas e de crescente complexidade. A partir daí as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, bem diferentes do perfil exigido até então, de obediência e submissão, e, na medida em que o processo decisório é cada vez mais descentralizado, fica mais sensível ao nível de comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais. Podemos dizer que o grande desafio da gestão de pessoas atualmente é o de gerar e sustentar o comprometimento das pessoas e isso só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.

“ as características desse contexto levaram as empresas à procura de maior flexibilidade para se adequarem à volatilidade do ambiente, maior prontidão para usufruírem das oportunidades quando estas surgem e maior efetividade para apresentar respostas com qualidade, preço e condições de entrega” (DUTRA, 2006 pg. 24).

A segunda fonte é o ambiente interno. As organizações tornam-se cada vez mais dependentes das pessoas quanto mais necessitam de flexibilidade e de velocidade decisória e, por decorrência, mais dispostas a atender as expectativas e necessidades das mesmas. As pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, por seu lado, procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades tais como: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional etc., pressionando as organizações a se estruturarem para atendê-las.

Uma necessidade de mudar o papel de recursos humanos

Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam, observamos que o sistema formal concebido, em geral, a partir

do conceito de cargos as vê pelo que fazem. Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão, ao olhar às pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criando, assim, uma lente que distorce a realidade. Essa é uma profunda transformação na forma de vermos as pessoas na empresa. Fomos educados a olhá-las pelo que fazem e é dessa forma que os sistemas tradicionais encaram-nas. Intuitivamente valorizamos as pessoas por seus atos e realizações e não pela descrição formal de suas funções ou atividades.

Ao mesmo tempo somos pressionados pelo sistema formal e pela cultura de gestão a olharmos a descrição formal, gerando distorções em nossa percepção da realidade. Como, por exemplo: tenho dois funcionários em minha equipe, os dois têm as mesmas funções e tarefas e são remunerados e avaliados por esses parâmetros só que um deles quando demandado para resolver um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia e é, portanto, uma pessoa muito valiosa. O outro não deixa o problema acontecer, este muito mais valioso só que na maioria das vezes não é reconhecido pela chefia ou pela empresa. Ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o seu desenvolvimento e para estabelecermos recompensas.

As bases para um novo modelo de gestão de pessoas

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuando estrategicamente. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o suporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades. Os clientes e consumidores contribuem para a organização adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado.

O modelo de gestão se materializa nas organizações através de políticas e práticas que permitem ao gestor avaliar os riscos das decisões e avaliar, posteriormente, o impacto de suas decisões.

No caso da gestão de pessoas as políticas e práticas de gestão deveriam permitir ao gestor avaliar o risco de uma decisão sobre cada uma das pessoas diretamente envolvida, sobre as demais pessoas e sobre a organização como um todo.

“Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes” (Chiavenato, 2005, p. 45).

O lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. O RH está se ajustando aos novos tempos, está deixando de ser ARH para se transformar em Gestão de Pessoas. De uma área fechada, hermética, monopolista, a moderna ARH está se tornando aberta, amigável, compartilhadora e descentralizada. Segundo Gil (2006) começa-se a falar em administração de Recursos Humanos na década de 60, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações; Administração de Pessoal e Relações Industriais. Atualmente, a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém departamentos de recursos humanos, porém a adição dessa designação parece estar relacionada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade. Verifica-se que nem sempre eles utilizam adequadamente as fontes de recrutamento, o que acaba por reduzir o número de candidatos. Resulta daí que muitas pessoas admitidas não desempenham de maneira adequada as tarefas que lhes são confiadas. E em alguns setores a rotatividade de pessoal atinge níveis inaceitáveis. Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito caro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e inter-grupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações. Evidentemente, as discrepâncias no desempenho dos empregados dependem de um grande número de fatores.

Na última década, as empresas começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração foram suplantados por novas estruturas, estratégias e processos de trabalho. Muitas empresas passaram, então, a procurar soluções de remuneração mais compatíveis com a nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. Nem todas as experiências foram bem-sucedidas. Muitos dos resultados foram desapontadores e frustrantes. Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagens centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa. Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje se fala não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados.

Gil, (2007) “acredita que isso significa que os empregados precisam ser felizes”. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas.

Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho. Nem todas conseguiram ou conseguem ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização que produziram conseqüências de certa forma dramáticas para seu pessoal. Verifica-se então em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado com parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização.

As organizações necessitam definir com clareza os papéis de cada um dos seus empregados, e isto não constitui tarefa simples, pois, se por um lado, eles envolvem aspectos bastante óbvios, como as tarefas que são confiadas aos empregados, por outro, envolvem aspectos mais sutis, tais como as regras sobre o modo de se vestir ou o uso de palavras, cuja assimilação, de mofo geral, é feita de maneira informal. Entende-se um conjunto de tarefas ou atribuições que são exercidas por função de maneira sistemática e reiteradas por um indivíduo numa organização. De modo geral, esse indivíduo é ocupante de um cargo onde, análise de cargo: é o estudo que se faz para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo e descrição de cargo: é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que ocupante do cargo faz como faz e por que faz, onde o terceiro termo que se designa como especificação de cargo: consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela abrange as aptidões, os conhecimentos, as habilidades e as responsabilidades que o ocupante do cargo deve possuir bem como as condições de trabalho e riscos que o envolvem. As qualificações exigidas, o conteúdo da função, o comportamento necessário para seu desempenho e os resultados esperados são algumas das características que um analista deve examinar para fazer uma acurada descrição. Três categorias básicas de informações comumente coletadas para análise são os dados sobre atividades, dados sobre comportamento e dados sobre conhecimento.

Todavia, de nada vale tentar orientar as pessoas dentro da organização se a organização não sabe para onde pretende ir, É o mesmo que tentar arrumar cuidadosamente as coisas dentro de um barco sem saber para onde ele deverá se dirigir. O importante é saber para onde a organização está indo para tentar fazer com que as pessoas ajudem em sua trajetória.

Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Este condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar.

O sistema de emprego vitalício abrange fundamentalmente as empresas de maior porte. Existe um "contrato psicológico" entre o empregador e o empregado quanto a não dispensa, que é uma prática e não uma exigência com base legal. Resultados: maior produtividade; maior flexibilidade para mudanças; grandes investimentos em treinamento; mais motivações; pessoal com visão global da empresa. Do lado do empregador isto gera maior produtividade, maior flexibilidade para mudanças e exige também grandes investimentos em treinamento. É uma mentalidade de progresso, de constante melhoria do que existe. As lições para nossa realidade: As relações industriais enfocando a empresa como organização humana e sem classes; salários e promoções fundamentados no tempo de casa, comprometendo os empregados com a empresa; atuação sindical em nível de empresa, levando em conta os objetivos nacionais, o bem estar da empresa e a segurança no emprego; flexibilidade da empresa, com cargos não rígidos, facilitando o treinamento e o re-treinamento, onde as vantagens e desvantagens auxiliam a empresa e os empregados fazem uma abordagem quanto ao tempo de permanência no trabalho. Segundo Ishida, (2010) as vantagens se concretizam quando a empresa e o trabalhador lutam pela mesma causa, ou seja:

- a) Integração do trabalhador-empresa, onde todos lutam pelo sucesso da organização, todos pertencem ao mesmo negócio;
- b) Baixa rotatividade, sendo os empregados o capital humano da empresa;
- c) Proximidade dos níveis salariais e de status, gerando a solidariedade e minimizando antagonismos entre gerência e linha;
- d) Estrutura aberta, com cargos flexíveis, inexistindo a rigidez, alienante, limitadora e desmotivadora;
- e) Lealdade e produtividade influenciadas pela vitaliciedade do emprego;
- f) Facilidade de transferências e mobilizações em períodos de crise econômica ou

de mudanças nos sistemas de produção;

g) Pequena resistência a inovações tecnológicas, decorrente do processo participativo;

h) Estímulo à criatividade, pelos sistemas de sugestões, de Círculos de Qualidade e grupos "defeito zero".

Ainda o mesmo autor as desvantagens dar-se-ia quando não a ajustamento entre os dois lados, ou seja, entre empregadores e empregados causando um ajustamento da mão-de-obra e dispensa dos vitalícios:

a) Para empregados: insegurança pós-aposentadoria, oportunidades no mercado de trabalho, dependência com empresa e dependência sindicato interno;

b) Justiça social: nem todos estão incluídos no sistema;

c) Processo decisório: recentes crises afetam o sistema e este requer ajustamentos.

Segundo Hideo Ishida as idéias úteis para nossa realidade deverão ser comparativas com as teorias descritas por diversos autores na tentativa de humanizar a empresa, tratando os empregados como pessoas;

a) Simplificar os cargos, aumentando o espaço funcional, proporcionando empregados polivalentes;

b) Criar caminhos de participação, ativando o potencial latente de todos os empregados;

c) Integrar os níveis hierárquicos, eliminando as competições e incentivando o tratamento mais igualitário;

d) Favorecer a segurança no emprego, reduzindo os custos da reposição, do treinamento, da integração (o receio do desemprego afeta a produtividade e a lealdade às organizações).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção do empresário, normalmente, está associada ao que esta área pode agregar de valor a seu capital financeiro e econômico; e, pelo lado do trabalhador, que valor vai agregar a sua carreira, sua vida e a vida de sua família. Desde a primeira Teoria Administrativa, onde se pregava a racionalização do trabalho, até os dias de hoje, onde o imperativo é a administração do trabalho dentro de um ambiente altamente tecnológico e competitivo, o homem é um dos principais elementos dessa equação. Aliás, alguns autores são categóricos e afirmam que o homem é o principal elemento dessa equação. Não cabe aqui esta

discussão, o que cabe é discutirmos que o homem (o trabalhador) atua, em qualquer cenário, na equação do trabalho, da produção, da inovação, do talento e da criatividade. É por conta disto, que a área de RH vem sofrendo freqüentes mudanças e aprimoramentos de toda ordem. Estas mudanças são de dentro para fora do RH, bem como de fora do RH para dentro dele. Passaram a olhar as pessoas como seres diferentes e únicos, bem como dotados de habilidades, competências, histórias, desejos e emoções. Ainda, a área se conscientizou de que as pessoas são dotadas de entusiasmo e de desejo por crescimento e novas responsabilidades; e que querem ser parceiros das organizações as quais fazem parte. Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Higiene e Segurança no Trabalho, Bem-Estar Social, Relações Sindicais (ou Relações Trabalhistas) e Avaliação de desempenho. Essa área no decorrer desses anos vem sofrendo significativas mudanças, bem como têm idades diferentes.

Levando-se em conta que se a pessoa estiver bem, o profissional será mais produtivo e contribuirá para o crescimento organizacional e conseqüentemente seu desenvolvimento profissional. A cada dia que passa as empresas estão sendo cada vez mais cobradas. Esta cobrança é por melhores resultados, maior qualidade em seus produtos e serviços, maior lucratividade, mais inovação. Por outro lado, a concorrência entre as organizações faz com que os empresários mais e mais optem por inovação, qualidade, preço justo, crédito e recursos humanos capacitados e talentosos o suficiente para dar conta a essa nova equação do mercado. Por força dessas variáveis listadas acima, o empresariado mudou muito sua forma de recrutar pessoas. Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam das pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa. Assim, atrair as pessoas certas, pelo custo certo, na hora certa é o resultado de um sistema de recrutamento eficaz. No passado, contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência profissional, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo em aberto. Hoje, isso não é mais assim, na maioria das organizações.

Com o rápido avanço da tecnologia, desempenho é a principal ferramenta. De hoje em diante suas realizações e as realizações de suas equipes de trabalho são as ferramentas de seu sucesso, fazendo com que as empresas devam assegurar que seus funcionários estejam posicionados para compreenderem o futuro da empresa e para que possam construir seus papéis individualmente nesse futuro como estímulo para crescerem e se desenvolverem e garantirem comprometimento com a empresa e alcançar seus objetivos.

As áreas de recursos humanos nos dias de hoje, além de exigir competência técnica dos candidatos, procura pessoas com habilidades e atitudes muito específicas às necessidades

da empresa que demanda a vaga. O que se recomenda ao empresário ou dirigente é que esteja muito atento para o modelo de gestão mais compatível com sua organização. E no atual universo de novos conceitos e nomes, fica aqui sugestões para a união entre DP e RH, com uma denominação universal - Departamento de Gestão de Capital Humano (DGCP).

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Eslavier, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Edit. Atlas S.A 2005

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas** - São Paulo – Edit. Atlas S.A. 2006

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

ISHIDA, Hideo. **Sistemas de Recurso Humanos**. Disponível em [http. www.sato.adm.br](http://www.sato.adm.br) Acessado em 10 Agosto 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo – SP: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 4ª edição, 1993.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo – SP: Editora Atlas, 8ª edição, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Edição Compacta, 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas**. Ed Atlas, 2006

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências- um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2001.

PEIXOTO, Paulo. **Gestão estratégica de recursos humanos para a qualidade e a produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

PINCHOT, Guilford. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.