**UNIVERSIDADE CASTELO BRANCO**

**ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – 4º PERÍODO**

**VIVÊNCIA PROFISSIONAL EM GESTÃO COM PESSOAS**

**AS MUDANÇAS OCORRIDAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**Jéssica de Oliveira Braziel Ferreira**

Rio de Janeiro, dez. 2012

Jéssica de Oliveira Braziel Ferreira

Aluno (a) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Castelo Branco

**AS MUDANÇAS OCORRIDAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Artigo apresentado como requisito parcial para aprovação em A1/A2 na disciplina em **Vivencia Profissional em Gestão de Pessoas** da UCB, sob a orientação do (a) Prof. Carlos Alberto Cereja de Barros

Rio de Janeiro, Dez. 2012

JESSICA DE OLIVEIRA BRAZIEL FERREIRA

**Aluna do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Castelo Branco - UCB**

AS MUDANÇAS OCORRIDAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A banca examinadora delibera o conceito**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Carlos Alberto Cereja de Barros

Professor Orientador

Universidade Castelo Branco

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Professor Convidado

Universidade Castelo Branco

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Universidade Castelo Branco

Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Rio de Janeiro, Dez. 2012.

**Agradecimento**

Agradeço primeiramente a Deus, que através da força do teu espírito, me fez superar as dificuldades encontradas no caminho. A minha mãe Cristina, e meu irmão Jorge Luiz por todo seu empenho em me ajudar, e principalmente acreditar em mim, quando ninguém mais acreditava.

Ao meu namorado Bruno, por toda paciência, em especial, nesses últimos meses. Agradeço também aos meus colegas de classe, Adalgiza Vieira, Carla Cruz, Paula Caroline, Patricia Silva, Priscila Coelho e Jéssica Luana que nesse processo final muitas vezes me levantaram e me deram animo para que eu não desistisse. Aos meus melhores, Amanda Maia, Juliane Aguiar, Karen Tertuliano, Lindenberg Campos e Mariana Pacheco que foram que através da amizade, me fizeram acreditar que eu era capaz de continuar. E finalmente, gostaria de agradecer a todos aqueles que acreditaram que eu pudesse chegar até aqui.

FERREIRA, Jéssica

DE RECURSOS HUMANOS Á GESTÃO DE PESSOAS

**RESUMO**

O presente a artigo apresenta quais foram às mudanças ocorridas nos últimos anos na área de Gestão de pessoas, a transformação de Recursos Humanos para Gestão de pessoas. Na área de Recursos Humanos, muita coisa mudou, porém o foco central que é administrar pessoas continuou sendo um eterno desafio. Dessa forma os principais temas a serem explorados são, a mudança no perfil do gestor de pessoas, o poder e a importância do feedback tanto para o colaborador quanto ao gestor, apresenta –se a tão comentada Geração Y, que teve um papel fundamental para as mudanças ocorridas na área de Gestão de Pessoas, e finalmente a exemplificação de tudo que foi apresentado, com o Estudo de Caso da empresa Everest, empresa que acredita que o funcionário deve ser visto como colaborador e investe no mesmo, a fim de reter os chamados talentos e conseguindo o crescimento notório através dos mesmos.

Palavras chaves: Gestão de pessoas – RH – Inovação – Mudanças

**SUMÁRIO**

[1**.INTRODUÇÃO** 6](#_Toc341380184)

[1.1.Apresentação do Problema 7](#_Toc341380185)

[1.2. HIPÓTESE 7](#_Toc341380186)

[1.3. Objetivos 7](#_Toc341380187)

[1.3.1. Objetivo Geral 7](#_Toc341380188)

[1.3.2. Objetivos Específicos 8](#_Toc341380189)

[1.4.Justificativa 8](#_Toc341380190)

[1.5.METODOLOGIA 8](#_Toc341380191)

[2.REFERENCIAL TEÓRICO 9](#_Toc341380192)

[2.2 FASESEVOLUTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS ..11](#_Toc341380193)

[2.3.GERAÇÃO Y: O GRANDE DESAFIO DO GESTOR DE PESSOAS 12](#_Toc341380194)

[2.4 O PODER DO FEEDBACK 13](#_Toc341380195)

[2.5**.**  A IMPORTANCIA DO COLABORADOR DENTRO DA ORGANIZAÇÃO 15](#_Toc341380196)

[2.6 A MUDANÇA DO PERFIL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS 16](#_Toc341380197)

[2.7 O NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS 17](#_Toc341380198)

[**3.ANÁLISE DE RESULTADOS** 20](#_Toc341380199)

[**4.CONCLUSÃO** 22](#_Toc341380200)

[REFERENCIAS 24](#_Toc341380201)

1. INTRODUÇÃO

O departamento de recursos humanos sofreu várias mudanças nos últimos anos, inclusive o nome, gestão de recursos humanos, que antigamente era responsável apenas pela contratação do funcionário, anotação da carteira de trabalho, cálculo de férias e pagamentos em gerais, mudou e cresceu,/ o profissional dessa área que deveria ter experiência e técnica nesse tipo de atividade apenas, hoje se preocupa principalmente em construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem estar, á motivação e a satisfação de todos os servidores, passa a ser reconhecida por suas habilidades e talento, a antiga administração de recursos humanos abre espaço a Gestão de Pessoas. Hoje algumas empresas, até mesmo terceirizam a área de departamento de pessoal e focam exclusivamente á área gestão de pessoas.

Atualmente o gestor, além de todos os conhecimentos técnicos, deve pensar não apenas em entender os funcionários como sendo apêndice das máquinas, como em 1940*,* muito bem demonstrado no filme, Tempos Modernos[[1]](#footnote-1), onde o cineasta Charlie Chaplin, em seu famoso personagem O Vagabundo, tenta sobreviver em meio ao mundo moderno e [industrializado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ind%C3%BAstria), trabalhando como máquinas.

É importante reter talentos, e necessário saber onde utilizá-los, às vezes a empresa tem um talento, o desenvolve, porém, não consegue adequá-lo corretamente. Atualmente trabalhamos com a geração Y, onde uma das suas principais características é não aceitar receber ordens, são jovens nascidos na década de 80 onde os pais, não querendo repetir o abandono das gerações anteriores, logo os encheram de presentes, atenções e atividades, fomentando a auto estimade seus filhos. Eles cresceram vivendo em ação, estimulados por atividades, fazendo tarefas múltiplas, para eles é comum os recém-contratados pularem de um emprego para o outro, tratar os superiores como colegas de turma ou baterem a porta quando não são reconhecidos. Enquanto grupo crescente, tem se tornado o público-alvo das ofertas de novos serviços e na difusão de novas [tecnologias](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia). Normalmente preocupados com o [meio ambiente](http://pt.wikipedia.org/wiki/Meio_ambiente) e as [causas sociais](http://pt.wikipedia.org/wiki/Solidariedade_social), têm um ponto de vista diferente das gerações anteriores, que viveram épocas de guerras e desemprego. Logo, se tem uma geração devidamente capacitada, porém, com dificuldade de relacionamento. O gestor de pessoas precisa então modificar sua forma de gerir e, principalmente, tentar no meio desse “*boom”* de oportunidades e onde os talentos não se prendem a empresa,

.

* 1. Apresentação do Problema

As empresas perceberam que as pessoas que constituem o elemento do seu sistema nervoso, que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões, e, portanto, tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talento e inteligência produtiva. Em razão disso, hoje se fala em gestão de pessoas, não mais recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão do colaborador.

Quais foram às principais mudanças ocorridas na área gestão de pessoas?

1.2. HIPÓTESE

Atualmente uma das principais mudanças ocorrida na área de gestão de pessoas consiste principalmente na mudança da visão do funcionário apenas como apêndice das máquinas, a valorização do funcionário acarreta a permanência dos mesmos em suas empresas, com um ambiente agradável, onde o funcionário acredita que é parte integrante no sucesso da empresa.

1.3. Objetivos

**1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral desse trabalho é apresentar quais foram às principais mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas.

**1.3.2. Objetivos Específicos**

Também serão abordados os seguintes objetivos específicos:

* Apresentar, quais as principais mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas e a novo perfil do gestor atual.
* Fornecer os métodos que auxiliem os gestores na valorização e permanecia dos funcionários nas equipes, para que se possa diminuir a rotatividade, o absenteísmo e colaborar com a retenção de talentos, agregando conhecimento e posterior desenvolvimento da empresa.
  1. Justificativa
* Para a ciência, é importante visto que será agregado mais conhecimentos, sobre as novas formas de gestão, colaborando principalmente com o material científico.
* Para a sociedade, apresentar e mostrar a importância das mudanças ocorridas da área de recursos humanos, de modo que o colaborador consiga cooperar com a empresa.
* Para a empresa, evidenciar que a área de gestão de pessoas cresceu e que não deve ser tratada apenas como um departamento, que a valorização do funcionário deixou de ser um diferencial, mas sim uma obrigação das empresas que anseiam o sucesso.
* Para meu crescimento individual, poderei aprender mais os novos modelos de gestão, de modo que poderei executá-los quando estiver gerindo um departamento de gestão de pessoas.
  1. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho caracterizou-se literatura de CHIAVENATTO, artigos relacionados à Geração Y, as novas formas de gestão e valorização do funcionário. Entrevistas com gestores que acompanharam a mudança da área de gestão de pessoas. Uma pesquisa bibliográfica, onde se obtiveram dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, livros Administração de recursos humanos: uma introdução, CHIAVENATTO e Gestão de pessoas do autor Antonio Ribeiro Lima além do Estudo de caso da Empresa Everest By Soft, que através de material e entrevista, pode se avaliar a forma de gestão da empresa. Artigos relacionados ao tempo e matérias publicadas em revistas como EXAME e SUPERINTERESSANTE. Diversos sites. Entrevista com chefe de departamento de Recursos Humanos da Empresa Everest. Leitura bibliográfica de Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos de Toledo, e Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações de CHIAVENATO.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGEM DO RH OU DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O aparecimento da Administração de recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal, que de acordo com Gil (1994), 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. É uma área relativamente nova, surgiu em torno do início do século XX. Sua criação deveu-se por força do impacto da Revolução Industrial nas relações empregador versus empregado e, de lá para cá, foi crescendo e agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir.

Marras (2000) diz que foi devido à necessidade de contabilizar as entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos com efeito nos pagamentos ou descontos, foi que o setor surgiu, porém com outra nomenclatura, que não área de recursos humanos, mas administração de recursos humanos

Em sua forma embrionária, porém já estruturada, começou a articular as expectativas e as percepções desses atores econômicos (empregador e empregado), bem como serviu de interface entre o capital e o trabalho, que muitas das vezes são faces de uma mesma moeda; porém, altamente divergentes e conflitantes. Dentro do sistema de Recursos Humanos segundo Aquino (1980, p.48), a Administração de Recursos Humanos exerce fundamentalmente, um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão de obra, tendo em vista seu equilíbrio. Dando seqüência ao processo, Aquino (1980, p.77), acorda que “a Administração de Recursos Humanos atua em ponto de equilíbrio, de um lado, estimulando os empregados a alcançarem as metas de trabalho e, de outro lado, voltada para dar-lhes condições satisfatórias de desempenho, procurando atendê-los em suas necessidades materiais e psicológicas”. Os recursos humanos mostram que organização e homem devem seguir juntos para um desempenho eficaz da empresa.

Muitas empresas, a partir da década de 90, decidiram designar suas áreas de RH com outros nomes. A área pode contribuir tanto em qualidade de vida para o funcionário, como também para a comunidade, que de acordo com Aquino (1980), o raio de ação da Administração de Recursos Humanos não se limita somente à organização, mas pode contribuir, também para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e da imagem da empresa junto aos públicos externos. Antes, o homem era visto apenas como um meio para melhorar o desenvolvimento de algumas atividades, exigindo-lhe árduo preparo físico, mas também mental, a fim de que pudessem impor as decisões aos seus submissos de forma bastante eficiente. É nesse momento que o setor de RH começa a aflorar, mas ainda de uma forma autoritária. O surgimento da chamada Teoria das Relações Humanas permite que o Homo economicus seja substituído pelo Homo social, decaindo, portanto, o caráter autocrático da área de RH.

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.

Frederic Taylor tornou-se o primeiro a analisar as práticas de recursos humanos como as conhecemos hoje, Taylor defendeu que os trabalhadores precisavam de treinamento apropriado e deveriam ser selecionados de acordo com a sua capacidade, foi precursor da contratação baseada em habilidades. Os padrões e sentimentos do grupo revelam-se determinantes mais importantes na produção de um trabalhador do que um plano de incentivo salarial.

## 2.2 FASES EVOLUTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O autor Jean Pierre Marras, citando a pesquisa realizada pela Professora Tose (1997), destaca as cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos: a fase contábil; a fase legal; a fase tecnicista, a fase administrativa (ou sindicalista) e, a fase estratégica. Em tal contexto, o recurso mais importante passou a ser o conhecimento e, portanto, criam-se a todo o momento, novos paradigmas para os usos do conhecimento aplicados de forma rentável para os negócios. As cinco fases da evolução do perfil do profissional de recursos humanos identificadas pela Tose (apud Marras, 2000), contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica, contempla, a partir da fase administrativa, as maiores mudanças, fazendo surgir o cargo de gerente de recursos humanos, tentando assim humanizar o cargo. Em um contexto contemporâneo de administração de recursos humanos, entendida para efeito do artigo como gestão de pessoas, inserida na administração estratégica do negócio, aborda dois tópicos importantes, gestão estratégica de pessoas com alinhamento sistêmico e gestão estratégica de pessoas como potencial competitivo. São importantes, na visão do autor, os temas contemporâneos ligados à administração de recursos humanos, a saber: gestão de competências, gestão das mudanças e gestão da diversidade. Já com nova terminologia, Gestão do fator humano – uma visão baseada em stakeholders, portanto em um contexto que transcende a importância dos recursos humanos ao ambiente interno organizacional, para incluir os grupos de interesse do negócio, Hanashiro (2007) ensina sobre a nova ambiência competitiva, cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva, convivendo com a diversidade cultural e os desafios da atuação socialmente responsável.

## 2.3. GERAÇÃO Y: O GRANDE DESAFIO DO GESTOR DE PESSOAS

A chamada Geração Y, tem se tornado um dos maiores problemas do Gestor de Pessoas, as principais características dessa geração é só fazer o que gosta, essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Os pais, não querendo repetir o abandono das gerações anteriores, encheram-nos de presentes, atenções e atividades, fomentando a auto-estima de seus filhos. Cresceram vivendo em ação, estimulados por atividades, fazendo tarefas múltiplas. Acostumados a conseguirem o que querem não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e lutam por salários ambiciosos desde cedo. É comum que os jovens dessa geração troquem de emprego com freqüência em busca de oportunidades que ofereçam mais desafios e crescimento profissional. Uma de suas características atuais é a utilização de aparelhos de alta tecnologia, como telefones celulares de última geração, os chamados Iphones, para muitas outras finalidades além de apenas fazer e receber ligações como é característico das gerações anteriores.

Enquanto grupo crescente, tem se tornado o público-alvo das ofertas de novos serviços e na difusão de novas [tecnologias](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia). As empresas desses segmentos visam a atender essa nova geração de [consumidores](http://pt.wikipedia.org/wiki/Consumidor), que constitui um público exigente e ávido por inovações. Preocupados com o [meio ambiente](http://pt.wikipedia.org/wiki/Meio_ambiente) e as [causas sociais](http://pt.wikipedia.org/wiki/Solidariedade_social), têm um ponto de vista diferente das gerações anteriores, que viveram épocas de guerras e desemprego.

Mas se engana quem pensa que na Geração Y tudo são só flores. Nascidos numa época de pós-utopias e modificação de visões políticas e existenciais, a chamada Geração Y cresceu em meio a um crescente individualismo e extremada competição. Não são jovens que, em geral, têm a mesma consciência política das gerações da época contra cultural. E também, como as informações aparecem numa progressão geométrica e circulam a uma velocidade e tempo jamais vistos antes, o conhecimento tende a ficar cada vez mais superficial Há grandes desafios neste cenário, afinal os veteranos de hoje, que criaram este mundo fantástico, deixaram de lado o envolvimento pessoal, fazendo com que o jovem tenha acesso a muitos recursos, mas não tenha modelos e referenciais confiáveis para seguir.

Evidentemente todo este cenário traz desafios enormes para a geração Y, pois ela deve fazer por merecer todos estes privilégios, usando todos os talentos que possuem para proporcionar às gerações futuras, os avanços que ainda não foram alcançados, principalmente aqueles que promovam um melhor padrão de vida para a sociedade e a correta gestão do meio-ambiente. A geração Y está no seu melhor momento, basta ter paciência, principalmente com os veteranos que ainda ocupam o lugar que eles desejam. O jovem precisa saber que a fila vai andar, mas somente para quem estiver na fila.

## 2.4 O PODER DO FEEDBACK

O feedback é uma forma de comunicação que pode ser feita por uma resposta escrita, um elogio, uma análise ou até mesmo uma opinião direta ao solicitante. Pode ser considerado como uma excelente ferramenta de aprendizado e aprimoramento em nosso trabalho, pois, por meio dele, pode-se buscar a perfeição e descobrir o caminho certo a seguir. É uma atitude que demonstra consideração e respeito pelo ser humano por minimizar incertezas e ansiedades, quando recebido. Deve ser individual quando se tratar de conduta ou até falhas impróprias. Ele é parte fundamental do processo que orienta as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho apropriados a uma determinada situação, fazendo com que saibam como estão sendo vistas no mercado ou no ambiente de trabalho, desta forma, podemos saber como estão sendo vistos e avaliados ao redor.

A falta do feedback pode deixar sem saber qual direção seguir. Pode-se considerá-lo como sendo uma bússola, que dá a direção que se deve tomar, para atingir o objetivo e satisfação do cliente, porém, é somente a mudança de prática de quem dá e quem recebe que se poderá mudar essa percepção. Quando bem realizado, pautado em afirmações ponderadas, justas e sérias, o feedback tende a ser visto com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do outro. O bom feedback é aquele que faz você pensar e depois mudar.

Enquanto profissional em busca de crescimento e novas oportunidades, você também deve aprender a pedir feedback e estar preparado para ouvir coisas que nem sempre serão agradáveis. É importante que não se crie uma reatividade negativa, já que, ao contestar sempre o que lhe dizem, você está ampliando sua “área cega”: não ouve, não reconhece erros, não cria condições para a mudança nem abre espaço para o novo. Além disso, ao propor para a sua chefia uma prática de feedback mais direcionada e rotineira, esse processo acaba se tornando um “combinado” implícito da chefia com os seus funcionários, a partir do que denominamos contrato psicológico. Por um lado, o chefe deixa a porta sempre aberta e, por outro, o funcionário passa a não se assustar quando chamado para uma apreciação do seu desempenho. Ou seja, o feedback incorpora-se à rotina da organização.

De acordo com professora Marta Campello afirma que se deve encarar o feedback como um espelho pois, quando nos vemos somente pelo nosso próprio espelho, nosso olhar fica muito próximo a nós mesmos e não conseguimos fazer as distinções necessárias. Ver-se por meio do outro pode ser um bom caminho para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.

## 2.5**.** A IMPORTANCIA DO COLABORADOR DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Chiavenato, dentro do contexto visto fica difícil separar o comportamento das pessoas e das organizações, as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte, decidem e agem em seu nome. Podem ser utilizados vários termos para definir as pessoas que trabalham na organização, elas podem ser chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as empresas os tratam como tal, ou podem ser chamados, recursos humanos, colaboradores, ou até mesmo associados se as organizações a tratam dessa maneira ou ainda Talento Humano, Capital Humano, Capital Intelectual se as pessoas têm um valor maior para organização. A denominação dada às pessoas reflete ao grau de importância que elas têm para a organização. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual podem alcançar objetivos pessoais, tempo, de esforço e de conflito. Muitos objetivos pessoais, jamais poderiam ser alcançados apenas por meio esforço pessoal isolado.

A questão básica é escolher entre tratar pessoas como recursos organizacionais, ou como parceiras da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos da organização, como recursos eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle, já que são considerados sujeitos passivos de uma organização, daí a necessidade de administrar os recursos humanos, para obter deles, o maior rendimento possível, as pessoas constituem parte do patrimônio físico, na contabilidade organizacional e isso significa que as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações, como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades e competências, e, sobretudo o mais importante aporte para as organizações, inteligência que proporciona decisões racionais, e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. As pessoas constituem partes integrantes do capital intelectual da organização

A empresa passa a ver o colaborador com o talento humano e o mesmo passa a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para a preservação, consolidação e sucesso organizacional. As organizações procuram incentivar um melhor e mais saudável relacionamento entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o [desenvolvimento](http://www.rhsuper.com.br/) destes talentos.

## 2.6 A MUDANÇA DO PERFIL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

O profissional de Recursos Humanos e seu perfil, surgidos no início dos anos 70, também foram se modificando com o tempo, recebendo os impactos das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas desses cerca de 30 anos. A Área de Recursos Humanos das empresas já viu ênfases em Desenvolvimento, Remuneração, Tecnologia da Informação, Comunicações, Clima, Competências e muitas outras e atravessou momentos dramáticos de Reengenharia, e Terceirização e Downsizing que é uma técnica aplicada pelas abordagens contemporâneas da Administração voltada a eliminar a burocracia, redução de números de funcionários da empresa, redução de níveis hierárquicos visando aproximação dos níveis operacionais a alta direção. Técnica de redução do tamanho da empresa controlada para aumentar a lucratividade. Diminuição de mão de obra, cliente, processo de reestruturação para a redução de dimensões da empresa e abandonando negócios que não estejam relacionados com a competência.

A maioria das empresas hoje reconhece em Recursos Humanos uma função organizacional estratégica, voltada efetivamente para a gestão de pessoas e equipes. É uma atividade que, embora operacional, é também de nível estratégico e contribui para os resultados das empresas, a partir de uma consciência de que sem pessoas qualificadas e motivadas, nenhuma organização tem sucesso.

O perfil desse novo profissional, no nível gerencial ou de direção, deve incluir competências nas áreas de: Desenvolvimento de Recursos Humanos, Remuneração e Administração de Recursos Humanos. Incluem-se, aí, as atividades de Planejamento, Recrutamento, Seleção, Treinamento, Avaliação de Desempenho, Competências e Potencial, Desenvolvimento Gerencial, Cargos e Salários, Benefícios, Relações Trabalhistas e Administração de Pessoal, entre outras.

A utilização do termo competência vem do fim da idade média. Inicialmente estava restrito à linguagem jurídica, significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar um dado julgamento. Posteriormente, o termo passou a ser utilizado também para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos. Com o tempo, começou-se a utilizar a expressão para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito.  .

O conceito de competência utilizado nas organizações contemporâneas não é recente. Vem desde a época de Taylor, quando se apregoava a necessidade das empresas possuírem "trabalhadores eficientes". O princípio taylorista de seleção e treinamento de pessoas enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais do cargo. Somente após o desenvolvimento de pressões sociais, reivindicando melhores condições no ambiente de trabalho, as organizações passaram a considerar nas relações de trabalho outros aspectos de maior complexidade e pertinentes às dimensões sociais e comportamentais. A conceituação de competência passou, então, a possuir uma abrangência maior, englobando conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para o exercício de uma função na empresa.

## 2.7 O NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergara realidade em sua totalidade e complexidade, muitas empresas tratam a questão com idéias equivocadas sobre a realidade, esse fato tem tornada a gestão de pessoas um espaço para o empirismo.

O novo modelo de ele ser construído de acordo com alguns valores fundamentais. Transparência, simplicidade e flexibilidade. No momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação a empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento. Dessa forma o colaborador deixa o papel passivo e assume o papel ativo na gestão de pessoas de forma compartilhada com a organização. É fundamental pensar as pessoas como agentes no processo.

Os novos modelos de gestão propõem a busca do equilíbrio nas relações em que as diferenças individuais e grupais sejam respeitadas dentro de uma proposta de alavancagem mútua. Devem-se observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante de forma transparentes, simples, flexível e consciente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo.

A administração de recursos humanos – gestão de pessoas -, conforme revisão de literatura feita demonstra que houve realmente alterações significativas como forma evolutiva, quando se partiu da necessidade de apenas contabilizar entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos, com efeito nos pagamentos ou descontos, para a fase da administração que considera os recursos humanos como incorporados na estratégia do negócio, da qual surge o cargo de gerente de recursos humanos, tentando assim, humanizar a organização. Esse novo contexto tem a função de alterar o foco de protetor para planejador e agente de mudanças., como uma alternativa para substituir obsoletas formas de administração de pessoas.

Há tempos, os bons salários não são mais suficientes para motivar e manter bons profissionais nas empresas, os profissionais motivados no trabalho, estão relacionados aobom relacionamento com as pessoas no trabalho, reconhecimento profissional, e a possibilidade de trabalhar com o que se gosta. Salário e acúmulo de capital, não aparecem nem entre os cinco principais fatores de motivação.

Muitas vezes, as instituições investem tempo e dinheiro em reestruturações de RH, definições de planos de carreiras, cargos e salários, contratam inúmeras consultorias, e acabam se esquecendo do mais básico: MOTIVAÇÃO, gestor deve se atentar a alguns pontos, que geralmente custam muito pouco e podem gerar ótimos resultados, relacionados à motivação de pessoas em uma empresa.

**Invista na qualidade de vida das pessoas**. Investir em áreas de lazer e convívio comum, com sofás confortáveis, pode tornar o ambiente mais descontraído e favorável para que os colaboradores expressem suas opiniões, e contribuam com idéias inovadoras.

Algumas empresas apostam em uma forma de gestão, bastante incomum, porém, tem dado um resultado significativo, segue abaixo algumas dicas que o Eduardo Kruger*,* sócio da Informant, empresa especializada na prestação de serviços terceirizados em Pesquisa e Desenvolvimento de Software apresentou, em uma entrevista recente a Revista Eletrônica NBUSINESS.

Além da motivação, é importante construir uma hierarquia horizontal, *ter* um plano de carreira bem estruturado, e políticas de cargos e salários bem definidas, são importantes para qualquer organização. Mas, se uma pessoa não consegue ter contato imediato com seus gestores, e não se sente próximo aos seus líderes, vai automaticamente se sentir distanciado da empresa. É importante que o colaborar tenha contato com seus gestores, de modo que consiga ter uma relação aberta e direta. Outra medida válida é dentro do possível, permitir que as equipes façam seu horário de trabalho. Tentando focar esforços no cumprimento de metas. A maioria das atividades, de qualquer empresa, envolve criatividade, e criatividade é desenvolvida durante todo o dia, inclusive nos momentos de descontração. E principalmente **dê liberdade às pessoas, que irá surpreender-se com os resultados, as** grandes empresas de tecnologia e internet, geralmente, são apontadas como as mais inovadoras do mercado; e grande parte delas, possui modelos de gestão bem mais flexíveis e enxutos. Os colaboradores são incentivados a serem auto gerenciáveis, e terem liberdade para resolver seus problemas com mais autonomia. Essa liberdade permite com que as pessoas desenvolvam sua criatividade, e promovam a inovação.

Promova um ambiente com mais liberdade, e surpreenda-se com a capacidade dos seus funcionários em criar soluções simples e baratas, para problemas aparentemente complexos.

1. ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme se pode verificar, as mudanças ocorridas da área de gestão de pessoas, puderam consideravelmente apresentar que o colaborador que se sente a vontade em uma empresa, onde ele é visto como parte integrante dela, ele agrega conhecimento e valores. A visão de Recursos Humanos precisa estar voltada para o negócio da organização, para os funcionários, assim como para o seu próprio comportamento. A área de RH, juntamente com os gestores, tem uma grande parcela de responsabilidade no gerenciar e desenvolver a criatividade como fator de competência, tendo clara a situação atual da organização, identificar necessidades futuras e estabelecer planos de ação. A necessidade de alterações nos padrões de valorização social e cultural, bem como das condições de vida, passam a ser um ponto importante a ser observado, pois, somente assim consegue-se integrar as expectativas dos empresários com as dos funcionários.

A remuneração, considerada um dos maiores problemas das empresas, nem sempre é vinculado aos resultados e às capacidades dos indivíduos. São de grande importância benefícios e incentivos para aqueles que apresentarem idéias aplicáveis e rentáveis para as empresas, pois, essa é uma das formas de motivação e de retenção de talentos.

Para ilustrar o presente artigo será apresentado o Estudo de caso da empresa Everest, esta sendo do ramo de venda e instalação de purificadores de água Soft by Everest e máquinas de gelo Everest, tanto para o uso comercial como para o residencial, e trabalha se diariamente em projetos de valorização do funcionário. Financiando cursos e workshops, a empresa viabiliza uma relação estreita junto ao colaborador, visando o crescimento de ambos. O lazer do funcionário também é visto como forma de valorização, ao ser atingida a meta mensal de fabricação de purificadores, é organizado um almoço coletivo da empresa, com carros de som, proporcionando assim, um clima agradável de entrosamento entre gerentes e operadores. Ao final de ano, é fretado um ônibus para um sítio alugado pela empresa, com piscina, churrasqueira, os colaboradores, podem ficar durante todo o dia.

Para a empresa nenhum profissional, por mais capacitado que seja é auto-suficiente, então, o gestor, jamais poderá agir como se fosse, a não ser que o mesmo pretenda tomar conta de todo processo administrativo e produtivo, sozinho. Fazer com que os funcionários correspondam as expectativas é o ideal que todo gestor busca, o ponto principal é como alcançar essa meta. Cada um tem que encontrar o seu próprio ponto de equilíbrio, a única certeza que não deve ser ignorada está no fato de que capacidade e experiência não são encontradas [facilmente](http://www.gostodeler.com.br/), logo, a valorização de cada funcionário é imprescindível para a vida saudável das empresas.

A área de Recursos Humanos, junto com os gestores, tem uma grande parcela de responsabilidade que é gerenciar e desenvolver a criatividade como fator de competência, tendo clara a situação atual da organização, identificar necessidades futuras, estabelecer planos de ação, e corrigir. Surge assim, a necessidade de alterações em padrões de valorização social e cultural, bem como das condições de vida, pois somente dessa forma conseguiremos integrar as expectativas dos empresários com as dos funcionários.      A requalificação dos funcionários para atender todas as necessidades, aberturas às novas idéias, através de uma gestão criativa, a quebra ou reformulação dos modelos mentais entre outras necessidades é o grande desafio. Devemos entender a competência criativa, como capacidade de agregar valor ao negócio, através do patrimônio pessoal, estimulando tanto o desenvolvimento pessoal, quanto o grupal e empresarial.

1. CONCLUSÃO

O presente artigo buscou avaliar quais foram as principais mudanças ocorridas na área de recursos humanos, atualmente gestão de pessoas. Verificou – se que o funcionário ao ser visto como talento sente se seguro em permanecer na empresa. Atualmente convivemos com a tão falada geração Y, e o principal desafio, é temos jovens capacitados, com dificuldades de serem gerenciados, dessa maneira, é importante que o novo gestor, apresente formas de trabalho, onde se priorize o bem estar tanto do funcionário, quanto da empresa. Foram apresentadas formas como flexibilidade do horário ou utilizar diferentes tecnologias e redes sociais nos seus processos de atração e gestão de talentos.

Verificou se que o mais importante é saber que a boa qualidade nas relações líderes-liderados interfere fortemente no processo de retenção. Mas o gestor também não é o único responsável por isso. Existem outros aspectos que devem ser levados em consideração. Entre eles, boas práticas de gestão e políticas de RH que valorizem e incentive o profissional, bons salários, perspectivas de crescimento e possibilidade de novos desafios. Mas tudo isso pode falhar se não houver alinhamento entre os valores e objetivos de [carreira](http://exame.abril.com.br/topicos/carreira) do profissional com a empresa.

Falou se também em FEEDBACK, apresentando assim que é a  possibilidade de conhecermos nossa equipe, criar uma imagem positiva, um ambiente participativo, onde tanto o líder quanto o liderado têm a oportunidade de falar e transmitir suas percepções e impressões a respeito de determinada informação ou situação, existindo a possibilidade de construir uma equipe coesa, focada em um objetivo comum, capaz de se desenvolver e de se superar é muito grande, desde que este feedback não seja raro, é necessário construir um relacionamento interpessoal entre líderes e liderados, não seja um canal de comunicação de mão única – onde apenas um fala e o outro se cala, não seja excessivamente negativo é importante ressaltar os pontos positivos dos liderados e deixar claro que o principal foco é o desenvolvimento e crescimento dos liderados dentro da organização. Através de um Estudo de Caso da Empresa Everest, que mostrou que a nova forma de gestão, tem obtido resultados satisfatórios, tanto para a empresa, quando para a valorização do funcionário, com a visão que o funcionário, não é apenas um apêndice das máquinas, pode-se verificar que o funcionário sentindo-se valorizando agrega conhecimento a empresa.

Pode se verificar que a área de gestão de pessoas cresceu e que não deve ser tratada apenas como um departamento, que a valorização do funcionário deixou de ser um diferencial, mas sim uma obrigação das empresas que anseiam o sucesso. Exemplificada através da Everest, podemos avaliar de maneira clara, que se pode valorizar o funcionário e agregar conhecimento a empresa. Finalmente, apresentamos o novo modelo de gestão, modelo esse que deve ser seguido pelas empresas que anseiam o sucesso, é importante salientar que se o funcionário é parte integrante na empresa, e toda sua colaboração é válida. Recomenda-se que novos trabalhos relacionados ao tema sejam desenvolvidos não ficando restrito ao ambiente acadêmico de uma Instituição de ensino.

REFERENCIAS

AQUINO, C. P. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações: Rio de Janeiro: Campus, 2004

TOLEDO, F. Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos. 6ª ed. São Paulo: Atlas 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Campos, 2002.  
CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Editora Campos, 2ª edição, 2004.  
CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional. Editora Campos, 2ª edição, 2005.   
CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Editora Campus, 2005.

CUNHA, Pina Manuel e; REGO, Arménio; CUNHA Rita Campos e; CARDOSO, Carlos Cabral. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH, 6ª edição, 2007.

CUNHA, Pina Manuel e; REGO, Arménio; CUNHA Rita Campos e; CARDOSO, Carlos Cabral. Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Editora RH, 1ª edição, 2008.

DUTRA, J. Gestão de pessoas. Editora Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter F. Organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo, Futura, 1997.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva 2005.  
TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. Editora Mc-Graw-Hill, 1998.

<http://pt.scribd.com/doc/51244640/A-EVOLUCAO-HISTORICA-DOS-RECURSOS-HUMANOS-trabalho>

<http://livianoiva2010.blogspot.com.br/2010/08/origem-do-recursos-humanos.html> acesso 08/11/2012

<http://www.aedb.br/seget/artigos10/266_Seget%202010.pdf> acesso setembro de 2012

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0032.PDF> acesso setembro 2012

<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=xtbcybgf0> acesso setembro de 2012

<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html> acesso novembro 2012

<http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/06/raesed06_artigo02.pdf> acesso outubro de 2012

<http://www.slideshare.net/carlamonteiropsi/um-novo-modelo-de-gesto-de-pessoas> acesso novembro de 2012

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_Y> novembro de 2012

<http://www.anossageracaoy.com.br/> acesso 07/11/2012

<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=xtbcybgf0> acesso 07/11

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-novo-modelo-de-gestao-de-pessoas/50493/>acesso novembro 2012

<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/reg/slets/slets-018-076.pdf> acesso 07/11/2012

1. [↑](#footnote-ref-1)