

Uma Análise Sobre os Recursos Humanos a Função Estratégica, Recrutamentos e Seleção de Profissionais e as Tendências para o Futuro.

Eng. André Lúcio Gonçalves da Silva

Resumo

Essa pesquisa apresenta uma análise sobre a realidade que é praticada em alguns processos de recrutamentos e seleção de profissionais baseado em depoimentos, entrevistas e artigos onde se apresentará que os recursos humanos é uma função estratégica, pelo menos na teoria, porém vem aplicando algo associado ao modismo que é praticado por uns e copiado pela maioria e as empresas só reclamam da dificuldade para encontrar o profissional que eles desejam e não os que eles precisam. De acordo com Cézár Tegon¹ (2012) os congressos dos profissionais de RH abordam temas que interessam mais a categoria e muito pouco questões como os erros cometidos nos recrutamentos e seleção de profissionais e o desperdício de profissionais qualificados no mercado além da importância do recrutamento e seleção de profissionais onde se seleciona um profissional hoje por indicação ou através de terceirizadas que utilizam praticas semelhantes além da automação desse processo através da internet onde uma copia da outra e termina que nem sempre seleciona o profissional adequado para aquela vaga e função deixando de fora do mercado e de suas áreas de atuação outros profissionais que podem ser tão bons quanto o necessário aquela vaga, mas se debate a gestão de pessoas, produtividade, liderança, desafios e muito pouco a função estratégica dos Recursos Humanos dentro das empresas o que pode ser algo incerto no futuro do RH dentro das corporações.

Palavras chaves: Recursos Humanos, estratégia, Jovem, Paradoxo, Qualificação, Capacitação.

Introdução

Um dos grandes problemas no atual cenário de tantas dificuldades do mercado que afeta a grande maioria das empresas é que não se consegue ver claramente esse problema que é o recrutamento e a seleção de profissionais adequados às vagas e funções de acordo com as atribuições de suas áreas de formação, por quê? Não se tem a intenção de apresentar respostas mais sim apresentar argumentos para que se chegue as conclusões, pois a bem pouco tempo só se falava em apagão de profissionais e que faltaria profissionais qualificados no país para suprir a demanda do mercado e agora o discurso mudou já que se provou que não faltam e não há risco de faltar profissionais de acordo com pesquisa do IPEA (2013) “Escassez de engenheiros: realmente um risco?”, porém agora se coloca em cheque as competências dos profissionais onde se diz que os profissionais não atendem as necessidades das empresas, pois as empresas querem profissionais prontos e que gerem resultados em curto prazo onde há falta de logica nesse raciocínio imediatista que não leva em conta as necessidades e dificuldades da carreira do ponto de vista do profissional, porém o estudo começa pela questão fundamental “RH função estratégica”, mas o que vem a ser os Recursos Humanos popularmente conhecido como RH, segundo RHportal (2014) “É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização” também conhecida como:

¹ Cézár Tegon presidente da Elancers empresa brasileira prestadora de serviço na área de tecnologia para recrutamento e seleção online falando sobre a falta de estratégia em recrutamento e seleção por parte das empresas brasileiras, que deixam de usar tecnologias que podem ajudá-las a recrutar melhor e selecionar a pessoa ideal para o cargo.

Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos, é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. (Rhportal, 2014)

O RH não tem uma função tão simples dentro de uma empresa, pois é esse o setor responsável por formar toda a equipe de profissionais de uma empresa alinhados dentro das políticas da mesma com a finalidade de alcançar resultados satisfatórios para a organização, mas onde está a estratégia?

Segundo Janini (2014) Para saber a resposta, o **Empregos.com.br** entrou em contato com diversos profissionais e especialistas na área. Segundo a maioria dos entrevistados, para o RH ser considerado estratégico deve estar alinhado com os negócios da empresa, "fazer parte das decisões, estar junto dos gestores, e não a reboque", diz Rijane de Mont'Alverne, presidente do Conselho Deliberativo da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos) Nacional.

E como o RH pode fazer parte dessas decisões ainda segundo Janini(2014) “para que isso aconteça, é importante que a própria empresa tenha suas diretrizes bem definidas e focadas, especialmente, no potencial humano da organização” onde essas deve fazer parte das políticas das empresas que devem ser introduzidas na cultura da mesma e não deixar essa estratégia a cargo de terceiras que hoje é parceira e amanhã pode não ser mais, o que pode gerar um problema que é a falta de conhecimento sobre seus processos e profissionais podendo esses não esta alinhados as politicas das empresas.

Qualificação

Nesse mesmo cenário fala-se muito na juventude onde se precisa investir nos jovens e dar oportunidade aos mesmos, além de treinamentos, capacitação e qualificação desses jovens, mas espere um pouco! Será que esse discurso está correto? Em parte sim, porém é um erro afirmar que se deve investir apenas no jovem, pois uma sociedade assim como a força de trabalho não é formada só por jovens, a juventude é apenas uma fase da vida de cada indivíduo onde são considerados jovens os que estão em idade entre 15 e 29 anos, esses logicamente devem iniciar sua vida profissional segundo as leis vigentes do país a partir dos 18 anos, porém a força de trabalho do país está entre 18 a 65 anos, menores de 18 anos não podem trabalhar, porém há particularidades que não serão abordadas nesse trabalho. Sendo assim se investir apenas nos jovens o que se fará com os profissionais mais velhos que estão entre 30 e 50 anos, pois esses estão se capacitando e se qualificando também, mas não são considerados jovens e também não podem ser considerados velhos ou incapazes de produzir.

Nos últimos anos a busca por qualificação e capacitação tem se tornado muito frequente devido as exigências do mercado de trabalho e os trabalhadores ativos entre 18 e 50 anos estão sempre procurando se capacitar de acordo com suas necessidades e grau de escolaridade, os que não têm nível superior procuram uma graduação, os que não tem o ensino médio procuram faze-lo assim como a busca por um ensino técnico, os que já são formados procuram se manter atualizados ou procuram níveis mais altos como mestrados e doutorados em áreas diversas, mas esse processo é em longo prazo apenas os cursos de capacitação ou treinamento são de curto prazo, pois até cursos de idiomas tão solicitados por muitas organizações atualmente não são de curto prazo, tem-se um mínimo de 4 anos para se aprender um outro idioma. Assim devem-se avaliar bem os perfis profissionais que se deseja

em processos de recrutamento para não cometer erros a partir desse ponto, mas para isso as empresas precisam captar profissionais através de um marketing bem feito e quanto mais profissionais se consegue atrair maiores são as chances de se conseguir o capital humano que poderá fazer a diferença na organização.

Após ter sido derrubada a tese de que haveria um apagão de profissionais no país, defende-se um novo argumento para desqualificar o profissional brasileiro ligado ao seu perfil e competências, ou seja, a velha história de que o profissional brasileiro é mal qualificado baseado em problemas de gestão pública e educação que se enfrenta no país onde só há espaço no mercado para profissionais com boa experiência e altas qualificações com perfis comparáveis aos dos profissionais de países desenvolvidos onde o profissional deve ter no mínimo mestrado e falar dois idiomas o que pode tornar a empresa mais competitiva conforme as definições do mercado, mas se o profissional só puder entrar no mercado com um perfil desse nível e experiência de alguns anos se entrará em um novo dilema o qual tornará muito mais difícil encontrar profissionais para preencher essas vagas, pois há alguns fatores a serem considerados no país como condições de vida, oportunidades e outras, porém não se pode apresentar como referência uma minoria que teve e tem oportunidades além de condições de vida favorável para se chegar a esse nível bem como o investimento que se faz para se chegar a esse perfil, contudo o aprendizado varia de pessoa para pessoa com o tempo de adaptação, logo o tempo de aprendizagem é variável assim como as dificuldades socioeconômicas de cada um que interferem de certa forma em todo esse processo onde pode ser considerado injusto a iniciativa de se criar um padrão baseado nessas minorias que tiveram e tem oportunidades.

Recrutamentos e Seleção

Atualmente procura-se um diferencial competitivo nas empresas, porém o que se pode dizer é que há alguns anos atrás os processos utilizados pelas empresas, as tecnologias, os equipamentos e ferramentas eram considerados como diferencial, mas hoje com a acessibilidade a todos esses recursos que se tornaram comuns nas organizações o diferencial competitivo passou a ser o capital intelectual, ou seja, o profissional e não mais as tecnologias, os recursos e processos que são acessíveis a qualquer organização atualmente, logo vem a preocupação para se recrutar e selecionar profissionais onde em muitas organizações esses serviços estão sendo terceirizados através de empresas de recrutamentos e profissionais chamados de “Headhunter”, ou seja, “caçador de talentos”, porém há muitas dúvidas e debates no mercado de trabalho sobre recrutamento que precisa atrair candidatos e a seleção que precisa selecionar melhor esses candidatos e segundo Cortella em entrevista na revista Época(2015)“ essa geração que está encarando agora seus primeiros empregos, que suas expectativas não condizem com o que o mundo corporativo tem a oferecer hoje, e que eles não se encontram”, mas alguns que não se encontram é porque podem escolher e quem não tem escolha devem se encontrara para sobreviver.

A primeira vista a avaliação que vem sendo efetuada parece levar em consideração a idade do candidato conforme a supervalorização do jovem no momento, mas há um problema se exige experiência, porém como se pode exigir experiência de um jovem que está iniciando sua carreira, pois se precisa começar em algum lugar, essa avaliação é paradoxal diante da propaganda que se faz dos jovens hoje, experiência só se adquire no ambiente de trabalho e não fora dele, mas quando o candidato não é mais tão jovem e busca uma recolocação em suas novas qualificações é usada a mesma argumentação para justificar, mas na verdade pesa contra o candidato a idade, também se avalia os candidatos através de pesquisas sobre sua

vida, ideias, pensamentos e teses além da conduta dos mesmos onde há casos que causam a impressão de que se desejam candidatos que não pensem por si próprios, não sejam críticos ou mesmo pensadores, parece ser contraditório, pois se deseja um profissional que seja inovador eficiente capaz de resolver os mais diversos problemas, mas como esse será inovador se o seu pensamento é comum aos demais interessados, como esse poderá se portar diante de determinados desafios já que as opiniões e ideias não poderá contraria as ideias das partes interessadas esse tipo de avaliação pode inibir muitos candidatos, pois uma característica importante de um profissional é que ele se expresse naturalmente sem inibição ou medo de discordar das ideias de alguns ou até de seu contratante por temer ser confundido com profissionais problemáticos ou polêmicos, bem está se falando aqui de inovação que exige pensadores com novas ideias, porém ninguém é o dono da verdade diante das constantes mudanças que ocorrem no mundo onde o que se tem como certo hoje amanhã se descobre que pode ou deve ser mudado para se evitar determinadas consequências. Os valores éticos, caráter e a personalidade dos profissionais muitas vezes não são considerados ou se são não parece, pois a lei de Gerson² é empregada em quase todos os campos hoje como também na sociedade sem se importar com a ética ou qualquer outro valor como humildade que é confundida com subserviência, e não é! Onde os subordinados deverão se posicionar diante de seus colegas e superiores hierárquicos sem ofender ou humilhar nem medo de serem mal-entendidos caso eles estejam errados, pois esse erro poderá causar algum tipo de prejuízo a curto, médio e longo prazo para a organização, porém cabe a esses serem humildes e aceitar seu desconhecimento sobre o assunto conforme Cortella(2011, p.28) “reconhecer o desconhecimento sobre certas coisas é sinal de inteligência e um passo decisivo para mudança”, pois ninguém pode ser conhecedor de tudo, todos têm limitações independente de suas posições hierárquicas.

Um profissional não pode ser avaliado só por seu conhecimento técnico e científico, nem só por seu caráter mais sim pelo conjunto que o torna quem ele é, porém no atual cenário não se tem a certeza de como são efetuadas essas avaliações por uma série de atitudes ligadas a um modismo criado por uns que se tornaram referências de mercado e é copiado por outros onde esses para justificar de forma equivocada chamam esse de benchmarking³ tornando essa cópia referência para o que está sendo aplicado e não é bem por ai, pois nesse processo existe a adaptabilidade que e a capacidade de se adequar um determinado processo em outra organização com adequações em determinadas realidades que diferem muito daquela que é tida como referência caso contrário é simplesmente uma cópia o que se presencia o que também não é garantia da obtenção do mesmo sucesso de sua referência. Com a globalização surgiu uma série de outros termos usados para apresentar melhorias ou justificar as melhorias nas organizações onde “quem não se adequar estará fora” essa é uma frase muito repetida em palestras e reuniões para os colaboradores em diversos níveis hierárquicos sofrendo variações conforme os níveis dos profissionais, mas o entendimento básico é esse onde muitos chegam ao extremo de usar a velha frase “ninguém é insubstituível”, porém fala-se muito no atual cenário em descobrir talentos e retenção de talentos no entanto a grande maioria das empresas tratam os profissionais como peças de uma máquina que podem ser substituídas facilmente,

² Na cultura midiática brasileira, a Lei da Vantagem ou **Lei de Gérson** é um princípio em que determinada pessoa ou empresa deve obter vantagens de forma indiscriminada, sem se importar com questões éticas ou morais. A "Lei de Gérson" acabou sendo usada para exprimir traços bastante característicos e pouco lisonjeiros do caráter midiático nacional que passa a ser interpretado como caráter da população, associado à disseminação da corrupção e ao desrespeito a regras de convívio para a obtenção de vantagens.

³ **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa. O benchmarking tem o objetivo de melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que o benchmarking analisa as estratégias e possibilita a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já é realizado.

ou seja, se sai um profissional é só substituí-lo por outro, mas quando se substitui um profissional por outro tudo muda no ambiente de trabalho, pois ninguém é igual, há todo um processo de mudanças e readequações naquele ambiente principalmente quando se é um profissional talentoso, podem até não admitir, mas sentem a substituição conforme artigo de Roberto Shinyashiki na NIPPOBRASIL (2015) onde ele diz:

Seja um profissional especial, porque todos sentirão sua falta quando você sair de férias e ninguém será louco de pensar em deixar você ir para a concorrência. Portanto, nunca esqueça: você é um talento único. Com toda certeza, ninguém poderá substituí-lo!

Agora, naqueles dias em que tudo parece dar errado e aquela angústia toca seu coração, lembre-se que você é insubstituível no coração dos seus filhos. Quem dará um beijo de boa-noite em seu lugar se você faltar? Você é insubstituível na vida de sua companheira. Com quem ela desabafará na hora da tristeza? Você é insubstituível na carreira de seus colaboradores. Quem dará os conselhos que você dá a cada um deles?

Valorize-se e lembre-se sempre: todos nós somos insubstituíveis!
(NippoBrasil, 2015)

Assim pode-se dizer que é uma frase que está fora do contexto das organizações, pois como disse Madre Teresa de Calcutá⁴ “ Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

Ultimamente tem se falado muito em liderança e que se precisa de líderes, porém confundem líderes com chefes como se fosse a mesma coisa ou comete-se o erro de chamar de líder a quem é chefe e não mudam essa ideia equivocada, pois são posturas completamente diferentes, ou seja, os conceitos não estão sendo observados embora haja uma tendência de se reduzir os níveis hierárquicos nas corporações a chamada horizontalização das hierarquias nas corporações onde se terá líderes frente as organizações e não uma cadeia hierárquica vertical como em um exército. Também se fala muito em talentos como citado no parágrafo anterior, porém o que vem a ser talentos? O que se pode afirmar é que talentos não são gênios ou superdotados mais qualquer profissional qualificado, habilitado e capacitado onde a experiência só melhora essa capacitação dos profissionais, mas não confunda qualificação com capacitação, pois a qualificação é adquirida através de estudo em uma instituição oficial de ensino de acordo com a norma regulamentadora NR 10, tem-se também a chamada empregabilidade que responsabiliza o próprio indivíduo pela sua capacidade de ser empregado esse é um pouco mais complexo, pois existem casos à serem melhor avaliados, o que pode ser considerado injusto, pois há indivíduos competitivos e com potencial, porém são deixados de fora do mercado ou de suas áreas de formação por fatores como; falta de indicação ou referência, uma experiência mínima exigida pelo contratante o que pode ou não influenciar nas atividades exercidas o que merece uma melhor avaliação, pois há inúmeros indivíduos nessa era da informação que são autodidatas em suas áreas e por fim testes justos e adequado ao candidato à função específica, o que nem sempre é feito.

A avaliação deve ser efetuada com muita cautela, pois essa não deve ser efetuada por um profissional que avalia e decide se o indivíduo está apto a exercer as suas atividades na organização, contudo não cabe aqui julgar quem é o profissional mais apto a efetuar esse

⁴ Anjezë Gonxhe Bojaxhiu M.C. (Skopje, 26 de agosto de 1910 — Calcutá, 5 de setembro de 1997), conhecida mundialmente como **Madre Teresa de Calcutá** ou **Beata Teresa de Calcutá**, foi uma religiosa católica de etnia albanesa, nascida no Império Otomano, na capital da atual República da Macedônia e naturalizada indiana, beatificada pela Igreja Católica em 2003. Considerada, por alguns, a missionária do século XX, fundou a congregação "Missionárias da Caridade", tornando-se conhecida ainda em vida pelo cognome de "Santa das sarjetas".

juízo, pois dependendo da área deve ser avaliado não só pelo seu perfil psicológico mais o técnico e científico e dependendo da área de atuação não se deve avaliar um indivíduo por pesquisas em sua rede social como já se apresenta na mídia nem por seu ponto de vista crítico a outros mais pela sua capacidade de se adaptar aos ambientes além do seu potencial a curto, médio e longo prazo conforme as necessidades da organização, mas a capacidade de se adaptar ao ambiente e um fator importante para avaliação do indivíduo, podendo ser vista como, o alinhamento do indivíduo aos interesses da organização independente de suas posições, pois mesmo que o indivíduo discorde de algumas ideias ainda assim ele deve ter potencial para produzir na organização e isso depende da sua capacidade de adaptar-se ao meio. Um perfil psicológico apenas não pode determinar a trajetória profissional de um indivíduo em poucas horas de conversa, pois esse perfil traçado pode não ser real devido as respostas que são dadas durante essa entrevista onde essas respostas podem ser decoradas ou treinadas para esses fins embora muitos profissionais de recrutamentos já estejam familiarizados com esses treinamentos que são oferecidos para os candidatos serem aprovados nos testes de seleção mesmo assim eles podem aprovar esses retirando assim a oportunidade de outros melhores assim como há também um tipo muito intrigante que são aqueles que têm potencial e qualificação e não conseguem se sair bem em testes por estarem sobre tensão já que sabem que a trajetória de sua carreira dependerá do resultado da entrevista, mas muitas vezes esse são melhores em ação no ambiente de trabalho. Logo o recrutamento e a seleção parece ser uma coisa só, mas não é são duas palavras que atuam juntas com um propósito determinado, porém cada uma tem uma função específica onde o ato de recrutar é convocar pessoas para um propósito ou convoca-las já selecionar é o ato de escolher entre as convocadas as ou a que melhor se adequa aquele propósito ou função, mas para isso é preciso estratégia do RH.

Considerações Finais.

Assim sendo a pressão por resultados que as corporações e o próprio sistema impõem a todos no mercado elevam esses problemas a um nível cada dia mais evidente, mas só se analisa os efeitos e as causas menos prováveis, intencionalmente ou não? Difícil responder, porém, a pesquisa não tem a pretensão de mudar esse sistema e suas políticas muito menos invadir os campos da psicologia, pedagogia e outros profissionais das equipes de RH, mas sim conscientizar os profissionais da área sobre essas ações empregadas na atualidade que estão em descompasso com a realidade do país onde essas estão ligadas as cópias de métodos e processos dos outros sem se avaliar as condições de cada região ou mesmo do país.

A revista Época (2015) aponta que “ainda há profissionais de RH que vivem na Idade Média”, fiscalizando e tentando controlar os profissionais sem reconhecer trabalho e valor, veja o que diz a colunista da revista Forbes Liz Ryan que escreve sobre ambiente de trabalho.

Segundo Liz, esses profissionais não gostam da nova visão de RH. Eles se sentem mais confortáveis mantendo o controle sobre os funcionários e alertando-os por qualquer pequena infração. O problema é que os melhores talentos não gostam de ser tratados como crianças ou criminosos. Assim, quando se deparam com um ambiente como esse, não aguentam por muito tempo. Pior: ao saber da fama da empresa, provavelmente nem considerem mandar seu currículo.

Liz dá o exemplo de seu estado, Colorado (EUA), onde ela diz haver uma lista com 15 companhias nas quais nenhum profissional com, digamos um mínimo de respeito por seu trabalho, consideraria trabalhar. E o que as empresas pensam sobre essa reputação, que repele talentos? "Talvez elas até saibam, mas não se importam. Em uma organização preenchida pelo medo, pessoas com autoestima

não duram. Elas seriam demitidas ou pediriam para sair em poucos meses, porque a atmosfera é opressiva".

Empresas como essa geralmente constroem suas culturas a partir do medo de perder o controle. "Pessoas com medo constroem paredes e trabalham duro para fazer você saber que elas mandam, e não você", escreve Liz. Para se livrar de situações como essa, a dica é falar sobre o problema. As culturas tóxicas dominam as organizações quando não são resolvidas ou sequer mencionadas. A colunista defende que é possível mudar a visão da equipe de RH. A outra saída é procurar um lugar que dê aos funcionários seu devido valor. (Época, 2015)

Nesse cenário percebe-se o quanto pode ser hostil o ambiente de trabalho na empresa como um todo e não apenas em relação aos colegas de trabalho e a segurança nas atividades e ambientes.

As inovações no RH são aplicadas nas seleções e recrutamentos com a terceirização dos serviços e também a automação desse serviço o que está causando um grande desperdício de profissionais qualificados no mercado, pois a grande maioria quer um profissional pronto sem conhecer as etapas e processos pelo qual deve passar todos os profissionais conforme suas áreas de formação e atuação, porém como estes estarão prontos se encontram dificuldades paradoxais para o seu ingresso no mercado de trabalho e a medida que se terceiriza esses profissionais perde-se em qualidade dos serviços prestados devido as condições oferecidas aos mesmos dentro das corporações com algumas exceções que são apresentadas na maioria como referência para justificar. Em relação a automação desse processo são desenvolvidos sistemas inteligentes que selecionam os profissionais automaticamente através de dados específicos sobre o candidato como idade, data de formação, formação e outros, porém essa avaliação automática elimina candidatos de forma grosseira e muitos candidatos que se inscrevem nas seleções na maioria das vezes não recebem uma resposta que justifique de forma logica essa eliminação ou mesmo uma resposta sobre esse processo de seleção restringindo essa seleção a um número de candidatos que não correspondem as necessidades da empresa enquanto os outros eliminados são tratados como números estatísticos para serem apresentados como profissionais sem qualificação para o mercado, sem experiência, sem capacitação e assim por diante onde uma equipe de RH qualificada poderia selecionar melhor através dessas ferramentas tecnológicas explorando o máximo da tecnologia para uma pré-seleção mais eficiente através dos sistemas com uma avaliação mais detalhada para evitar o desperdício. Existe já há algum tempo questionamentos nos campos acadêmicos e profissional segundo Djehdian (2015) "sobre a real utilidade do Departamento de Recursos Humanos para as organizações" onde o RH corre um sério risco diante dessa realidade onde ainda segundo Djehdian (2015) essa é "a possível extinção desta área, dentro do meio organizacional. "

Existe também muitas hipóteses hoje sobre o futuro do RH, porém suas ações práticas nas corporações vêm levantando questionamentos sobre o seu futuro, o guru da gestão empresarial Ram Charan escreveu em artigo na Harvard Business Review juntando-se ao coro dos que defendem a extinção do departamento de recursos humanos das empresas. " A ideia é que o RH clássico engessa a inovação e emperra os negócios com processos ineficientes" (Época, 2015), porém há a questão dos custos elevados não menos importantes, pois dentro da evolução do departamento de RH foram sendo acrescentadas muitas funções onde essas só geram custos, pois têm funções que não produzem resultados financeiros diretos e imediatos o que são difíceis de serem avaliados sobre seus benefícios, pois segundo Djehdian apud CHIAVENATO (2015) "**Recursos Humanos**, diz em seu livro, realmente é difícil de se saber se Recursos Humanos está fazendo um bom trabalho, pois os resultados não são visíveis", baseado nessa visão dos que visam apenas os resultados quantitativos é que se sustenta em

parte essa possibilidade, contudo o professor S.C. Philip Kotler⁵ de Marketing Internacional na Kellogg School of Management na Universidade Northwestern afirma que "As companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada."

Assim dentro das reformas e transformações que precisam passar o setor de RH destaca-se a Ideia do guru da gestão empresarial Ram Charan em artigo na Harvard Business Review citado aqui através da revista Época (2015) onde Charan diz:

Os departamentos de RH são ocupados hoje por funcionários generalistas que não contribuem com os objetivos globais das empresas. Segundo ele, as exceções são executivos que já ocuparam cargos em outras áreas. Por isso, sua sugestão é eliminar a posição de executivo de RH e criar duas vertentes. Uma de administração, que cuidaria da gestão de salários e benefícios, subordinada ao executivo financeiro. A outra vertente seria de organização e liderança, que cuidaria de desenvolvimento de habilidades e se reportaria diretamente ao executivo-chefe. Passariam por este setor os melhores talentos de todas as áreas – o que transformaria a atual instância burocrática em estágio de ascensão profissional. (Época apud Harvard Business Review, 2015)

Mesmo tendo uma serie de entraves e discursões sobre o assunto essa é uma tendência que poderá entra em vigor mais cedo ou mais tarde. O Brasil tenta sempre a acompanhar essas mudanças mesmo com certa deficiência em muitos setores que tem provocado uma serie de perdas tanto para as corporações como de forma impactante para os trabalhadores como tem sido a questão da terceirização que tem provocado uma precarização nas relações trabalhistas onde o próprio setor de RH não está fora desse processo o que poderá ter como consequência a terceirização em outros níveis dentro das corporações como a quarteirização dos serviços o que pode ocasionar a descaracterização das organizações e consequentemente a perda na qualidade dos seus serviços prestados, porém a terceirização é assunto para um outro trabalho onde se estudará com maiores detalhes os pontos positivos e negativos desse processo onde essa não pode ser apresentada como uma solução para todos os problemas nas corporações.

Referências Bibliográficas:

Cortella, Mario Sergio. **Qual é a Tua Obra?:** Inquetações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 16. Ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2011.

Época Negócios. **10 crenças que mantêm o RH na Idade Média: Fiscalizar os funcionários e não reconhecer os talentos é um mal que ainda acomete muitas empresas**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/02/10-pensamentos-toxicos-que-mantem-o-rh-na-idade-media.html> . Acesso em: Abril, 2015.

⁵ **Philip Kotler** (Chicago, 27 de maio de 1931) é um professor universitário estadunidense, "distinto professor S.C. Johnson & Son de Marketing Internacional na Kellogg School of Management na Universidade Northwestern. Ele obteve seu mestrado na Universidade de Chicago e seu PhD no MIT, ambos em economia. Ele fez pós-doutorado em matemática em Harvard e em ciências comportamentais na Universidade de Chicago.

Época Negócios. **A campanha pelo fim do RH**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inteligencia/noticia/2015/01/campanha-pelo-fim-do-rh.html> . Acesso em: Abril, 2015.

Época Negócios. **'Só um imbecil gostaria de fazer o que não curte': Mario Sergio Cortella diz que as novas gerações precisam entender que entre a vontade e o sucesso existe um caminho cheio de coisas pouco prazerosas**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Vida/noticia/2014/09/so-um-imbecil-gostaria-de-fazer-o-que-nao-gosta.html> . Acesso em: Abril, 2015.

Djehdian, Tatyana Melkonian. **O RH do Futuro**. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/pibic/o-rh-do-futuro> . Acesso em: 02 Maio, 2015.

Finkler, Noemi Paulina Cappelleso;Silva, Elisa Mara Ribeiro. **Qual o papel do R.H. Na atualidade?**. Disponível em: <http://apoioclinica.com.br/noticias/item/151-qual-o-papel-do-r-h-na-atualidade.html> Acesso em: Abril, 2015.

IPEA. **Escassez de engenheiros: realmente um risco?**. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/100223_radar6.pdf . Acesso em: Setembro, 2013.

NIPPOBRASIL; Shinyashiki, Roberto. **Será que você é mesmo uma pessoa substituível?: Em todas as empresas, fala-se que não tem ninguém insubstituível. Mas, será que você faz parte deste grupo de profissionais?** Disponível em: http://www.nippo.com.br/reflexao_roberto_shinyashiki/544.shtml . Acesso em: Maio, 2015.

RHportal. **O que é Recursos Humanos**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/o-que-e-recursos-humanos.php> . Acesso em: 07 jan, 2014.

Significados.com.br. **Benchmarking**. Disponível em: <http://www.significados.com.br/benchmarking/> . Acesso em: Maio, 2015.

Janini,Clarissa. **Afinal, o que é RH estratégico?**. Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/270905-rh_estrategico.shtm . Acesso em: Fevereiro, 2014.

Sousa, Kelly Mayana Pacheco de. **Seleção de Pessoas**. Disponível em: <http://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/selecao-de-pessoas> .Acesso em: Junho, 2013.

TEGON, César. **Os erros das empresas em recrutamento e seleção**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=P47Nupst8Z8> . Acesso em: 08 jan, 2014.

Wikipédia. **Philip Kotler**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler. Acesso em:Maio,2015.

Wikipédia. **Lei de Gérson**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_de_G%C3%A9rson . Acesso em:Março,2014

Wikipédia. **Madre Teresa de Calcutá**. Disponível em:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Madre_Teresa_de_Calcut%C3%A1 . Acesso em:Março,2015

Youtube. **Os erros das empresas em recrutamento e seleção**. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=P47Nupst8Z8> . Acesso em:Maio,2015

Youtube. **É preciso inovar em recrutamento e seleção**. Disponível em:
https://www.youtube.com/watch?v=RZ1ZKClbf_0 . Acesso em:Maio,2015