

FACULDADE AMADEUS

MARLI DOS SANTOS SOUZA NASCIMENTO

**ESTUDO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DA MODERNA
GESTÃO DE PESSOAS**

ARACAJU
2007

MARLI DOS SANTOS SOUZA NASCIMENTO

**ESTUDO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DA
MODERNA GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Profº Eduardo Jorge Novaes Schoucair

ARACAJU
2007

MARLI DOS SANTOS SOUZA NASCIMENTO

Estudo Sobre as Contribuições da Moderna Gestão de Pessoas

Trabalho monográfico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, como requisito parcial, para obtenção do título de Bacharel em Administração sob a orientação do professor Eduardo Jorge Novaes Schoucair

Aprovada em ____ / ____ / ____

Orientador -

1º Examinador

2º Examinador

Dedico a todas as pessoas especiais que me ajudaram a alcançar essa vitória. Precisei da ajuda de muitas pessoas, mas algumas em especial fizeram com que o meu sonho se tornasse realidade: meu querido esposo Pedro, minha irmã Rosali Moscoso, meu cunhado Fernando Moscoso e minha mãe Maria Souza.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o autor da minha vida e da minha história, que em meio a muitos desafios, fez com que eu terminasse com louvor mais esta etapa. Ao meu esposo e amigo Pedro Sinfrônio, você com toda sua paciência em entender que nas horas de estudo eu estaria ausente e compreendeu com muito esforço o que eu almejava, também me ajudou até mesmo nos estudos, nos dias de prova quando com todo carinho tentava me ensinar; você sem saber estava contribuindo e participando diretamente desta vitória, ela é minha e sua.

Muitas pessoas foram e são importantes entre elas estão meus irmãos e minha mãe que aceitou carinhosamente os momentos que deixei de está ao seu lado, pois estava na faculdade. Também meus colegas de trabalho Acácia Valéria, por todas as vezes que precisei me ausentar e fui compreendida. Etiene Teodoro e Joseilda Lisboa pela companhia no trajeto e por toda palavra amiga durante esses anos.

Muitos colegas da turma marcaram a minha vida e serão inesquecíveis, entre eles, Adinelson, Bárbara e Gildete e todos de maneira individual.

Por fim um agradecimento especial, como sou abençoada por Deus, ele colocou no meu caminho um anjo para me guiar, uma irmã e amiga, Carlas Andréia, com a sua sabedoria despertou a minha, mostrando que tenho capacidade de conquistar desafios só foi preciso ter coragem e fé em Deus.

“As pessoas são os elementos vivos e impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios”.

IDALBERTO CHIAVENATO

RESUMO

No início, no período da Administração Científica, só as grandes empresas davam importância as relações humanas no trabalho. Atualmente encontram-se em extinção os administradores que consideram os empregados como recursos, sem muita importância para a organização. Com a evolução do setor de recursos humanos para moderna gestão de pessoas, as empresas passaram a dar um novo enfoque aos seus empregados. O administrador passou a ficar mais consciente das necessidades da sua empresa, e para ter sucesso tem que tornar o seu empregado num parceiro. Partindo do raciocínio que o setor de recursos humanos passou por uma evolução e chegou a condição de moderna gestão de pessoas, a problemática desta pesquisa se baseia no seguinte questionamento: Quais são as contribuições da moderna gestão de pessoas para as empresas adquiram sucesso? Assim, o estudo traz uma pesquisa sobre gestão de pessoas através do conceito, contexto, evolução, diferenças entre recursos humanos e gestão de pessoas. Aponta os aspectos fundamentais, principais processos da moderna gestão de pessoas e pessoas como parceiros das empresas. É concluído com uma análise das contribuições através dos objetivos e as reais contribuições da moderna gestão de pessoas.

Palavras-Chave: Contribuições. Moderna. Parceiros. Pessoas.

ABSTRACT

Earlier in the period of Scientific Administration, only large companies gave important human relationships at work. Currently are in extinguishing the administrators consider that the employees as resources, without much importance to the organization. With the evolution of the sector of human resources for modern management of people, companies started to give a new focus to its employees. The administrator has become more aware of the needs of your business, and to be successful must make your employee a partner. Based on the reasoning that the human resources sector has undergone changes and reached the condition of modern management of people, the problem of this research is based on the following question: What are the contributions of modern management for people to acquire business success? Thus, the study brings a search on management of people through the concept, context, development, differences between human resources and management of people. Points the fundamentals, key processes of modern management of people and people as partners of business. It concluded with an analysis of contributions through the objectives and the real contributions of modern management of people.

Word-Key: Contributions. Modern. Partners. People

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Funções do Antigo Recursos Humanos	27
QUADRO 2 – Características da Antiga e da Nova Economia	31
QUADRO 3 – Pessoas Como Recursos e Como Parceiros da Organização	37
QUADRO 4 – Parceiros da Organização	39
QUADRO 5 – Características da Moderna Gestão de Pessoas	41

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – As Mudanças e Transformações na Área de RH	18
FIGURA 2 – As Fases da Área de RH	20
FIGURA 3 – Os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais das Pessoas	22
FIGURA 5 – Os Seis Processos de Gestão de Pessoas	24
FIGURA 4 – Desdobramentos do Capital Intelectual	35
FIGURA 6 – Principais Processos da Moderna Gestão de Pessoas	42

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 GESTÃO DE PESSOAS	16
1.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas.....	17
1.2 Conceito de Gestão de Pessoas	20
1.3 Contexto da Gestão de Pessoas.....	21
1.4 Principais Processos da Moderna Gestão de Pessoas.....	23
2 RECURSOS HUMANOS	25
2.1 Conceito de Recursos Humanos	25
2.2 O Papel dos Recursos Humanos.....	26
2.3 Diferenças Entre Deptº de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas	27
3 AFINAL DO QUE SE TRATA A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS?	32
3.1 Aspectos Fundamentais da Moderna Gestão de Pessoas.....	33
3.2 Pessoas Como Parceiros das Empresas	38
4 CONTRIBUIÇÕES DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS	40
4.1 Objetivos da Moderna Gestão de Pessoas	43
4.2 Reais Contribuições da Moderna Gestão de Pessoas	45
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50

INTRODUÇÃO

O mundo mudou, cada vez mais o cenário das empresas se modernizou e os valores dos administradores tiveram que se adaptar às exigências dos mercados competitivos. Uma das áreas que mais foi atingida pelas mudanças foi o setor de recursos humanos. Com as diversas transformações que a área de recursos humanos tem sofrido nos últimos anos, o setor hoje ocupa um lugar de destaque nas empresas.

No início, só as grandes empresas reconheciam a importância de mudanças no setor. A política de valorizar o empregado passou a ser necessária, pois, sem ele, a empresa apresentaria mais problemas para adquirir sucesso. Hoje, a grande maioria dos empresários buscam ter seus empregados como parceiros.

Se verifica uma mudança nas relações de trabalho. A troca é mútua. O empregado tem seu esforço reconhecido e suas necessidades satisfeitas e retribuem com melhor desempenho na realização das tarefas. Mesmos os micro empresários têm consciência da importância de ter o empregado como seu principal patrimônio, se quiser ser competitivo. Se quiser ter um atendimento ao seu cliente diferenciado. Tem que investir e tentar retê-lo na empresa.

Estas transformações para uma maior valorização do capital humano nas empresas, mudou para melhor a visão e as estratégias dos administradores que passaram a tratar as pessoas que trabalham como seres dotados de “habilidades e capacidades intelectuais” como descreve Chiavenato (1999, p.27). A responsável por estas mudanças na gestão de pessoas foi em grande parte a globalização dos mercados consumidores que gerou uma concorrência

acirrada, onde as empresas que obtiveram sucesso passaram a valorizar as pessoas para ter diferencial competitivo, ou seja, os colaboradores se tornaram o bem mais importante da empresa, é como afirma Chiavenato (1999, p. 27) o diferencial das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham.

Uma das questões sobre as transformações sofridas pelo setor de recursos humanos é o mito de que só o encarregado do setor é responsável pelas mudanças. Todos os setores da empresa precisam acompanhar as mudanças, pois a gestão dos recursos humanos não é só do setor de RH, é para todo executivo da organização. Segundo Chiavenato (2005, p.07), “no cômputo global”, trata-se de uma responsabilidade que no final das contas cabe ao presidente da empresa e a todos que ocupam uma função de staff na empresa.

A moderna gestão de pessoas como pode ser observado trouxe mudanças para todos as pessoas que ficam encarregadas de gerir as organizações. As várias transformações que aconteceram foram para melhorar as organizações. Muitas empresas devem aos seus empregados todo o sucesso que adquiriram. Foi depois de passar a valorizar os recursos humanos e a dar mais ênfase à sua criatividade e habilidades interpessoais, com autonomia, que o funcionamento da empresa ficou garantido.

A administração que não trabalhar considerando o seu funcionario como um parceiro, um agente dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, não terá como se manter neste mercado atual de tanta competição.

Partindo deste princípio, a problemática deste trabalho baseia-se em verificar as contribuições da moderna gestão de pessoas para as empresas adquirirem sucesso.

O objetivo central da pesquisa é produzir uma análise sobre as contribuições da moderna gestão de pessoas às empresas.

Para tanto, foi necessário analisarmos a importância das pessoas para as empresas, verificando sobretudo as mudanças ocorridas no processo da gestão de pessoas. O desenvolvimento do referencial teórico partiu de uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas, destacando seu conceito, contexto, evolução, diferenças entre recursos humanos e gestão de pessoas, incluindo, ainda, uma pesquisa sobre os aspectos fundamentais e os principais processos da moderna gestão de pessoas, bem como uma análise da relação das pessoas como parceiros das empresas.

O tipo de pesquisa aqui abordado foi predominantemente a bibliográfica qualitativa, fundamentando-se na leitura de diversos autores acerca do assunto. Constitui-se numa pesquisa teórico-descritiva, pois buscou conhecer as contribuições da moderna gestão de pessoas às empresas, através de um referencial teórico, contando ainda com a contribuição das observações por parte do pesquisador ao expor experiências adquiridas durante toda sua vivência como funcionária de empresas privadas.

A pesquisa contribuirá para uma maior conscientização dos novos colegas administradores que estão entrando neste mercado cada vez mais competitivo e globalizado sobre a importância de valorizar as pessoas nas relações de trabalho e de ter os colaboradores como parceiros da organização para uma maior conscientização dos novos colegas administradores.

As pessoas precisam ser valorizadas no seu ambiente de trabalho. Precisam ser respeitadas como seres humanos capazes de promover o sucesso das organizações é necessário a conscientização por parte de toda sociedade que as pessoas têm sentimentos e

que precisam ser levadas em consideração por serem dotadas de habilidades e inteligência. Para todas as áreas, as pessoas são a alma do sucesso dos negócios. Sem colaboradores parceiros as empresas nunca conseguirão atingir seus objetivos.

O que justifica a escolha do tema pelo pesquisador foi por ter formação em Administração de Empresas e acreditar que as pessoas são importantes para as empresas. Sem ter conhecimento das contribuições da moderna gestão de pessoas, muitos administradores estarão perdendo a oportunidade de constituir uma equipe de trabalho mais envolvida com o sucesso da empresa. O colaborador precisa se sentir parte da empresa para poder dar o seu melhor e crescer junto com ela.

O que viabilizou a realização desta pesquisa foi a facilidade de acesso às informações necessárias, uma vez que a biblioteca da faculdade apresenta uma grande quantidade de obras que facilitou o desenvolvimento da pesquisa

1 GESTÃO DE PESSOAS

Mudou o mundo e a visão dos negócios também. Muitas empresas não suportaram tanta evolução e não se adaptaram as novas exigências e a concorrência dos mercados globalizados. Para sobreviver nesta nova realidade foi necessário uma mudança na percepção dos administradores das empresas, principalmente no que se refere à valorização do capital humano.

Durante muito tempo, o capital financeiro foi o principal patrimônio da empresa. As pessoas que faziam parte da organização eram tratadas como simples recurso organizacional, as pessoas não eram importantes para o sucesso da organização. Hoje, já não se pensa dessa maneira, esta visão está sendo mudada devido a uma maior consciência dos administradores de que sem a contribuição das pessoas que desenvolvem as atividades na empresa, não existiria empresa. Como afirma Chiavenato (2005, p.6), hoje, “o principal patrimônio de uma organização é o seu capital intelectual”, que pode ser considerado como um conjunto de ativos intangíveis que somente a pouco tempo começou a receber a devida importância e relevância nas empresas.

Atualmente, a visão dos novos administradores ao gerir pessoas é torná-las parceiras da empresa. É sobre essa mudança nos conceitos dos administradores que se baseia esta pesquisa, através de uma análise sobre as contribuições dessa nova gestão de pessoas, que valoriza o capital humano e que, segundo Chiavenato, (2006, p.17), “deixa de ser problema e vira solução dos problemas, que deixa de ser desafio para virar diferencial competitivo”.

1.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

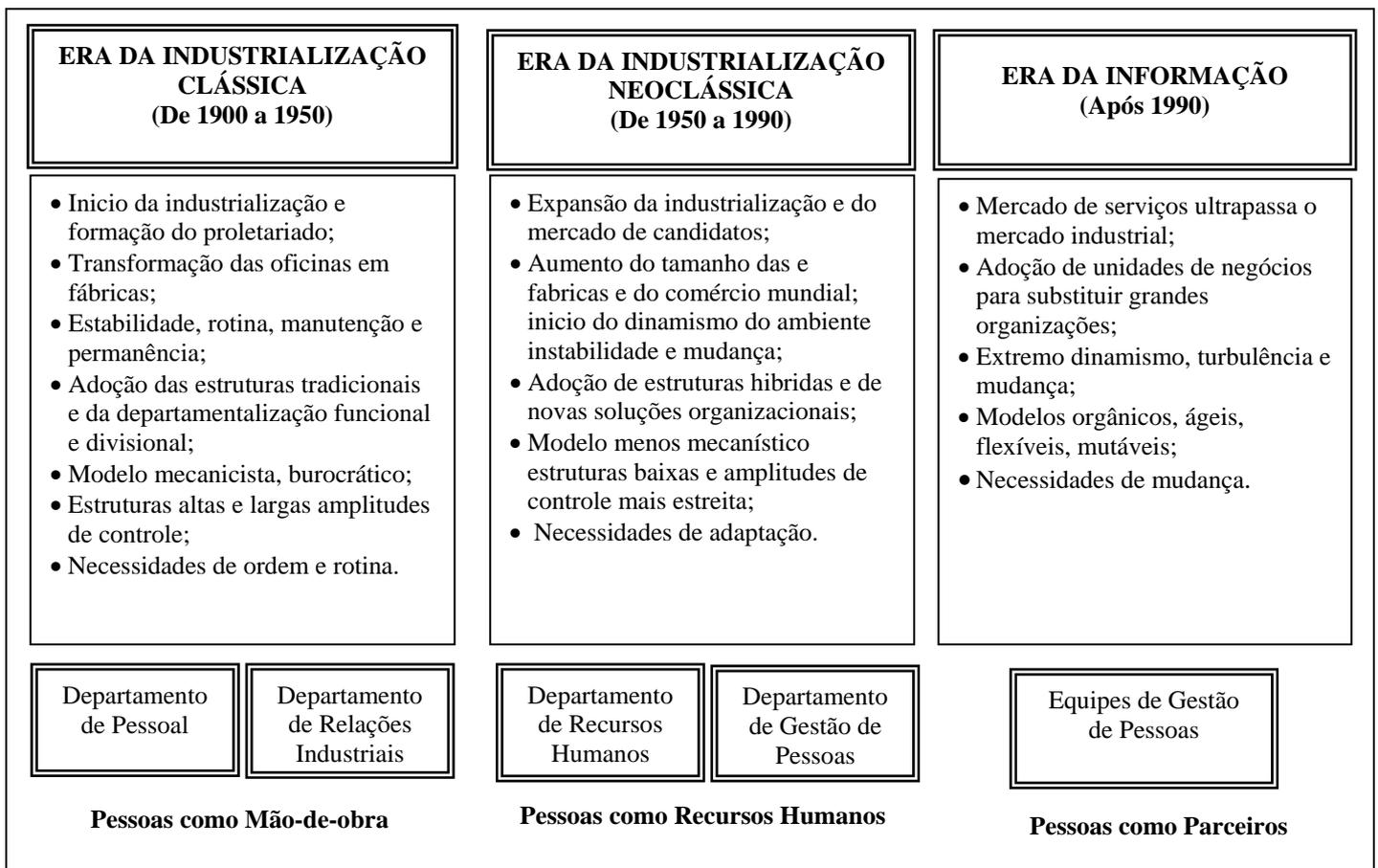
Chiavenato (1999, p.27-30), visualiza as mudanças e transformações ocorridas ao longo do século XX, na forma como as organizações lidavam com as pessoas, em três eras organizacionais: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação. Ao longo dessas três áreas, a área de recursos humanos passou por três etapas distintas, de acordo com este autor, que foram relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem dizia respeito aos padrões da época e a “mentalidade predominante e as necessidades das organizações” (p.34).

Na era industrial clássica as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção a administração de pessoas era denominada Relações Industriais. (CHIAVENATO, 1999 p.28)

No tocante aos recursos humanos, surgem os departamentos que vão substituir os industriais. Criação das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

Na era da gestão de pessoas, as pessoas são consideradas parceiras da organização, tomam decisões sobre suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados. Já, na era informação, lidar com as pessoas deixou de ser problema e passou a ser solução para as organizações bem sucedidas.

FIGURA 1 – As Mudanças e Transformações na Área de RH



Fonte: (CHIAVENATO, 1999 p.35)

Marras (2000, p.26-27) divide o estudo do histórico da gestão de pessoas em 5 fases, a fase contábil que foi a pioneira da gestão de pessoal, também conhecida como a fase pré-histórica por alguns autores. Nesta fase, existia uma preocupação com os custos da organização. Como característica marcante, conforme este autor, os trabalhadores

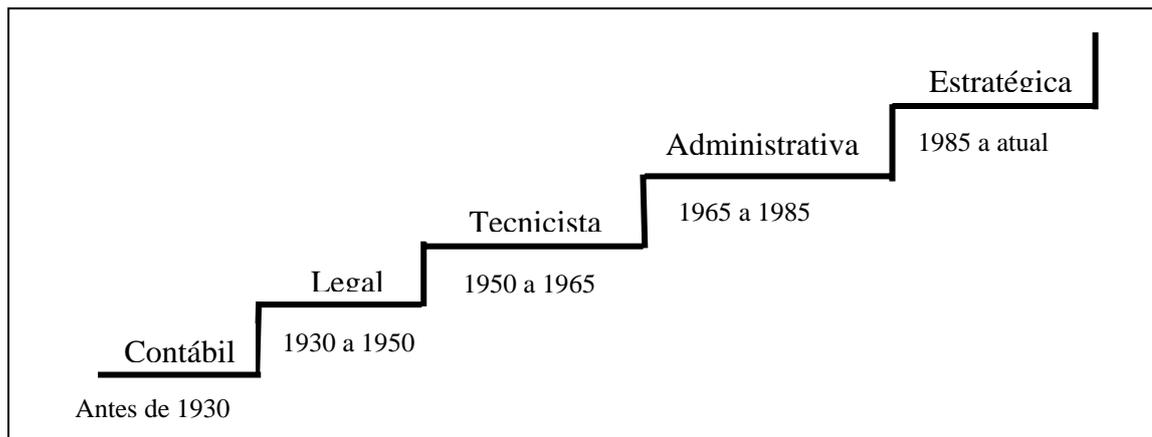
comparavam-se à mão-de-obra, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente, enfoque contábil (antes de 1930).

Fase legal, época em que, com o aparecimento do chefe de pessoal que ficava encarregado do acompanhamento e na manutenção das leis trabalhistas da era de Getúlio Vargas. Segundo o autor, os chefes de produção foram substituídos pelos chefes de pessoal que exerciam as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Fase tecnicista, época em que foi implantado no Brasil o modelo americano de gestão de pessoas. Esta foi a fase que representou mudanças na relação capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços de treinamento, recrutamento, seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho e benefícios e outros serviços mais.

No que se refere à fase administrativa ou sindicalista, aconteceu principalmente a mudança na denominação e na responsabilidade do cargo de gerente de relações industriais para gerente de recursos humanos. Segundo Marras (200, p.27), “pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações”.

A fase estratégica foi onde se introduziu os primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi a fase onde se iniciou a alavancagem do cargo de GRH que passou de gerencial do terceiro escalão para ser reconhecido com diretoria, ou seja, nível estratégico nas organizações.

FIGURA 2 – As Fases da Área de RH

Fonte: (MARRAS 2000, p.26).

1.2 Conceito de Gestão de Pessoas

Como já foi dito antes, houve uma mudança na visão dos administradores da forma como gerenciar seu capital humano nas organizações.

Gil (2001, p.17) conceitua gestão de pessoas como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Segundo este autor, é uma evolução das antigas áreas designadas como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos e se assemelha a outras recentes expressões do século XX, como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

Chiavenato (2004, p.6) conceitua gestão de pessoas como sendo uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela depende de vários aspectos, como a cultura da organização, a “estrutura organizacional adotada”, as características do

ambiente, do negócio, da tecnologia, dos processos internos da organização e de várias outras variáveis.

Este autor apresenta outro conceito de gestão de pessoas (2004, p.10), como sendo a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer outra denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

1.3 Contexto da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é formada por pessoas e organização, uma vez que as pessoas passam boa parte da vida trabalhando em alguma organização, que, por sua vez, não pode funcionar nem ter sucesso sem as pessoas.

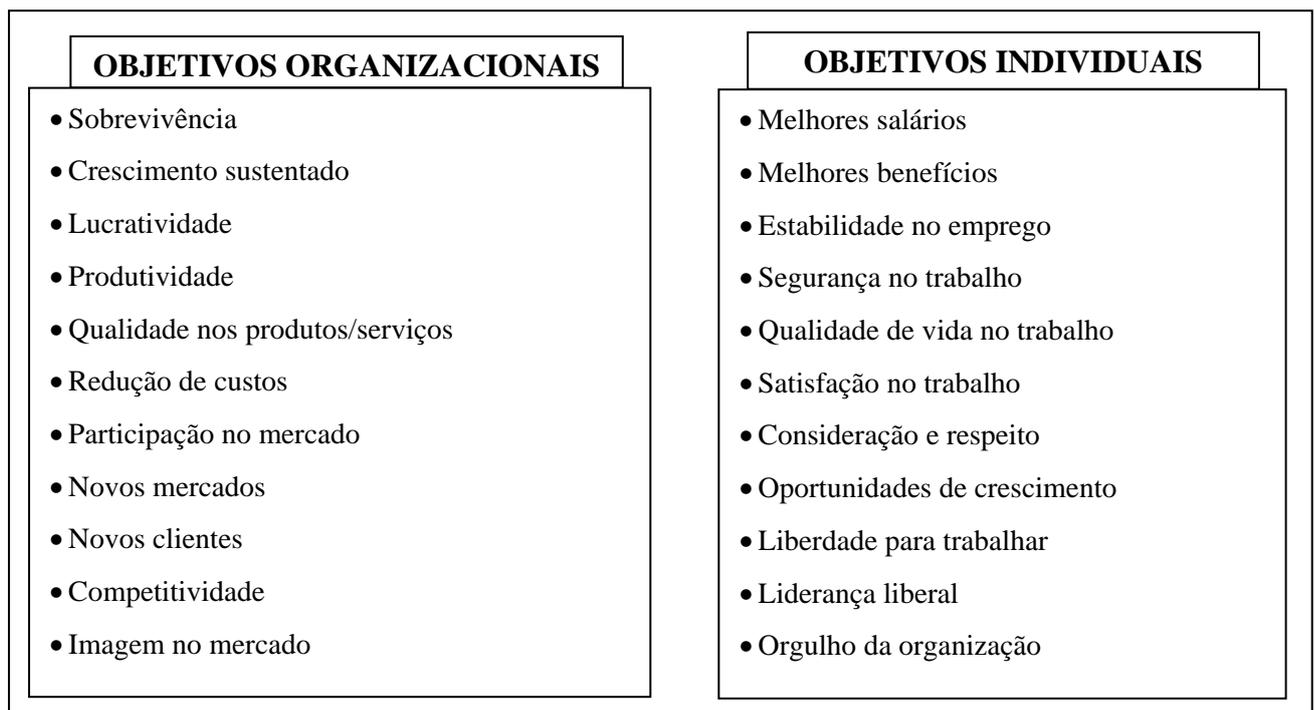
Fica difícil separar a vida das pessoas do trabalho, devido à importância que o mesmo tem para que o indivíduo consiga atingir seus objetivos pessoais e individuais. Sem crescer na empresa não tem como crescer na vida. Uma situação está atrelada a outra. Para a empresa ser bem sucedida ela precisa investir em tecnologia e nas pessoas. Intensificar os conhecimentos, habilidades e a destreza dos funcionários, para que possam ser asseguradas a eficiência e a eficácia dos recursos financeiros e tecnológicos investidos na empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p.4), as empresas estão alterando as práticas gerenciais e mudando conceitos ao investirem nas pessoas como forma de melhorar e criar novos produtos e serviços. Investem nas pessoas para que aprendam a encantar e a satisfazer

as necessidades dos clientes. O autor afirma que as pessoas nessa mudança de conceitos e estratégias, são elementos básicos para que a missão da organização seja cumprida.

Para que uma empresa alcance seus objetivos, precisa saber direcionar os esforços das pessoas para que elas também atinjam seus objetivos individuais e, com isso, ambas as partes saiam ganhando. É um processo que requer negociação, participação e sinergia de esforços.

FIGURA 3 – Os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais das Pessoas



Fonte: (CHIAVENATO, 2004).

Fica muito difícil para as pessoas das organizações alcançarem seus objetivos pessoais sem o apoio da empresa. Cabe às organizações desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas dos seus membros que desejam muito manterem os empregos.

1.4 Principais Processos da Moderna Gestão de Pessoas

Processo pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades para produzir determinado produto para um cliente qualquer. É uma organização específica com começo, meio e fim, que possui entradas e saídas bem identificadas. São séries de atividades para agregar valor a um cliente que pode ser tanto externo quanto interno, que são os empregados da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004, p.14), para administrar o trabalho das pessoas na organização são necessárias políticas e práticas administrativas. A gestão de pessoas por fazer parte de um “conjunto de processos dinâmicos e interativos”, apresenta seis processos básicos que na visão do autor são:

Os processos de agregar pessoas, que se baseiam nos processos de inclusão de novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluso em recrutamento e seleção de pessoas. (CHIAVENATO 2004, p.14)

Os processos de aplicar pessoas são os 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 de desempenho. (CHIAVENATO 2004, p.14)

Os processos de recompensar pessoas são os processos que as empresas utilizam para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. (CHIAVENATO 2004, p.14)

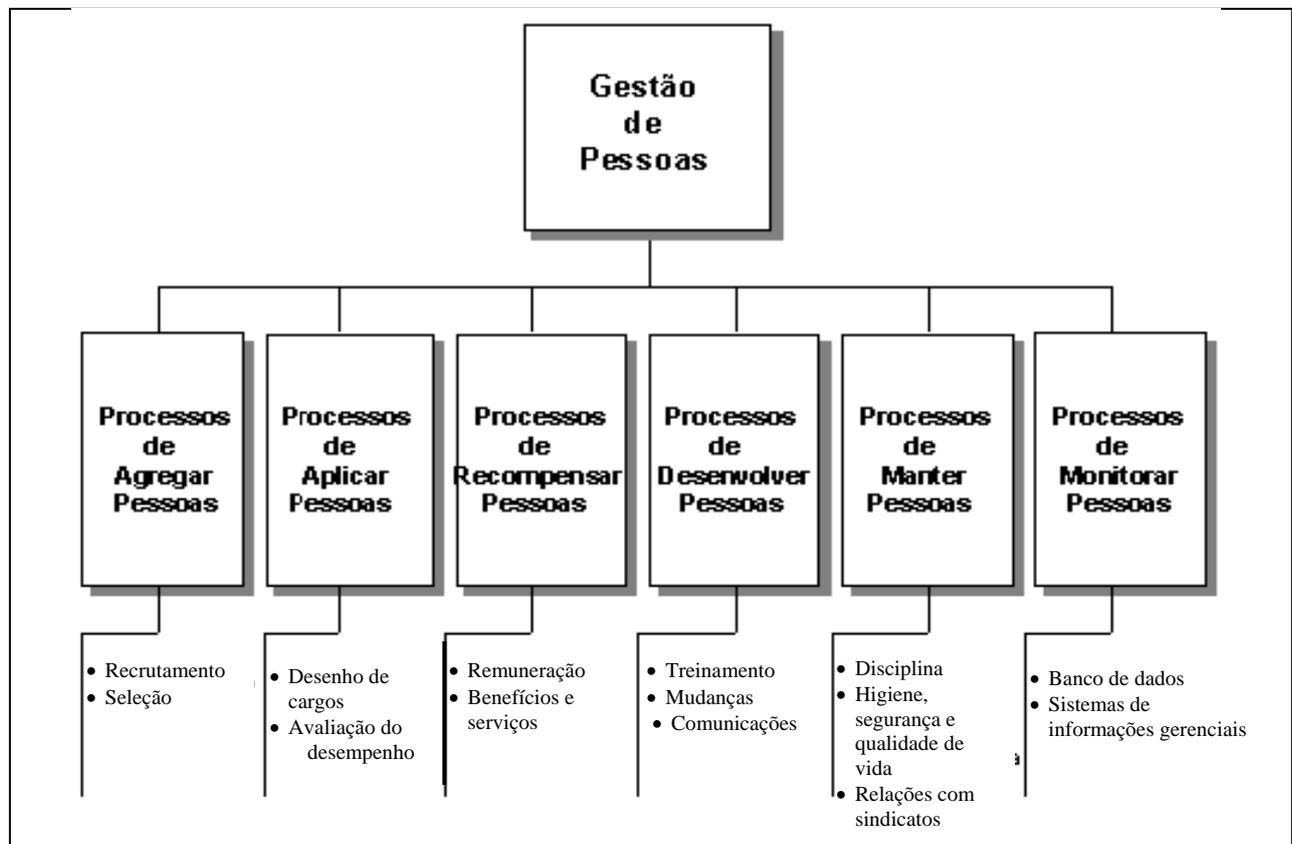
Os processos de desenvolver pessoas são os utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento, e desenvolvimento, a gestão do conhecimento e de competências, programas de mudanças e de desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância. (CHIAVENATO 2004, p.15)

Os processos de manter pessoas são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. (CHIAVENATO 2004, p.15)

Os processos de monitorar pessoas que são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO 2004, p.15)

Cada processo acima descrito pode prejudicar se for mal executado, ou favorecer os demais se for bem executado. Uma falha em algum dos processos pode comprometer o bom funcionamento de todos os outros. É essencial que exista equilíbrio no desenvolvimento dos processos para que um não prejudique o outro, e que o sistema funcione de forma aberta e interativa.

FIGURA 5 – Os Seis Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: (CHIAVENATO , 2004, p.14)

2 RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos é um termo do passado, a presença deste tópico no desenvolvimento desta pesquisa tem a função de deixar claro que as pessoas são os novos ativos da empresa. Não existe mais na grande maioria das grandes empresas um setor meramente burocrático com funções burocráticas e operacionais.

A próxima etapa deste trabalho objetiva conceituar recursos humanos, visando mostrar que este é um termo antigo, onde hoje as pessoas das organizações são engrenagens e não mais meros recursos como já foi comentado na evolução desta pesquisa.

2.1 Conceito de Recursos Humanos

Recursos humanos é o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Administração de recursos humanos , de acordo com Ribeiro (2005, p.12), é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aos aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, ou seja, focado nos modismos técnicos e conceituais.

As pessoas nas organizações não podem mais ser tratadas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização; não são também mais consideradas apenas recursos que a organização consome e utiliza como fontes produtoras de custos, mas sim partes importantes do sucesso das empresas.

2.2 O Papel dos Recursos Humanos

Durante muito tempo o papel do departamento de pessoas foi essencialmente burocrático sem ter nada a ver com os objetivos da empresa. Esta foi uma visão antiga que, muitas empresas ainda utilizam, precisando ser superada por todas as organizações. Ribeiro (2005, p.12), cita como um antigo papel dos recursos humanos a tarefa de “cumprir a lei, manter todos os registros legais e os devidos problemas do dia-a-dia da empresa e pagar a cada um segundo a importância do cargo e desempenho”.

Hoje, o papel dos recursos humanos é propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a legislação trabalhista; criar e operar sistemas, que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos, facilitar os processos de administração de pessoas; propor remuneração competitiva aos funcionários; aumentar o capital intelectual da empresa, ajudar no desenvolvimento das pessoas da organização; treinar para reter o capital humano na empresa; desenvolver novas competências e dignificar o trabalho e o ser humano.

Para Chiavenato (2004, p.11-12), “o papel do RH está em contribuir para que as organizações sejam mais eficazes”, com esta ajuda elas poderão alcançar seus objetivos e realizar sua missão, assim como proporcionar competitividade à organização, isto é, fazer com que as pessoas se tornem cada vez mais produtivas, beneficiando não só os clientes, mas também os parceiros e empregados da empresa.

Cabe também a este setor, treinar as pessoas para que se tornem mais produtivas, pois pessoas treinadas são mais motivadas. Outro importante papel do RH está no aumento da “auto-atualização”, fator que vai possibilitar satisfação por parte das pessoas no desenvolvimento de suas tarefas, além de proporcionar o desenvolvimento e a manutenção da qualidade de vida nas relações trabalhistas; de administrar e trabalhar em prol das mudanças e manter as políticas éticas e um comportamento socialmente responsável.

QUADRO 1 – Funções do Antigo Recursos Humanos

- Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- Manter as escalas salariais em segredo;
- Manter a avaliação de potencial como tarefa exclusiva de RH;
- Manter todas as informações de RH em clima de mistério e segredos;
- Conservar a imagem do RH como um departamento fechado e à parte da organização;
- Valorizar excessivamente a área sem considerar os objetivos estratégicos da empresa;
- Oferecer treinamento para todos de maneira indiscriminada;
- Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de RH e sim a cada setor, respectivamente.

Adaptado de Ribeiro (2005, p.16)

2.3 Diferenças Entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

Recursos humanos é um departamento que até pouco tempo atrás era um setor que funcionava independente dos demais setores da empresa. Este departamento tem funções específicas, posicionamento, manutenção e pessoal, relações no trabalho, treinamento e desenvolvimento, remuneração, comunicação interna, organização, administração, política, planejamento de pessoal, auditoria e pesquisa.

A área de RH não trazia nenhuma contribuição ao negócio da empresa, pois só controlava e regulamentava o comportamento das pessoas e aplicava medidas disciplinares que não melhoravam muito o desempenho das pessoas. Funcionava como elemento de resistência que bloqueava as mudanças e inovações da empresa, com isso era um setor isolado que não trazia nenhum retorno à organização. Cabia aos outros setores da empresa promover a integração dos empregados aos objetivos e missão da empresa sem a assessoria dos profissionais de RH.

Os antigos departamentos de RH eram estruturados de forma departamentalizada, onde a estrutura funcional privilegiava que cada órgão especialize-se, mas só interagindo dentro dos seus departamentos. Os funcionários não se preocupavam com os objetivos globais e a visão da empresa, só com as metas e objetivos do departamento. Verifica-se mais brigas que interação entre os departamentos.

Esta estrutura favorecia a coordenação intradepartamental, mas dificultava muito a coordenação interdepartamental. Unir os departamentos nos objetivos gerais da empresa ficava muito trabalhoso.

Privilegiam-se os objetivos divisionais e departamentais em detrimento dos objetivos empresariais. Torna-se difícil obter a cooperação dos diversos departamentos em assuntos mais amplos, e cada órgão funcionava como uma entidade organizacional definitiva, permanente, separada das demais e numa rígida divisão do trabalho global. (CHIAVENATO, 1999, p. 14).

A gestão de pessoas é um conceito novo que propõe a integração do RH com os demais setores da organização, todos envolvidos nos objetivos e na missão da empresa.

Ribeiro (2005, p.13) é bem claro ao diferenciar recursos humanos de gestão de pessoas, ao afirmar que “a área de recursos humanos é responsável por ações de recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e as questões trabalhistas, enquanto a gestão de pessoas não lida com as questões meramente burocráticas”, ela adota uma atuação mais estratégica, trabalha com formas de desenvolver talentos, de criar um ambiente de trabalho mais criativo, mais participativo, onde as pessoas são importantes.

Foi-se o tempo em que bastava recrutar a pessoa certa para o lugar certo. Atualmente, o funcionário precisa ser estimulado. Só através de mudança a empresa vai conseguir manter os bons profissionais na organização. Os que respondem pela área devem transmitir aos funcionários os valores e os objetivos da empresa para envolver todos e melhorar a produtividade e os resultados no desenvolvimento das tarefas. (RIBEIRO 2005, p.13)

A gestão de pessoas fez com que o profissional de recursos humanos desenvolvesse um novo perfil, onde ele precisa apresentar extrema habilidade no trato com as pessoas, pois como já foi comentado antes, as mudanças mostraram que o ser humano é o bem mais frágil e precioso das organizações.

O foco do departamento de recursos humanos é a tarefa, mas todos os processos que envolvem o bom desenvolvimento da tarefa, como agregar pessoas, desenvolver pessoas, integrar, treinar, comunicar, avaliar desempenho, buscar conhecer as necessidades e as expectativas das pessoas da empresa são áreas da gestão de pessoas.

Deve ficar entendido que o setor de recursos humanos hoje tem a finalidade de conciliar as necessidades individuais dos funcionários com as da organização. A gestão de pessoas não é uma atividade ou mesmo parte do setor de recursos humanos, é um modelo de gestão que está sendo utilizado com resultados de sucesso nas organizações, em substituição aos antigos modelos científico, clássico e burocrático, que não são mais úteis aos dias atuais.

Dentre as atividades da gestão de pessoas desenvolvidas hoje, dentre elas estaria atividades como a de proporcionar assessoria e aconselhamento à administração a respeito da identificação e solução de problemas individuais de funcionários como absenteísmo, situações pessoais difíceis e outras; comunicar à administração a filosofia, as implicações legais e estratégias relacionadas com relações com empregados, assegurar para todos os empregados um tratamento igual e consistente; administrar situações de greve ou queixas, identificando e analisando problemas; proporcionar assessoria e aconselhamento à administração a respeito de políticas de pessoal e problemas relacionados.

Encontramos, ainda, os procedimentos de admissão, definindo salários, recrutando, e realizando a triagem de candidatos, documentação e exames médicos; comunicar os programas de remuneração e benefícios à administração, interpretando e expondo políticas e procedimentos salariais e informando eventuais problemas legais e implicações das práticas de remuneração aplicadas na empresa; processar queixas a respeito de benefícios como saúde, previdência privada, etc.; assessorar a administração na solução de problemas salariais como equiparação de salários; assegurar o cumprimento da legislação trabalhista; comunicar filosofias, objetivos e políticas de RH a toda a organização.

A essência dessas atividades está em trabalhar junto com os outros setores da empresa, informando, aconselhando, auxiliando e principalmente envolvendo-se e buscando o envolvimento de todos nos processos da empresa, não só ditando regras de controles e regulamentos de forma isolada e sem retorno para os demais setores da empresa como antes.

QUADRO 2 – Características da Antiga e da Nova Economia

CARACERÍSTICAS	ANTIGA	NOVA
Escopo	Doméstica	Global
Força	Motriz Produção de Massa	Tecnologia, Inovação
Recurso	Capital	Conhecimento, Informação
Empregos	Estáveis, em grandes empresas	Dinâmicos, em empresas menores
Organização	Centralizada, hierárquica	Matriz, fluida, descentralizada
Mercados	Estáveis	Fluidos
Trabalhadores	Não-instruídos, não especializados	Instruídos, especializados, adaptáveis
Tarefas	Simples e manuais	Complexas, intelectuais e participativas
Tecnologia	Mecânica	Eletrônica, Biológica
Ênfase	Previsibilidade	Inovação e Criatividade
Fluxo de Informações	De cima para baixo	De baixo para cima, interativo
Oportunidades	Limitadas, fixas	Fluidas, rotativas, móveis
Negócios / Governo	Interferência Mínima	Colaboração, Sociedade
Símbolo	Fábrica, chaminé	Computador

Fonte: CHIAVENATO (1999, p.32)

A modernização da economia, devido às mudanças tecnológicas, sociais, culturais, demográficas e outras mais, levaram o setor de recursos humanos a se modernizar até ser o que é hoje e assumir a postura de uma moderna gestão de pessoas.

3 AFINAL DO QUE SE TRATA A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS?

Durante todo o desenvolvimento desta pesquisa foi comentado que a gestão de pessoas sofreu mudanças e que seus conceitos foram evoluindo. As concepções foram mudando e valorização das pessoas acontecendo, as responsabilidades do setor foram aumentado o envolvimento de todos que compõem a organização desde o chão de fábrica à alta administração e tantas outras, que tornaram a administração de pessoas em moderna gestão de pessoas.

As empresas, hoje, precisam adquirir talentos e competências humanas para acompanharem as mudanças e a evolução das técnicas administrativas. Para se manter competitiva, uma empresa deve fazer mais que conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas também ser gerida com competência para ter sucesso.

O papel do setor de pessoas neste novo contexto é ajudar as organizações a se adequarem as novas necessidades do meio econômico como visto no quadro 2. É tornar as pessoas em todos os níveis da organização, parceiros que conduzem os negócios, utilizando as informações disponíveis, aplicando seus conhecimentos e habilidades no momento de tomar as decisões adequadas para que a empresa tenha bons resultados.

Segundo Chiavenato (2004, p.16-18), esse passa a ser o grande diferencial da moderna gestão de pessoas, a vantagem competitiva obtida através das pessoas, “do movimento holístico na gestão de pessoas”, onde o foco está nos processos que transmitam por todos os setores da empresa, não mais nas tarefas que são desenvolvidas em equipes e grupos multidisciplinares.

Na prática do endomarketing, marketing interno que visa manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, integrando e buscando suprir as necessidades e aspirações dos empregados, para que eles tenham orgulho de pertencer e colaborar com a empresa.

É como já foi dito antes, a moderna gestão de pessoas faz parte de uma administração holística, que trata o homem como pessoa e não como uma peça do sistema produtivo, é uma nova mentalidade empresarial.

3.1 Aspectos Fundamentais da Moderna Gestão de Pessoas

O termo moderna gestão de pessoas é recente, é usado pelos pesquisadores do assunto para facilitar o estudo das transformações da gestão de pessoas nas empresas. O que fundamenta a moderna gestão de pessoas são três aspectos que seriam: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiros da organização.

As pessoas como seres humanos de uma gestão mais consciente sobre suas reais obrigações enquanto setor da empresa que administra as pessoas. Da conscientização de que existe vida sentimentos e emoções por trás dos seres que executam as atividades, que as pessoas não são máquinas e nem meros recursos da empresa. Principalmente que estas pessoas possuem necessidades que precisam ser consideradas como maneira de motivar para uma melhor produtividade.

A história de cada um deve ser considerada, pois, mesmo que não exista aptidão para uma tarefa a pessoa pode ser requisitada para outra, ela contribui de alguma forma para o bem da organização. A partir do momento que se considera pessoas como seres humanos se respeita a personalidade própria de cada um, as diferenças, as superações e as limitações, os conhecimentos e habilidades de cada um, como também suas competências.

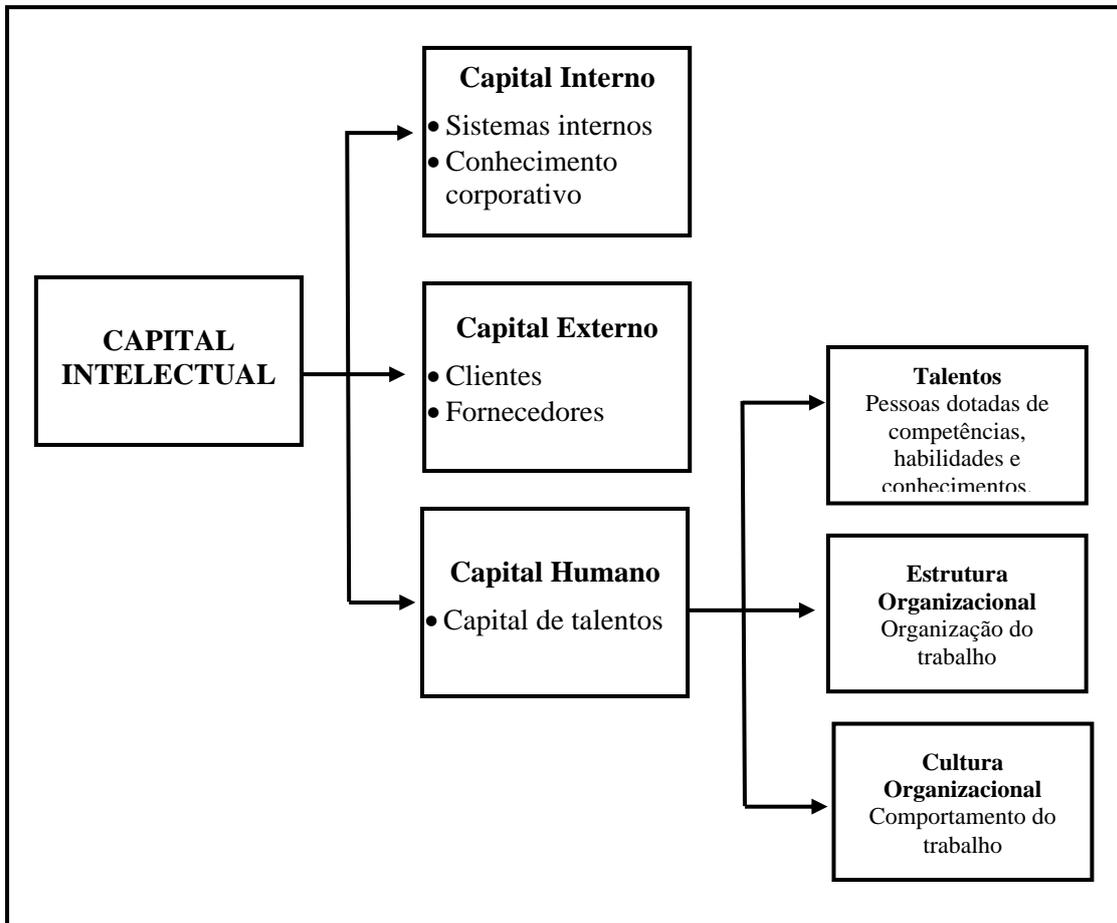
Esta gestão considera seus colaboradores como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, como elementos importantes para provocar o crescimento da empresa. É a valorização das pessoas como capital intelectual. A moderna gestão de pessoas também é conhecida como a gestão do capital intelectual.

Na atualidade, nada é mais importante para as empresas que o capital intelectual formado pelos ativos intangíveis da empresa. Só com as mudanças é que este capital passou a ser valorizado. O capital humano, a principal base de sustentação do capital intelectual, é constituído pelos talentos pessoais dos colaboradores.

Só que para ter resultados não basta que a empresa tenha talentos, sem estrutura organizacional e sem uma cultura organizacional, as pessoas não saberiam utilizar plenamente suas competências, imprescindíveis para a empresa alavancar resultados.

Na figura 4, os desdobramentos do capital intelectual, onde é possível observar a abrangência na empresa tanto interna como externamente. É uma associação entre os sistemas de gerenciamento da empresa, os clientes, os fornecedores e os componentes do capital humano.

FIGURA 4 – Desdobramentos do Capital Intelectual



Fonte: Chiavenato (2005, p.07)

As empresas investem no desenvolvimento e treinamento dos seus talentos para se manterem atualizadas, tornando-se mais competitivas e poderem acompanhar as mudanças. Esta nova gestão tem consciência da importância de investir na renovação dos conhecimentos dos seus colaboradores, sem seus talentos, ela certamente estaria fora dos desafios do mundo globalizado, então acredita no potencial intelectual e criativo dos seus colaboradores.

As antigas concepções do setor de recursos humanos, que davam preferência a frear e controlar as pessoas, não são mais aceitas, a evolução da gestão faz com as empresas acelerem e incentivem os conhecimentos dos talentos.

Segundo Chiavenato (2004, p.09), sob essa nova concepção modernizada de gestão de pessoas: “...as pessoas na organização são fonte de impulso próprio que dinamiza a empresa e não como agentes passivos, inertes e estáticos”.

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento. (GIL, 2001, p. 15)

O último e mais importante de todos os aspectos dos já apresentados da moderna gestão de pessoas parte da conscientização de que a empresa deve tratar seus colaboradores como parceiros da organização, pois, como visto no aspecto anterior, elas possuem inteligência necessária para promover o sucesso da empresa. Ter as pessoas como parceiros é garantir que o colaborador vista a camisa da empresa. O reconhecimento, respeito e, principalmente, a expectativa de melhores cargos e salários fazem com que o colaborador invista na organização, se dedique, se esforce cada vez mais com responsabilidade, comprometimento e outras atitudes benéficas.

Para reter o capital humano e ter os colaboradores investindo na empresa como parceiros, a organização precisa oferecer salários, incentivos financeiros, crescimento profissional. Quanto mais benefícios e retorno, maior a dedicação e o envolvimento com os objetivos e missão da empresa. A relação entre colaborador e empresa necessita de reciprocidade, atividade e autonomia para que as pessoas se tornem parceiros ativos e não mero sujeitos passivos como antigamente.

Com base nestes três aspectos, a moderna gestão de pessoas é gerida por uma gestão de competências que valoriza o trabalho em equipe, pois as pessoas produzem mais,

melhor e mais satisfeitas quando fazem parte de um grupo; os talentos são aplicados para gerarem mais retorno, para agregar mais valor à organização; o desenvolvimento das pessoas se dá de forma holística, todos os executivos são responsáveis pelo aprendizado coletivo e pelo desenvolvimento contínuo do talento humano.

O capital intelectual quanto mais bem empregado na organização mais se transforma em produto, serviço, criatividade e inovação. Eis a importância de ter as pessoas como parceiras da organização. As pessoas com a evolução da moderna gestão de pessoas deixaram de ser desafio para se tornarem vantagem competitiva para as empresas. Pessoas não são só os empregados da empresa, mas também seus fornecedores, clientes, investidores.

QUADRO 3 – Pessoas Como Recursos e Como Parceiros da Organização

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipe
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento a satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação a missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência com colegas e equipes
Alienação a organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Fonte: Chiavenato (2004, p.08)

3.2 Pessoas Como Parceiros das Empresas

Ter pessoas como parceiras é uma consequência da modernização e da expansão dos mercados. Para obter vantagens as empresas passaram a desenvolver parcerias não só com os colaboradores, mas também com outros parceiros como fornecedores, acionistas e clientes. Esta estratégia é uma mudança de visão administrativa.

Segundo Chiavenato (2004, p.07), os acionistas e investidores eram os parceiros mais importantes, os que recebiam os maiores percentuais na distribuição e apropriação dos resultados. Essa falta de proporção das partes está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada entre os parceiros, onde todos os parceiros da empresa são indispensáveis.

O parceiro mais íntimo da organização e o mais indispensável é o empregado. É ele que está dentro da empresa, o que lhe dá vida e dinamismo e faz as coisas acontecerem, o capital intelectual, o bem mais valioso da empresa, deve ser o parceiro da organização que deve ser mais privilegiado na apropriação dos recursos e na valorização.

A visão sistêmica permite uma interação entre as organizações, as pessoas e os subsistemas da empresa como um todo. Esta visão possibilita a empresa trabalhar a solução dos seus problemas, através da análise do nível comportamental social, entre a empresa e a sociedade; do nível do comportamento organizacional, a empresa como um todo interagindo com seus componentes e as partes mais importantes do ambiente; e do nível do comportamento individual, entre as pessoas e os grupos na empresa.

Esta forma de analisar a empresa de forma sistêmica permite que o administrador tenha uma visão mais ampla e dinâmica da mesma, o que vai facilitar a resolução dos eventuais problemas.

QUADRO 4 – Parceiros da Organização

PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO	CONTRIBUEM COM:	ESPERAM RETORNO DE:
Acionistas e Investidores	Capital de risco, Investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências.	Salários, benefícios, retribuições e satisfações.
Fornecedores	Matérias primas, serviços, insumos básicos, tecnologias.	Lucros e novos negócios.
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

Fonte: Chiavenato (2004, p.07)

As parcerias contribuem para as empresas expandirem e fortalecerem seus negócios. Todos obtêm retorno à medida que existe um contínuo investimento na parceria, pois ao agrupar todos os recursos dos seus parceiros, as empresas aumentam seus resultados e repassa o ganho para todos, quem for mais importante para a empresa será privilegiado com maior repasse de recursos.

4 CONTRIBUIÇÕES DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Durante o desenvolvimento do trabalho as pessoas reconhecidas como o principal ativo da empresa. Empresas de sucesso são as que conseguem otimizar o retorno dos parceiros da empresa, as que apresentam uma gestão voltada para as pessoas. As contribuições da moderna gestão de pessoas são muitas, pois a administração de recursos humanos é a função que busca a integração e cooperação entre todas as pessoas na empresa.

Para que a empresa alcance seus objetivos organizacionais e individuais, as pessoas devem estar envolvidas e o setor de gestão de pessoas permite a colaboração eficaz das pessoas. Dependendo da forma como as pessoas são tratadas, elas são capazes de alavancar os resultados da empresa, uma vez que estão satisfeitas e realizadas, e são a força motriz da empresa.

Só uma força de trabalho eficiente poderá manter a empresa em desenvolvimento e expansão. São as pessoas que impulsionam a organização, e a tornam mais inteligente, com diferencial fundamentado na criatividade e no aporte de conhecimentos.

Chiavenato descreve algumas tendências da gestão de pessoas, que seriam investir numa nova filosofia de ação, focada na administração com as pessoas; transformação da área de serviços para uma área de consultoria interna; transferência de decisões e ações para a gerência de linha, envolvimento e intensa ligação com o negócio da empresa; ênfase na cultura organizacional participativa e democrática; utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal para envolver todos nos objetivos da empresa; adequação das práticas de RH às diferenças individuais dos funcionários; virada em direção ao cliente interno ou

externo; preocupação com a criação de valor para empresa e para o cliente; contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.

A contribuição dessas tendências a organização é torná-las mais competitivas para a realidade mundial de muita competição. Não são atitudes que vão ocorrer ao acaso, mas refletem que os investimentos certamente trarão retornos garantidos para as empresas, pois é baseada na capacidade de desenvolvimento e de criação das pessoas em buscar o sucesso para a organização.

QUADRO 5 – Características da Moderna Gestão de Pessoas

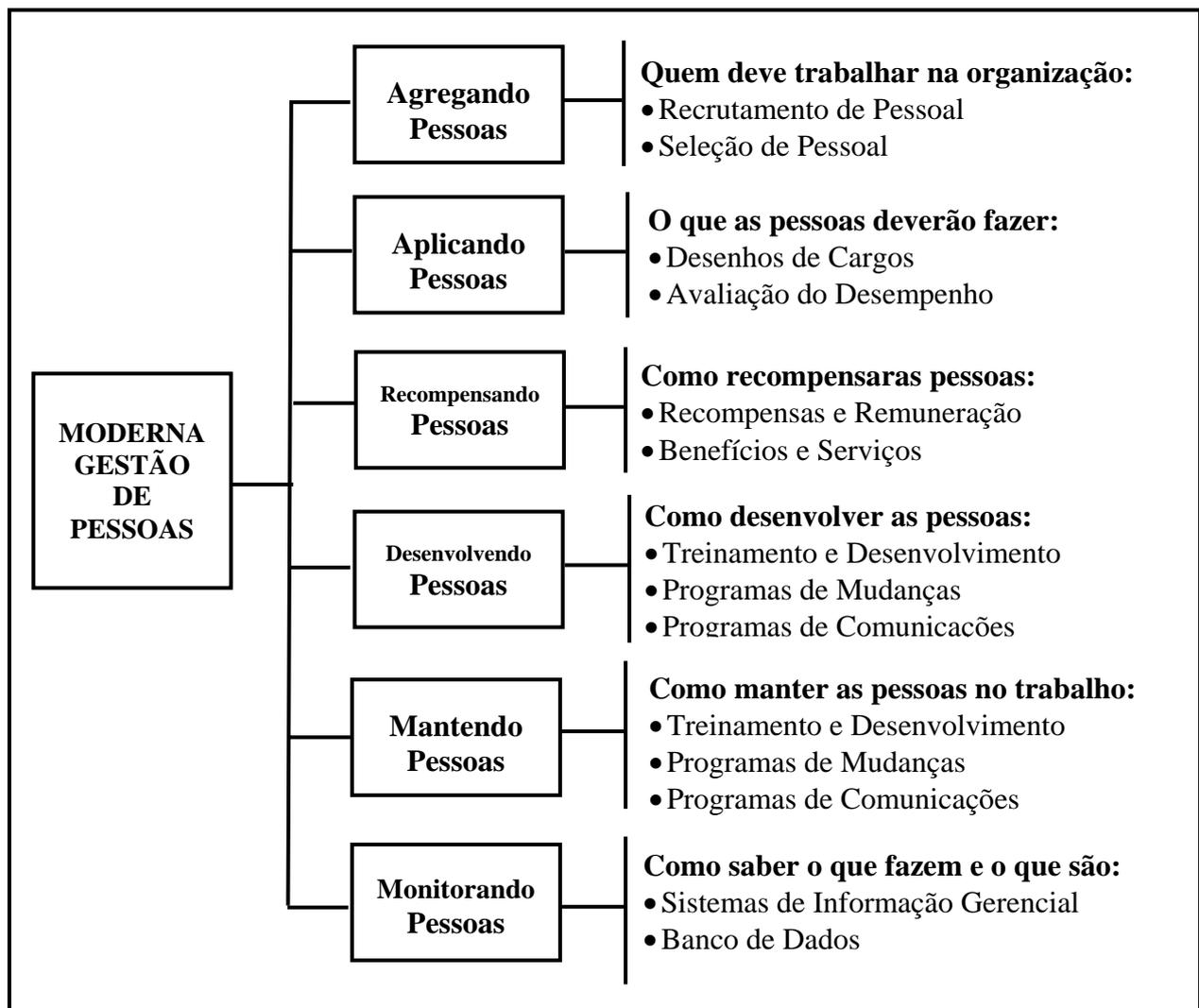
	ANTES	MODERNA GESTÃO DE PESSOAS
Cúpula da ARH	Orientada operacionalmente: ênfase nas regras e procedimentos.	Orientada estrategicamente: ênfase na missão e na visão.
Função da Diretoria	Define a missão, visão e objetivos para os gerentes.	Define os valores que banalizam a conduta dos gerentes e das pessoas.
Função da Media Gerencia	Acompanhamento e controle dos gerentes de nível médio.	Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível médio.
Função da Gerencia Inferior	Funcionário: mero seguidor das normas internas.	Proprietário do processo. Líder das pessoas.
Sistemas de Remuneração	Salário fixo baseado no nível do cargo ocupado	Incentivos baseados nas metas e resultados alcançados. Remuneração variável e flexível.
Função Principal	Prestar serviços especializados a todos os órgãos da empresa.	Assessorar os gerentes para agregar valor à empresa e aos funcionários.
Foco Principal	Foco nos produtos e serviços oferecidos pela área de RH. Objetivos departamentais e táticos. Prestação de serviços internos.	Foco nos clientes e usuários. Objetivos organizacionais e estratégicos. Consultoria e assessoramento.

Fonte: Chiavenato (1999, pg07)

Ao analisar o quadro 5 é possível verificar uma melhor valorização das pessoas, onde os funcionários recebem uma remuneração fixa que se baseava no cargo, sem levar em consideração os resultados alcançado.

Na figura 6, os principais processos da moderna gestão de pessoas numa adaptação desenvolvida por Chiavenato (1999, p.15), mostra como o departamento de RH passou a ter mais responsabilidades.

FIGURA 6 – Principais Processos da Moderna Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (1999, p.15)

4.1 Objetivos da Moderna Gestão de Pessoas

Como pode ser observado no desenvolvimento do referido trabalho, as atribuições da gestão de pessoas passa por um processo evolutivo, e hoje é o setor de Administração de Recursos Humanos o que contribui bem mais nos processos da organização, devido à valorização do capital humano, principal força do desenvolvimento das empresas.

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, os empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO 2004, p.10)

Para promover as atividades necessárias para uma maior eficácia do setor, os objetivos da moderna gestão de pessoas se baseiam em ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, pois para as empresas de hoje, a função de RH se tornou como visto anteriormente num dos setores imprescindíveis ao sucesso da organização, se antes bastava fazer corretamente através de métodos e regras impostas às pessoas, hoje, a preocupação é atingir objetivos e resultados, é justamente esse o principal objetivo do setor.

Dos muitos objetivos desta gestão, ajudar a organização a atingir metas e realizar sua missão é o principal, pois as organizações bem sucedidas são as que percebem que para crescer, prosperar e manterem-se competitivas, só com a colaboração das pessoas. Só as pessoas podem ampliar ou limitar as forças de uma organização se não forem tratadas com a devida importância.

Outro objetivo é o de proporcionar competitividade a organização através do desenvolvimento das habilidades e capacidades das pessoas que a compõem. Pessoas habilidosas e capacitadas produzem produtos e serviços de qualidade, bem aceitos nos mercados internacionais. Cabe à gestão de pessoas proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados, através do reconhecimento financeiro, das recompensas justas de acordo com os resultados alcançados pela empresa. Cabe ao setor de ARH construir e proteger o patrimônio mais valioso da empresa, o capital humano.

A moderna gestão de pessoas também objetiva aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho. Funcionários felizes e bem adaptados produzem bem mais e com melhor qualidade. Cabe à ARH preparar e capacitar continuamente seus empregados, através de cursos, palestras, treinamentos especializados, para que eles se sintam importantes e necessários, que trabalhem com prazer e realização. Sem motivação, sem estarem satisfeitos com as atividades que estão desempenhando, acabam perdendo o interesse, se ausentando com frequência e até mesmo deixam de ser produtivos. É como afirma Chiavenato (1999, p.09) “a felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fatores fortes, determinantes de sucesso nas organizações.”

Para que sejam produtivos os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. Para os empregados o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. (CHIAVENATO, 1999, p.09)

Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho é outro importante objetivo da moderna gestão de pessoas. Visa proporcionar ao trabalhador um ambiente de trabalho salutar, agradável, com segurança, que possibilita satisfação da maioria das suas necessidades. Qualidade de vida no trabalho se refere aos aspectos que se relacionam com estilo de

gerência, liberdade e autonomia na tomada de decisões que garantem um local de trabalho atraente e desejável aos que nela trabalham.

As organizações precisam se adequar às constantes mudanças tecnológicas, econômicas, culturais. Cabe à gestão de pessoas contribuir para que a empresa se adapte a essas mudanças e tendências. Contribuir com soluções baseadas em novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções, tarefas que necessitam do capital intelectual da empresa, ou seja, das pessoas. É como afirma Chiavenato (2004, p.12), “são os profissionais de ARH que devem saber como lidar com essas mudanças”.

Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável também faz parte dos objetivos da moderna gestão de pessoas. Este objetivo faz referencia ao fato de que não é só a organização que deve ter responsabilidade social, mas as pessoas também, principalmente as que trabalham. No que se refere às políticas éticas, toda a atividade desempenhada pela ARH deve ser aberta, confiável e transparente. Garantir os direitos básicos sem discriminar as pessoas é um importante objetivo que deve ser aplicado a todas as atividades que se relacionam com este setor.

4.2 Reais Contribuições da Moderna Gestão de Pessoas

A globalização e o desenvolvimento da tecnologia da informação aumentaram a concorrência, a necessidade de reduzir custos, os clientes passaram a ser mais exigentes e outras conseqüências mais, que provocaram nas empresas a necessidade de mudanças.

Como analisado antes, uma das áreas que passou por esta transformação foi a de RH. Estas mudanças possibilitaram, dentre outros fatores, uma valorização das pessoas. As empresas tornaram-se mais humanas. A preocupação com o desenvolvimento de um diferencial diante das outras empresas foi um dos grandes motivos que impulsionaram essa revolução.

Essas mudanças trouxeram muitos benefícios para as empresas, principalmente ao auxiliar no grande objetivo das empresas que é continuar produzindo produtos cada vez mais, em maior quantidade e com melhor qualidade, a fim de obter lucro. A moderna gestão de pessoas apresenta um sistema de gestão holístico, onde todos os setores estão interligados, buscando compartilhar todas as informações da empresa, os objetivos, a visão e a missão.

Integração é uma importante necessidade para o bom funcionamento de todos os setores da empresa. A modernidade trouxe para as organizações o compartilhamento da tarefa de envolver e motivar as pessoas da empresa. Todos os setores para se tornarem eficientes e produtivos precisam que as pessoas que desenvolvem as tarefas estejam satisfeitas em suas necessidades básicas. Não só com salários e benefícios, mas se sentindo partes importantes de toda a empresa.

Na moderna gestão de pessoas, o capital intelectual, bem mais importante da empresa, possui características que vão tornar a empresa mais competitiva. São pessoas bem treinadas que estão em constante processo de desenvolvimento. Contribuem no desenvolvimento de novos produtos, novos processos de produção e outros benefícios que influem diretamente no objetivo maior que a conquista do lucro.

Quanto maior o capital intelectual da empresa, maior o seu valor de mercado. A moderna gestão de pessoas tem o objetivo de desenvolver pessoas com boa capacidade para agir nas situações mais adversas. Pessoas que resolvem problemas, que dão soluções, que motivam. Mesmo que esta competência individual não seja uma propriedade, um bem físico da empresa, é um patrimônio intangível. Torna a empresa mais rentável.

Gerenciar bem as pessoas é ter clientes satisfeitos e fidelizados. É produzir bons produtos com qualidade. São serviços oferecidos com diferencial, que conquistam e divulgam a imagem da empresa. Essa satisfação é uma contribuição real. É um benefício que a empresa adquire ao pôr em prática princípios que valorizam seus colaboradores.

A real contribuição da moderna gestão de pessoas é justamente reconhecer e valorizar as pessoas que estão por trás do bom funcionamento da organização, pois são elas que trazem valor para as mesmas. Esta modernidade possibilitou à empresa investimentos nas pessoas não como custos operacionais, como se pensava antigamente, mas como fonte de receita, geradoras do lucro.

Lucro por acabar com os setores improdutivos, com a falta de criatividade de inovação. Lucro por difundir a missão, visão e dos objetivos da organização. Lucro pela mudança na cultura da empresa de motivar e envolver as pessoas tornando-as mais criativas e eficientes. Lucro ao mostrar a importância da mudança de atitude, da necessidade de sempre adquirir novos conhecimentos. Lucro por proporcionar às empresas a visão da importância de respeitar e valorizar as pessoas que nela trabalham, pois sem elas as empresas não teriam como suprir as necessidades dos clientes.

CONCLUSÃO

As mudanças que provocaram a evolução na gestão de pessoas trouxeram para as empresas importantes contribuições. Como se pode ser observado durante todo o desenvolvimento deste trabalho, as antigas concepções de que as pessoas não eram importantes para a organização foi superada.

Verificou-se que houve uma mudança nas estratégias organizacionais das empresas. Dentre elas a mais importante, a valorização das pessoas, mostrando aos administradores a importância para as empresas do capital intelectual e de formar uma parceria com seus colaboradores, pois são os recursos mais importantes da organização.

Colaboradores parceiros da organização é uma necessidade para que as empresas tenham sucesso. A moderna gestão de pessoas contribuiu de diversas formas para que as empresas se mantivessem e se mantenham competitivas. Fez com que os administradores se tornassem mais criativos e mais eficientes. Ao qualificar seus colaboradores, as empresas aumentam seu capital intelectual, bem intangível que antes não era valorizado.

Empresas com colaboradores habilidosos e capacitados geram mais lucros. Colaboradores capacitados solucionam os problemas dos clientes, tanto os internos como os externos. São criativos, capazes de possibilitar à empresa o desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos, redução dos custos. Por mais robotizada que seja a empresa, ela necessita de pessoas.

Tecnologia sem pessoas capacitadas para utilizá-las é inútil. Sem as pessoas as organizações nunca vão ter seus serviços e marcas reconhecidos no mercado. A moderna gestão de pessoas possibilitou a visualização da importância dos setores estarem interligados. Todos juntos motivando, envolvendo e difundindo os objetivos, a missão e a visão da empresa.

Verificamos também no desenvolvimento do trabalho que um importante objetivo da gestão de pessoas modernizada é a ética. Ética com seus colaboradores, com seus clientes, com seus fornecedores. Para ser ética a empresa precisa buscar ao máximo produzir com qualidade e eficiência e para isso deve investir no seu pessoal, no seu capital intelectual.

Com base em tudo que foi concluído é correto afirmar que todo processo de evolução por que passou a gestão de pessoas, fez com que as empresas se tornassem melhores, mais humanizadas. Trouxe muitos benefícios para as organizações, mas principalmente para os colaboradores. Em grandes empresas é possível verificar a melhora na qualidade de vida dos colaboradores. Empresas que valorizam as pessoas têm garantido um importante diferencial perante suas concorrentes. São alvos dos melhores trabalhadores do mercado. Aumentam seus lucros e são referencial de sucesso para os pequenos empresários.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Com Pessoas transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

_____. **Gerenciando Pessoas**. 4ª edição. São Paulo: Prentice-Hall. 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Eusevier. 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. Segunda edição, revisada e atualizada. 3ª ed. São Paulo: Campus/Elsevier. 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. **Rio de janeiro**: Campus. 1999.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos próprios profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura. 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva,. 2005.