A GESTÃO DE PESSOAS COMO PARCEIRA ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO

Esthelina TAVARES (1), Juliana ARRUDA (2), Maria Luiza COSTA(3)

(1)IFPB, Av.1º de maio,720 – Jaguaribe- João Pessoa/PB,email: esthelina.lina@gmail.com

(2) IFPB, Av.1º de maio,720 – Jaguaribe- João Pessoa/PB email: juliana.angola@gmail.com

(3) IFPB, Av.1º de maio,720 – Jaguaribe- João Pessoa/PB email: mluisacs@gmail.com

RESUMO

A maioria das empresas está constantemente em busca de um diferencial competitivo que faça com que se destaquem das concorrentes. Todos sabemos que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para funcionarem. A nova tendência da gestão de pessoas é que o departamento de recursos humanos anteriormente apenas burocrático, passe a agir como agente de mudança, influenciando nas decisões e no planejamento estratégico da organização. O presente artigo teve como objetivo geral verificar como os gestores percebem as pessoas, no contexto do trabalho, e qual o papel que os agentes de recursos humanos têm desempenhado na empresa. Dessa forma, será que o departamento de recursos humanos continua sendo um departamento meramente administrativo, ou tornou-se um parceiro estratégico nos negócios? Em sua fundamentação teórica foram abordados aspectos relacionados com a importância das pessoas no atual contexto e os papéis desempenhados pelo gestor de pessoas. Para coleta de dados foi utilizado questionários aplicados aos diferentes níveis hierárquicos em duas organizações de ensino superior da cidade de João Pessoa, podendo assim comprovar que as pessoas são sim um diferencial competitivo dentro do mercado, e que, as empresas que se preocupam em envolver seus colaboradores nas decisões, ganham vantagem diante das outras.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas, Mudança, Organizações.

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que vivemos, surge a necessidade de diferenciais competitivos para sobreviver ao mercado saturado de velhos moldes. Assim agir com inovações vem sendo de grande importância para as organizações e, nesse sentido, a gestão de pessoas vem como um facilitador, já que foca-se nos clientes internos, viabilizando processos, interagindo, otimizando e resultando em um potencial inovador de resultados.

Este trabalho busca verificar como a gestão de pessoas vem sendo entendida no mundo organizacional e como obter vantagem competitiva em relação às demais empresas, verificando a importância das pessoas dentro da organização, com ênfase na era da informação e as estratégias de valorização dos colaboradores, baseando-se em um comparativo entre organizações de ensino superior privado de João Pessoa.

Assim, o presente estudo tem a pretensão de responder a seguinte questão: como os gestores percebem as pessoas no contexto do trabalho e qual o papel que os agentes de recursos humanos têm desempenhado na empresa. Dessa forma, será que um departamento meramente administrativo pode tornar-se um parceiro estratégico nos negócios?

2 PESSOAS: O VERDADEIRO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Para que as empresas possam maximizar o uso de seus recursos materiais, financeiros e tecnológicos é necessário que elas possuam pessoas com habilidades e competências indispensáveis para esse fim, ou seja, as pessoas da organização são o seu diferencial competitivo, são elas que vão determinar o rumo que a organização possa vir a tomar.

Essa nova tendência pode ser bem observada em Chiavenato (2006, p. 4)

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

Podemos concluir então que uma vez que as organizações são construídas de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos, é necessário que se invista tempo e dinheiro capacitando, treinando e tratando as pessoas como parceiras da sua organização, como seus clientes internos, seus elementos impulsionadores.

Atualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e ao potencial que representam, características que fazem a diferença diante de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital. Estas características colocam os recursos humanos como um ativo organizacional que como tal necessita de ser valorizado através de investimento em formação.

Com isso, o objetivo da Gestão de Pessoas é ajudar a organização a atingir seus objetivos, proporcionar pessoas motivadas, capacitadas, e principalmente proporcionar competitividade a organização. Compreendendo competitividade como:

[...] a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ, HAGUENAER e KUPFER 1997, p.3).

Para Chiavenato (2006, p. 11),

Competitividade é o grau que uma organização pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados, enquanto mantém ou expande os ganhos reais de seus colaboradores.

O quesito competitividade está muito em evidência na vida das pessoas e organizações e tem gerado várias consequências para a rotina organizacional. No entanto, Matos diz em O efeito competitividade e a Gestão de Pessoas (2007) que:

A competitividade trouxe tanto o refinamento quanto o foco nos processos industriais e interpessoais. [...]. A rotina das organizações foi afetada mais na questão "tempo". Esta questão tem sido tratada com muito mais seriedade, em todos os cantos das organizações, onde ele entra. Hoje o tempo é que determina o quanto será investido, como será e para onde irá, dentro das empresas. A rotina também foi afetada no quesito disponibilidade e flexibilidade para mudanças.

Porém, essa competitividade trouxe tanto consequências positivas, pois agiliza o processo de tomada de decisão, como também consequências negativas, como a falta de ética. Essa nova dimensão estratégica da gestão de recursos humanos vem acentuar mais significativamente o que tem constituído o núcleo central desta função – a relação entre a organização e os seus colaboradores. O fato das pessoas serem vistas, progressivamente, como a vantagem competitiva das organizações obriga que a gestão de recursos humanos tenha um papel ativo sobre áreas da gestão onde nunca tinha entrado. O gestor de recursos humanos ao ter como competência nova a gestão de algo intangível – a cultura -, passou a ser mais solicitado a intervir na gestão estratégica, nomeadamente ao nível das políticas e filosofia de gestão.

Todas as ações destinadas à comunicação interna, gestão da cultura organizacional, a valorização do cliente interno da organização, fazem com que a gestão de pessoas passe a ser um fator estratégico de competitividade. Há um certo consenso quanto à afirmação de que para ser competitiva, a organização deve possuir uma estratégia. E, nesse sentido, a principal estratégia da organização passa a ser a valorização das suas pessoas.

Ulrich (1998), em seu modelo dos múltiplos papéis, propõe o alinhamento estratégico para a área de RH, uma vez que esta passa a ser vista como um parceiro estratégico da organização, além de ser agente de mudanças, bem como realizar as atividades “tradicionais” da área e procurar suprir os recursos humanos com as condições e recursos necessários. Além disto, para o autor, as funções de recursos humanos devem se compartilhadas em algum grau e medida pela área de RH e pelas demais áreas da empresa. A tabela 1, resume o modelo do autor:

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial : “ diagnóstico organizacional”
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia de processos de organização: “ serviços em comum”
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “ prover recursos aos funcionários”
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: “assegurar capacidade para mudança”

Tabela 1. Modelo dos múltiplos papéis de RH
Fonte: ULRICH(1998.p41)

Como apresentado, são quatro tipos de papéis que o profissional de Recursos Humanos poderia assumir no ambiente organizacional; em relação ao papel de parceiro estratégico, verifica-se que o gestor de RH faz um ajuste das estratégias que serão utilizadas no RH com as estratégias empresariais, através de um diagnóstico estratégico de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que poderão ser aproveitadas pelo departamento para ajudar a empresa a atingir seus objetivos. O especialista administrativo constrói uma infra-estrutura eficiente e propõe uma reengenharia de processos de organização, sistemas e métodos de trabalho. Para defensor dos funcionários o gestor atua no sentido de aumentar o envolvimento dos funcionários em todo o processo organizacional, está sempre pronto a ouvir e responder os funcionários, e disposto a disponibilizar aos seus colaboradores todos os recursos necessários para desenvolver sua função. Como Agente de Mudança cria uma organização renovada, e além de propor as mudanças dentro da empresa ele assegura que a mesma tenha a capacidade e a estrutura para que a mudança ocorra. A preocupação com as pessoas tem diferenciado muitas organizações no mundo, potenciando e propiciando vantagens competitivas e estratégicas. A inteligência emocional, ou a forma como nos conhecemos e nos relacionamos com os outros, ganha cada vez mais destaque e tratar a gestão do capital humano como sendo estratégica é de importância fundamental para a gestão estratégica da organização.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho foi realizado com recursos bibliográficos e pesquisa de campo, além de um estudo de caso viabilizado por meio da aplicação de questionários e observações *in loco*, com o objetivo de fazer um comparativo entre duas amostras institucionais de ensino superior privado de João Pessoa, tendo como ênfase o departamento de recursos humanos analisando e como este pode atuar de forma estratégica e diferenciada no mercado competitivo.

Os dados levantados por meio destes instrumentos de pesquisa foram analisados de forma quantitativa e qualitativa de forma a servir como subsídio relevante ao estudo em questão. Todos os elementos de estudo foram designados a detalhar e fornecer um embasamento ao fato de que os recursos humanos é uma ferramenta utilizada como diferencial competitivo da organização.

4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa, foi realizada com o intuito de verificar como os gestores das instituições se percebem em relação ao papel funcional como agente de recursos humanos, quer seja como especialista administrativo, parceiro estratégico, defensor dos funcionários ou agente de mudança.

Na faculdade A, podemos perceber que 100% dos colaboradores entrevistados se percebem como agente de mudança e como parceiro estratégico. A organização os envolve constantemente no planejamento estratégico e eles costumam sempre ser consultados a respeito de formas de melhorar o dia-a-dia da empresa, eles buscam sempre criar uma organização renovada e um ambiente de trabalho propício ao crescimento de todos, o que pode ser facilmente identificado no discurso do Gerente Geral da instituição que diz: “desenvolver treinamento, capacitação, interação aos colaboradores é um investimento e não um custo (descartando o aspecto financeiro a curto prazo), pelo retorno ser da satisfação dele e dos nossos resultados”

Já na faculdade B, o gestor de pessoas cuida exclusivamente de assuntos burocráticos e legais referente aos colaboradores, funcionando como um departamento limitado a abrangências internas da organização, sem uma ampla visão de procedimentos, tendências motivacionais, capacitação, reciclagem, interação entre colaboradores, perfis definidos de metas em meio a um crescimento coletivo pela valorização e aperfeiçoamento interno entre outros fatores.

Quando perguntados se o departamento de recursos humanos participava ativamente do planejamento estratégico da organização, e de que forma isso ocorria, as diferenças entre as duas instituições ficaram mais evidentes. Na faculdade A, todos os colaboradores foram unânimes em dizer que sim, que eles tinham treinamento constante e sempre participavam das reuniões, nas quais eram feitas o planejamento para os semestres futuros, com um acompanhamento contínuo de inovações, rotinas, tendências ao desenvolvimento do colaborador interno sendo um referencial unido ao coletivo para o crescimento da empresa. Na instituição B, o responsável pelo setor de recursos humanos foi claro ao informar que as decisões são tomadas todas no nível hierárquico mais alto, na alta diretoria, e eles apenas ficavam sabendo do que ocorreu por comunicados internos, normalmente via e-mail, mas sem participação ativa, envolvimento do setor ao estabelecer das metas e rumos que irão a vigorar (desempenhar).

Uma das causas apontadas para o não envolvimento das pessoas nas decisões estratégicas da organização B é a resistência por parte dos colaboradores, e essa é uma questão colocada como fator a ser superado pela equipe de planejamento com a ajuda do gerente, por meio da sua preocupação com a motivação e inspiração da equipe, que traz energia necessária para combater a resistência às mudanças.

Pesquisas têm demonstrado que a resistência a mudanças por parte de pessoas e de corporações reduz drasticamente o sucesso de qualquer empreendimento, sendo um diferencial esse aspecto e de grande relevância a organização.

Após as pesquisas realizadas para a elaboração deste artigo, pôde-se concluir que o problema da resistência a mudanças é bastante comum e, no entanto, pouco se tem feito nos projetos para resolver os problemas oriundos desse comportamento. Trata-se de um problema com difícil tratamento e alta complexidade, isso porque é uma área do conhecimento que envolve o comportamento humano e invade a Psicologia e a Sociologia. Reações humanas como a resistência exigem consideração individual, sendo muito difícil e perceptível o uso de técnicas ou ferramentas para auxílio.

Ao longo da pesquisa podemos observar várias discrepâncias entre as duas instituições e observamos ainda como isso se reflete no mercado em que elas atuam. Enquanto a instituição A está em plena expansão, conquistando cada vez mais alunos, com apenas um ano e meio de funcionamento em nosso Estado, possui um perfil educacional inovador, competência e funcionários motivados e animados com o crescimento, a

instituição B, já no mercado a cerca de 10 anos, parece estagnada, com uma visão estratégica antiquada, focada mais em manter a estrutura já conquistada do que em se lançar em novos rumos, descartando novas tendências e necessidades ocorrentes. Durante todo o tempo em que desenvolveu-se nossa análise, não houve nenhuma intenção de expansão ou crescimento. Os funcionários encontram-se desmotivados, e nos passaram informações negativas a respeito da instituição, o que nos leva a crer que há uma insatisfação generalizada com o modo como a organização é conduzida pela falta de trato direto com os colaboradores, seus clientes internos, que estão sem um acompanhamento de capacitação, desenvolvimento e motivação financeira e pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os enfoques sobre as organizações que crescem e se desenvolvem nos últimos tempos, vem lançando um desafio às outras empresas no mercado atual: perceber as pessoas como um diferencial competitivo, e conciliar as necessidades produtivas da organização, suas metas, custos em geral com seus colaboradores internos.

Uma abordagem sistêmica de exemplos práticos nos mostrou como uma organização que integra seus colaboradores e a sua visão, missão, estratégia, planejamento, práticas motivacionais podem se destacar no mercado e tornar essas práticas um diferencial abrangente e decisivo ao perfil organizacional.

Envolver as pessoas no ambiente organizacional é de extrema importância, e para isso é necessário que se faça uma cuidadosa análise do ambiente organizacional interno que terá influência no atingimento dos objetivos empresariais durante o ciclo de planejamento.

Essa análise costuma ser feita através de diagnósticos de problemas internos, seja através de pesquisas de clima organizacional, seja através de reuniões com os funcionários nos diversos níveis hierárquicos, ou ainda através de "feed-backs" de programas de treinamento.

Em uma análise mais detalhista tras ao processo de tomada de decisões incluir a participação e interesses dos clientes internos – os colaboradores, desde a melhoria contínua de funções, introsamento nas metas e planejamento a ser realizado; como a criatividade e inovação de uma perspectiva a mais, para contribuir para o perfil desbravador da competitividade, fortalecendo todo o comporto organizacional a partir da participação de todos.

No envolvimento dos clientes internos no conjunto de competitividade é de percepção de mudanças e correções de falhas mais abrangentes ao procedimento de funções, pela Gestão de Pessoas estar engajada no fortalecimento de metas com sua força produtiva de conhecimento e inovações estando consolidados aos parceiros internos. Sendo desde a perspectiva do capital intelectual abrangendo para formação do diferencial competitivo.

É de suma importância que o planejamento de RH seja feito de conformidade com os objetivos organizacionais. Daí a necessidade de se saber o que acontecerá com a empresa a curto, médio e longo prazo para se poder planejar no campo dos recursos humanos.

Ficou comprovado que as pessoas são sim, um diferencial competitivo dentro do mercado. Empresas que se preocupam em envolver seus colaboradores nas decisões e utilizam de técnicas para desenvolve-los e motivá-los, ganham uma vantagem diante de outras que ainda insistem em tratar os recursos humanos como departamento meramente burocrático, que se envolve apenas nas questões legais referentes aos funcionários e mascaram os atributos psicológicos que são tão predominantes ao desempenho de sua produtividade e satisfação pessoal.

REFERÊNCIAS

BRIGATO, A. E.; CUNHA. E.; MACHADO. M. C. S.; **ESO: Alinhamento estratégico da gestão de recursos humanos: o caso de uma grande empresa de embalagens.** In: IV SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS SEROPÉDICA, 2006, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Elsevier Editora. São Paulo, 2006.

FERRAZ, J.C.; HAGUENAUER, L.; KUPFER. D. **Made in Brazil.** Editora Campus, São Paulo, 2006.

MATOS, E.S.; **O efeito competitividade e a Gestão de Pessoas**. Portal Amazônia, 2007.

PHILIPS, J. **O ROI das pessoas**. Você RH, Editora Abril, out 2008.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ULRICH, D.; LOSEY, M. R.; LAKE, G.; **Tomorrow'S HR Management: 48 thought leaders call for change**. John Wiley and Sons, 1997, New York.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VELOSO, E.; **Boas Empresas atraem bons colaboradores**. Revista Gestão e RH, 2007.