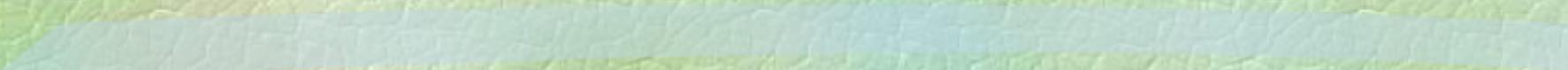


ASPECTOS DA DIMENSÃO HUMANA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



RH e Administração da Empresa

- A organização se constitui a partir da somatória de esforços individuais orientados para objetivos grupais pré-determinados.
- Administrar consiste em dirigir um grupo de pessoas visando atingir os objetivos estabelecidos para o desempenho da organização,
- Então a principal tarefa do administrador é procurar obter a sinergia organizacional em busca da eficácia/eficiência.

A Visão da Teoria Clássica

- Nesse modelo o papel atribuído aos recursos humanos no processo produtivo era rigorosamente de caráter operacional.
- A qualidade do trabalho humano medida pelo volume de produtos elaborados.
- O homem é um apêndice ou coadjuvante da maquinaria industrial.

A Visão da Abordagem das Relações Humanas

- Nesse novo quadro, as pessoas passam a ter uma importância tática, onde o trabalho humano passa a não ser mais considerado apenas como um instrumento para execução de tarefas mecanicistas, gerando preocupações com o treinamento, controle da rotatividade, e principalmente **motivação**.

Administração Contemporânea

- Diante da turbulência do meio ambiente em que operam as organizações, é enfatizada a descentralização decisória como meio para obter comportamento criativo em busca da inovação.
- Sistemas pós-industriais, onde a competitividade e a evolução tecnológica passam exigir mais raciocínio do que esforço físico do trabalhador, o conhecimento teórico passa a ser fundamental (Drucker, 1.968).
- As indústrias de tecnologia avançada, lastreadas em P&D, suplantam as indústrias baseadas em recursos naturais e mão-de-obra intensiva. As novas tecnologias tornam-se fatores dominantes (McGregor, 1.988).

RH São Estratégicos

- Pela importância fundamental que assumem nessa sociedade pós-industrial, os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos.
- Necessidade de mudança nos sistemas administrativos, para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais.

A Era do Conhecimento

- Como a competitividade internacional é intensiva em conhecimento, a educação e o treinamento da população constituem requisitos básicos para o desenvolvimento.
- Importância do investimento na melhoria da qualidade do capital humano, necessário não só a inovação tecnológica como também aos meios para promovê-la.

Capital Humano:Um Paradoxo

- De um lado o capital humano propicia um retorno ao contratante quando é para ele utilizado, **não se constituindo em algo que possa ser “transferido”**, mas de outro se exige um investimento cíclico em atualização por parte do contratante para se obter esse retorno em qualidade de trabalho **(Os conhecimentos tácitos não se separam do capital humano!)**

MODELOS DE RH (Adaptado de Elizenda Orlickas: Consultoria Interna de RH)

MODELO	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS
CONCEPÇÃO SOBRE PESSOAS	Policiamento mandatário	Valorização de experiências	Valorização das competências e do Capital Intelectual
AÇÃO DE RH	Controle jurídico, administrativo e legal	Atuação mediante as especialidades do Capital Intelectual	Orientação para a obtenção de resultados estratégicos da empresa
POLÍTICAS DE RH	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, formalizadas e diretamente relacionadas aos resultados estratégicos
SISTEMAS ENVOLVIDOS	Relacionados com exigências legais e pagamento de salários (folha, tributos sobre folha)	Baseados na utilização de várias técnicas de administração de RH (seleção por perfil, desenvolvimento de competências)	Sofisticados, articulados com a obtenção de resultados estratégicos da empresa (participação sobre lucros)
STATUS	Subordinado a gerência média (gerente de RH)	Subordinado a gerência média para alta (diretor de RH)	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente (assento no conselho de administração)



Administrar com pessoas e não administrar pessoas!

- O conhecimento e a habilidade tácitos, que se constituem como capital humano, só podem se concretizar efetivamente quando se abandonar a visão mercantil dos RH.
- Ele é o meio de sustento dos trabalhadores e o meio de produção de riqueza de todos.
- A relação capital/ trabalho mudou

○ RH Como Fator Estratégico

- Pessoas, e suas funções, se fundem para compor o produto final do capital humano.
- As pessoas representam recursos estratégicos quando utilizam seus conhecimentos e habilidades.
- Conhecimentos e habilidades não são da organização, mas da pessoa, e por isso é algo que não pode ser transferido e completamente “transacionado”.

Perguntas:

- Quando foi que o trabalhador/funcionário não usou seus conhecimentos e habilidades na moderna organização do trabalho?
- O que mudou que faz com que se dê ênfase especial, agora, aos recursos humanos como estratégicos?

Respostas?!

- Quantidade de trabalhadores operacionais diminuiu, e todas as funções parecem exigir conhecimento intensivo e habilidades especiais, antes função de poucos;
- A competitividade é global, mais acirrada, valorizando a mão-de-obra;
- Possibilidade de trocar de organização mais facilmente, valorizando o funcionário.

Administração Estratégica de Recursos Estratégicos

- Recurso humano estratégico por ser portador de capital humano - investimento nele;
- A valorização desse recurso como capital, faz aumentar o interesse de outros investidores - administrar para não perdê-lo.

Comportamento Competitivo x Comportamento Empreendedor

- Não basta mais só ser melhor do que os concorrentes - estratégia tradicional (Porter, 1983);
- Pressões por mudanças ambientais, e exaustão do consumo tradicional, bem como exigências das novas gerações levam ao comportamento organizacional inovador e criativo (Ansoff, 1983).

Administrar agora é:

- Manter equipes motivadas;
- Manter colaboradores com conhecimentos e habilidades individuais superiores;
- Manter sinergia entre estes indivíduos, constituindo equipes produtivas e altamente criativas;



A Eficácia e a Eficiência

- **EFICÁCIA:** Até a 1a. Metade deste século, a eficácia preponderava, na medida em que a maximização da produção justificava os meios (ganhos de escala).
- **EFICIÊNCIA:** A partir dos anos 50 (no Brasil anos 80), a procura da eficiência se valoriza, na medida em que se procura a maximização da rentabilidade através do uso racional dos recursos.

Eficiência em qual ambiente?

- 1o. Aumento de inovação;
 - 2o. Intensidade da influência do ambiente;
 - 3o. Velocidade de transformação;
 - 4o. Complexidade do ambiente.
-
- A empresa é influenciada, mas também influencia o meio. O planejamento estratégico envolve a mudança desse ambiente.

Dificuldades da Administração Estratégica de R.H.

Na prática há presença de barreiras:

- Baixo prestígio da área junto à alta administração.
- Falta de autonomia do profissional RH na formação de planos estratégicos.

Estratégica para Administração de R.H.

1o. PLANEJAR:

- Determinar o futuro desejado;
- Escolher os meios para alcançá-los;
- Acompanhar desenvolvimento do ambiente;
- Coordenar os recursos para obtenção dos objetivos.

2o. OBTER RITMO EVOLUTIVO:

- Utilizar planos contingenciais;
- Atribuir importância aos planos de carreiras;
- Incentivar a inovação e criatividade dos funcionários.

3o. BUSCAR A EFICIÊNCIA:

- Obter o desempenho das equipes de trabalho, como diferencial competitivo em relação à concorrência.

4o. TRABALHAR CADA CASO SEPARADAMENTE:

- Existem diversas variáveis num caso particular, que não estão presentes com outras situações.
- Exemplos que são vivenciados mesmo em condições similares, não se aplicam em outros casos.

PORTANTO:

- O PAPEL ESTRATÉGICO DOS R.H. NAS EMPRESAS BRASILEIRAS É MUITO LIMITADO , NÃO SE RECONHECENDO A DEVIDA IMPORTÂNCIA NA ADEQUAÇÃO DAS NECESSIDADES QUE O AMBIENTE IMPÕE ÀS ORGANIZAÇÕES.
- O ADMINISTRADOR É MAIS UM “ALIADO” DA CÚPULA , QUE UM PLANEJADOR.



Conclusões:

- 1o. Os RH deixaram de ser entendidos apenas como um simples elemento do processo produtivo (Adm. Clássica).
- 2o. Mesmo a ênfase dada à motivação, como requisito para se obter dos RH a máxima eficácia e eficiência (Abordagem Relações Humanas), não é suficiente diante da imposição tecnológica e da competitividade globalizada.

Conclusões - Continuação:

- 3o. A produtividade e a eficiência hoje, que garantem a competitividade global, estão alicerçadas pelo conhecimento e habilidades individuais, que até então eram domínio de poucos colaboradores;
- 4o. A turbulência, a subjetividade, a volatilidade e a complexidade dos mercados, obrigam à sinergia do trabalho em equipe;

Conclusões - Continuação:

- 5o. Essa sinergia, no entanto, só pode ser conseguida se: a) houver **planejamento** a longo prazo, na construção de cenários e na eficiência de aprimorar a organização para consegui-los, destarte os aspectos menos flexibilizantes (linha de estudo interessante);
- b) se o **trabalho em equipe** puder ser obtido unindo conhecimentos e habilidades pessoais, com elementos motivados em torno dos objetivos mais gerais da organização.

Conclusões - Continuação:

- 6o. Neste contexto, os RH se tornam estratégicos pelo seu valor, em dois sentidos: a) o valor de seu trabalho, agora chamado de **capital humano**, capital intelectual, etc., portador de investimento necessário à formação de conhecimento intelectual abrangente e habilidades específicas; b) o valor de seu trabalho dado pela **concorrência globalizada** desse tipo de material humano.

Conclusões - Continuação

- 7o. A Administração estratégica passa a ser de fundamental importância para manter esses indivíduos presos à organização e a seus objetivos globais, de forma produtiva, através de **processos duradouros**, cuja possibilidade passa pelo trabalho grupal, e pela consonância de suas realizações com seus objetivos pessoais.

