

COMO ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS; CONSULTOR INTERNO; UMA VISÃO HOLÍSTICA NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E QUEBRAS DE PARADIGMAS: CONSIDERAÇÕES E ANÁLISE.

MAGDA DEI TÓS BARRETO

Mestranda em gestão de negócios.
Coordenadora e professora do Curso de Administração e
Administração com habilitação em Comércio Exterior.

RESUMO: O presente ensaio aborda temas relativos a Administração de Recursos Humanos, apresentando temas fundamentais para a administração das organizações. Inicia-se abordando como Administrar pessoas não é meramente uma questão de domínio e manipulação e que elas são a base de sustentação da empresa para a sua existência no mercado. Num segundo momento, mostra-se a uma nova função em Administração, Consultor Interno, que visa motivar o estilo administrativo da área de Recursos Humanos. Por fim, apresenta-se, através de uma visão holística, face às mudanças hodiernas, a necessidade de quebra de paradigmas através do desenvolvimento gerencial.

Introdução

Assustadoramente muitos concordam que nos encontramos em uma época em que os empregados estão alienados e os empregadores insatisfeitos. Na busca acirrada de alternativas para solução desses problemas, nossos estudiosos descobriram que na valorização em equipe se deve encontrar a solução para os problemas.

Diante desse quadro podemos ponderar que a mudança da Administração de Recursos Humanos precisa vencer obstáculos, reinventar formas de trabalho/estudo e principalmente identificar as necessidades de mudança.

O profissional moderno, seja em qualquer área de atividade, não se caracteriza mais como aquele que se preocupa exclusivamente em salvar seu emprego. Os novos tempos estão exigindo outras preocupações: que ele se disponha a mudar de hábitos e a investir rigorosamente em sua carreira. Na verdade ele deve agir como “dono do

negócio”. Entrar no processo de reciclagem contínuo. Ser responsável pelo resultado, Saber trabalhar em equipe e em ambiente de tensão.

As mudanças que estão ocorrendo no trabalho envolvem todos os níveis hierárquicos e todas as pessoas. Esse quadro permite o surgimento de profissionais multifuncionais e empresas achatadas em sua estrutura hierárquica.

Neste trabalho analisamos três temas polêmicos: 1) Como Administrar Recursos Humanos ; 2) Consultor Interno; 3) A Holística, as Mudanças de Paradigma e o Desenvolvimento Gerencial.

Como administrar Recursos Humanos

1.1 Comentários

Podemos vislumbrar pela evolução histórica das organizações que saímos de um processo, em que o objetivo primordial era a maximização da produtividade e do lucro **através** das pessoas, e passamos a trabalhar **com** e **através** das pessoas.

O avanço tecnológico vem forçando as organizações a se modernizarem, os processos repetitivos e não criativos estão sendo mecanizados, o que leva as pessoas a mudarem suas posturas no desenvolvimento dos trabalhos.

Encontramo-nos na era da informação, em que graças a evolução tecnológica, temos a disposição os mais diversos mecanismos de pesquisa na busca de informações. Esses meios permitem as organizações e a seus colaboradores uma atualização de seus conhecimentos tão rápida quanto as mudanças.

As mudanças devem atingir a todos os segmentos da organização, caso contrário, ela se apresentará vulnerável as manifestações que surgem por parte dos colaboradores. Esses passam a apresentar um novo perfil, ou seja, detentores de muitas informações e muitas vezes, podem se contrapor aos objetivos organizacionais, promovendo rupturas nas decisões tomadas pela cúpula administrativa.

O novo colaborador deve apresentar-se feliz no trabalho; sendo assim a organização poderá atuar consciente e acertadamente nos seus objetivos. O administrador deve investir em seus colaboradores, aproximá-los das tomadas de decisões e considerá-los como parte fundamental em todas as suas decisões.

A área de Administração de Recursos Humanos, nos últimos tempos está sofrendo mudanças em toda sua configuração e postura. Embora esse processo esteja ocorrendo, ainda, em muitas organizações a essência da atuação da ARH continua inalterada, permanecendo com o mesmo conjunto de atividades que forma o seu perfil há mais de quatro ou cinco décadas.

Atividades como recrutamento, seleção, cargos e salários, benefícios sociais, treinamento, avaliação de desempenho e potencial, higiene, segurança e planos de carreira, são ainda praticadas da mesma maneira como foram nos últimos vinte ou trinta anos.

As questões trabalhistas são relegadas a um segundo plano por parte dos Administradores de Recursos Humanos, que muitas vezes o fazem por estarem despreparados para atuarem neste campo. Quando ocorre a percepção de que se atuarem proativamente muitos confrontos poderão ser evitados cria-se um ambiente mais estável, agradável e um clima de confiança entre patrão e empregado.

Já não é incomum os investimento e alterações na forma de remuneração, ou seja, remunerações por produtividade com sistemas e modelos adotados em acordos internos. Sistemas de treinamento constante, sistemas de participações em resultado ou lucros, melhora na qualidade do ambiente de trabalho, jornais e folhetos de comunicação administrado por colaboradores, clubes, associações ou fundações de colaboradores, planos de benefícios e outros, estão sendo descobertos e implantados, visando melhorias de produtividade.

De acordo com CHIAVENATO (1996:p.02) as empresas são basicamente constituídas de pessoas, mas estas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas e, por isso, a maior parte das empresas administra hoje uma pesada herança do passado, pessoas acomodadas e acostumadas a um desempenho medíocre e burocrático sem nenhuma criatividade ou inovação.

Na verdade para mudarmos este quadro é necessário que se mude a cultura organizacional, que de acordo com BUENO (1996:p.47), a cultura é o conjunto de crenças preferenciais de uma população específica que funciona como um mecanismo regulador e adaptativo no inter-relacionamento de seus membros e no tratamento de seus processos sociais.

Uma relação de parceria, companheirismo não é ainda majoritária nas organizações: porém, a responsabilidade e dificuldades transcendem à vontade ou culpas dos administradores. A grande parte dos funcionários, não possuem uma formação politizada e não estão cientes de seus direitos e obrigações. Ainda que algumas empresas busquem implantar programas que visem solucionar essas deficiências o resultado é lento e requer muita persistência por parte dos administradores de recursos humanos.

Não se pode excluir desta problemática as leis arcaicas e fora da realidade, de um judiciário com excesso de poder e sujeito a interpretações próprias. Encontramos linhas de atuações e de tomadas de decisões muitas vezes tendenciosas à uma das partes. Alguns sindicatos esqueceram do objetivo de sua existência, em que nem sempre há o profissionalismo, por vezes provenientes de despreparo e outras não. Já dito, somos muito **Brasis**. Na realidade as várias regiões deste imenso país são distintas. Estas distinções se dão até mesmo entre capitais e também entre elas e suas regiões interioranas.

1.2 Conclusões e Propostas

Os seres humanos têm sido a variável e o ponto crítico das empresas em todo programa de expansão, de melhoria da qualidade, de incremento da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade, entre outras. São as pessoas que fazem a diferença, personalizam a empresa diferenciando-a.

As pessoas são diferentes uma das outras em suas potencialidades, em suas características individuais o que dificulta a exploração no todo das suas habilidades.

É necessário que se invista nas pessoas, seja através de: treinamento,

que visa o desenvolvimento delas; motivação; liderança e comunicação adequada; uma avaliação correta, seguida de uma remuneração justa; participação nas decisões que afetem direta ou indiretamente as organizações e que possam externar seu ponto de vista.

O fato é que se essas relações não forem corrigidas e o foco dos investimentos não forem revistos, esta problemática não terá solução e a produtividade e satisfação nunca serão atingidas. Outro ponto é que os riscos dos demais investimentos permanecerão latentes. Em momentos recessivos e transitórios ou por conveniência, os riscos abrandam, podendo no entanto mais tarde, nos momentos de expansão e retomadas de mercado, aflorarem. Este processo provoca perdas (oportunidades) expressivas de ganho.

Muitos não se aperceberam desta situação e também, aparentemente não aprenderam (ou esqueceram) das apurações de perdas e ganhos. Passando o mau momento tudo é engavetado. Os ganhos com esses investimentos sem dúvida seriam maiores que as perdas nesses conflitos, sem contar com os efeitos na produtividade (e retorno). É claro que os objetivos empresariais sempre terão como "pano de fundo" o retorno, porém o resíduo social é satisfatório e vantajoso.

O objetivo da ARH é demasiado complexo e grande demais para ficar apenas em algumas poucas mãos ou em poucos cérebros. Para se obter resultados positivos é necessário que a organização como um todo participe dessa busca.

A solução desta problemática só será atingida através de um grande processo de conscientização do meio empresarial (principalmente) e sindical; porém dependerá de uma ampla e, já tardia, reforma legislativa e judicial.

CHIAVENATO(1996:p.23), apresenta doze tendências que nas empresas dos países mais avançados e nas suas subsidiárias do Brasil estão ocorrendo. Mas salienta que estas tendências constituem um movimento integrado das empresas envolvidas e não um esforço isolado da área de Recursos Humanos.

As doze tendências da ARH

1. Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas.
2. Enxugamento de *downsizing* voltado para o *core business* da área.
3. Metamorfose de área de serviços em área de consultoria interna.
4. Transferência de decisões e ações para a média gerência.
5. Intensa ligação com o negócio da empresa
6. Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.
7. Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.
8. Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas.
9. Completa virada em direção ao cliente interno ou externo.
10. Preocupação com a criação de valor para a empresa ou para o cliente.
11. Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.
12. Visão voltada para o ambiente externo e utilização do *benchmarking*.

O Consultor Interno

2.1 Comentários

Com o processo de terceirização, que permitiu aos administradores passarem a ter organizações com estruturas mais leves, flexíveis, uma redução inicial de custos e uma maior concentração na atividade fim. Também, promoveu a proliferação de consultorias externas, que estão atuando cada vez mais nas atividades especializadas.

As equipes internas se tornaram mais multifuncionais e com isso surgiu o consultor interno, que tem como papel principal o de atuar como facilitador do processo de desenvolvimento organizacional, atuando como um membro da equipe. Ele presta assessoria aos clientes internos, pois apresenta-se como o *expert* na sua área de atuação com visão generalista; e compartilha responsabilidades, atuando como parceiro do cliente; facilitador do processo decisório.

A consultoria interna se constitui a partir de três grandes dimensões na organização: relacionamento, técnica (conhecimento sobre suas atividades) e política.

Para se prestar serviços de consultoria interna são necessários que se tenham vocação e competência técnica, atitudes racionais, um ótimo relacionamento interpessoal, controle emocional, habilidades de negociador, deve ser criativo, possuir pensamento estratégico e postura ética.

A atividade de consultoria interna é relativamente nova nas organizações. Decorrente desse fato, ela terá que superar alguns paradigmas. Dentre eles o de "empregado" para "prestador de serviço". Um dos instrumentos para auxiliar nesse novo paradigma é a utilização de Marketing para a divulgação desta nova modalidade de serviço.

O processo de *downsizing* e reengenharia aplicados recentemente de forma generalista nas empresas, possibilitou estruturas organizacionais enxutas e direcionadas para suas atividades fins. Como consequência as consultorias externas passaram a responder por atividades eliminadas por esses processos, normalmente atividades altamente especializadas como informática, Rh, tributos, contabilidade, etc.

Para otimizar o processo de assimilação e desenvolvimento junto à organização das recomendações indicadas pelo Consultor Externo, surge a figura do Consultor interno que tem como função principal interagir sinergicamente entre ambas as partes.

A função de consultor interno é nova e pouquíssimas organizações a possuem, pelo menos de forma consciente e em sua plenitude. Mas é certo que com o processo de terceirização acentuado essa função começou a existir de forma até inconsciente e com abrangência limitada, porém crescente, principalmente quando na organização existia profissionais habilitados e com características voltadas e evolução, atualização e ao aprendizado contínuo.

A escassez de literatura e da valorização do R.H. nas empresas são os maiores obstáculos na formação dos consultores internos, porém sem dúvida torna-se uma função do futuro, substituindo total ou parcialmente as atuais. Observa-se como outro fator dificultador a quantidade e qualidade de seus requisitos pessoais, técnicos e de formação.

2.1 Conclusões e Propostas

A função de consultor interno se torna fundamental nas organizações do futuro, pois preenche uma lacuna que está cada vez maior. Os problemas e necessidades indicadas no texto existem em quase todas as empresas, quase sempre percebidas, mas não identificadas e mensuradas.

Estamos vendo surgir uma nova atividade que vai buscar o espaço e o *status* que o R.H. (tradicional) quase nunca conseguiu (apesar de necessário) na maioria das empresas.

Está claro, porém, que dentro das estruturas políticas das organizações estes profissionais deverão buscar seus espaços e que o caminho inicial será árduo, porém não tão espinhoso, pois as necessidades são prementes. As resistências serão inúmeras, inclusive quanto ao "título" e o "risco" de estabilidade são enormes. Por não ser uma atividade entendida como de "produção", estará sempre como alvo em qualquer sinal de crise.

Isso posto, entende-se que tão importante quanto a capacitação técnica/social do conhecimento da organização, são as habilidades de relacionamento e comunicação interpessoal. A capacidade de fazer (e convencer) o seu Marketing pessoal e de resultado, também devem ser citados demonstrando benefícios, qualificando ganhos de produtividade de tempo e de redução nos custos.

O êxito de uma empresa depende do aumento da qualidade de seus produtos e serviços, isto é, da sua competitividade como empresa no mercado. E a competitividade de uma empresa depende do seu pessoal, seu principal ativo. Diariamente o volume global de capacidades úteis de que as pessoas dispõem se eleva ou se reduz em relação ao volume de competitividade da empresa.

Compreendemos também que se deva praticar a empatia, permitindo com isto um alto nível de relacionamento interpessoal, controle emocional e atitudes racionais. Deve-se valorizar os aspectos positivos praticados na situação presente aliada a uma argumentação

lógica e fundamentada em dados, o que permitirá a conquista da confiança por parte dos seus clientes internos. O consultor interno deve estar sempre consciente que sua função básica é preparar a equipe para o processo de aprendizagem organizacional.

Quebras de paradigmas utilizando-se de uma visão holística

3.1 Comentários

As organizações e as pessoas estão passando por grandes mudanças paradigmáticas. Encontramos um quadro em que deixa-se de se buscar pessoas eficientes, metódicas, executoras e extremamente conservadoras, para a busca de pessoas criativas, eficazes, inovadoras e com uma postura aberta a mudanças.

Com isso as organizações estão interferindo cada vez mais no meio em que existem e estão cada vez mais sendo influenciadas por esse meio. Um outro fator que está afetando diretamente a existência das organizações são os seres humanos. Percebe-se que as características individuais afetam diretamente os resultados globais das organizações.

A maneira como a tecnologia está sendo usada pela sociedade, provoca nas pessoas, sentimentos e recentimentos, antes ignorados e que para as organizações não tinham maiores conseqüências, pois as organizações eram os detentores do poder.

Do ponto de vista gerencial, deverá ocorrer a supremacia da competência interpessoal sobre a competência técnica, dentro do modelo holístico. Nada é estanque, sempre existe a inter-relação entre as partes e o todo, Deve existir por parte das pessoas que forma a organização um processo gradativo de adaptação às mudanças, pois esta engloba a absorção e interpretação de novos conceitos e formas de atuação que antes eram reprimidas e ignoradas.

Outro ponto a ser observado é que a valorização dos talentos humanos nas organizações, faz com que os formalismos das regras institucionais sejam deixados de lado, como forma de flexibilizar as

organizações e os elementos que delas fazem parte.

Do ponto de vista da holística, o melhor modelo organizacional para o futuro é aquele que promove condições para que as pessoas alcancem sua plenitude, convivendo com a velocidade do mundo sem serem obrigados a seguirem com ela. Poder expressar suas emoções, buscando a flexibilidade sem que qualquer dessas características denote o enfraquecimento pessoal, pois haverá espaço para o subjetivismo.

Estamos diante de um processo gradativo de mudanças, as estruturas estão se transformando, o que promove uma sensação de insegurança, medo e resistência, seja por parte da cúpula administrativa ou dos colaboradores.

De acordo com o Professor Dr. Roberto Kanaane, em seu livro "Comportamento Humanos nas Organizações: O Homem rumo ao século XXI" (1995), para que exista perspectivas contemporâneas sobre o comportamento humano nas organizações, é necessário que se estabeleça pré-condições para ser mantido um grupo de pessoas comprometidas entre os dirigentes e os valores, normas e padrões estabelecidos pela organização. Afirma também que é necessário que os executivos desenvolvam a reflexão sobre estes valores, normas e padrões, além de pensar sobre o seu papel profissional e posturas compatíveis com algumas situações emergenciais. Esse processo de mudança é lento e requer por parte dos administradores uma mudança completa relativa as suas posturas administrativas, pois atualmente os empregados são administrados em excesso e liderados insuficientemente.

Teremos que sair de uma filosofia Tayloriana, que acredita que os seres humanos devem executar suas atividades, buscando a especialização no que fazem e que as tomadas de decisões são atribuições exclusivas da cúpula administrativa, para uma filosofia fundamentada na formação de equipes, no partilhamento de responsabilidades, na criatividade, iniciativa, motivação, e liberdade de expressão.

Muitos são os paradigmas que as organizações irão enfrentar, o

Professor GASALLA, apresentou em palestra no VI Encontro Sulamericano de Recursos Humanos, em 26 de maio de 1995, algumas mudanças de paradigmas através de paradoxos.

Pensar no global	Atuar no local
Apoiar-se no passado	Idealizar o futuro
Afirmar a própria cultura	Aprender com as demais culturas
Descentralizar	Intensificar os controle
Menos dados	Melhores informações
Clareza de Missão	Flexibilidade
Aplicação intensiva de tecnologia	Maior humanidade
Manter o equilíbrio	Assumir riscos
Incrementar a competitividade	Maior cooperação
Crescer	Atuar como pequenos
Atuar com rapidez	Equilibrar o tempo
Inovar e diversificar-se	Manter-se no que se sabe fazer bem
Trabalho em equipe	Responsabilidade individual
Maior diversidade	Maior coesão
Reformular autoridade	Saber compartilhar
Persuadir	Ouvir atentamente

3.2 Comentários e Sugestões

Diante de grandes mudanças socioculturais, inclusive as tecnológicas e políticas, verifica-se que a valorização dos Talentos Humanos é o elemento chave para que as empresas atinjam o processo da gestão de qualidade e, conseqüentemente a produtividade, qualidade nos serviços e nos produtos.

Para que se possa superar os obstáculos é necessário que se adote uma mentalidade aberta, buscando aprender e apreciar os novos valores. Buscar o sentido de equilíbrio e confiar no crescimento e no aprendizado, também deve-se buscar opiniões opostas, estabelecer processos na organização para incorporar posturas diferentes, provocar e questionar os conflitos.

Os administradores devem adotar uma postura de liderança, buscando praticar as suas novas atribuições com mais sabedoria e dedicação, onde passariam a promover: uma comunicação eficiente; motivação; tomada de decisão; criatividade; iniciativa; equilíbrio emocional; e compartilhar responsabilidades, dentre outras.

Outro ponto fundamental, é que as pessoas devem atuar proativamente, buscando tornar-se pessoas empregáveis, assim o efeito das mudanças que estão surgindo ou surgirão as encontrarão preparadas. O Professor Kanaane salienta que os pilares da empregabilidade seriam: adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e relacionamentos.

De acordo BUENO (1996), as organizações passaram por processos de rupturas até o ano 200, tais como:

1. Comunicação instantânea.
2. Comércio Internacional Crescente.
3. O crescimento da sociedade de serviço
4. O robô assume as atividades repetitivas
5. 90% dos empregados estarão situados em empresas com menos de 50 empregados.
6. O crescimento da pobreza, a falência da educação e o enfraquecimento da família.
7. A redescoberta da ética
8. A qualidade subjetiva

Conclusão

Grandes são as transformações que as organizações vem sofrendo, mas com o auxílio dos Administradores de Recursos Humanos, dos Consultores Internos e das Pessoas, as organizações se tornarão elementos dinâmicos e conseguirão desempenhar seu papel na sociedade.

Passaremos a ter gestores de pessoas, que com suas competências técnicas (visão do negócio, conhecimentos e habilidades específicas), e competências interpessoais (habilidade no relacionamento interpessoal com os membros da sua equipe, com os seus pares e com a comunidade de uma forma geral), trarão um novo enfoque administrativo.

Com esta nova filosofia surge em nossa mente a seguinte frase proferida por Santo Agostinho "O passado existe na nossa memória. O presente existe em nossas mentes; e o futuro existe em nossas visões."

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BUENO, José Hamilton. *Auto Desenvolvimento para a Empregabilidade: Sobrevivendo e Prosperando numa Sociedade sem Empregos*. São Paulo : Ltr, 1996.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo : Vol. 1, Pioneira, 2. Tiragem, 1997.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo : Makron Books, 1996.
- GASALLA, José M. VI Encontro Sul Americano de Recursos Humanos, Apostila sobre os Maiores Paradoxos Enfrentados pelos Dirigentes, Gramado, Rio Grande do Sul, 26 de maio de 1995.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI*. São Paulo : Atlas, 1995.
- A Holística, as Mudanças de Paradigma e o Desenvolvimento Gerencial. *Revista IMES*, São Paulo.