RECURSOS HUMANOS: UMA FRONTEIRA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Tatiane Raquel Argenta[1]

RESUMO

Este artigo, sem a pretensão de ser considerado um tratado, versa sobre um tema de vital importância para as organizações que aspiram a se manterem vivas, produtivas e, principalmente, competitivas, em um mercado inserido no mundo cada dia mais globalizado e por isso mesmo, repleto de concorrência. Aborda as diversas etapas organizacionais e produtivas que ocorrem no processo empresarial, aprofundando no estudo das julgadas mais importantes. Passa para tanto, desde o planejamento até a entrega do produto final de uma organização, discorrendo sobre a área de Recursos Humanos e o perfil ideal de seus administradores para o século XXI.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Competitividade, Organizações e Perfil do Administrador.

[1] Estudante da URI-Universidade Regional integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de Frederico Westphalen-RS, cursando o 10° semestre do curso de Administração.

ABSTRACT

This article, without the pretension of to be considered a treaty, it a theme of vital importance for the organizations that aspirate to maintain alive, productive and mainly competitive, in a market inserted in a world every day more global and for that reason, full of competition. It has an approach of the several organizational and productive stages that happen in the business process, where there was the carefully study of those judged more important. It passes for so much, from the planning to the delivery of the final product of an organization, talking about the area of Human Resources and their administrators ideal profile for the century XXI.

Key-Words: Human resources, Competitiveness. Organizations and Profile of the Administrator.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com o posicionamento das organizações em um mercado globalizado, complexo, exposto a incertezas e a mudanças constantes, o órgão de Recursos Humanos e as pessoas que estão inseridas dentro das organizações são peças-chave fundamentais que determinam a competitividade e o crescimento de qualquer organização, funcionando como uma engrenagem central que interage a todas as áreas (planejamento, execução, produção, *marketing,* vendas, etc.) promovendo a sinergia de esforços da organização.

Segundo Gil (2001, p. 40), a área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, entre tantos, ela permite controlar custos.

No que tange a custos, nos momentos de crise e de restrições orçamentárias, certamente a área de Recursos Humanos é uma das mais sacrificadas, e é considerada pelos empresários como um meio para a redução dos custos, utilizando-se de cortes de benefícios concedidos aos funcionários e de cortes nas folhas de pagamento. Em um primeiro momento estas medidas aparentemente diminuem os gastos, mas a longo prazo será que

estas atitudes não comprometem todo processo produtivo das empresas?

Lentamente os conceitos acima vêm sendo mudados, à medida em que as empresas, automatizadas ou não, percebem que, ao invés de produzir despesas, o fator humano é o responsável pela própria produção de bens e serviços, que são os fatores que determinam a competitividade no mercado. De acordo com Chiavenato (1999, p. 17), as pessoas não são recursos que as organizações consomem, utilizam e que produzem custos, então, não é retirando benefícios ou reduzindo salários que as organizações baixam seus custos, é selecionando e treinando seu pessoal para tomá-los eficientes e efetivos.

Cada vez mais é necessário que as organizações, com fins lucrativos ou filantrópicas, visem, em primeiro plano, alcançar seus objetivos, mas sem esquecer do seu lado social, humano e ambiental. Quem administrar com as pessoas e tratar os funcionários como parceiros, valorizando seus trabalhos e seus talentos, dando-lhes condições de crescer, certamente crescerá junto com eles.

É importante que o órgão de Recursos Humanos promova a conscientização dos funcionários quanto a sua importância para o sucesso das organizações e, principalmente, para seu sucesso profissional e pessoal. É esta visão de parceria entre empregado e empregador que está diferenciando e tomando as organizações competitivas, pois os funcionários desempenham suas tarefas motivados, produzindo os melhores resultados possíveis, quantitativa e qualitativamente, recebendo em contrapartida participação nos resultados da organização e salários diretos e indiretos, justos e compensadores do esforço despendido.

2 FATORES DE PRODUÇÃO

Todo processo produtivo se fundamenta em três fatores básicos: Capital,que são os recursos utilizados: próprios ou de terceiros; Natureza, composta de matérias-primas, energia e estrutura física e o Trabalho. A ciência dos Recursos Humanos foi criada e aperfeiçoada para nortear a relação entre o trabalho e as outras duas variantes, tornando as organizações competitivas. O

trabalho, até mesmo nas empresas mais automatizadas depende intrinsecamente da atuação do ser humano, que cada vez mais buscará o equilíbrio entre o indivíduo e o grupo e é através do bom relacionamento entre os indivíduos que se consegue atingir a plenitude da produção e da produtividade.

A relevância do fator humano proporciona o entendimento da ideologia que harmoniza a relação capital e trabalho, que pode ser encarada como uma administração científica. **A** valorização das relações humanas surgiu da necessidade de se considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.

Toda cadeia produtiva se subdivide em setores, cada um incumbido de atividades que agrupadas atingem o objetivo final. Dentro de cada uma dessas áreas, cada vez mais se faz importante a boa administração dos recursos Humanos, sem a qual de pouca ou de nenhuma valia seriam os fatores e recursos imutáveis, representados pela Natureza e adquiridos pelo Capital:

3 RECURSOS HUMANOS E SUA INTERAÇÃ COM OUTRAS ÁREAS

Quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos toma a iniciativa de realizar qualquer empreendimento, seja dirigido à produção, comercialização, exploração de recursos naturais renováveis ou não, ou à prestação de qualquer espécie de serviços, cumpre consciente ou inconscientemente uma rotina que começa pelo planejamento, seguindo diversos passos até atingir o objetivo final que é o consumidor.

Nas economias melhores sucedidas um dos setores que merece mais atenção é o de planejamento, pois dele dependem a boa execução e conseqüente oferta de produtos ou de serviços, que são o desfecho almejado. Dentro desse planejamento é a boa Gestão dos Recursos Humanos o grande passo em direção ao sucesso.

Pouco ou quase nada de proveitoso resultaria de uma organização que fosse planejada com abundância de recursos naturais e de ordem financeira, se não existisse uma adequada aplicação e gerenciamento dos mesmos, o que só é possível mediante a intervenção da inteligência, da capacidade e da habilidade do ser humano.

Se é válido afirmar que o êxito de um empreendimento depende em grande parte de um bom planejamento, este depende mais ainda de uma boa administração de todos os recursos, prioritariamente os humanos.

Considerando que a fase de planejamento tenha sido completada satisfatoriamente, o empreendimento passa para a fase de execução, não menos importante que a anterior, embora tendo peso percentual inferior a ela, porém, intimamente ligada e dependente da imprescindível capacidade humana.

Bem planejado e executado um projeto parte para a fase, talvez crucial de sua existência, que é a produção propriamente dita, de onde surge o produto, objeto de sua existência.

Não podemos ignorar o fato de que nenhuma organização se mantém viva sem o esforço o e trabalho humano, que estão presentes em todo o processo produtivo.

Por mais tecnologia, automação e robotização que se use na produção, sempre por trás de máquinas ou de computadores está o ser humano que, mesmo despendendo pouco esforço físico mas dotado de grande inteligência, acionará comandos para a realização de tarefas.

Para se completar o ciclo até aqui descrito, resta apenas o desfecho final, que consiste em disponibilizar o produto ou serviço ao consumidor através de técnicas de *marketing,* usando um do mais poderoso meios concebidos pela inteligência humana, que se convencionou chamar de mídia. Esta arma, cujo elemento acionador é a criatividade do ser humano, é a prova cabal de que o mesmo é imprescindível a qualquer elo integrante e partícipe da cadeia produtiva integrada ao mundo dos negócios, que sempre foi, e nunca deixará de ser, uma das maiores manifestações do relacionamento e da aplicação dos Recursos humanos. Não obstante, a evolução dos recursos que a mídia disponibiliza, citando como exemplo a *internet,* através da qual os negócios se efetuam eletronicamente, sempre haverá espaço e dependência da ação direta do elemento humano para sua efetiva realização.

4 A ESCALA DE VALORES

Um fato que já foi muito comum, mesmo que sua incidência seja em menor índice, é o de julgar que os gastos financeiros com

pessoal sejam encarados somente como despesa, e não como investimento.

De nada adiantaria o gigantesco desenvolvimento tecnológico ocorrido no mundo nas últimas décadas, se não houvesse a correspondente evolução da ciência que estuda o lado intelectual das pessoas, e de seu relacionamento como indivíduos e coletividade. Este último desenvolvimento tem deixado muito a desejar, motivado talvez pela errônea maneira de pensar adotada, e que tratava os Recursos Humanos relegando-os á condição inferior aos recursos materiais. As organizações colocam, muitas vezes, a produção e o produto acima do homem, talvez pelo fato de ser o homem adaptável a novas circunstâncias.

Embora a objetividade dos fatores Capital e Natureza, nada substitui a subjetividade do fator Recursos Humanos. A princípio a abordagem do tema apresenta uma repetição de idéias, o que é falso, face à complexidade e vastidão do assunto. Historicamente o mundo dos negócios é pródigo em exemplos de organizações que se sobressaíram adotando medidas de valorização da capacidade criativa e produtiva do ser humano, em detrimento dos outros fatores que são relegados a uma escala de menor importância em relação aos mesmos.

Para Chiavenato (1996, p. 189),

> devemos acrescentar valores às pessoas de maneira contínua e intensa, não como esforço único ou isolado, mas como esforço constante e permanente. Ao acrescentar valor às pessoas, as organizações enriquecem seu patrimônio, melhorando processos internos, incrementando qualidade e fornecendo produtividade às suas tarefas.

Faz-se necessário que muitas organizações mudem a forma com que escalonam seus valores e suas prioridades. E claro que o lucro, a produção e a produtividade são importantes, pois são eles quem garantem a sobrevivência da organização, mas é importante que valorizem melhor e cuidem da sobrevivência também do seu quadro funcional.

5 VALOR AGREGADO PELA DIFERENCIAÇÃO

Diante da evolução tecnológica e da competitividade gerada pela globalização, produtos de determinados setores são considerados *commodities,* restando ao administrador inteligente e com boa visão de perspectiva poucas saídas. Uma delas é diferenciar seu produto agregando-lhe um valor *sui generis,* representado na forma de prestação de um serviço que acompanha o produto. Exemplo disto pode ser a realização de pesquisas de mercado, dirigidas a identificar as necessidades dos clientes relacionadas a satisfações outras, que não sejam o simples uso ou o consumo do produto ou serviço em si (o *status* que o carro proporciona, além de ser um meio de transporte).

Outra maneira de diferenciar o produto ou o serviço é o bom trabalho de pós- venda, que só é possível a partir da existência de um bem treinado e motivado quadro de pessoal. Esse treinamento e essa motivação só são conseguidos através de um bom relacionamento, que priorize a utilização plena de todas as capacidades, abrangidas e estudadas pela ciência que trata dos Recursos Humanos.

Nesse pós-venda deve o consumidor ser considerado não como um nicho de mercado já abastecido, mas ser trabalhado no sentido de que suas expectativas, mesmo já tendo sido satisfeitas, continuem latentes, fazendo com que o mesmo nunca deixe de ter necessidades em relação ao produto.

Para ser eficiente o pós-venda deve mostrar ao consumidor que o produto satisfaz suas necessidades, tendo, no entanto, a sutileza de deixar em aberto um canal que gere novas expectativas.

A dependência que se cria e se incute no consumidor em relação ao produto é uma forma de agregar valor, que não se consegue apenas com recursos materiais ou naturais, mas sim, basicamente utilizando convenientemente os Recursos Humanos.

6 FATORES DE COMPETITIVIDADE

Dos fatores já abordados no decorrer deste trabalho, o fator subjetivo, ou seja, o fator humano é o único completamente variável e adaptável a qualquer circunstância, que bem manejado,

resulta fatalmente em produtividade com qualidade, o que torna a organização e seus produtos altamente competitivos.

Uma das maneiras de se atingir a competitividade ocorre a partir da redução de custos, que passa necessariamente por uma gestão de Recursos Humanos disponíveis, alocando a cada setor ou segmento produtivo as pessoas com aptidões intrínsecas a cada um desses segmentos.

Outra maneira de reduzir custos e atingir a competitividade é uma boa seleção do material humano, e seu posterior treinamento adequado. Se analisarmos objetivamente, veremos que os fatores segurança e saúde do pessoal e seus familiares também podem influir na competitividade dos bens ou serviços produzidos pela organização, partindo do pressuposto que uma pessoa tranqüila produz na sua capacidade máxima.

Embora não seja comum, muitas organizações tornam-se competitivas em virtude da sua responsabilidade social, seja com o meio ambiente ou com a comunidade onde ela está inserida, pois os consumidores valorizam as organizações que têm comprometimento social e compartilham resultados.

Observando as organizações que mais se destacam neste mundo globalizado, podem ser encontradas as explicações para o que foi afirmado, baseadas na assertiva de que quanto melhores as relações entre o capital e o trabalho, maiores os resultados finais atingidos, tornando o produto final altamente competitivo.

7 O VALOR DOS RECURSOS HUMANOS BEM ADMINISTRADO

A base de todo relacionamento se fundamenta em dois pilares que formam seu alicerce, e os definimos como direitos e deveres.

Da necessidade do ser humano viver em sociedade nascem-lhe obrigações especiais. A obrigação de cumprir deveres e a exigência de que sejam assegurados seus direitos, ou seja, a ciência das Relações Humanas nada mais faz do que racionalizar a vida social, que outorga direitos e impõe deveres.

De acordo com Souza (1999, p. 94), há uma crescente aproximação do órgão de Recursos Humanos com os outros gestores para tratarem em conjunto, dos negócios da empresa. Isto

justifica a importância de se ter os Recursos Humanos bem administrados dentro das organizações.

No mundo competitivo em que vivemos, onde os resultados têm que aparecer, os Recursos Humanos são os responsáveis por manter o equilíbrio entre as necessidades das organizações e as aspirações das pessoas. De um lado, organizações capitalistas visando obter vantagens, e do outro, o quadro funcional reivindicando melhores salários e planos de benefícios.

As organizações empresariais fazem parte da vida social das pessoas que se reúnem com um mesmo objetivo, que é o de produzindo bens e serviços suprirem suas necessidades.

O esforço conjunto é indiscutivelmente a senha de acesso para as realizações produtivas. A administração dos Recursos humanos prepara os indivíduos para desempenhar suas funções nas organizações, lembrando que não é coerente possuir um só elemento familiarizado com os esquemas e os métodos de um departamento.

Para se obter eficiência e bom desempenho no trabalho, é preciso comunicação objetiva que envolva a todos e os conduza a tomar contato com as informações necessárias ao andamento normal do serviço. Além disso, trabalhar em equipe implica uma interação ativa de relacionamentos, que permitem ao conjunto de cooperadores saber o que os outros estão realizando, por que estão realizando e quais as metas a serem realizadas no futuro, focalizando-as pelo lado construtivo, pois é muito difícil ser produtivo quando estamos preocupados com o que os outros estão falando ou julgando de nossa capacidade.

Uma boa administração de Recursos Humanos cria um ótimo clima organizacional, não só estimulando as pessoas que trabalham juntas, como também esclarecendo-as amplamente sobre os objetivos da organização na área de ação da qual elas participam.

E, na mesma proporção, levando-as à conscientização de que quanto mais trocas de experiências efetuarem com seus companheiros, mais fortes serão os vínculos entre si e com a organização.

Os recursos Humanos bem administrados proporcionam ao patrimônio maior da organização, que é seu quadro funcional, uma boa qualidade de vida, que é representada por boa política salarial, direta e indireta.

8 O ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS DO SÉCULO XXI

Diante da velocidade com que ocorrem as mudanças nas organizações, o que irá diferenciar a realidade das empresas, serão as pessoas que as integram. No mundo em que vivemos, vulnerável, sujeito a todo e qualquer tipo de mudanças, onde é necessário pensar globalmente e agir rapidamente, o profissional de Recursos Humanos, para este inicio de século, deverá ser em primeiro lugar ético, sério e honesto, e ter:

- Visão, percebendo nos indícios as grandes oportunidades, saben-do focalizar com a lanterna de suas atenções os lugares, as pessoas, os fatos, os eventos e as oportunidades em geral;
- Flexibilidade, com capacidade de adaptação às mais variadas circunstâncias, estando aberto ao novo, a novas tecnologias, a novos conceitos, com facilidade de adaptação a mudanças.
- Motivação, para desempenhar da melhor maneira possível suas atividades e para influenciar na motivação dos outros, extraindo então o máximo da capacidade individual ou coletiva das pessoas, que sob sua liderança, deverão executar tarefas;
- Poder de negociação, transformando fatos e fatores adversos em favoráveis, considerando os adversários como futuros parceiros;
- Iniciativa própria, com capacidade de se auto-gerenciar;
- Preocupação com os objetivos da organização, com o crescimento pessoal seu e da sua equipe e com o melhoramento das condições de trabalho;
- Objetivos e metas, traçando-os para saber ao certo o que quer, como quer e aonde quer chegar;
- Percepção das coisas, não se prendendo a fragmentos, mas, sim, à realidade plena;
- Espírito de equipe, para compartilhar e dividir informações;
- Humildade, para admitir que o ser humano é um ser inconcluso, passível de erros, e que as pessoas são

diferentes entre si, que possuem fraquezas e limitações e também qualidades;

- Agilidade na percepção do que precisa ser mudado e na tomada de decisões.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face ao que foi tratado neste artigo, podemos observar que os Recursos Humanos dentro de qualquer organização são inegavelmente o fator mais importante para que seja atingido o sucesso.

Nenhum dos outros fatores componentes da estrutura organizacional e até existencial de uma empresa pode causar uma gama tão diversificada de resultados, construtivos ou destrutivos, dependendo de seu gerenciamento, como o material humano.

Podemos concluir, então, que o bom administrador de Recursos Humanos é aquele que faz com que sua equipe trabalhe motivada, satisfeita, tranqüila e feliz, atingindo sua realização profissional sem se sentir oprimida, pois o poder por menor que seja, exercido sem sabedoria, se confunde com a tirania.

O bom gerenciamento de Recursos Humanos sugere que os líderes além de bem preparados sejam autênticos sem ser protecionistas, e que jamais utilizem a frase: "Estou fazendo isto visando ao seu próprio bem", a fim de impor furtivamente suas idéias de direção e comando.

O administrador de Recursos Humanos deve de fato ser justo, sabendo equilibrar os interesses das organizações e do quadro funcional a ele ligado, para que todos em conjunto atinjam o objetivo final que é o sucesso, traduzido num produto final de qualidade com competitividade.

Contudo, não nos esqueçamos de que quando operarmos em equipe e obtivermos sucesso, deveremos considerar-nos dignos de comemorar a vitória. Expressar sentimentos de alegria e união, compartilhados por toda equipe, é prática salutar, que nunca deve ser abafada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. ADM de RH. *Fundamentos Básicos.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. *Como transformar o RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro.* São Paulo: Makron Books, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas.* São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, R. M. *O Futuro da Administração de RH no Brasil.* São Paulo: Édicta, 1999.