

OS NOVOS RUMOS E DESAFIOS DO RH NAS EMPRESAS

SOUZA, Larissa Cristina Santos de ^{1*}

TOESCA, Alessandra Ribeiro ^{2*}

BATISTA, Dirceu Fernandes ^{3**}

RESUMO

Este artigo possui como tema os novos rumos do RH nas empresas, tema relevante no cenário empresarial atual, caracterizado por constantes modificações provenientes do aumento da competitividade, globalização e avanços tecnológicos. O problema de pesquisa norteador do estudo é o seguinte: como o RH tem auxiliado as empresas em sua nova perspectiva de atuação? Para responder a essa questão, o objetivo principal da pesquisa se concentra em descrever os principais fatores integrantes dos novos rumos do RH nas organizações. Os objetivos secundários consistem em apresentar a função e importância do RH para as empresas, narrar a história do RH e sua evolução até o modelo que existe atualmente e descrever os principais desafios do setor mediante os novos rumos exigidos pelo mercado. A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica e as principais conclusões alcançadas apontam para a importância da evolução do RH até os tempos atuais, em que as competências dos colaboradores têm sido mais valorizadas, por se tratar de um componente importante da gestão estratégica das organizações.

Palavras-chave: Recursos humanos; Novos rumos; Estratégia; Competências.

^{1*} Graduando do Curso de Administração da UNIFEOP, larissasouza@sou.unifeob.edu.br; ^{2*} Graduando do Curso de Administração da UNIFEOP, alessandratoesca@outlook.com; ^{3**} Professor orientador: Msc. Dirceu Fernandes Batista, UNIFEOP, dirceufernandes@sou.unifeob.edu.br.

1. INTRODUÇÃO

As relações de trabalho têm se tornado cada vez mais dinâmicas e competitivas, fatores motivados principalmente pela globalização e avanços tecnológicos. Esse novo cenário acarreta alterações em diversas áreas de uma organização, mas principalmente na área de Recursos Humanos (RH). Isso porque houve uma evolução nesse setor e na visão dos gestores das organizações que atualmente enxergam seu capital humano como parte integrante e de extrema relevância para a eficiência de uma empresa, afinal, sem pessoas para realizar o trabalho uma organização não consegue subsistir.

Mediante tais avanços na dinâmica empresarial o presente artigo apresenta como tema o RH e os novos rumos que esse setor tem tomado dentro das organizações. Esse tema se mostra relevante por ser um estudo compatível com a atual realidade de mercado e busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como o RH tem auxiliado as empresas em sua nova perspectiva de atuação?

Para responder a esse problema, o presente artigo possui o seguinte objetivo principal a ser alcançado: descrever os principais fatores integrantes dos novos rumos do RH nas organizações. Os objetivos secundários consistem em apresentar a função e importância do RH para as empresas, narrar a história do RH e sua evolução até o modelo que existe atualmente e descrever os principais desafios do setor mediante os novos rumos exigidos pelo mercado.

A busca por alcançar os objetivos propostos ocorreu por intermédio da metodologia de revisão bibliográfica, que segundo Prodanov e Freitas (2013) consiste na pesquisa realizada a partir de material já publicado com o objetivo de promover o contato do pesquisador com um grande conjunto de pesquisas previamente realizadas sobre o mesmo tema. Para o presente estudo, a pesquisa foi realizada por intermédio do sítio de buscas *Google Acadêmico* e para tanto usou-se o termo “novos rumos do RH”. Foram utilizados artigos, livros e monografias publicados nos últimos quinze anos.

2. DESENVOLVIMENTO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico acerca do tema dos Recursos Humanos (RH), mostrando suas principais características dentro da organização, sua evolução histórica e os novos rumos que essa área do conhecimento está tomando, inclusive sua atuação inserida no atual contexto de pandemia.

2.1 O setor de recursos humanos e sua história

O RH é um componente fundamental das organizações, que precisam das pessoas, de suas competências e habilidades para operarem de forma eficiente. A relação entre empresa e empregado pode ser considerada uma via de mão dupla, uma vez que o funcionário precisa do emprego e a organização precisa do funcionário. Nesse sentido, Lacombe (2011) informa que as organizações conhecem a importância de se administrar de forma correta as pessoas que trabalham para sua empresa e por isso é atribuído ao setor de RH a função de selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar uma equipe de pessoas para participarem de forma ativa da empresa como uma equipe dedicada. Segundo o autor esse trabalho pode levar vários anos e não há garantia de que esse ativo permanecerá na organização depois de todo esse processo. Quiala (2014) complementa tal ideia ao afirmar que o setor de RH é uma parte ativa da organização e sua participação consiste em atender as necessidades de capital humano necessárias para o funcionamento da organização, além de ser responsável por preservar esse capital.

A história do RH tem início no ano de 1927 com a escola das relações humanas, que surgiu após uma longa história ligada às empresas e aos trabalhadores que se iniciou com a Revolução Industrial. Durante essa época, houve uma evolução muito grande do uso de máquinas e constante desvalorização do trabalhador, pois esse período acarretou em grandes riquezas para a classe burguesa, enquanto o trabalhador vivia em total descaso. Com base no surgimento desse novo problema, que tinha a ver com a criticidade no tratamento humano surgiram diversas correntes de pensamento para tentar solucionar o problema, garantindo a grande produtividade alcançada pela Revolução (FREITAS *et al.* 2018; SILVA; CARVALHO, 2015).

As linhas de pensamento sobre a relação entre pessoas e organização começam com Taylor que buscou basear seus ideais na administração científica que colocou o trabalhador como um ser econômico e definiu que as relações de trabalho deveriam ser baseadas em recompensar materialmente os esforços dessas pessoas, sendo essa a abertura para o

surgimento das relações humanas no trabalho. Posteriormente, mediante as inconsistências existentes no modelo de Taylor foi criado um novo modelo por Henry Fayol que acrescentou ao modelo de Taylor fatores que buscavam aumentar o valor humano criando-se hierarquias baseadas na observação dos mais talentosos que assumiriam cargos mais elevados na empresa. O modelo de Fayol criou também regras, métodos e princípios para melhoria da administração, porém não foi aceito por todos. Desse modo, surge por fim o modelo de Henry Ford que tinha sua base voltada para a eficiência da produção, com realização de trabalho constante e repetitivo, visando ao alcance de metas e objetivos com objetivo de melhoria financeira. Tal modelo podia ser eficiente para a produção, mas não atendia as necessidades humanas, e então foi criado um novo sistema para melhorar o processo e atender as necessidades do trabalhador, surgindo assim a escola das Relações Humanas em 1927. De lá pra cá surgiram diversas transformações científicas colocando o trabalhador como homem econômico, homem social e homem complexo (SILVA; CARVALHO, 2015).

Atualmente, principalmente após os anos 2000, surgiram diversas mudanças no cenário empresarial e industrial e de acordo com Ferreira, Francisco e Pilatti (2006) essas mudanças fizeram surgir um novo conceito que se refere ao Sistema de Gestão de Pessoas por Competências, que substituem os sistemas tradicionais, que são baseados no cargo que a pessoa ocupa e não as competências individuais que podem auxiliar muito mais a empresa. Brandão (2013) informa que atualmente, uma das principais preocupações das organizações é transformar os recursos humanos da empresa em recursos estratégicos, capazes de gerar resultados futuros de forma consistente.

A forma de administrar os recursos humanos que existia auxiliou as empresas na medida em que era possível realizar ações de forma melhor, mais rápida e com baixo custo, mas o uso desse modelo não é mais sinônimo de sucesso, pois atualmente as empresas precisam desenvolver novas ideias, e desse modo se colocar em cenário de competitividade para poder sobreviver no mercado, que se move rapidamente acompanhando o ritmo dos avanços tecnológicos (FREITAS *et al.* 2018).

De acordo com Silva e Carvalho (2015) as transformações da organização geraram o modelo de gestão de pessoas que existe hoje, que evoluiu do plano operacional ao estratégico, uma vez que atualmente, a forma de administrar o capital humano faz parte da estratégia de negócio da empresa. Essa parte estratégica diz respeito às alterações próprias dos trabalhadores que passaram a buscar maior conhecimento e a adquirir novas competências, o que faz com que a área de RH passe a buscar por profissionais que irão contribuir com o

sucesso dos negócios por intermédio de suas habilidades para alavancar a vantagem competitiva da organização e alcançar os resultados almejados por meio das estratégias traçadas.

2.2 Os novos rumos do RH

É necessário voltar a atenção para as transformações recentes do mercado de trabalho, que constituem em forte pressão para a área de RH. Tais mudanças estão relacionadas com o novo cenário que inclui produtividade, competitividade a nível global e desenvolvimento tecnológico, que obriga as organizações a pensarem numa reformulação de suas ferramentas gerenciais, principalmente no que tange aos recursos humanos (HOLZ, 2012).

As empresas estão vivenciando um mundo dinâmico e de constantes mudanças no processo de gestão de pessoas, onde o capital intelectual começa a ganhar mais espaço e valorização diante das grandes transformações. A tradicional prática de administração de recursos humanos atendiam as necessidades das organizações no mercado estável, porém com as transformações, o aumento da concorrência e as demandas modernas também foram atribuídos ao RH uma responsabilidade quanto ao sucesso de qualquer empresa, quebrando paradigmas nessas duas últimas décadas (QUIALA, 2014, p. 8).

Há uma estreita relação entre o processo estratégico e o RH, pois envolve a preocupação com a gestão de pessoas voltada à estratégia de negócios da empresa, de modo que demanda novas competências, novas práticas de gestão e um novo dimensionamento da arquitetura organizacional (BRANDÃO, 2013).

As novas relações de trabalho motivadas principalmente pela globalização e aumento da competitividade fazem com que as empresas estejam cada vez mais envolvidas com o processo estratégico, e para isso o planejamento envolvendo os recursos humanos se torna crucial, pois nessa nova era as organizações necessitam de mais força para atuar com responsabilidade e desempenhar suas atividades da maneira mais eficiente possível e essa relação nem sempre é fácil de alcançar. Existem algumas organizações que tem conseguido se manter em sincronia com a realidade do mercado ao mesmo tempo em que é capaz de valorizar os funcionários que são estimulados a possuírem “competências, habilidades, sabedoria e segurança, fazendo com que as empresas criem estratégias que fidelizam seus colaboradores” (FREITAS *et al.* 2018, p. 3).

Segundo Lacombe (2011) as técnicas modernas de RH recomendam que diante do cenário cada vez mais competitivo é necessário que a empresa lance mão de ter uma equipe

competente, que se encaixe nos planos e objetivos organizacionais e que seja capaz de atuar de forma positiva às pressões provenientes do ambiente externo. O autor enfatiza que uma boa equipe não é formada de gênios, mas de pessoas que possuam competência e habilidade para o trabalho que devem executar, uma vez que atualmente as empresas dependem mais das pessoas, em todos os níveis e, portanto essas devem estar inseridas no processo de planejamento e implementação da estratégia da empresa. Freitas *et al.* (2018) complementam tal raciocínio ao afirmarem em seu estudo que a preocupação atual das empresas se concentra em atrair e manter pessoas talentosas, com expectativa de que elas mantenham comprometimento e produtividade mediante a uma realidade que está constantemente em transição. Para isso, a empresa deve estar disposta a investir em treinamentos e o setor de RH deve se manter atualizado e acompanhando as mudanças tecnológicas de modo a criar maneiras de incentivar os colaboradores a buscarem formas de desenvolver suas competências.

Alguns fatores merecem destaque no contexto das transformações do RH e do novo rumo que o setor tem tomado nas organizações e Quiala (2014) destaca que um desses fatores se refere à psicologia organizacional, que atualmente é visto como uma ferramenta para que o gestor ganhe eficiência nos processos e melhoria na qualidade de vida da organização. Isso porque o profissional de psicologia pode auxiliar a entender as relações pessoais e de trabalho do colaborador, estreitando essas relações e se inserindo na possibilidade de melhorar os níveis de desempenho no trabalho, desenvolvendo e potencializando a capacidade dos colaboradores. Nesse contexto, Silva e Carvalho (2015) explicam que o ser humano está numa busca constante por prazer e contentamento, seja na vida pessoal, social ou no trabalho e quando isso é alcançado no ambiente profissional há maior motivação para que o colaborador desempenhe suas tarefas, busque qualificação e participe de forma ativa de sua equipe de trabalho.

Outro fator importante nos novos rumos do RH diz respeito à presença dos gestores internos, que devem ser capazes de perceber alterações internas e que podem influenciar nos processos produtivos, além de possuírem capacidade de orientar as tomadas de decisões, estando próximo de seus subordinados, e desse modo, sendo capaz de gerar uma gestão participativa. As atuais perspectivas do mercado também exigem que esses gestores atuem como consultores internos de recursos, que atualmente são comumente encontrados na figura do *coaching* (treinador). O *coaching* possui a missão de atuar como um motivador, alguém capaz de identificar e ajudar o colaborador a encontrar suas principais competências de forma

a maximizá-las, ou seja, é alguém capaz de auxiliar os colaboradores num processo de autodesenvolvimento (QUIALA, 2014).

As ações realizadas por parte dos gestores internos, ou dos próprios *coachings* fazem parte das novas tendências do RH em atrair e manter o capital humano, buscando formas de valorizar o talento dos seus colaboradores e potencializar suas competências para alcançar o desenvolvimento de profissionais motivados para desempenharem seu trabalho com qualidade (SILVA; CARVALHO, 2015).

Por fim, Quiala (2014) destaca que um fator de extrema relevância nos novos rumos do RH diz respeito à motivação dos colaboradores, e esse fator tem se mostrado como um grande desafio e preocupação por parte dos gestores de RH, pois não é tão simples perseguir o desafio de manter as pessoas motivadas em suas tarefas e se sentindo úteis. Para tanto, é necessário que haja constante valorização e reconhecimento da importância do trabalho que cada colaborador executa dentro da organização. É claro que o fator motivacional influencia diretamente no desempenho produtivo e estratégico da empresa e que esse fator está intimamente ligado à relação líder e liderado.

O ano de 2020 trouxe consigo um desafio novo, não só para o RH, mas para diversas áreas das organizações, que se trata de organizar o trabalho dentro de um contexto de pandemia. O estudo realizado por Werneck (2020) indica que um dos principais acontecimentos organizacionais advindos desse problema foi o teletrabalho, consequência do isolamento social necessário para minimizar os riscos de contaminação. Segundo o autor, os profissionais de RH encontram um desafio a mais, pois torna-se mais complicado lidar com os fatores emocionais e psicológicos dos colaboradores, uma vez que a pandemia e o isolamento social criaram um clima de tensão mediante um cenário de incertezas. Esse cenário, porém apresenta uma oportunidade de aprimoramento das competências por intermédio da crescente onda de treinamentos e cursos disponibilizados de forma virtual.

3. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou descrever os novos rumos do RH mediante o cenário de constantes alterações nas organizações. Os objetivos propostos para realização do artigo foram todos alcançados, uma vez que foi possível entender a função do RH dentro das organizações e sua evolução histórica, mostrando que houve um tempo em que o trabalhador era tratado com total descaso e atualmente suas competências e habilidades são vistas com total importância dentro da organização e o RH tem a responsabilidade de gerenciar os recursos humanos, buscando atraí-los e mantê-los na empresa, mediante recrutamento, seleção e acompanhamento.

Outro objetivo proposto foi de buscar entender os novos rumos do RH e os principais desafios encontrados pelo setor e foi possível constatar que os novos rumos incluem percepção de conhecimentos e competências a serem potencializados, a presença da psicologia organizacional com objetivo de estreitar as relações pessoais e profissionais e buscar o prazer e contentamento no trabalho. Os desafios também incluem a presença de gestores internos e *coachings* com intuito de auxiliar os colaboradores em seu processo de autoconhecimento, porém, nota-se com o estudo que um dos maiores desafios se concentra em manter os colaboradores motivados com o trabalho se sentindo partes integrantes e fundamentais da equipe.

Por fim, a pesquisa relatou um estudo que apresenta os recentes desafios do RH voltados para o período de pandemia, em que o modo de trabalho em muitas organizações precisou ser alterado e as pessoas passaram a viver e trabalhar num clima de tensão e preocupação.

Conclui-se que as transformações ocorridas no processo de gerenciamento de pessoas foram fundamentais para se chegar ao estágio que se tem hoje, em que o profissional se sente mais seguro e parte das organizações. Os novos rumos do RH e os fatores que compõem essa era são cruciais para manter as pessoas motivadas e atuantes para que a estratégia de negócios das empresas funcione de forma eficiente, tornando-a competitiva e em destaque no mercado em que está inserida. Para realização de estudos futuros propõe-se a elaboração de estudo de caso em diversas empresas do mesmo setor a fim de identificar as ações de RH que cada uma tem realizada e comparar suas posições no mercado.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, J. B. **Gestão estratégica de Recursos Humanos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- FERREIRA, J. C.; FRANCISCO, A. C.; PILATTI, L. A. Gestão de pessoas x recursos humanos novos rumos dentro da engenharia de produção. **Anais... XII SIMPEP**. Unesp, Bauru – SP, 2006.
- FREIRAS, C. N. P.; ASSUNÇÃO, D. S. A.; NUNES, J. M.; GOMES, L. R. L. Os novos rumos do RH nas empresas. **Revista Observatório de la Economía Latinoamericana**. Maio, 2018.
- HOLZ, E. B. Cinco apontamentos ergológicos sobre o novo RH. **Revista de pós-graduação da UNIABEU**. V. 1, n. 2, p. 1-16, 2012.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.Ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.
- QUIALA, G. M. **Os novos rumos do RH dentro das organizações**. 2014, 67f. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2014.
- SILVA, F.S.; CARVALHO, E. A. Recursos humanos: do operacional ao estratégico. **Revista Uningá Review**. V. 24, n. 1, p. 124-131, 2015.
- WERNECK, T. S. Novos desafios no gerenciamento de recursos humanos frente a pandemia da Covid-19. **Revista Boletim do Gerenciamento**. N. 17, p. 1-10, 2020.