

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: Inovação e Modernização na Empresa.****Maria Estefania Marques<sup>1</sup>, Maria Suely Margalho do Vale<sup>2</sup>, José Luiz Gomes da Silva<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Mestranda em Gestão do Desenvolvimento Regional – Programa de Pós-graduação em Gestão em Desenvolvimento Regional – PPGDR – Universidade de Taubaté – Passagem Isabel, 467, Telégrafo – CEP 66.113-240 – Belém-Pa – [mmarques@sefa.pa.gov.br](mailto:mmarques@sefa.pa.gov.br).

<sup>2</sup>Mestranda em Gestão do Desenvolvimento Regional – Programa de Pós-graduação em Gestão em Desenvolvimento Regional – PPGDR – Universidade de Taubaté, Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil. [suelymargalho@gmail.com](mailto:suelymargalho@gmail.com)

<sup>3</sup>Orientador - Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – PPGDR - Universidade de Taubaté - Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil. [gomesdasilvaster@gmail.com](mailto:gomesdasilvaster@gmail.com)

**Resumo:** Este artigo tem como objetivos diagnosticar as mudanças na gestão dos recursos humanos, verificar o crescimento de emancipação profissional, sobrevivência dos novos métodos e técnicas para a vida e o sucesso da entidade. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva; como método, foi utilizado o estudo de caso, tendo em vista do fato acontecer em um órgão Público do Estado do Pará. Os resultados da pesquisa revelaram que os especialistas e técnicos de recursos humanos devem assumir o papel de catalisador, com a indução de práticas mais eficazes.

Palavras-Chave: Recursos humanos, Inovação e Modernização.

Área do Conhecimento: Economia e Desenvolvimento Regional

**Introdução**

Diante do cenário turbulento da economia nacional, é preciso investigar e esclarecer como organizações brasileiras — globalizadas ou não — está trabalhando as relações capital/trabalho no sentido de doar novos formatos o processo de desenvolvimento e transformação das organizações nas suas relações com cliente, consumidores, fornecedores e principalmente com seus colaboradores, ou seja, seu agente interno. (BISPO 2004).

Segundo a autora, a valorização das questões relacionadas à ética, responsabilidade social e cidadania empresarial, na condução dos negócios reforça a construção de novos modelos de desenvolvimento organizacional. Graças à evolução desse processo, a participação das pessoas tem gerado oportunidades para o surgimento e a renovação das lideranças, tanto gerenciais, como empresariais e sociais.

A adequação dos recursos humanos tem-se constituído, desta forma, em tarefa prioritária no atual contexto de mudança, e implica o estabelecimento de uma política voltada para a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, a implantação de um sistema de

remuneração adequado, que estimule o desempenho através de incentivos, e a instituição e reorganização de carreiras e cargos de forma a compatibilizá-los com a necessária reconstrução do aparelho do Estado.

O estudo tem como objetivo diagnosticar as mudanças na gestão dos recursos humanos verificando o crescimento de emancipação profissional, sobrevivência dos novos métodos e técnicas para a vida e o sucesso da entidade e ajudar a organização definir suas estratégias para construir programas de desenvolvimento humano, para o desempenho profissional e institucional

**Metodologia**

O método utilizado para executar a pesquisa foi o estudo de caso, uma vez que permite a avaliação profunda, exautiva e comparativa de poucos objetos (GIL, 2002).

A pesquisa também é descritiva, bibliográfica e a coleta dos dados por meio de entrevista semi-estruturadas (realizadas com coordenador, servidores, clientes e gestores). A abordagem qualitativa por ser segundo Richardsom(1999) caracterizada como tentativa de compreensão

detalhada dos significados e das situações apresentadas pelos entrevistados.

A pesquisa foi desenvolvida nas dependências da Coordenadoria Estadual da Fazenda da Secretaria da Fazenda do Estado do Pará – SEFA, Cidade de Belém-Pará, com a participação de seis(6) servidores e um (1) Coordenador.

## Resultados

A nova organização das carreiras e cargos atende às exigências da administração e baseia-se no enriquecimento do trabalho, tornando as atribuições mais amplas e genéricas, e na criação de mecanismos que garantam a vinculação do servidor à organização, bem como, a unidade característica de uma carreira. Essas ações estão sendo complementadas pela revisão dos padrões remuneratórios de acordo com parâmetros do setor privado e com a instituição de incentivos associados ao desempenho do servidor (PICARELLI 1996).

A função recursos humanos assume atualmente importância vital para o sucesso das organizações. O processo de globalização ao qual estamos inseridos impõe, como modelo o desenho organizacional, empresas enxutas, ágeis, compostas de profissionais preparados com a iniciativa e a capacidade de liderança. Pessoas motivadas e capazes de motivar/energizar as suas equipes.

Encontrar profissionais com tais características tem sido uma tarefa árdua para as organizações. Nesta perspectiva a função recursos humanos, se já era importante, torna-se hoje uma questão de sobrevivência das empresas que almejam continuar competitivas e fazer frente ao processo de globalização. Uma vez que as tecnologias e consequentemente, os processos de produção de um determinado produto e serviço se universalizam num grande diferencial competitivo e de qualidade o qual recai sobre as pessoas toda a responsabilidade de competir. Mas precisamente, na forma com que os recursos humanos das organizações lidam com a tecnologia através de complicados processos de interação humana. Portanto, o setor de recursos humanos, não pode mais ser vista como objeto de preocupação, tão somente, de um grupo de especialista (Psicólogo, Socióloga, Antropólogas Pedagogos) (BEZERRA 2009).

Entende-se que os especialistas e técnicos de recursos humanos nas organizações devem assumir hoje, o papel de consultores (sejam eles externos ou internos) e devem servir como elementos catalisadores que provocam, induzem a

reflexão e a adoção crítica de práticas mais eficazes, através de um processo de mudança cultural democrático, portanto, efetivamente aceito e compartilhado por todos (GUNDLING, 2004).

Saber lidar com as pessoas, tornando-as mais desenvolvidas para as funções que exercem mais motivadas, mais empreendedor-criativas, menos acomodadas enfim, mais produtivas, é hoje o diferencial que irá permitir dizer se uma empresa pode ou não implementar práticas que elevam ao sucesso. É como elucida Druker (1999) "As pessoas são e fazem à imortalidade das organizações".

As pessoas são os grandes fatores que faz a diferença na concorrência entre as organizações. Qualidade é essencial. Pessoas qualificadas precisam de liberdade, autonomia e uma boa dose de idealismo para se motivarem, serem criativas e comprometidas com os objetivos das organizações.

Sollero (2009) comenta que desde os anos 90, a motivação, alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais são atributos desejados em todas as organizações. Infelizmente, hoje a realidade tem demonstrado que esses dotes são mais desejados do que alcançados. Por quê?

Estamos vivendo uma realidade em que apesar das campanhas em busca de qualidade de vida adequada, é comum encontrarmos nas empresas pessoas com alto nível de stress, comprometida apenas no cumprimento do horário de trabalho. Com toda a informação existente no mercado de gestão em Administração é sabido por todos que a "motivação" é o carro chefe para o alinhamento e o comprometimento, no entanto, as políticas de RH para a motivação, voltada para a qualidade de vida e planos de benefício, não têm surtido grande efeito. (BISPO, 2009).

Segundo a autora, para se conseguir empregados motivados é necessário que o gestor saiba vender sua visão de negócio. O compromisso só acontece quando o empregado compartilha dessa visão e verifica que o crescimento da empresa está vinculado ao seu próprio crescimento. O instrumento por excelência para que isso aconteça é a comunicação. Não apenas a comunicação de massa, mas, a conversa diária, a troca de idéias, o pedido de sugestão, o respeito as opiniões, a transparência, a clareza nas intenções, a mão estendida para dar apoio necessário ou não no momento certo.

É para isso que os gestores devem estar voltados. Mesmo que não tenham conseguido fazer isso nas suas famílias, são obrigados a fazer em suas empresas se quiserem sobreviver e crescer.

Diante desse contexto, o artigo se propõe a diagnosticar as mudanças na gestão dos recursos humanos verificando o crescimento de emancipação profissional, sobrevivência dos novos métodos e técnicas para a vida e o sucesso da entidade. Propôs-se levantar dado quanto à política utilizada na atualidade; as diretrizes da nova política de recursos humanos; política de concurso; reorganização das carreiras; revisão da política remuneratória das carreiras; política de capacitação; perspectiva para a formação e requalificação dos quadros.

### **Nova Política de Recursos Humanos**

Diversos fatores têm contribuído para tornar a reforma do Estado uma questão presente em diferente realidade. As transformações tecnológicas, sobretudo no campo da informação imprimem um novo e acelerado ritmo aos processos de trabalho e de comunicação segundo (VALLEMONT, 1996)

A sociedade contemporânea parece profundamente insatisfeita com os serviços públicos em particular com funcionários do estado. Ao mesmo tempo, o conjunto dessas transformações tem acentuado as desigualdades sociais e, principalmente, tem provocado a distância entre pobres e ricos.

A resposta para o conjunto dos desafios por parte da sociedade tem sido buscar o fortalecimento estratégico, colocando-se no controle das políticas públicas, exercendo funções reguladoras onde o mercado não o faz, respondendo com agilidade às demandas sociais, buscando uma comunicação direta com a sociedade cada vez mais complexa.

A adequação dos recursos humanos tem-se constituído, em tarefa prioritária, inserindo uma política voltada para a capacitação, desenvolvimento pessoal, implantação de sistema remuneratório adequado e que estimule o desempenho por meio de incentivos, reorganização de planos de cargo e carreira de forma a compatibilizá-los com a necessária reconstrução do aparelho do Estado.

Esta nova organização atende as exigências da administração baseado no enriquecimento do trabalho, tornando as atribuições mais amplas e genéricas na criação de mecanismo que garanta a vinculação do servidor. Essas ações estão sendo contempladas pela revisão dos padrões remuneratórios de acordo com o parâmetro do setor e com a instituição de incentivos associados ao desempenho (BISPO 2009).

Em conjunto com a reestruturação das carreiras, estão as políticas de concursos regulares, buscando uma lotação adequada ao pleno desenvolvimento das atividades e recomposição regular e permanente da força de trabalho.

Todas essas ações têm como objetivo a formação e capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento ágil e eficiente da gestão interna e externa do Recurso Humano da administração.

Neste sentido, a programação desses eventos tem levado a gestão a enfatizar temas novos como: Estratégia de gestão pública; Desenvolvimento gerencial; Atendimento ao público; Treinamentos da utilização de tecnologia da informática, que tem sido a ferramenta básica na fomentação dos programas, projetos e ações.

### **Diretrizes da Nova Política de Recursos Humanos**

De acordo com Vallemont (1996) a redefinição do papel do Estado, atividades relacionadas com a formulação, controle e avaliação de políticas públicas são de sua responsabilidade, assim como é o caso dos serviços de saúde, educação, cultura e pesquisa científica que tanto pode ser desenvolvido pelo setor público quanto pelo privado.

O monitoramento dos contratos de gestão com as entidades do setor público, as atividades publicitárias, bem como os contratos e serviços terceirizados, constituirá uma das principais atividades a serem desempenhadas pelos funcionários pertencentes às carreiras componentes do núcleo estratégico. A atuação como planejador, avaliador e controlador de rede de atividades descentralizadas exigirão destes profissionais alta qualificação e capacitação gerencial do núcleo da administração.

A realização de novas políticas de Recursos Humanos está baseada nas seguintes diretrizes: No fortalecimento das carreiras voltadas para a formulação, controle e avaliação de políticas públicas; Garantia de unidade assegurando a vinculação e o compromisso dos integrantes na organização; Correção das distorções e fortalecimento das regras e mecanismo de desenvolvimento profissional nas carreiras, estimulando a retenção desses servidores e valorizando a progressão; Disseminar e aperfeiçoar o sistema de avaliação de desempenho, associado aos incentivos monetários e de elogios; desenvolver o sistema de ascensão nas carreiras; Planejar o ingresso quantitativo de pessoal por meio de concurso e

Possibilitar a permanente capacitação dos servidores a partir da elaboração de um plano anual.

### Política de Concursos

A nova política de concurso vem sendo implementado de forma compatível com a necessidade da empresa de acordo com as seguintes diretrizes:

Planejamento anual de abertura de vagas;

- Dimensionamento de vagas considerado lotação necessária, observando a vacância e a correção emergencial;
- Aproveitamento total dos candidatos classificados;
- Renovação gradual dos quadros, com ênfase na assimilação cuidadosa dos novos servidores;
- Priorização para o preenchimento dos cargos nível superior.

Na definição dos quantitativos para preenchimento de vagas por meio de concurso têm sido considerados outros fatores: Tempo em que o órgão deixou de realizar concurso e aposentadoria dos servidores provocando a vacância nas funções.

### Reorganizações das Carreiras dos Servidores

Pode caracterizar três tipos de elementos: Conjunto de cargos que se submetem a regra comum como, a programação entre diversas classes, a lotação e a movimentação dentro do órgão e a remuneração dos integrantes; quando seus integrantes detêm ou acumulam o conhecimento, a habilidade; quando o sistema estiver organizado.

Na reorganização do sistema de carreiras de nível superior o desafio de conciliar o caráter permanente com o caráter mutável de regras genéricas é processado de duas maneiras: Pela definição de regras genéricas e pela capacidade de seus integrantes adaptarem-se nas novas situações.

Desta forma a flexibilidade das regras está sendo definida como atribuições amplas, comuns e uniformes relativas à remuneração, promoção e aposentadoria. No entanto, o uso de algumas medidas permite a redução de número de carreiras, aumentando o campo de atuação dos integrantes, facilitando regulamento e a administração da carreira conforme as necessidades. Vale ressaltar que o processo envolve tanto a carreira já existente, quanto as que serão criadas, por ser definido o órgão

supervisor que tem a finalidade de garantir parâmetro uniforme, relacionados a concurso, capacitação profissional e acompanhamento ao desenvolvimento profissional (SARCEDAS 2005).

Neste contexto, o aumento da capacidade de adaptação dos integrantes das carreiras, está relacionado com maior e melhor qualificação profissional.

Nos concursos de provimentos de cargos e carreira estratégica, são exigidos conhecimentos específicos, conclusão de curso de formação além de prática na função.

Na realização dessa estrutura envolve dois lados, o agrupamento dos diversos cargos de forma a tornar suas atribuições mais genéricas viabilizando o aproveitamento dos recursos humanos, havendo a flexibilidade de movimentação desses servidores entre o órgão e sua área de atuação. E de outro lado, a extinção de cargos, em decorrência da exigência de terceirização, seja pela extinção das funções ou pela desnecessidade dos cargos inerentes.

### Revisão da Política Remuneratória das Carreiras

À medida que a crise financeira mundial se instala agravando a situação econômica dos Países, as empresas trabalham fortemente com as mudanças organizacionais, seja nas estratégias, nas estruturas ou na implementação de programas de qualidade de melhoria contínua.

Esta dinâmica de mudança nas organizações tornou-se permanente nos últimos anos. Isto vem ocorrendo devido às novas forças de mercado que levam as organizações a criarem outras capacidades estratégicas, exigindo novos desenhos organizacionais e melhoria nos processos (PICARELLI, F. 2001, p.20).

O referido autor acredita que o grande desafio na área de recursos humanos, considerando as dificuldades econômicas dos próximos anos, será tratar dos assuntos relacionados à remuneração, a questão será verificar como os resultados alcançados pela organização serão equilibrados, evitando desemprego, redução de salário, necessidade de aumento de capital de giro e outros impactos negativos da empresa.

A remuneração por cargo é utilizada no mercado com mais frequência, porém, a remuneração variável que é a forma complementar baseada no desempenho, vem sendo adotada por um número significativo de empresa, com objetivo de corrigir distorções na estrutura remuneratória; aperfeiçoar instrumento que associe ao desempenho do servidor; atenuar a diferença salarial.

O sistema de remuneração por resultado



propicia a melhoria significativa das técnicas mensuráveis que servem de base para avaliação de política remuneratória moderna. Por atender as expectativas dos colaboradores, proporcionando reconhecimento de competência e maturidade profissional; melhoria do clima organizacional aumentando a sinergia. Mas, para que tudo isso dê certo, é necessário seguir todas as etapas do processo de implantação, definir objetivos, fazer análise da situação atual, definir perspectiva futura, estabelecer os indicadores de resultados, estabelecer metas e formas de mensuração, criar sistema de desenvolvimento de competência e criar sistema de gestão de mudanças e operacionalização (VALLEMONT 1996).

### **Perspectivas na Formação e Requalificação do Quadro**

No campo de capacitação dos agentes públicos, novas estratégias vêm se formando. A visão de que o gerente deve integrar funções tanto no campo de recursos humanos, como informacionais e financeiros. A educação para gerentes está se ampliando, tendo em vista, as múltiplas dimensões no processo decisório, onde o gerente é o mediador e facilitador dos métodos e técnicas a serem executadas. (PICARELLI, F. 2001, p.20).

A capacitação deve se ajustar às necessidades individuais dos servidores seguindo uma abordagem altamente programática visando maximizar todos os níveis de servidores. Os programas de treinamento são ajustados, introduzindo técnicas de avaliação de desempenho que vise identificar as forças e fraquezas. (KAUL, 1996 P.36).

A capacitação para mudança tem desempenhado nas organizações públicas brasileiras, relevante papel. O resultado dos treinamentos pode ser sentido de imediato como valores positivos, gerando transformação, iniciativa, motivação e que precisa ser efetivado urgentemente nos órgãos públicos e privados (XAVIER 2004).

### **Discussão**

Diante dessas discussões teóricas sobre o assunto, os autores fundamentaram os seguintes aspectos: Nova Política de Recursos Humanos; Diretrizes da Nova Política de Recursos Humanos; Política de Concurso; Reorganização das Carreiras e Revisão de Política Remuneratória das Carreiras; Política de Capacitação.

Alguns autores contribuíram na reflexão bibliográfica do estudo, assim como ajudaram-nos a entender melhor as mais diversas formas de gerir setores de Recursos Humanos, entre eles estão: Kaul M. (1996); Vallemont S.(1996); Xavier (2004); Picarelli (2004) e Faquim(2004).

### **Resultados**

No decorrer dos estudos observa-se a preocupação que as entidades estão tendo na aplicação da Gestão de Recursos Humanos, tendo em vista, a importância vital do sucesso das organizações.

A gestão de Recursos Humanos, não pode ser vista como objeto de preocupação somente de especialista, mas, precisa ser objeto de estudo de todos aqueles que gerenciam pessoas. Saber lidar com serem humanos, significa permitir desenvolver o potencial de cada um, ouvindo, conversando, trocando idéias, solucionando problemas em conjunto, incentivando o servidor a compartilhar da nova visão de gestão, para que no futuro todos se sintam parte importante da empresa. Pois quem faz a imortalidade das empresas são as pessoas e que a "Comunicação" é o instrumento importante no ambiente de trabalho, devendo ser diário.

Nas questões remuneratórias, percebe-se que a empresa vem buscando adotar remuneração mais avançada, mais justa alinhadas aos resultados e as competências, em substituição aos sistemas considerados tradicionais.

### **Conclusão**

O sistema baseado em remuneração por habilidades e competências, vem sendo combinado com os sistemas de resultados. Essa ferramenta possibilita a correção de algumas deficiências em termos de pressuposto e metodologia já ultrapassadas, passando a alinhar os objetivos da organização com aspectos inovadores de gestão de pessoas.

A implantação do sistema de remuneração por habilidade e competência passa a abordar com ênfase a "pessoa" relacionando-se como se fosse um time de futebol, onde o plano passa ter consistência e solidez, gerando sustentabilidade e visibilidade sobre o plano e suas características, agregando valores e vinculando isso ao plano e aos objetivos estratégicos da empresa.

Esse sistema propõe um modelo estratégico para o sucesso quando o entendimento das características do negócio e da organização buscando conhecer as variáveis internas e

externas e que impactam o desenvolvimento do sistema remuneratório; e pela definição das premissas e direcionamentos para a criação do sistema, da elaboração, conceito, validade e compreensão de direcionamento.

Nota-se que o maior desafio do profissional de Recursos humanos é constituir parcerias estratégicas, organizando proposta que assegure a competitividade e construa conexão entre os objetivos do negócio, arquitetura organizacional e as formas de recompensa, mediante interação dos componentes.

Apreciar o valor do profissional de recursos humanos, é difícil em virtude de inúmeros critérios e dos juízos de valor possíveis. No entanto, o gestor deve estar constantemente interligado, inteirado com as mudanças que ocorrem no campo da função e fora dela.

## Referências

BEZERRA, J. da S. **Capital Intelectual: Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> acesso em 17 de maio 2009.

BISPO, P. **O Recurso Humano Presente nas Mudanças**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> acesso 16 março 2004.

BISPO, P. **Talentos Norteadores por Feedback**. Gestão de Pessoal. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> acesso em 23 de março de 2010.

BRASIL. **Presidência da República**. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Brasília, 1997.

FAQUIM, L. **RH em Síntese**. Ano II, nº 09, 1996. p.10-11.

GUNDLING E. **RH e a Inovação nas empresas: Oportunidades e responsabilidades**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> acesso em 20 de março 2010.

KAUL, M. **Civil Service Reforms: Learning From Commonwealth Experiences**. Public Administration and Development, vol.16 131-150, John Wiley and Sons Ltd, 1996.

PICARELLI, F. V. **Consultoria RH em Síntese**. Revista nº 10, junho 1996.

SARCEDAS, C. **Construindo um Novo Futuro para Recursos Humanos**. Informativo

Publicitário. Jornal O Estado de São Paulo, 01 de março, seção emprego, 2005.

VALLEMONT, S. **A Modernização do Estado: As lições de uma experiência**. Texto nº 12. Brasília: ENAP, 1996.

XAVIER, M. de P. **Quando os Resultados Falam Mais Alto**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> acesso em 05.09.2009.