

O PERFIL DO MODERNO PROFISSIONAL DE RH¹

José Carlos de Souza Colares²

RESUMO: A humanidade definitivamente passa por profundas e rápidas transformações. O indivíduo se vê obrigado a produzir cada vez mais com menos custos. Por outro lado, as organizações se vêem obrigadas a ter lucratividade cada vez mais perene. O ser humano, centro de todos os objetivos, quer seja como cliente, quer seja como elemento da produção, deixou de ser um centro de custos para ser um centro de lucros para as organizações. Nesse entendimento, é preciso encontrar novas formas de motivação humana para produzir e, por consequência, contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como compatibilizar as duas frentes sem olvidar os interesses difusos que permeiam a causa. Nesse contexto, o administrador de Recursos Humanos, chamado atualmente de Gestor de Pessoas, tem o grande desafio, ou a grande oportunidade, de criar dispositivos cada vez mais ousados, que atendam os dois interesses e, ainda, satisfaçam a sociedade, que é o objetivo primordial de qualquer organização. Este artigo procura colocar de frente os dois interesses: organizacionais X pessoais, a fim de permitir ao leitor uma reflexão crítica em decorrência do emaranhado de idéias e conceitos citados no decorrer do texto.

PALAVRAS-CHAVE: Organização. Pessoas. Motivação. Complexidade.

ABSTRACT: The humanity definitively passes for deep and fast transformations. The person sees himself as debtor to produce more and more with little costs. On the other hand, the organizations see themselves as debtors to have profitability more and more perennial. The human being, center of all the objectives, either as customer, or as element of the production, no longer a center of costs to be a center of profits for the organizations. In this agreement, it is necessary to find new forms to motivate human being to produce and, as consequence, to contribute for the reach of the organization goals, as well as it is necessary to make compatible the two fronts without overlooking the diffuse interests that permeate the cause. In this context, the administrator of the workers, called People Manager, has the great challenge, or the great chance, to create techniques bolder and bolder, to take care of the two interests and, still, satisfy the society, that is the primary objective of any organization. This article tries to put forward the two interests: organization X staffs, in order to allow to the reader a critical reflection because of the confusion of ideas and concepts cited in the course of the text.

KEY-WORDS: Organization; People; Motivation; Complexity

1 INTRODUÇÃO

Ao falar de administração de Recursos Humanos, precipuamente se leva em consideração as pessoas que fazem parte da organização, não importando sua posição hierárquica, condição social, raça, cor, preferências, etc. Estas passam grande (se não a maior) parte do tempo nas organizações onde desempenham suas atividades.

¹ Artigo Científico apresentado à Faculdade São Lucas para publicação na Revista Eletrônica.

² Administrador. Professor Especialista do Curso de Administração da Faculdade São Lucas.

As organizações e as pessoas interagem para a produção de bens e serviços que serão colocados à disposição da sociedade. Logo, se percebe que as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos organizacionais e as pessoas necessitam das organizações para atingir seus objetivos pessoais. Há uma troca de interesses que precisam ser compensatórias (e não somente relevantes) para ambos.

Centra-se nesse ponto o grande desafio dos modernos profissionais de Recursos Humanos (RH), ou “Gestor de Pessoas” como hodiernamente passaram a ser conhecidos os profissionais que atuam nessa área. Trata-se, portanto, de confluir interesses por vezes distintos e que intervêm diretamente na vida pessoal de cada integrante da organização.

A integração de interesses difusos que envolvem lucratividade, produtividade, competitividade e sobrevivência organizacional *versus* motivação e satisfação das pessoas, sem deixar de lado as questões legais, não se reveste de caráter simplório, mas de relevante complexidade que requer dos profissionais de RH cada vez mais criatividade e inovação.

Assim sendo, qual o perfil ideal para o moderno profissional de RH? Treinamento é suficiente? O desenvolvimento proporcionado pelas empresas é capaz de idealizar o “homem certo” para o “lugar certo”? São questões levantadas ao longo deste trabalho que visam contribuir para a reflexão crítica e variada sobre o assunto em tela.

2 A COMPLEXIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações existem tanto para produzir bens como para atuar em prestação de serviços. Chiavenato (2002) afirma que são muitas as modalidades de produção (empresas industriais e comerciais, etc.) e de serviço (bancos, hospitais, universidades, etc.). Neste sentido, as organizações se apresentam de forma distinta dos grupos e sociedades em geral.

Para o autor em referência, a complexidade se refere a diferenciação horizontal e vertical. À medida que ocorre a divisão do trabalho, aumenta a complexidade horizontal da organização. À medida que novos níveis verticais

surtem com a hierarquia para melhor controle e regulação, aumenta a complexidade vertical. Em ambos os casos, aumenta a complexidade na gestão das pessoas, na medida em que as mesmas se distanciam do comando central.

Outras peculiaridades que caracterizam as organizações são: o anonimato (a ênfase é a tarefa ou operação e não a pessoa); as rotinas padronizadas (visando operar procedimentos e canais de comunicação); tendência a proliferação de funções (que tende a separar as linhas de autoridade formal daquelas com competência profissional ou técnica); e por fim, o tamanho da organização (que decorre do número de participantes e sua estrutura organizacional).

Apesar de todo o aparato organizativo, há intrinsecamente a influencia dos grupos informais, que intervém diretamente no sistema produtivo impessoalizado das organizações, levando a administração a nem sempre cumprir as rotinas padronizadas e, por outro lado, contribuem para o estímulo a criatividade e inovação pelas pessoas que a compõe.

Ainda há de se considerar os fatores ambientais imperativos (diga-se globalização) que levaram as organizações a adotarem o modelo de sistemas abertos, de modo que a sua estrutura social vincula-se a elementos mais dinâmicos e menos estáticos, sob pena de inferir no processo entrópico que a levará a bancarrota.

Assim sendo, as organizações modernas se amoldam para deter esse processo de exaustão e deterioração, que se mostra extremamente complexo e difícil. De acordo com o SEBRAE (2004) 49,9% das empresas encerraram as atividades com até dois anos de experiência. 56,4% com até 3 anos; e, 59,9% com até 4 anos. Certamente os prejuízos são incomensuráveis, pois o fechamento de uma empresa denota outras variáveis por vezes intangíveis (desemprego, menos impostos, menos renda, menos riqueza, etc.). Num sentido mais direto, as pessoas é que foram as mais atingidas.

2.1 A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações são motivadas por vários aspectos. Deixando de lado a resposta óbvia (lucratividade), vamos alinhar os principais objetivos organizacionais:

Produtividade; competitividade e sobrevivência.

De acordo com Campos (1992, p.2) “para atingir seus objetivos, a organização precisa de perfeição, confiança, acessibilidade, segurança e atendimento de seus clientes no tempo certo”.

Para o autor, os elementos que canalizam a motivação organizacional são: hardware (equipamentos e materiais, e para melhorá-lo é preciso ter aporte de capital); humanware (que constitui o capital humano da organização. Para melhorá-lo, é necessário fazer o aporte de conhecimento); e software (que são os métodos utilizados pela organização, ou seja, a maneira como fazer as coisas).

Logo, a motivação organizacional pode ser denotada em um planejamento estratégico que esboce de forma clara a missão, visão, objetivos e metas da organização. Mas, necessariamente passa pelo capital humano. É como uma final de campeonato mundial. Pode-se ter toda a estrutura, bela e moderna, mas sem os atores principais, não há espetáculo.

3 A COMPLEXA NATUREZA HUMANA

Thompson (1975, p. 30), ao estudar o comportamento das pessoas, abordou três interessantes enfoques para entender a complexidade do homem:

Primeiramente, o homem é visto com um ser transacional, que recebe insumos do ambiente e reage aos mesmos, por vezes adotando uma postura proativa e provocando mudanças ambientais diversas.

Por outro lado, o ser humano se mostra capaz de ter objetivos e aspirações, bem como de aplicar esforços no sentido de alcançá-los.

Por derradeiro, o homem é visto como um modelo de sistema aberto, dirigido por um objetivo, interdependente do meio físico e social e ativamente envolvido em interação com o ambiente a medida que persegue os seus objetivos.

Diante do exposto, é fundamental que se conheça o conteúdo mental da pessoa e a forma como esse conteúdo é adquirido, ou seja, qual a influencia cognitiva que se concebe a realidade ambiental que o envolve.

Então, há de se convir que dentro das organizações o comportamento humano é complexo e dependente tanto de fatores internos como de fatores

externos. Os fatores internos decorrem de sua personalidade (percepção ambiental, princípios, valores, atitudes, capacidade de aprendizagem, etc.). Os fatores externos são diversos e envolvem: o ambiente organizacional, sistema de recompensas e punições, fatores sociais, políticos, coesão grupal, aceitabilidade, etc.

3.1 ELEMENTOS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Naturalmente, o ciclo motivacional começa com uma necessidade, que representa a força dinâmica que provoca o comportamento. Havendo determinada necessidade, normalmente ocorre um estado de tensão que leva a insatisfação, desconforto e até o desequilíbrio. Essa situação força o ser humano a buscar meios para satisfazer suas necessidades. Se a necessidade é transferida ou frustrada, o resultado é a desmotivação, com sérias conseqüências para a produtividade.

Segundo Maslow (1943, p. 371):

Os motivos do comportamento humano são intrínsecos ao próprio indivíduo, sendo algumas necessidades são conscientes e outras não. O indivíduo tem uma hierarquia de necessidades, começando pelas básicas ou primárias (necessidades fisiológicas e segurança) e outras secundárias (necessidades sociais, auto-estima e auto-realização).

Maslow acredita que uma necessidade satisfeita não é motivadora do comportamento, mas apenas as não satisfeitas.

Segundo Herzberg apud Chiavenato (2002, p. 87) “a Teoria dos Dois Fatores é alicerçada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo”. Diferentemente de Maslow que fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas

Para o autor, o que motiva o ser humano são as condições que rodeiam o indivíduo enquanto ele trabalha denominado de “Fatores Higiênicos”. Além desse fator, existe a abordagem extra-orientada, denominada de “Fatores Motivacionais”, que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Logo, a conjunção desses dois fatores eleva a motivação humana e a conseqüente produtividade.

Vroom apud Chiavenato (2002, p. 90), rejeita as noções pré-concebidas e fundamenta a sua teoria restritivamente à “motivação para produzir”. Para o autor,

são três os fatores determinantes da produtividade do indivíduo: a força do desejo de atingir seus objetivos; a relação entre a produtividade e o alcance de seus objetivos; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produção.

4 CONCLUSÃO

A ciência da administração é ainda vista por muitos como a ciência do empirismo. Por esta causa muitas organizações não exigem formação própria para quem exerce a função de Profissional de RH. Isso se reflete, principalmente, na desprofissionalização da maioria das organizações, onde os gestores são profissionais não são executivos com formação apropriada a especialidade, sob o pretexto da desnecessidade de preparo técnico, pois gerir pessoas “qualquer um sabe”. Pelo que foi exposto, é possível defender que essa realidade é, no mínimo, equivocada. Profissionais realmente preparados (diga-se: que se formam ou se especializam em administração), são as pessoas adequadas para cuidar de tais áreas, pela relação intrínseca entre a atividade e o fim que se deseja.

Contudo, a simples formação na ciência da administração não é suficiente para garantir o sucesso do profissional de RH. A natureza complexa das organizações e das pessoas, bem como o caráter multivariado das motivações de ambos os lados, requer dos gestores de pessoas acuracidade bem mais desenvolvidas do que a simples frieza do papel.

Assim, numa empresa, as organizações devem se esforçar para conhecer as verdadeiras necessidades e aspirações das pessoas, a fim de proporcionar ao gestor de recursos humanos discernimento suficiente para elaboração da política de RH a ser adotada e, assim, contribuir de forma decisiva para impulsionar a motivação humana.

Cabe ao profissional de RH entender que a força do desejo de atingir os objetivos pessoais é diferente em cada pessoa, pois cada indivíduo percebe as coisas de ângulos diferentes. Se a força do desejo de atingir seus objetivos é independente do que lhe é oferecido, se deduz que se o indivíduo não tiver a ambição naquilo que lhe é ofertado, pouco interessa o valor que representa a quem oferta.

Destarte, uma necessidade satisfeita não é motivadora do comportamento,

mas apenas as não satisfeitas. Sendo assim, profissional de RH deve proporcionar ao indivíduo situações que o levem a perceber novos objetivos ainda não alcançados, que o possam motivar a desejar alcançá-los. Ou seja, além de administrador criativo e inovador, o profissional de RH deve ter espiritualidade, percepção aguçada e sensibilidade para entender o melhor caminho para utilizar o capital humano de forma eficiente, eficaz e efetiva.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Bloch Editora, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2002.

FURASTÉ, Pedro Augusto. Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação. 14. ed. Porto Alegre: [s.n.], 2006.

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade da MPE 2004. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em 13/08/07.

OBRAS CONSULTADAS:

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO. Idalberto. Gestão Com Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MASLOW, Abraham H. Theory Of Human Motivacion. Psychological Review. 1943. p. 370-396.

THOMPSON, James D. Organization Goals Enviroment. America Sociological Review. 1975. p. 30.