

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

A ORGANIZAÇÃO REINVENTADA E
OS RECURSOS HUMANOS

A ORGANIZAÇÃO REINVENTADA E
OS RECURSOS HUMANOS

***Trabalho de Pós-Graduação a nível
de Especialização em Administração
Empresarial, convênio Fundação
Faculdade Municipal de Administra-
ção e Ciências Econômicas FACE
e Universidade Federal do Paraná.***

A MARLI

Por trás do trabalho de um homem sempre existe a presença de uma grande mulher. Mais que uma pequena homenagem, esta monografia representa o resultado do teu apoio e da sua presença. Com muito amor e carinho.

***Meus agradecimentos à FACE e
à Universidade Federal do Paraná,
pela oportunidade deste curso.
Aos colegas, professores e funcio
nários da FACE, pela convivência
que tivemos no transcorrer do cur
so ... e que, por certo, sentiremos
muitas saudades !***

<i>INTRODUÇÃO</i>	8
<i>REINVENTANDO A ORGANIZAÇÃO</i>	10
<i>1. A NOVA EMPRESA</i>	10
1.1 DE CAPITAL FINANCEIRO PARA CAPITAL HUMANO	10
1.2 MUDANÇAS NA GERÊNCIA MÉDIA	11
1.3 A ESCASSEZ DE TALENTOS	11
1.4 O QUE AS EMPRESAS EM PROCESSO DE RECRIAÇÃO ESTÃO BUSCANDO	13
1.5 VISÃO	13
1.6 INTUIÇÃO	14
1.7 A FORÇA DA VISÃO	15
1.8 ALINHAMENTO	16
1.9 O ALINHAMENTO E OS RECURSOS HUMANOS	18
<i>2.0 FORÇA EMPREENDEDORA DA NOVA ORGANIZAÇÃO</i>	<i>21</i>
2.1 OS INTRAPRENEURSHIP	21
2.2 AS NECESSIDADES DO EMPREENDEDOR	22
2,3 TERMINANDO COM A BUROCRACIA	23
2.4 PASSOS PARA COMBATER A BUROCRACIA	24
2.5 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS INOVADORAS	25
<i>3. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS</i>	<i>28</i>
3.1 SAÚDE	28
3.2 VISÃO HOLÍSTICA PARA A QUALIDADE	28
3.3 LOCALIZAÇÃO E ATRAÇÃO DE TALENTOS	29

3.4 DESENVOLVIMENTO BÁSICO NOS EXECUTIVOS	29
3.5 REVELANDO CAPACIDADES OCULTAS	30
3.6 O SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	32
<i>CONCLUSÃO</i>	40
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	42

RESUMO

Este trabalho objetivo destacar os Recursos Humanos na empresa moderna, ou seja, na empresa reinventada, nos seus mais enfatizados itens nas mudanças que deverão ocorrer nestas organizações a partir dos anos 90, bem como a força inovadora na nova organização e o desenvolvimento dos recursos humanos, pois, o destaque de todos os itens na valorização do elemento humano, na empresa reinventada.

INTRODUÇÃO

As empresas precisam ser dinâmicas nos dias atuais para assegurar a implantação e o desenvolvimento de uma mentalidade participativa, inovadora, pois a dinâmica externa trouxe desafios até então não vivenciado pelas técnicas das organizações.

Nos dias de hoje, as rápidas e importantes transformações que caracterizam o cenário mundial, exigem tecnologia mais avançada para se lidar com os fatores agora presentes e, que anteriormente não eram motivo de preocupação.

Os anos 80 trouxeram uma redução do crescimento econômico mundial, os consumidores mais ativos e acentuados atuando com restrições aos países do terceiro mundo, mormente pela economia efetuada comprando de países de primeiro mundo, que fizeram uma grande concorrência nos seus produtos de exportação. As suas empresas, potências mundiais, passaram por cima de tudo e de todos na colocação de seus produtos, originariamente mais baratos, mercê de uma organização empresarial voltada para o futuro, empregando inovações, notadamente no setor administrativo, aproveitando muito melhor os recursos humanos disponíveis, revelando talento, dando ênfase à criatividade.

Outros países, menos ricos e em vias de desenvolvimento e pertencentes ao grupo de terceiro mundo, somente nos anos 90 é que voltaram suas visões para o futuro, sabendo que, se não se reciclarem, se não se reinventarem, ficarão a ver navios no mercado internacional e mesmo nacional.

A reinvenção não é nada difícil. Trata-se do aprimoramento administrativo e aproveitamento da tecnologia mais avançada na linha das comunicações, valorizando os talentos, treinando uma mão de obra especializada, visando a administração do ano 2.000.

E, para mudar o curso de uma empresa em direção à competitividade, medida de políticas de recursos humanos devem ser adotadas. As empresas devem passar a serem vistas como organizações reinventadas, que tem como

missão principal satisfazer as necessidades pelo menos de sobrevivência, do ser humano.

E, quando se fala das necessidades do ser humano, fala-se sobre a essência de suas vidas, pois o resultado do trabalho é que significa, muitas das vezes, a própria vida.

REINVENTANDO A ORGANIZAÇÃO

1. A NOVA EMPRESA

Diversas empresas já encontram-se engajadas no processo de reinvenção da organização. São companhias pioneiras, verdadeiros modelos para empresas que buscam ajustar-se aos novos tempos.

Numa época em que as empresas estão experimentando círculos de controle de qualidade e política de portas abertas apenas como acessórios para incrementar sua estrutura tradicional, estas empresas protótipos e seus líderes estão gerando formas de gerenciar a organização. Estão reinventando a organização, criando a organização de amanhã.

Três poderosas tendências estão transformando o ambiente de negócios e compelindo as empresas a reinventarem-se. São tendências que se intensificarão muito durante os anos 90:

1. mudança no valor estratégico de capital financeiro para capital humano;
2. diminuição da gerência média;
3. a escassez de mão de obra especializada e o maior poder de barganha dos profissionais nos anos 90.

1.1 DE CAPITAL FINANCEIRO PARA CAPITAL HUMANO

A nova organização difere da primeira, ou seja da antiga em termos de metas e premissas básicas. Na era industrial, quando o recurso estratégico era o capital, a meta da empresa só poderia ser o lucro. Na era da informação, porém, o recurso estratégico é informação, conhecimento, criatividade; há apenas uma maneira de uma empresa ter acesso a estas valiosas qualidades: através das pessoas nas quais estes recursos residem.

Deste modo, a premissa básica de uma companhia reinvestida é que pessoas - capital humano - constituem o seu mais importante recurso. Na

sociedade de informação os recursos humanos representam o diferencial da competição de maior impacto.

As novas organizações descobriram que sendo pró-pessoas e pró-lucros podem conseguir resultados excepcionais. Não se trata da questão de ser simpático às pessoas. É simplesmente o reconhecimento de que seres humanos podem construir ou destruir uma companhia.

1.2 MUDANÇAS NA GERÊNCIA MÉDIA

Os gerentes intermediários - pessoas que coletam, processam e transmitem informações para cima e para baixo ao longo da hierarquia - estão perdendo para a tecnologia na disputa por produtividade. Os gerentes intermediários têm se beneficiado da crença de que pessoas trabalham melhor quando são supervisionadas de perto.

Agora, aquelas hierarquias, nas quais os gerentes intermediários tinham posição assegurada, estão sendo alteradas por um vasto conjunto de estruturas de auto-gerenciamento: equipes multidisciplinares, redes e pequenos grupos.

O auto-gerenciamento está substituindo gerenciamento de pessoas; o computador está substituindo gerenciadores de sistemas. Computadores estão substituindo gerentes a uma taxa elevada, muito mais que aquela em que robôs estão substituindo operários na linha de montagem. Companhias estão se reestruturando em pirâmides achatadas ou outras formas organizacionais, onde as pessoas efetivamente gerenciam a si próprias.

1.3 A ESCASSEZ DE TALENTOS

A maioria das organizações está acostumada a operar num mercado com grande oferta de profissionais, podendo escolher o mais qualificado e competente para cada cargo. A exceção está obviamente, nas áreas de informática e alta tecnologia onde já há e continuará a haver, considerável

escassez de talentos. Mas a partir do final dos anos 90 haverá escassez de mão de obra em um crescente número de ocupações.

As organizações irão agressivamente competir pelos poucos talentos disponíveis. Os melhores serão atraídos pelas empresas reinventadas: excelentes locais para trabalhar e onde os indivíduos podem crescer também em termos pessoais.

Muitas das idéias implantadas pelas empresas que estão se recriando em função destas mudanças não são novas, e vêm sendo debatidas e analisadas há alguns anos .

Contudo, o ponto central é que novos valores, novas noções das coisas e boas idéias não produzem mudanças por si mesmos. Transformações só ocorram quando há uma influência entre novos valores e necessidades econômicas.

As turbulências dos anos 70 - a emergência de uma economia global e do declínio da base industrial - têm representado o ímpeto econômico para a mudança. Novas forças como a escassez de mão de obra, a redução da gerência intermediária e a definição dos recursos humanos como diferencial competitivo estão reforçando este imperativo econômico. As empresas que desejarem sobreviver, desenvolver-se e vencer não têm tempo a perder. Precisam recriar-se.

Neste processo de recriação existem alguns temas centrais a considerar:

- visão ;
- alinhamento ;
- intrapreneurship ;
- desburocratização ;
- novas estruturas ;
- desenvolvimento de talentos.

Estas são as dimensões fundamentais para as novas empresas. A tese na base destas questões é simples e linear: o processo de recriação da

organização depende somente da vontade e ação de seus principais executivos.

1.4 O QUE AS EMPRESAS EM PROCESSO DE RECRIAÇÃO ESTÃO BUSCANDO

- Estruturas ágeis que permitam à organização reagir aos novos desafios à frente dos concorrentes ;
- Liberdade para as pessoas atuarem como automotivadas na busca dos objetivos institucionais ;
- Ataque sistemático a preconceitos, restrições artificiais e barreiras pré concebidas que inibam a inovação ;
- Relações nutritivas entre a empresa e seu pessoal que atraiam e retenham talentos ;
- Espaço para a instituição, julgamento, sabedoria gerada pela experiência para equilibrar ênfase excessiva à racionalidade ;
- Ambientes que favoreçam o desenvolvimento e o exercício de criatividade ;
- Processo de planejamento e execução que não dependam de uma administração centralizada ;
- Prioridade ao treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas enquanto fator estratégico chave ;
- Busca do holístico, do global e da otimização das interrelações dentro de todo em tudo que se faz.

1.5 VISÃO

O primeiro aspecto-chave da organização reinventada é a visão poderosa, um completo senso de para onde a empresa está indo e como irá chegar até lá. A visão, na empresa, transforma-se numa força catalisadora, num princípio organizador para tudo que as pessoas nela fazem.

Em geral a fonte de visão é um líder, alguém que possui uma combinação única de capacidades: o poder mental para criar e a habilidade prática para realizá-la.

Os executivos de cúpula hoje em dia são cada vez mais visionários. O empreendedor deve ter visão para começar um negócio. Em negócios já estabelecidos, alguns executivos-chefes, têm uma visão para reinventar a empresa, enquanto outros envolvem seus companheiros de gestão no processo de criação da visão.

Acreditar vem visão é um preceito novo na filosofia de negócios. Ele resulta da intuição; ele diz que a lógica não é tudo, que nem tudo está nos números. A idéia é que simplesmente por visualizar o futuro que se deseja pode-se mais facilmente se realizá-lo.

Nas empresas tradicionais números eram visão, Nas empresas reinventadas os números vêm após a visão, porque seus líderes sabem que o dinheiro segue as idéias, e não o contrário.

Além disso, estratégias puramente racionais não são suficientes, por si mesmas, para motivar as pessoas. Somente uma empresa com uma missão que surja de uma dimensão intuitiva ou até espiritual, têm condições de capturar o íntimo das pessoas. É isto que é necessário para motivar as pessoas para o trabalho duro envolvido no processo que transforma a visão em realidade efetiva.

Mas a visão é tão prática quanto “mística”: é mais fácil ir de A para B quando sabe-se onde o ponto B está. Assim também é mais fácil reconhecê-lo quando atingido. Sem uma meta, pessoas nem empresas vão muito longe. Quando as pessoas têm visão, elas capitalizam sua energia naturalmente para transformá-la em realidade.

1.6 INTUIÇÃO

Uma visão suficientemente competitiva que motive os colaboradores a terem um desempenho superior, está normalmente associada à intuição e não a análises racionais.

A intuição tem ganho uma nova respeitabilidade num mundo empresarial que tem sido comandado apenas por número durante muito tempo. Os mais bem sucedidos executivos-chefes usam a intuição regularmente quando planejam e tomam decisões.

A intuição tem ainda mais valor na nova sociedade da informação sobre questões tão complexas que é freqüentemente impossível absorvê-la. É necessário aprender a contar com a intuição.

A intuição exerce um papel chave no desempenho de todas as importantes tarefas do executivo-chefe, especialmente ao atuar numa ambiente de extrema incerteza. A maioria dos homens de negócios bem sucedidos tem, na verdade, utilizado esta habilidade. Só que sem chamá-la de intuição, mas sim de julgamento.

1.7 A FORÇA DA VISÃO

Uma empresa precisa de uma visão clara para um determinado ponto futuro que mobilize sua energia num processo de alinhamento em relação a esta visão que cria as condições para sua realização.

Visão: características principais:

Onde queremos chegar? O que estamos construindo? O que buscamos realizar? O que está no coração do nosso negócio? Estas são algumas questões básicas que podem orientar a formação da visão. A alta administração tem como responsabilidade fundamental ter respostas claras a estas questões e disseminá-las construtivamente na empresa. A visão é algo mais fácil de ser entendida com algumas definições poderosas capazes de motivar e desafiar as pessoas da organização:

- fazer com que pessoas normais, não especializadas, não técnicas tenham acesso à tecnologia de ponta ;
- transformar as necessidades não-satisfeitas da sociedade em oportunidades de negócio ;

- relevância: a visão cobrindo os aspectos centrais à empresa: seu ambiente, sua tecnologia, seus clientes e os próprios valores de seus fundadores ;
- futuro: visão voltada para o futuro, que ajude a definir o horizonte de médio e longo prazo para a empresa ;
- desafio: visão que oferece desafios às pessoas: estímulos, inclusive fortes que fazem com que as pessoas mobilizem máxima energia ;
- comunicação: visão simples, clara e precisa, amplamente disseminada na empresa e compartilhada por todos ;
- criatividade: visão inovadora e criativa, normalmente responsável pelo diferencial em relação aos concorrentes ;
- imagem: visão associada a uma imagem mostrando claramente onde se deseja chegar;
- intuição: visão ligada a um sonho fruto de intuição ;
- ideal: visão representa um ideal atingível que “mexe” com as pessoas e as impele na direção dos objetivos.

Com características como estas, a visão pode transformar-se num dos mais poderosos instrumentos à disposição da alta administração no processo de reinvenção da organização em resposta às mudanças em curso.

Uma visão clara pode ajudar a minimizar a burocracia, as falhas de comunicação, os erros e problemas operacionais. Pode também reforçar os valores e atitudes desejados pela empresa. A partir dela alinhamento, comprometimento e motivação, fatores essenciais ao sucesso de qualquer organização, são obtidos.

1.8 ALINHAMENTO

Criar visão é o primeiro passo no processo de recriação e reformulação de uma empresa. Após formular a visão, o líder deve atrair pessoas que

possam ajudá-lo a realizá-la. Estas pessoas deverão adotar a visão como sua, compartilhando a responsabilidade por atingi-la.

Quando as pessoas trabalham com sua capacidade total, e quando elas sentem-se em sintonia com seus colegas de trabalho, quando tudo acontece coordenadamente de forma espontânea, numa verdadeira sinergia coletiva está presente o alinhamento.

O alinhamento é que transforma a visão do líder em visão corporativa/compartilhada. Nos novos tempos as pessoas tenderão a trabalhar à busca de suas metas pessoais, mais do que metas da empresa. Entretanto, quando o alinhamento existe há um ajuste, um verdadeiro entrelaçamento entre as metas da empresa e das pessoas.

Quando as pessoas identificam-se com os objetivos e missões da empresa em que trabalham, quando elas compartilham com a visão do líder, elas sentem-se fazendo o “trabalho de suas vidas” e não simplesmente “trabalhando para ganhar a vida”.

Neste relacionamento sinérgico entre as metas pessoais e as metas da empresa, o poder de cada indivíduo para atingir seus objetivos pessoais pode ser potencializado por ajudas dadas pela empresa. As empresas têm normalmente um enorme potencial de ajudar as pessoas a realizar seus objetivos.

Desta forma, quando as empresas recriadas definem e tornam públicas suas intenções, elas atuam como imãs para pessoas talentosas e auto dirigidas que buscam um canal para realizar seus objetivos pessoais dentro de uma organização com a qual elas se identifiquem.

A visão bem sucedida é aquela capaz de estabelecer uma ligação entre o trabalho de uma pessoa e seus objetivos de vida, gerando alinhamento - um entusiasmo que impulsiona as pessoas a fazer esforços extraordinários no processo de realização dos objetivos. Isto é o que faz uma empresa conseguir resultados excepcionais.

A cultura organizacional, através de elementos mais abstratos (rituais, histórias que expressam os valores da organização), e também através de outros concretos (treinamento, princípios/diretrizes formais e sistemas de

compensação), exerce um importante papel no processo de reforçar e refinar a visão junto às pessoas. Assim evita-se que a visão se deteriore ou seja ignorada no dia a dia.

Neste processo, grande parte da tarefa de reforçar a visão corporativa e obter alinhamento é de responsabilidade do principal executivo.

Executivos chefes de empresas de vanguarda envolvem-se na orientação de novos gerentes pessoalmente, circulam cópias de seus pensamentos e fazem apresentações para todos os colaboradores. Mantém-se profundamente envolvidos no processo de fazer com que a visão esteja presente no cotidiano de todos. Muitas vezes mais parecem pregadores do que executivos.

1.9 O ALINHAMENTO E OS RECURSOS HUMANOS

a) Contrato de trabalho individualizado: A sociedade da informação de uma nova dimensão à importância do indivíduo. Atualmente o mundo do trabalho está sendo reinventado passando dos sindicatos - uma criação industrial que demanda que todos sejam tratados da mesma forma - para contratos de trabalho individualizados. No lugar de negociação coletiva, as pessoas estão negociando acordos individualizados baseados na confluência entre as necessidades da empresa por capital humano e no desejo dos indivíduos de crescer e se desenvolver.

b) Auto-gerenciamento: há uma forte evidência de que as pessoas cada vez mais esperam gerenciar a si próprias. O auto gerenciamento presume independência, auto confiança e competência, qualidades que são crescentemente importantes no novo trabalhador. A experiência têm demonstrado às empresas que se elas escolhem as pessoas corretas e lhes dão a oportunidade de exercerem sua independência - administrando sua compensação e carreira inadequadamente - elas não têm que gerenciar as pessoas. Elas desejam satisfação de saber que seu trabalho é respeitado. As pessoas geralmente desejam trabalho desafiador, crescimento pessoal, aprendizagem de novas habilidades,

autonomia, participação, respeito, reconhecimento e informação. São exatamente o que as empresas estavam procurando. Neste raciocínio as relações de trabalho devem ser reinventadas para otimizar este alinhamento natural entre as necessidades das empresas na ordem econômica e os novos valores dos trabalhadores.

c) Planejamento de vida/trabalho: atualmente o trabalho deve oferecer mais do que apenas o pagamento. As pessoas desejam auto-realizar-se e dedicar-se harmoniosamente a outras prioridades: família, saúde, espiritualidade, lazer. Este ideal está alimentando no crescimento dos consultores de carreira, cuja missão é ajudar as pessoas a integrarem suas vidas e seus trabalhos; as pessoas são ajudadas a pensar sobre sua vida, seus objetivos pessoais, seus pontos fracos e fortes e, a partir destas reflexões, a encontrar o tipo de trabalho que melhor se adequa aos resultados de sua auto reflexão. As empresas têm, muitas vezes com auxílio de profissionais externos, ajudando seus colaboradores a encontrar, de maneira estruturada e sistemática, os trabalhos nos quais eles possam estar mais motivados e por conseqüência, mais eficazes.

d) Jornada de trabalho flexível: a jornada de trabalho de modo flexível, fora dos padrões rígidos da era industrial, é mais uma tendência das organizações reinventadas.

- Flexitime: este é o mais barato e apreciado benefício que a empresa pode oferecer a seus colaboradores. No flexitime as pessoas podem normalmente variar seus horários de entrada e saída do trabalho, sem alterar o número de horas trabalhadas por dia. É um acordo ganha/ganha: as pessoas podem gerenciar seu próprio tempo e as companhias conseguem moral elevado, produtividade crescente e menor nível de absenteísmo.

- Part-time permanente: é crescente o número de colaboradores, inclusive executivos, que desejam trabalhar uma jornada menor, com um menor número de horas por dias ou menos dias na semana. Para pessoas que desejam uma carreira séria trabalhando 20 ou 30 horas por semana (pais recentes, mães que trabalham, estudantes, trabalhadores

idosos, casais que trabalham, empreendedores) este é um acordo altamente desejável.

- Job-sharing: o compartilhamento de um mesmo cargo (a pessoa A trabalha de segunda a quarta feira e a pessoa B de quarta a sexta) tem funcionado para secretárias executivas engenheiros, programadores, médicos, administradores de pessoal e muitas outras ocupações. As companhias que adotam este sistema ganham criatividade e capacidade recreativa dobradas em um só cargo. Os indivíduos vem trabalhar bem mais alertas e produtivos, o que é particularmente importante em cargos geradores de stress.

e) Benefícios flexíveis - As empresas reinventadas oferecem às pessoas opções de benefícios dentro de um valor fixado que pode ser gasto por elas em um cardápio de variados benefícios, incluindo, por exemplo, assistência médica, creche e reembolso de despesas educacionais e assim por diante. Com os computadores tornando mais fácil acompanhar e monitorar opções complexas de benefícios, este tipo de plano tende a crescer. Dentro desta tendência, cada vez mais os benefícios serão empregados como instrumentos de recrutamento dos melhores talentos.

2.0 FORÇA EMPREENDEDORA DA NOVA ORGANIZAÇÃO

2.1 OS INTRAPRENEURSHIP

Os intrapreneurs são pessoas com talento empreendedor que se dedicam a trabalharem em organizações. Ao invés de deixar a empresa em que trabalham para levar à frente seus próprios projetos, eles criam; novos negócios dentro da companhia. Este é um acordo ganha/ganha. A empresa retém tanto os funcionários talentosos como os funcionários inovativos que eles criam; o empregado tem a satisfação de desenvolver suas idéias sem os riscos inerentes ao negócio próprio.

Sentindo a necessidade de mudanças, muitas empresas, especialmente nas áreas de informação e alta tecnologia, têm procurado incorporar diversas características “intrapreneurais”, ao seu ambiente de trabalho.

Na verdade, muitas empresas estão se reinventando como verdadeiras “confederações de entrepreneurs” operando sob a cobertura de um tipo de empresa inovadora.

O princípio básico por trás do intrapreneurship é utilizar os recursos existentes na companhia: humanos, financeiros e físicos, para inovar e crescer através de seus mais valiosos talentos.

Existe nos dias de hoje uma forte tendência para os intrapreneurship:

- à medida em que o capital não é mais o fator estratégico chave e sim o talento e a informação, abrem-se amplas perspectivas a esses profissionais;
- As organizações não mais oferecem segurança. O desaparecimento das gerências intermediárias, a competição de forma global e a tendência rumo a estruturas mais enxutas e flexíveis são evidências de que os empregos nas empresas não durarão para sempre. O risco de perder o emprego dentro das empresas cresceu, estimulando as pessoas a buscar oportunidades fora, através de seus próprios negócios;
- A sociedade da informação tem criado novos mercados além de oportunidades inéditas de negócios. Neste ambiente renovado, os

empreendedores levam uma vantagem-chave sobre as organizações: eles podem agir mais rápido. Os inovadores podem responder rapidamente às mudanças tecnológicas sem ter que atravessar com dificuldade extensas camadas de burocracia.

2.2 AS NECESSIDADES DO EMPREENDEDOR

Compensação.

Muitas vezes as pessoas começam seu negócio próprio porque sentem que seus esforços dentro da organização não são justamente recompensados. Diversas empresas reinventadas concedem aos autores de idéias novas participação na propriedade ou nos resultados. Outras adotam bônus, prêmios, benefícios e outras formas de compensação variável associadas às novas idéias, inovação e colaboração em execução de novos projetos, produtos e mercados.

Independência.

Ainda que busquem compensação eqüitativa, a maioria dos empreendedores não está obcecada em ganhar dinheiro; muitas vezes seu desejo maior é ser independente e livre. Empresas reinventadas dão liberdade a seus talentos criativos liberando-os de obrigações administrativas ou burocráticas, concedendo-lhes horários e programações flexíveis ou estabelecendo acordos criativos de sociedade ou projetos financiados pela empresa.

Desafio.

Algumas pessoas trabalham para si próprias porque é o único modo delas terem novos desafios. As empresas reinventada se preocupam em estabelecer metas elevadas para todos e não permitem que um ambiente de conformismo se instale. Através de práticas como rotação entre cargos, promoções laterais, projetos de estimacão e outras, elas estão constantemente

oferecendo às pessoas novos conhecimentos e desafios. Além disso, tem sempre a excelência de altos padrões como meta.

Realização.

É reconhecido que, em geral, entrepreneurs buscam realização. Empresas reinventadas dão espaço aos talentos empreendedores para desenvolverem totalmente suas idéias concedendo-lhes suporte para a realização efetiva de suas visões.

Muitas delas permitem, por exemplo, que líderes de unidades de negócios aloquem parte do orçamento de suas áreas a projetos de sua total e livre escolha, sem qualquer interferência, ou mesmo direcionamento da cúpula.

2,3 TERMINANDO COM A BUROCRACIA

Um dos fatores por trás das empresas reinventadas é a sua habilidade em preservar estruturas nas quais as pessoas sentem que estão trabalhando numa pequena empresa. Estas empresas mantêm o espírito de seus primeiros anos enquanto crescem e acumulam sucessos.

Algumas das empresas reinventadas não permitem o crescimento além de um certo limite (máximo de 150 pessoas num mesmo lugar, por exemplo). Este é um esquema caro dados os investimentos necessários, mas tem demonstrado que os resultados compensam largamente os custos maiores envolvido.

Em fábricas e unidades limitadas a 150 ou 200 pessoas todo mundo se conhece e, mais importante, todos sabem o papel de cada um em relação ao todo.

Por isso, grandes companhias estão descobrindo que, para competir no mercado em mudança, devem adotar muito dos valores dos pequenos negócios.

Empresas estão projetando novas estratégias dirigidas a aplicar o que há de melhor nos pequenos negócios, sua habilidade para inovação, espírito

de equipe e agilidade às suas próprias virtudes de estabilidade, potência financeira e segurança.

Uma das formas utilizadas para atingir esses objetivos é a execução de reestruturação adotando unidades de negócios independentes, equipes projetadas para serem pequenas e flexíveis o suficiente para manterem-se competitivas em ambientes altamente voláteis.

Outra forma são as alianças entre grandes e pequenas empresas nas quais as maiores possuem uma parte das menores, injetando capital nestas como se fossem filiais. Quaisquer que sejam os termos das alianças, elas serão muito diferentes das aquisições do passado, as quais tendiam a drenar a vitalidade da empresa.

As empresas reinventadas contam com pessoas e políticas que são verdadeiros demolidores da burocracia. Todos estão sempre muito atentos em relação aos detalhes do dia-a-dia que geram burocracia.

Na demolição da burocracia a alta administração desempenha um papel-chave. Se os executivos de cúpula forem os primeiros a darem o exemplo, evitando procedimentos e práticas burocratizantes e atuando direta e energicamente sobre os problemas que julgam prioritários (ao invés de simplesmente enviarem memorandos e pedindo relatórios), certamente a burocracia será eliminada na empresa.

2.4 PASSOS PARA COMBATER A BUROCRACIA

Ninguém obviamente, defende a burocracia. Mas as empresas reinventadas fazem mais do que reclamar a respeito. Elas é que combatem a burocracia de diversas formas.

Pequenas estruturas - elas lutam para manter as unidades organizacionais pequenas, alocam funções consideradas de staff nas empresas burocratizadas aos executivos de linha e enfatizam a descentralização do processo decisório. Para atingir os objetivos de curto prazo estabelecem grupos de trabalho temporários e, estes encorajam os executivos a estarem próximos da linha de frente, em contato com funcionários e clientes.

Sistemas sob medida - eles projetam seus sistemas de planejamento, orçamento, etc. Para as necessidades de cada negócio ou função, sem obrigar a uma formação padronizada, e simplicidade.

Comunicação direta - as regras para a comunicação são de modo claro, com simplicidade e contato direto. Para buscar as informações que desejam as pessoas devem procurar diretamente os envolvidos (assim se escreve menos), ainda que isto signifique ultrapassar limites da estrutura. Para reforçar esta regra eles usam práticas para intensificar o relacionamento pessoal como rotação de cargos, equipes multidisciplinares e encontros frequentes, tanto de ordem social como profissional.

Valores e ação - elas têm os demolidores da burocracia e atua entre seus valores, e todos os seus membros, principalmente os executivos de cúpula, transformam estes valores em ações e eles respondem a seus próprios telefones, recompensam e disseminam iniciativas anti-burocráticas e divulgam intensamente os valores e a visão da empresa.

2.5 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS INOVADORAS

1. Pequenas equipes:

Flexível, rápido com muitos talentos, o modelo de pequena equipe é a alternativa à organização burocrática mais disseminada junto às organizações em processo de recriação.

De fábrica de automóveis a empresas de software, empresa está se reorganizando e deixando de lado o fluxo de poder e de comunicações através desta nova e flexível prática.

Uma razão simples para seu sucesso é que pessoas gostam de trabalhar em pequenos grupos.

Pequenas equipes podem atingir ainda melhores resultados quando pessoas com diferentes talentos e perspectivas reúnem-se num ambiente acolhedor, para atuar juntas, num time multidisciplinar.

2. A organização entrelaçada.

Este modelo baseia-se no reconhecimento de que os processos informais é que real mente tocam a companhia. Neste tipo de estrutura as

peças são chamadas simplesmente de “associados” e todos lidam diretamente através de um cruzamento de linhas horizontais e verticais, como em uma treliça.

Nesta estrutura ninguém tem posição ou autoridade formal e as lideranças emergem naturalmente. O que mantém a estrutura coesa é a ênfase em comprometimento (todas as designações são voluntárias) e um sistema de patrocinadores onde cada pessoa tem um patrocinador para introduzi-la na organização, um para divulgar seu bom trabalho, etc.

3, A presidência como equipe.

A estrutura de pequenos está permeando muitas organizações reinventadas, desde a fábrica até o escritório do executivo-chefe. Em muitas destas empresas o cargo de executivo chefe não é ocupado apenas por uma pessoa. Grupos de 3,4 ou até 5 pessoas, combinando suas habilidades específicas e complementando-as mutuamente o cargo de executivo-chefe.

4. Círculos de controle de qualidade aclimatados.

Os círculos baseiam-se num princípio simples: as pessoas que melhor conhecem um trabalho são aquelas que o executam. Muitas das vezes, empresas inovativas têm tentado, com sucesso, incentivar o surgimento de outros tipos círculos não restritos tão somente à qualidade.

5. Organizações biológicas.

Muitas companhias têm divisões autônomas, mas na verdade operam com estrutura gerencial centralizada. Na organização ção biológica, cada divisão tem autonomia real e é mantida dentro de um porte pequeno (portanto gerenciável). Na organização biológica, quando um produto atinge um determinado volume de vendas uma nova divisão é criada.

O comprometimento com a descentralização dentro de um crescimento natural lava as empresas a adotarem diretrizes como:

o tamanho médio das fábricas deve ser cerca de 100 pessoas;

nenhuma fábrica deve ter mais de 1000 funcionários;

fábricas devem ser instaladas em pequenas cidades;

cada unidade independente é livre para escolher seus fornecedores internos e externos.

Na maioria das empresas as carreiras são estruturadas de tal forma que os técnicos e especialistas devem abandonar a área que eles mais gostam e na qual são excelentes, para conseguir o melhor para eles ou seja, um cargo de nível maior, com um maior poder, influência remuneração.

Este caminho forçado tem inflingindo grandes perdas às empresas. Seus membros mais criativos e inovativos (de áreas como desenvolvimento de produtos ou vendas) são empurrados para cima indiscriminadamente e a empresa pode estar ganhando maus gerentes e perdendo bons especialistas.

As empresas de vanguarda estão instituindo carreiras paralelas e criando novos caminhos para a ascensão das pessoas. é isto que permite aos engenheiros continuarem engenheiros, ainda que progridam em poder e remuneração.

Nesta alternativa o ponto o mais elevado da carreira técnica tem o título de associado. Nele a pessoa tem acesso a uma estrutura de compensação de alto nível sem precisar exercer tarefas administrativas ou gerenciais. Seu trabalho não é preocupar-se sobre quão lucrativas são as idéias; é apenas ser criativo e fazer o que é necessário.

As empresas reinventadas investem pesadamente em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Em parte elas o fazem para complementar deficiências de formação inerentes a um sistema educacional que que não consegue acompanhar as mudanças que estão ocorrendo na sociedade.

Mas, treinamento e desenvolvimento nestas empresas também funcionam como uma forma de compensação e motivação dos colaboradores. Algumas empresas mantêm programas de educação que incluem além dos assuntos técnicos outros mais gerais: ler mais rápido, com melhor índice de retenção, escrever com mais eficácia, fazer apresentação com mais objetividade e melhor didática, ser mais criativo no dia-a-dia, relacionar-se mais construtivamente com outras pessoas, racionar de forma holística e com maior eficácia, etc.

3. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 SAÚDE

A atenção que as companhias reinventadas dedicam às pessoas componentes do seu quadro de pessoal não é algo abstrato ou teórico. Preocupar-se com a saúde dos funcionários é uma forma bastante concreta de mostrar atenção pelas pessoas.

As empresas reinventadas não apenas mantêm extensivos e funcionais programas de cuidados médicos e assistência médico-hospitalar (programas potencialmente muito caros, pôr natureza) mas também desenvolvem intensivos programas preventivos, que ajudam a cortar os custos dos programas médicos.

Nesta linha, as empresas oferecem todo o suporte para que seus empregados adquiram uma boa forma física incluindo, pôr exemplo, instalações e material esportivo, boletins sobre saúde e bem estar, com conselho úteis, dietas e refeições balanceadas oferecida nos refeitórios da empresa, fisioterapeutas e técnicos em educação física e, remuneração pôr exercício.

Desta forma estas empresas demonstram, de forma palpável, a preocupação que tem pelo seu pessoal e transformam-se em empresas cada vez mais atraentes no mercado de trabalho.

3.2 VISÃO HOLÍSTICA PARA A QUALIDADE

Para consumidores, o valor de uma empresa, que define pôr sua vez, preferência e fidelidade, é devido por um todo: a qualidade dos produtos, dos serviços, do ambiente, das relações com os funcionários, do envolvimento com a comunidade. Os consumidores percebem a qualidade como um todo e não pôr partes. Às vezes, programas para elevar a qualidade dos produtos chegam a reduzir o nível de defeitos, mas os resultados no mercado não se fazem sentir: a empresa continua com imagem de má qualidade junto aos consumidores. Somente uma maior atenção e energia da cúpula à qualidade

da empresa como um todo, mesmo com os investimentos materiais mais significativos, consegue gerar resultados concretos junto a seus clientes.

3.3 LOCALIZAÇÃO E ATRAÇÃO DE TALENTOS

Os estudos clássicos para a localização de fábricas e escritórios procuram lugares que ofereçam a melhor infraestrutura como: transportes, recursos minerais, água, proximidade de mercados, farmácias, hospitais.

Com os recursos e a tecnologia da sociedade da informação, somados à importância de atrair os melhores talentos, estes motivos estão mudando. O objetivo agora é a qualidade de vida: bom clima, boas escolas oportunidades culturais e recreativas e melhores condições e oportunidade para casais que trabalham.

Por isso, as empresas estão procurando localizar-se em lugares onde as pessoas criativas e os talentos-chave preferem se localizar para morar. Escolher com cuidado, o local para instalar-se é uma decisão que merece cuidados especiais, pois uma vez iniciado o processo ele é de difícil reversão.

3.4 DESENVOLVIMENTO BÁSICO NOS EXECUTIVOS

Na sociedade da informação três habilidades são básicas a todo executivo: pensar, criar e aprender. No entanto, os processos formais de educação não tem conferido a devida atenção a estes elementos.

Por isso, as empresa que desejarem estar bem preparadas e habilitadas para enfrentar os desafios emergentes devem implantar extensivos programas de educação para seus executivos visando desenvolvimento em auto grau de suas habilidades de raciocínio, aprendizagem e criatividade. Que aprendam a pensar melhor, a aprender a criar, constituir-se-ão no principal diferencial de competição para estar organizações.

Nas empresas reinventadas as pessoas são remuneradas não por sua posição no organograma ou pelo número de anos que estão na empresa, mas

sim por sua contribuição para o todo. Esta reinvenção dos sistemas de compreensão objetiva oferecer incentivos a lealdade, produtividade e criatividade.

Por força empreendedora adotam práticas e alternativas inovadoras de remuneração para atrair e manter os melhores talentos. Uma delas é fazer com que as equipes responsáveis participem da criação e lançamento de novos produtos ou serviços além da participação nos resultados que são gerados.

Outras são : planos de bônus, plano de incentivos em ações e distribuições de lucros, etc. Podem ainda, receber royalties anuais sobre as vendas de cada novo produto que criarem. No entanto, as questões-chave aqui são de caráter cultural.

3.5 REVELANDO CAPACIDADES OCULTAS

Computadores tem sido tradicionalmente usados em áreas de recursos humanos apenas para calcular salários, benefícios e registrar dados simples sobre as pessoas. Atualmente, porém, as empresas de vanguarda tem desenvolvido usos bem mais sofisticados da informática, especialmente para inventários de capacidade de todos os empregados.

Através deste tipo de uso da tecnologia empresas têm sido capazes de descobrir capacidades ocultas em seus funcionários. Computadores também tem sido utilizados em programas de relação de pessoal, tornando a prática da rotação mais eficaz e produtiva.

A viabilização dessas soluções depende, obviamente, do envolvimento da alta administração. Caso contrário, todo o aparato tecnológico será inútil, à medida em que a qualidade dos dados armazenados tenderá ser inadequada.

A tendência rumo a automação e crescente informatização é irreversível. Isto não significa, porém, o fim dos funcionários de fábrica, mas sim uma mudança em suas habilidades. As mudanças trazidas pela informática estão transformando o operário tradicional em um trabalhador da informação, ao mesmo tempoem que estão tornando cinzenta a linha de separação entre operário e supervisor e entre o supervisor e o gerente.

No bojo desta está uma descentralização do poder e da autoridade, pois o trabalhador de linha pode tomar muitas decisões que impactam o todo, mantendo um maior controle sobre o processo produtivo. Este é um ponto importante.

O treinamento do pessoal operacional não pode simplesmente ater-se a ensinamentos teóricos sobre como operar novos e modernos equipamentos, É necessário instilar nestes funcionários uma nova consciência quanto ao processo como um todo e sua importância e participação do mesmo. Isto pode envolver desde uma complementação de sua informação escolar até um processo de valorização de seu trabalho e de sua pessoa que produza amadurecimento profissional e individual.

Nas empresas em processo de recriação, a tendência é contrária à prática de simplificar os cargos quebrando-os em unidades menores e mais simples; os cargos procuram preservar o todo.

Executivos de alta administração em processo de reinvenção de organizações vêm buscando abordagens inovadoras para o para o treinamento de pessoal. Uma delas: programas que mostram aos gerentes das diferentes partes da empresa como o treinamento pode reduzir custos e elevar lucros e produtividade.

À divisão que não gastar seu orçamento de treinamento estará trabalhando contra a empresa. Com o treinamento, as empresas tem conseguido fazer com que a atitude dos gerentes em relação ao treinamento seja mudada ao mesmo tempo em que incrementam sua força competitiva através das pessoas.

Uma análise organizacional um pouco mais aprofundada leva em conta as imagens dos recursos humanos em relação ao seu trabalho, a sua visão de futuro, a seu conceito de autoridade e ao seu modelo de homem. Os diagnósticos de situação atual e sobre a questão do desenvolvimento e de todas as demais políticas de recursos humanos não fazem mais do que refletir as opções conscientes ou não, feitos internamente em cada organização.

Deve-se levar em consideração as condições em que o trabalho é exercido. Trata-se aí condições técnicas, sem dúvida, mas também das

relações entre a organização e seu corpo vivo, o que significa um grau de preocupação com as condições de vida do trabalho, ou seja, carreira, salário, aceitação do trabalhador, o seu treinamento e, antes de tudo, a verificação que está se lidando com o ser mais precioso da empresa: o elemento humano. Seja na empresa tradicional, tendente a sumir do mapa, ou na reinventada, única forma de sobrevivência na atual conjuntura da economia mundial.

3.6 O SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. A administração envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos. Nessa concepção estão configurados quatro elementos básicos:

- alcance de objetivos;
- por meio de pessoas;
- através de técnicas; e
- em uma organização.

A tarefa da administração é basicamente integrar e coordenar recursos organizacionais - muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos - tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço etc., em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível.

Os Recursos Organizacionais.

A organização constitui um ponto de convergência de inúmeros fatores de produção, isto é, de recursos produtivos, que devem ser aplicados com eficiência e eficácia.

Tradicionalmente, os fatores de produção têm sido apontados genericamente em todo o processo produtivo como sendo: natureza, capital e

trabalho. A natureza fornece os materiais e as matérias-primas que deverão ser processados e transformados em produtos ou em serviços prestados ou em serviços prestados. O capital proporciona os meios de pagamento para a aquisição ou obtenção de materiais e matérias primas necessários para a remuneração da mão-de-obra empregada. O trabalho representa a intervenção humana ou física realizada sobre os materiais e matérias -primas para a sua convenção em produtos acabados ou serviços prestados.

Obviamente, esta colocação peca pelo exagerado simplismo e pela superficialidade pois o processo produtivo é muito mais complexo e envolve um número muito grande de variáveis intervenientes. Além do mais, essa colocação focaliza o processo produtivo do ponto de vista de um mero sistema fechado quando, na realidade, o mesmo apresenta marcantes características de um sistema aberto, em face do intenso intercâmbio com o ambiente.

A organização é um tipo de empreendimento social através do qual se reúnem recursos variados para atingir determinados objetivos. Sem recursos não há como atingir objetivos. Os recursos são meios que as organizações possuem para realizar suas tarefas e atingir seus objetivos: são bens ou serviços consumidos na realização das atividades organizacionais. Podem ser imaginados como os insumos necessários para produzir o produto final ou o serviço prestado pela organização. Geralmente, quando se fala em recursos surge a imagem simplista de dinheiro, equipamento, materiais pessoal. Porém como já vimos, os recursos organizacionais são extremamente diversificados e complexos.

De um modo genérico, os recursos organizacionais podem ser classificados em cinco grupos:

a) Recursos físicos ou materiais: recursos necessários para as operações básicas da organização, seja prestar serviços especializados, seja produzir bens ou produtos. Os recursos materiais constituem o próprio espaço físico, os prédios edifícios e terrenos, o próprio processo produtivo, a tecnologia que o orienta, os métodos de trabalho voltados para a produção dos bens e dos

serviços produzidos pela organização. Boa parte do que será tratado sobre tecnologia é aplicável à área dos recursos materiais e físicos da organização. porém a tecnologia não se limita apenas aos recursos físicos e materiais. O material e a maquinaria recebem a maior ênfase da tecnologia, mas ela não se limita a eles.

b) Recursos financeiros: referem se ao dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa (entradas e saídas), empréstimos, financiamentos, créditos etc., em disponibilidade mediata ou imediata para fazer frente aos compromissos da organização. Incluem também a receita decorrente das operações da empresa, investimento de terceiros e toda forma de numerário que transite pela tesouraria ou pelo caixa da organização.

Os recursos financeiros garantem os meios para a aquisição ou obtenção dos demais recursos necessários à organização. Até certo ponto, são os recursos financeiros que definem boa parte da eficácia da organização no alcance de seus objetivos, já que eles permitem a capacidade de a organização adquirir recursos necessários para suas operações dentro de um volume adequado. É muito comum traduzir-se o desempenho da organização através da linguagem financeira, em termos de lucros em valores monetários ou em termos de liquidez de suas ações. Também é muito comum o dimensionamento dos recursos físicos ou materiais em termos financeiros como o valor de máquinas e equipamentos da organização, valor do estoque de matérias primas ou de produtos acabados etc.

c) Recursos humanos: são as pessoas que ingressam permanecem e participam da organização qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e acessoria) e no nível operacional (técnicos funcionários e operários).

Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes - os cargos - dentro da hierarquia de autoridade e responsabilidade existente na organização. Ademais, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação etc. Na realidade, a palavra recurso representa um conceito muito estreito para abranger as pessoas. Mais do que recursos, elas são participantes da organização.

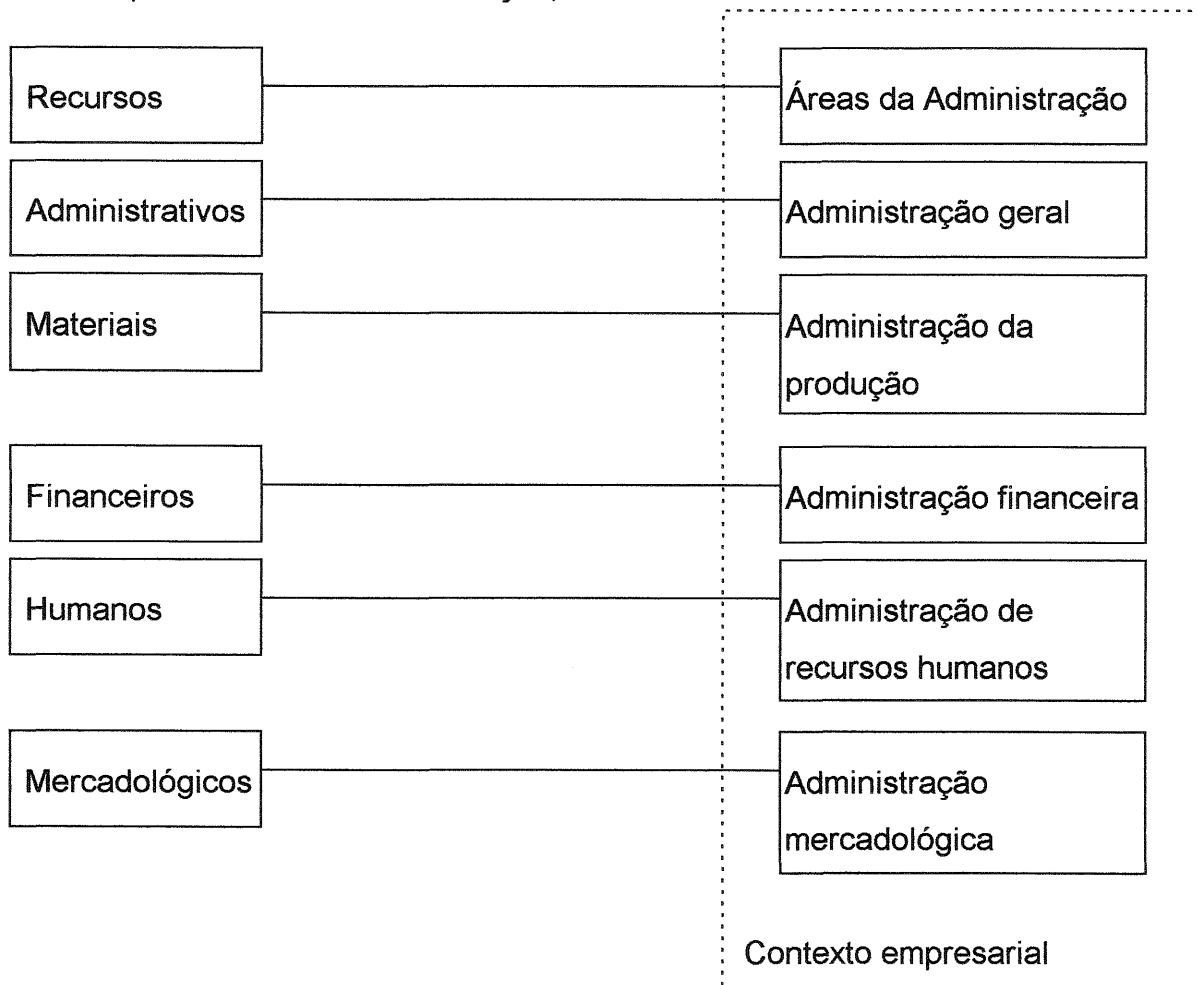
d) Recursos mercadológicos: constituem os meios através dos quais a organização localiza, entra em contato e influencia os seus clientes ou usuários. Neste sentido, os recursos mercadológicos incluem também o próprio mercado de consumidores ou clientes dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. Assim os recursos mercadológicos envolvem todas as atividades de pesquisa e análise de mercado, toda a organização de vendas, promoção, propaganda, distribuição dos produtos através dos canais adequados, desenvolvimento de novos produtos necessários às demandas do mercado, definição de preços, assistência técnica ao consumidor etc. Não fossem os recursos mercadológicos, de nada adiantaram os demais recursos da organização, pois se esta fosse despojada de seus clientes - consumidores ou usuários - perderia fatalmente a própria razão de existir. São também chamados recursos comerciais, como denominação restritiva para distinguir apenas as atividades diretamente relacionada com as operações de vendas. Correspondem ao termo marketing utilizados pelos autores americanos.

e) Recursos administrativos: constituem todos os meios através das quais as atividades organizacionais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas. Incluem todos os processos de tomada de decisão e distribuição de informação necessária, além dos esquemas de coordenação e integração utilizados pela organização.

Os cinco grupos podem ser esquematizados da seguinte maneira:

Recursos	Conteúdo principal	Denominação tradicional	Concepção americana
Materiais ou físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Edifícios e terrenos • Máquinas • Equipamentos • Instalações • Matérias-primas • Materiais • Tecnologia de produção 	Natureza	Materials and machinery
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Fluxo de dinheiro • Crédito • Receita • Financiamentos • Investimentos 	Capital	Money
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores • Gerentes • Chefes • Supervisores • Funcionários • Operários • Técnicos 	Trabalho	Man
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de clientes, consumidores ou usuários 	Não tem correspondente	Marketing
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Organização • Direção • Controle 	Empresa	Management

Normalmente, cada conjunto de recursos similares é administrado dentro de um esquema de divisão de trabalho e de especialização de atividades, ao qual já demos o nome de diferenciação. A cada área de recursos corresponde a uma especialidade da administração, a saber.



CONCLUSÃO

Embora a gestão de recursos humanos tenha sido contemplada com a evolução tecnológica, passando a usar na sua prática diária técnicas cada vez mais sofisticadas, incluindo os recursos da informática, o seu conceito e finalidade permaneceram e perduram ainda em algumas empresas de menor porte, as mesmas, sofrendo as influências de novos modelos nestes anos 90.

No passado, a estratégia de recursos humanos esteve muito voltada para a defesa da postura do poder, da hierarquia, da burocracia que era exercida de forma autoritária. Os principais objetivos a serem atingidos eram a disciplina e a ordem, visando unicamente o lucro. O ser humano era mais uma máquina a serviço do patrão.

O executivo desta década e do futuro não mais será aquele que ficará sentado atrás de uma escrivaninha ditando ordens e mais ordens. Ele participará ativamente com seus comandados na linha de frente dos setores diversos onde a sua presença é necessária. Deste modo, ele estará dentro das principais tendências da evolução do campo da administração, no ambiente de negócios, da cultura empresarial e dos novos processos gerenciais deste final de século. Mesmo que a realidade seja bem diferente da imagem atual, é certo que as transformações e que as empresas estarão submetidas serão significativas. E isto para melhor.

Para trilhar este novo caminho com boas chances de sucesso, o mais importante é ter uma visão do futuro. A nossa própria visão de futuro. E, caminhar em sua direção com determinação, persistência, ousadia e garra, criando espaços para o desenvolvimento de cada um dos seus colaborando. Desse modo a empresa estará assegurando o seu espaço na comunidade, no caminho dos negócios, desenvolvendo um ambiente aberto e estimulante, encontrado o caminho da inovação, respeitando e valorizando o homem, estimulando o trabalho de equipe.

Assim, a empresa estará reinventada, pronta para enfrentar os desafios que certamente virão com mais rigor nos anos 2000.

Somente deste modo ela sobreviverá. Portanto, fica bem claro que tudo o que envolve a organização, tem a participação humana. mas isso não é novidade para ninguém. O que realmente chama a atenção nos dias de hoje e que no futuro ficará bem mais evidente é a mudança de comportamento do ser humano na Empresas.

Num passado não muito distante, os empresários preocupavam-se muito com tudo nas empresas, menos com os funcionários que só tinham dever de cumprir o que foi determinado.

Esta fase está passando, os empresários estão tomando consciência de que se ele não estiver os funcionários a seu lado, de nada adianta estar muito bem planejado e organizado no papel, colocar as máquinas de última geração, renovar a frota de veículos, investir pesado em publicidade etc.

Nada disso será mais importante do que investir em pessoal, valorizar os funcionários em todos os sentidos, tratando-os como ser humano, oferecendo um salário digno, segurança a ele e sua família, lazer, deixa-lo participar da administração da empresa, aceitando opiniões, aproveitando quando possível suas sugestões e dando a ele responsabilidade para que vista realmente a camisa da empresa e procure em todos os momentos lutar pelo sucesso da organização que, conseqüentemente será o seu sucesso também.

BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 2º ed., São Paulo, Atlas, 1980.
2. Gerenciando pessoas. São Paulo, Makron Books, 1992
3. LOBOS, Júlio A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1979
4. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Revista de Administração de Empresas - RAE - V. nºs. 2 e 4, Mar/abr. e Set/out. de 1992/1993.
5. UNICAMP. Recriação da Organização. São Paulo, Campinas, 1992, (apostila).
6. VERNON, M.D. Motivação Humana. São Paulo, Vozes, 1973.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo Editora Atlas 2º ed., 1992.