



POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: importância nas relações de trabalho

*Cristina Magiroski¹
Fernanda Reigota²
Josimari de Brito Morigi³
Adalberto Dias de Souza⁴*

Resumo

Na era industrial, o capital financeiro foi o recurso estratégico utilizado pelas empresas, enquanto que no novo cenário a estratégia é o uso da informação, do conhecimento e da criatividade, sendo considerado o capital mais importante das organizações. Nesse contexto, o presente estudo objetiva abordar informações inerentes à importância das políticas de recursos humanos para o sucesso organizacional. Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se a pesquisa bibliográfica em base dados científicas, tendo sido selecionados para composição da fundamentação teórica, diversos trabalhos publicados recentemente. As pessoas sendo tratadas como recursos da organização, precisam ser administradas de modo eficiente. Devido ao fato das organizações se tornarem competitiva, convém às empresas readequarem-se, tanto no conjunto de políticas quanto no que diz respeito aos das práticas, conciliando as expectativas do pessoal e da própria organização. Ultimamente as empresas buscam por profissionais criativos, que são capazes de encontrar soluções nas mais diversas situações, fazendo com que a empresa alcance seus objetivos almejados.

Palavras - Chave: Gestão de Pessoas. Políticas de Recursos Humanos. Relações de trabalho.

HUMAN RESOURCES POLICIES: importance in labor relations

Abstract

In the industrial age, financial capital was the strategic resource used by companies, while in the new scenario the strategy is the use of information, knowledge and creativity, being considered the most important capital of organizations. In this context, this study aims to address information related to the importance of human resource policies to organizational success. To achieve the proposed objective, we used the literature-based scientific data, having been selected for the composition of theoretical basis, several

¹ Acadêmica do curso de Administração da Unespar - Campo Mourão/PR.

² Especialista em Gestão de Pessoas e Inteligência – Faculdade Integrado de Campo Mourão/PR.

³ Mestre em Sociedade e Desenvolvimento pela Unespar - Campo Mourão/PR.

⁴ Professor Doutor em Geografia pela UEM /PR.

recently published works. People being treated as organizational resources need to be managed efficiently. Because organizations become competitive, it is necessary for companies to reshaping-in both the set of policies and in regard to the practices, reconciling the expectations of staff and the organization. Lately companies look for creative professionals, who are able to find solutions in different situations, making the company achieve its desired objectives.,

Key Words: People management. Human resources policies. Work relationships.

INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno mundial, representando um processo de internacionalização do capital que se desenvolveu com maior velocidade a partir das três últimas décadas diante do avanço tecnológico (ALBERTI e SIQUEIRA, 2004)

Em meio ao mercado globalizado, seguindo os avanços da tecnologia, Ianni (1997) aborda que as organizações, ficam à mercê não somente de influências internas do próprio país, em função das políticas e economia locais, mas expostas a influências externas em âmbito mundial, as quais possuem ligação com o acirramento da concorrência de local para global.

Neste cenário, as organizações buscam estratégias capazes de aumentar satisfatoriamente suas forças competitivas no mercado, fazendo com que as estratégias passem por mudanças tanto no processo de gestão quanto na participação no mercado. Tais mudanças no processo de gestão são caracterizadas pela agilidade e intensidade com que ocorrem e sua abrangência que pode afetar os trabalhadores da organização (HOMEM, et al, 2009).

De acordo com Magalhães (2012) no último século, as alterações ocorridas no trabalho e na sua estrutura organizacional foram intensas, sendo que sua estrutura rígida e hierarquizada foi substituída pelo trabalho em equipe/grupo e os processos organizacionais, por exemplo, se tornaram mais dependentes da tecnologia.

Esse tipo de mudança citada acima por Magalhães (2012) são transformações que imperam nas organizações contemporâneas e exigem cada vez mais capacidade para se adaptar às novas estruturas. De acordo com Robbins (1999), faz-se necessário desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança, visto que as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações.

Nesse cenário, Chiavenato (2000) analisa que as constantes mudanças em todas as áreas das empresas fazem com que as pessoas se constituam no mais valioso dos recursos das organizações, deixando de serem vistas apenas como mão-de-obra

disponível no mercado. Assim, criou-se nas organizações a necessidade crescente de se voltar ao fator humano, dando-lhe plenas condições para a realização de suas atividades e o desenvolvimento de seu potencial com o intuito de obter-se maior e melhor produtividade. Nesse ambiente extremamente ágil e competitivo, a gestão dos recursos humanos assume importância fundamental visto que as novas exigências do mercado de trabalho demandam colaboradores cada vez mais polivalentes, multifuncionais, criativos, flexíveis, comprometidos e prontos para atender às necessidades do mercado.

Diante da importância visualizada, o presente estudo objetiva abordar informações inerentes à importância das políticas de recursos humanos para o sucesso organizacional.

Metodologia possibilita investigar qualquer área de conhecimento, no entanto, é um processo bem complexo, existindo uma variedade de métodos que são determinados de acordo como objeto de estudo e pela classe de proposições a descobrir (GIL, 199, p.27)

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica consistindo em um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema (MARCONI e LAKATOS, 2007). A pesquisa também é documental porque esse tipo de pesquisa constitui parte da pesquisa descritiva e visa “selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor” (BEUREN, 2004, p.81).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Richardson(1999) explica que essa abordagem contribui no processo de mudança de dado grupo e possibilita o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Os estudos que a utilizam podem descrever a complexidade do problema, analisando a interação de algumas variáveis, compreendendo e também classificando os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

De acordo com Beuren (2004, p.128), os instrumentos de pesquisa a serem utilizados dependem “dos objetivos que o investigador pretende alcançar e do universo a ser pesquisado”. A autora informa que a coleta de dados pode ocorrer de muitas formas dependendo do propósito da pesquisa e levando-se em consideração o objetivo e o universo em que se encontra. Nesse trabalho se optou pelos métodos de pesquisa documental com uso de fontes secundárias, ou seja, contribuições já publicadas sobre o tema estudado, colhidos de livros, revistas e artigos relacionados ao tema.

1 RELAÇÕES DE TRABALHO

A globalização comercial, produtiva e das mídias sociais permite a integração das economias, preservando uma hierarquia de poder a nível internacional e macroeconômico, enquanto reduz ou elimina a verticalização no nível microeconômico. Segundo Magalhães (2012), nesse mercado globalizado, grandes, médias e pequenas empresas formam uma rede heterogênea de demandantes e ofertantes de bens e serviços, com diferenças de poder econômico e de posição estratégica de mercado. As realidades organizacionais tendem a sofrerem profundas alterações, onde postos de trabalho podem ser eliminados enquanto outros são criados; a horizontalização da produção e da gestão elimina hierarquias, equipamentos, qualificações etc. Assim, o mercado de trabalho se reestrutura, com novas demandas quantitativas e qualitativas de qualificação, de gênero, idade e etnia.

De acordo com Fleury (1996), a estrutura hierárquica da empresa nos seus primeiros anos era muito simples, composta basicamente de três categorias: engenheiros, supervisores (chamados de feitores) e os trabalhadores (os peões). Atualmente observa-se claramente a evolução e crescimento das categorias de trabalho, tornando-se assim, necessário estudar cuidadosamente as relações de trabalho existentes. Robbins (1999) relata que na reestruturação produtiva, o cronômetro e a produção em série e de massa foram substituída pela acumulação flexível. Nesta surge um novo setor de produção, novos mercados e novas maneiras de fornecimento de serviços criando-se vários empregos no chamado setor de serviços. O gerenciamento e a contratação da força de trabalho ganham novas formas e o trabalhador para ser contratado deve ser possuidor de características como polivalência, alta qualificação, alto grau de responsabilidade e autonomia.

A sociedade encontra-se inserida em um ambiente repleto de mudanças, no qual Robins (1999) apresenta seis importantes aspectos que contribuem para esta mudança: a natureza da força de trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos podem ser percebidos no cotidiano da organização, seja de forma mais aguda ou mesmo acentuada, podendo exercer alguma influência sobre a mesma.

Para atender de modo satisfatório às demandas do ambiente, a empresa poderia investir e preocupar-se com o aumento da quantidade e valor de seu cliente, com a diminuição dos custos de coordenação interna, com a redução do tempo de resposta ao mercado, com a motivação de seus membros para que possam contribuir de modo efetivo.

De acordo com Fischer (2012), as relações de trabalho constituem a particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os empregados e os empregadores. Isto é algo muito complexo, pois envolve traços culturais e organizacionais, que, quando mal planejados e geridos, refletem diretamente nos resultados da empresa num todo.

Complementando esse conceito, Ésther (2012) ressalta que o trabalho é uma categoria social sujeita a múltiplas determinações, e que se pode dizer que as relações que ocorrem no interior das organizações não podem ser explicadas apenas a partir da análise de variáveis internas à mesma.

Nas últimas décadas, conforme abordado por Eboli (2002), vários países vêm passando por um processo de mudanças aceleradas em todos os aspectos: político, econômico, social, tecnológico, processo este que gerou e vem gerando alterações substanciais na maneira das organizações administrarem seus recursos humanos, obrigando os gestores organizacionais a rever suas atitudes e comportamentos, no tocante às relações de trabalho. Fischer (2012) evidencia que como as relações de trabalho são uma das formas de relacionamento social, elas expressam as características da sociedade mais ampla e, seu estudo deve contemplar o espaço social e político em que se realiza: a organização do processo do trabalho, a elaboração das políticas administrativo-organizacionais e a prática cotidiana dos agentes sociais em relação.

Diante da importância evidenciada, Fleury (2012) afirma que o estudo das relações de trabalho contempla várias instâncias, fundamentais à compreensão de como são definidos os padrões de relações de trabalho no interior das organizações. Assim, o autor propõe a análise nas seguintes instâncias: a) instância do político; b) instância do simbólico; c) instância da organização do processo de trabalho; d) instância das políticas de recursos humanos. O estudo dessas instâncias, conforme a autora, colaboram para a compreensão das relações de trabalho dentro da organização.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE

Abordando inicialmente o conceito, Chiavenato (2004) entende que a gestão de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas

que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Toledo (1983) apresenta uma definição de gestão de recursos humanos como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

No passado de acordo com Bilhim (2001) a gestão de recursos humanos era vista como um custo, sendo gerida ao mais baixo custo e com o máximo de rendimento, sendo que, a definição e as práticas de gestão de recursos humanos estavam marcadas pelos aspectos jurídicos administrativos.

Fleury (2012) reforça os argumentos de Bilhim (2001) ressaltando que desde os primórdios da industrialização a gestão de pessoal foi relegada a plano secundário, pois a mão de obra foi sempre considerada recurso abundante e barato, facilmente encontrável e substituível no mercado de trabalho.

Contextualizando seu desenvolvimento, Leite e Albuquerque (2009) relatam que a criação da gestão de recursos humanos, não somente foi motivada pelas origens econômicas, mas fundamentalmente políticas, contraditórias, portanto a própria concepção da organização como sistema de relações de trabalho. Ao falar sobre a importância do papel dos recursos humanos nas organizações é necessário realizar um viés histórico, expondo que as pessoas nem sempre foram a principal preocupação das organizações. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), no início do século XX a escola da administração científica foi marcada por Taylor, cuja base de administração era de natureza tecnológica. O homem era visto como máquinas a serem manipulados pelos seus líderes para aumentarem a produção. A gerência deveria desprender-se das questões e emoções humanas. Os trabalhadores deveriam adaptar-se à gerência, e não a gerência às pessoas. Na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era exclusivamente de estabelecer critérios e zelar para que estes fossem cumpridos, concentrando-se nas necessidades da organização e não nas das pessoas.

Segundo Motta e Vasconcellos (2004), é definido um estilo de liderado completamente rotinizado em funções e competências determinadas por regras. A esfera do trabalho é completamente separada da esfera pessoal, não se levando nenhuma característica pessoal em consideração. O indivíduo empregado neste período era considerado uma máquina dentro de um processo, que não tinha sentimentos. Seu comportamento não se alterava, portanto apenas ajustes nas regras e processos resolveriam possíveis problemas. É definido o conceito de “*Homo Economicus*”, homem

previsível, com racionalidade absoluta e com produtividade condicionada a incentivos monetários.

Gil (2006) salienta que na década de 1920 e começo da década de 1930, houve uma evolução na visão administrativa, passando a valorizar-se mais o ser humano dentro da organização. O movimento das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo australiano Elton Mayo, a partir de 1927, que através de experiências realizadas em organizações, ressaltou a influência desses fatores no produto final do trabalho. Ficou evidente que a produção poderia ser aumentada se, além dos recursos tecnológicos, a administração se preocupasse com as questões humanas, levando em consideração os sentimentos e atitudes das pessoas, como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho e, temas como comunicação, motivação e liderança passaram a ser também considerados na administração de pessoas.

Na concepção de Kwasnicka (1991), a Escola de Relações Humanas expôs uma nova postura de tratamento e consideração ao indivíduo, demonstrando que a participação dos funcionários no processo de decisão possibilita que a produção cresça progressivamente. Aliada a esta teoria aplicaram-se as técnicas de dinâmica de grupo de Kurt Lewin em 1939, e surgiram então conceitos como motivação, comunicação e liderança entre os grupos. Evidenciou-se que as pessoas estão dispostas a cooperar e são capazes de se comunicar a fim de contribuir para o alcance dos objetivos. Praticando o que se chamou de interação social, pois o homem estaria em constante contato e troca com outras pessoas.

Com o impacto da Teoria das Relações Humanas, os conceitos antigos relacionados com a organização formal, disciplina e departamentalização, passam a ceder lugar para novos conceitos como organização informal, liderança, motivação, grupos sociais e recompensas. A maior contribuição da teoria foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico (KWASNICKA, 1991).

Verifica-se que a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Segundo Lacombe e Tonelli (2012), em função do reconhecimento da importância que passa a ter o cliente, diante dos ambientes competitivos, começa a surgir

uma nova tendência nas estratégias empresariais, impactando não apenas os processos produtivos, bem como o processo de pessoas. Assim, Bilhim (2001) expressa que os recursos humanos passam a constituir o recurso estratégico das organizações dado a sua criatividade, inovação e ao potencial que representam.

Diante disto, Lacombe e Toneli (2012) comentam que cabe à gestão de recursos humanos transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade. Ulrich (1998) atribui quatro funções principais à área de recursos humanos: as funções estratégicas, a competitiva, a função de promover e auxiliar os processos de mudança e a função responsável pelo envolvimento dos empregados com a empresa.

Bilhim (2001) salienta que o fato das pessoas serem vistas como a vantagem competitiva das organizações, obriga que, a gestão de recursos humanos seja chamada a ter um papel ativo sobre as áreas da gestão onde nunca tenha participado, fazendo com que, o gestor desta área tenha se tornado mais solicitado a intervir na gestão estratégica. O autor complementa que, a gestão de recursos humanos é encarada como um sistema global, fazendo parte de um sistema mais amplo, no qual a estratégia e a cultura organizacional se tornaram os principais constituintes ao futuro de uma organização.

Almeida et al. (1993) analisa que uma vez estabelecidos os objetivos e as estratégias para se alcançar, o papel da área de recursos humanos é fundamental para a implementação do que foi planejado, definindo-se assim, políticas de promoção e avaliação, de acordo com as estratégias de organização, pois, como a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades, é fundamental que o interesse dessas pessoas esteja orientado para também atender aos objetivos organizacionais.

Segundo Fortuna et al. (2001) um modelo de gestão de pessoas, se desenha estrategicamente com: a) planejamento de pessoal; b) recrutamento, seleção e contratação de pessoal; c) administração de cargos e salários; d) planejamento de carreira; e) avaliação de desempenho; f) treinamento e desenvolvimento. Esse contexto é tão amplo que atinge a organização como um todo e não apenas uma de suas partes.

3 AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Conforme nos explica Chiavenato (2004) as políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, sendo que, constituem uma orientação administrativa para impedir que as

peças desempenhem funções indesejáveis ou coloque em risco o sucesso de suas funções específicas. Assim, as “políticas de recursos humanos se referem às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais” (CHIAVENATO, 2004, p. 136).

Ao mediar a relação entre capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade de uma organização. Fleury (1996) aborda que no processo de elaboração de políticas fatores externos podem intervir, como: relação da empresa com o mercado de produtos, de tecnologia, de capital e principalmente de mão de obra; características socioculturais da classe trabalhadora em geral e do segmento específico em que atuará a empresa em particular; o jogo de forças político sociais, como, por exemplo, o grau de mobilização das diferentes categorias profissionais empregadas pela empresa.

Para Carvalho e Nascimento (1997) a implantação das políticas de recursos humanos se assenta nos seguintes propósitos: estabelecer programas e incentivos a fim de manter o funcionário na empresa por mais tempo; proporcionar flexibilidade no recrutamento, seleção, treinamento e avaliação do desempenho dos funcionários da empresa; e adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2004), uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais: políticas de suprimentos de recursos humanos; políticas de aplicação de recursos humanos; políticas de manutenção de recursos humanos; políticas de desenvolvimento de recursos humanos e políticas de monitoração de recursos humanos. Estes aspectos serão descritos no quadro a seguir:

Quadro 1 - Bases da política de recursos humanos.

Provisão de recursos humanos	Aplicação de recursos humanos	Manutenção de recursos humanos	Desenvolvimento de recursos humanos	Monitoração de recursos humanos
Pesquisa de mercado de recursos humanos _ pesquisa e análise do mercado de recursos humanos	Análise e descrição de cargos _ determinação dos requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais,	Administração de salários _ avaliação e classificação de cargos visando ao equilíbrio salarial interno _ pesquisas salariais visando	Treinamento _ diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos	Banco de dados _ registros e controles para a devida análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos disponíveis

_onde recrutar (fontes de recrutamento)	físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho) para o desempenho do papel.	ao equilíbrio salarial interno _política salarial		
Recrutamento _como recrutar (técnicas de recrutamento) _prioridade do recrutamento interno sobre o externo	Planejamento e alocação de recursos humanos _determinação da quantidade de recursos humanos necessária à alocação desses recursos em termos de posicionamento em cargos dentro da organização	Plano de benefícios sociais _planos e sistemáticas de benefícios sociais adequados a diversidade de necessidades dos participantes da organização	Desenvolvimento de recursos humanos _aprimoramento a médio e longo prazo dos recursos humanos disponíveis, visando à contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização.	Sistemas de informação _meios e veículos de informação adequados às decisões sobre recursos humanos
Seleção _critérios de seleção e padrões de qualidade _grau de descentralização das decisões acerca da seleção de pessoal _técnicas de seleção.	Plano de carreiras _determinação ótima das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro da organização.	Higiene e segurança do trabalho _critérios de criação e desenvolvimento das condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem os cargos.	Desenvolvimento organizacional _aplicação de estratégias de mudança visando à saúde e excelência organizacional	Autoria de recursos humanos _critérios de avaliação e adequação permanentes das políticas e dos procedimentos de recursos humanos.
Integração _planos e mecanismos (centralizados e descentralizados) de integração de novos participantes ao ambiente interno da organização.	Avaliação de desempenho _planos e sistemáticas para contínua avaliação da qualidade e adequação dos recursos humanos.	Relações sindicais _critérios e normas de procedimentos sobre relações com empregados e com sindicatos.	_____	_____

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006).

A partir dessas políticas apresentadas no quadro acima, pode-se definir quais procedimentos podem ser implantados na empresa que tem por objetivo orientar o desempenho das operações e atividades levando em consideração os objetivos da organização.

3.1 IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A ação humana é responsável pelas obras existentes, pelo desenvolvimento das ciências e principalmente pela geração de riqueza. Segundo Magalhães (2012), toda a tecnologia e recursos materiais somente cumprem o seu papel quando são utilizados adequadamente pelas pessoas. Um dos grandes desafios da administração é promover o ser humano, obter seu comprometimento com a missão da empresa, desenvolvendo um ambiente de trabalho que contribua para o sucesso do empreendimento e ao mesmo tempo, realize o indivíduo como pessoa e como profissional.

Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estes são a consequência da modernização. O produto final dela. Mas não a sua origem. O impulso da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência. (CHIAVENATO, 1994, p. 124)

As organizações passam a entender que suas estruturas física e tecnológica são importantes, porém, são movimentadas somente pela atuação das pessoas e seu intelecto. Assim, o capital humano de uma empresa pode ser um fator diferencial capaz de se constituir uma vantagem competitiva. Como decorrência deste novo modo de pensar, a gestão de recursos humanos ganhou importância. Pode-se dizer que a grande contribuição da área de recursos humanos está em sua competência em colaborar para que a empresa alcance os resultados estratégicos pretendidos.

Na concepção de Gil (2006), torna-se necessário, a partir das colocações acima, a elaboração de um sistema de desenvolvimento de políticas que contribuam para gerar vantagem competitiva sustentável. Desta forma é possível promover habilidades pessoais, organizacionais e sociais que contribuam e sejam determinantes nos processos organizacionais ligados à sobrevivência do emprego e do empregado.

As políticas de recursos de uma empresa são estabelecidas em função do modo de pensar corrente na estrutura organizacional, da cultura e das filosofias presentes na organização. Elas dizem respeito à maneira pela qual a organização empresarial adota para tratar com seus funcionários e colaboradores para que possa, através deles, atingir seus objetivos estratégicos. Em troca disso, permite ou cria condições para que estes indivíduos atinjam suas metas pessoais.

"As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos" (CHIAVENATO, 1994, p. 164). Constituem-se em orientação administrativa para impedir que os

empregados desempenhem funções indesejáveis ou que comprometam a eficiência de funções específicas.

As políticas de recursos humanos estão subordinadas à filosofia empresarial e devem apresentar a necessária flexibilidade para adaptar-se aos objetivos organizacionais. Deve-se considerar que a nova filosofia de recursos humanos deve ser centrada na análise da organização e não de indivíduos, enfatizando o ambiente organizacional, os objetivos da organização, estrutura de cargos, responsabilidades e níveis de comando, motivação e liderança e relações de poder.

A filosofia da empresa é mais duradoura e estável que as políticas de recursos humanos, que se apresentam mais mutáveis e dependem das reações do mercado, da influência do Estado, da estabilidade política, econômica e social do país.

Ao se estabelecer e implantar as políticas de recursos humanos objetiva-se os seguintes propósitos principais:

Estabelecer programas e incentivos que enfatizem a manutenção do funcionário na organização por mais tempo, diminuindo os custos com a administração de empregados. Proporcionar maior e melhor flexibilização no referente a recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários. Adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 09).

Por meio das políticas de recursos humanos é possível fazer a avaliação do comprometimento dos colaboradores junto aos objetivos organizacionais, exercendo influencia sobre o comportamento dos colaboradores dentro da organização. Assim, todos colaboram de maneira positiva para que a organização se desenvolva a fim de atingir seus objetivos, com uma gestão adequada de seus recursos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual, influenciadas pela globalização, as organizações disputam o mercado altamente competitivo. Esse contexto força as empresas a olharem as pessoas não mais como insumos e recursos, surgindo uma nova dimensão em relação à gestão estratégica de pessoas. Esse processo de reformulação das políticas e práticas pode vir a conciliar as expectativas da organização e de seu pessoal. O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas.

É possível perceber que as mudanças ocorrem em grande velocidade, que os avanços da ciência, a quebra de mitos e tabus, acesso à informação são marcos

importantes para a sociedade. Desta maneira, as organizações que almejem excelência devem estabelecer estratégias de gestão de pessoas propícias para o crescimento de seus colaboradores, atendo-se ao clima organizacional, aprendizado e realização pessoal.

Na abordagem da gestão do conhecimento, a área de recursos humanos tem um papel fundamental e precisa urgentemente assumir um posicionamento ativo. Trata-se de uma mudança dentro de uma mudança. O ambiente competitivo da empresa mudou com a globalização dos mercados, a inovação tecnológica e requer uma demanda de novas tecnologias de gestão.

Em uma sociedade contemporânea, globalizada, competitiva ao extremo, as empresas para sobreviverem e prosperarem devem buscar uma estruturação sólida, conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhados aos valores da organização, orientados ao resultado final almejado. Nesse ponto se verifica a importância da estruturação de políticas de recursos humanos eficientes dentro das organizações, atuando em toda a estrutura hierárquica da empresa, gerenciando talento, conhecimento e capitais humanos disponíveis. Dentro desse contexto, a gestão de pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, a fim de otimizar recursos e investimentos, bem como maximizar os lucros.

Finaliza-se o estudo contextualizando a necessidade da criação e implantação de políticas de recursos humanos direcionadas às novas exigências do mercado, considerando como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz. Contar com talentos exige recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação, e acompanhamento contínuo do desempenho obtido, além de uma cultura organizacional que estimule a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, R. L; SIQUEIRA, H.S.G. **Autonomia do Estado no processo de globalização**. Revista do centro de ciências da economia e informática. Bagé- RS, Vol. 08, N° 13, março. 2014.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes. MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Porque administrar estrategicamente recursos humanos**. In: Revista de Administração de Empresas. Vol. 33. n. 2. São Paulo, Março/Abril de 1993.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Questões atuais de gestão de recursos humanos**. Disponível em: www.spi.pt/foral/modulo3/capitulo1.doc>. Acesso em 07 de julho de 2014.

CARVALHO, Antonio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **Relações de trabalho: conceitos, instâncias e condicionantes**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/facc/files/2011/03/UNID-3-RH-I-2010-Rela%C3%A7%C3%B5es-de-poder-e-de-trabalho-Conceitos-inst%C3%A2ncias-e-condicionantes.pdf>>. Acesso em 06 de julho de 2014.

EBOLI, Marisa Pereira. **A Influência das relações de trabalho sobre o comprometimento organizacional**. (Dissertação de Mestrado em Administração). Curitiba, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. **“Pondo os pingos nos Is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos**. Disponível em: xa.yimg.com/kq/groups/21923719/.../Pondo+os+Pingos+nos+Is.doc>. Acesso em 10 de julho de 2014.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual**. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=503>. Acesso em 09 de julho de 2014.

_____. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho**. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901987000400003.pdf>. Acesso em 07 de julho de 2014.

FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello. TACHIZAWA, Elio Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HOMEM, Ivana Dolejal, OLTRAMARI, Andréa Poletto & BESSI, Vânia Gisele. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de produção.** RAC, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3, p. 210-227, Abr./Jun. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acessado em: 11 de abril de 2016.

IANNI, Octávio. **Teoria da globalização.** 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese.** São Paulo: Atlas, 1991.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08.pdf>>. Acesso em 13 de julho de 2014.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, Nildes Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MAGALHÃES, Silvio Reis de Almeida. **Considerações sobre o Mercado de Trabalho e suas modificações.** Disponível em: http://www.viannajr.edu.br/revista/eco/doc/artigo_00005.pdf>. Acesso em 10 de julho de 2014.

MOTTA, Paulo. Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.