

AS COMPETÊNCIAS DO FUTURO: A FENOMENOLOGIA E O RH

Aluno: Thiago Quintella Castro
Orientador: Sandra Regina da Rocha Pinto

INTRODUÇÃO

Neste estudo, buscou-se evidenciar o processo de entendimento do pesquisador acerca das competências demandadas pelo mercado de trabalho à luz da percepção dos profissionais de Recursos Humanos. O entendimento das concepções e processos de aprendizagem torna-se instrumento fundamental no condicionamento da forma como as realidades são experienciadas, moldando a maneira de atuar em cada situação específica.

Buscou-se, a princípio, refletir sobre as diversas formas ou modo com os quais os profissionais de Recursos Humanos experimentam e reagem às demandas do mercado e como expressam essa experiência.

Remetida ao plano individual, embora o tratamento do tema contemple aspectos naturalmente distintos daqueles que o conformam ao nível da organização, os enfoques são intimamente relacionados, uma vez que não é possível pensar-se na eficácia organizacional sem a contribuição decisiva das competências individuais.

Esta pesquisa permitiu ao investigador aumentar sua experiência em torno da problemática e entender a percepção dos indivíduos quanto ao desenvolvimento de competências bem como nortear novas pesquisas que objetivem verificar o desenvolvimento de competências e aplicabilidade das mesmas, em um modelo que fuja do foco de departamento de pessoal e benefícios.

Permitiu, ainda, uma grande leitura sobre os princípios do método e o desenvolvimento da percepção de que o objeto de pesquisa não é o fato e sim o fenômeno, assim ao realizar as análises, bem como as leituras acerca do método, pôde-se aprofundar as reflexões na interpretação do fenômeno de se analisar a própria experiência.

Percebeu-se que a busca pela compreensão das atuais e futuras necessidades do mercado, pode configurar-se como um vetor de transformação para aqueles que a este estudo se debruçam [3; 8].

REFERENCIAL TEÓRICO

Com a evolução dos negócios e do ambiente empresarial entende-se que os fatores que estimulam as mudanças na administração de Recursos Humanos são entendidos como externos e internos. Percebe-se que há pelo menos duas décadas, vem se exigindo uma nova política estratégica de recursos humanos: política centrada na qualidade, o que significou a adesão de princípios e programas de focalização no cliente, melhorias contínuas e capacitação de recursos humanos.

No Brasil, diversas pesquisas demonstram que ainda não se encontra totalmente difundido o entendimento da importância da área de RH, a respeito do seu caráter estratégico, em que devem ser focadas suas ações. O papel do RH, antes visto apenas com uma atuação

administrativa, burocrática, passa a ser entendido como essencial para o bom andamento do negócio da empresa, uma vez que são as pessoas nela inseridas que agregam valor. O departamento de Recursos Humanos passa a ser responsável por outras funções das políticas de RH dentro da empresa, interligando todos os departamentos para cumprir os objetivos organizacionais. As dificuldades percebidas nas práticas dos profissionais de Recursos Humanos dependem muito da perspicácia ou da percepção e intuição desses em se adaptar aos novos cenários [2; 11].

No novo cenário que busca se estabelecer, as organizações vêm adotando novos padrões de relação de trabalho onde procuram uma maior disseminação dos trabalhadores na tomada de decisões. E um dos fatores que merece destaque é a valorização do capital intelectual, como também, a transformação dos recursos humanos de uma atuação operacional para atuação estratégica.

Dentre diversas características, espera-se do profissional a competência de tornar as empresas permanentemente competitivas. A competição nos mercados focaliza e mede o sucesso por meio de novos padrões de comportamento [2; 1].

Os futuros profissionais devem alcançar a compreensão de que a descrição de competências, o plano de treinamento, e a avaliação de eficácia do treinamento estão diretamente relacionadas e devem estar alinhadas ao perfil profissional de cada indivíduo.

O RH como Parceiro Empresarial deve atuar de forma efetiva e eficaz em todos os papéis do RH, como Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente da Mudança [2].

A valorização dos conhecimentos e das habilidades técnicas torna-se efetiva à medida que a visão mercantilista dos Recursos Humanos é abandonada.

Desta forma, buscou-se entender a percepção dos profissionais acerca das suas experiências, formação e anseios com relação ao futuro da área de RH e as competências para torná-lo efetivamente estratégica, alinhada ao discurso atual do setor.

METODOLOGIA

Por tratar-se de uma pesquisa sustentada na percepção dos profissionais de RH adotou-se o método da Fenomenografia, de cunho exploratório-qualitativo. O conhecimento é o resultado de uma construção cujo epicentro é o próprio estudante, a quem caberia o poder de decidir sobre os seus processos, resultado da reflexão de suas próprias percepções, de suas ações sobre o mundo e suas relações com o outro [10; 6]

A pesquisa qualitativa é concebida mediante premissas, visões de mundo do pesquisador e do estudo de um problema de pesquisa, investigado por intermédio de significados individuais ou em grupos atribuído a um problema social ou humano.

A Perspectiva fenomenográfica surge a partir do referencial de investigação, motivada pelo anseio de desenvolvimento do ambiente acadêmico no que tange aos processos de aprendizagem. Tais experiências ocorrem primeiramente na Universidade de Gotemburgo, com um grupo de estudantes [6]

Trata-se de um modelo de investigação que busca descrever e categorizar as concepções das pessoas acerca de um determinado fenômeno, através da análise de transcrições das entrevistas, semi-estruturadas, analisadas a partir de elementos como a compreensão e a expressão da vivência dos fenômenos.

Através da análise dos discursos pessoais, procura-se mapear qualitativamente, as maneiras pelas quais os indivíduos experienciam, conceitualizam, percebem e compreendem os vários aspectos da realidade e do mundo.

O objetivo das pesquisas, nesta linha, centra-se na descrição qualitativa das diferentes formas de experienciar a aprendizagem enfatizando os significados na relação sujeito/contexto. O foco de interesse da investigação fenomenográfica é, desde o seu início, a

variação e a diferença entendida como refletindo aspectos da experiência humana. O marco fenomenográfico emerge, assim, como um instrumento conceitual para analisar o significado que as pessoas conferem, não só ao mundo em geral, mas também aos conceitos envolvidos nos contextos de aprendizagem [9; 8; 10].

Foram entrevistados 17 profissionais de Recursos Humanos de empresas de diversos segmentos e tamanhos no período de fevereiro à maio de 2011. As respostas aos questionamentos (APÊNDICE) foram analisadas e as respostas acerca das competências exigidas dos profissionais da área de Recursos Humanos formaram uma cadeia de valores demonstrando a evolução necessária desse profissional.

RESULTADOS

A construção de significados, e construção do conhecimento, permite ao investigador uma mudança pessoal no que diz respeito à postura frente à aquisição e desenvolvimento de saberes, bem como demonstra a possibilidade de superação dos desafios enfrentados cotidianamente pelos profissionais de RH, a partir da reflexão e identificação de competências a serem desenvolvidas e auto-gerenciadas.

Tal concepção favorece uma interpretação e mesmo uma contestação da realidade, oriunda da alteração das perspectivas, moldadas a partir das novas construções cognitivas, diretamente influenciadas pelo contexto atual.

Ao pesquisador, coube a nobre missão de se desvencilhar de conceitos pré-estabelecidos acerca do tema e abrir-se a uma nova experiência, em parceria com aqueles que, em seu dia-a-dia, vivenciam os conflitos e gozam dos resultados de um trabalho bem feito, analisando e apreendendo que os conceitos são melhor eficazes quando aliados à vivência e possibilidade de aplicação dos mesmos.

Sendo assim, identificaram-se grupos de competências e habilidades necessárias para a efetivação do que nossos entrevistados identificaram com RH estratégico. Os depoimentos permitiram categorizar as competências citadas como essenciais ao profissional de Recursos Humanos em dois grupos: Relacionais e Gerenciais.

Essas competências foram reconhecidas pelos entrevistados como um processo natural de evolução, necessárias à adaptação às exigências do mercado de trabalho, cada vez mais globalizado, com mudanças velozes.

Pois é, essa questão de competências eu sempre também achei uma coisa muito dinâmica, muitas vezes eu percebo uma releitura daquilo que praticava antigamente, dão um novo nome, mas na verdade a prática é a mesma, agora claro tem que ter um dinamismo, o mundo mudou de mais né?, Radicalmente, a questão da internet, acesso a informação, então o profissional de RH hoje tem que ter uma competência técnica, de ter uma visão de verdade, de globalização, ter realmente novos componentes (...) (E6 – Norma)

Em um mundo em constante mudança, onde novas necessidades e alternativas surgem a cada instante, cujas pressões sociais se impõem sobre os desejos e prioridades, os profissionais necessitam de ferramentas que lhes habilitem a responder a essas mudanças de maneira eficiente e eficaz, privilegiando o desenvolvimento de novas competências.

(...) certamente mudou, mudou primeiro a forma, como é e com as pessoas trabalham em conjunto, não é só trabalho em equipe, mas é a engrenagem de como é que esses talentos conversam, se estimulam mutuamente né, como é que se cria esse ambiente, esse ambiente tá mudando muito. Eu acho obviamente um elemento que apóia isso é a parte da área de

informática, da área digital, hoje em dia te ajuda muito a ter a comunidade de prática a fazer circular a informação (...) (E2 – Tadeu).

Percebe-se que os próprios profissionais de RH ainda não possuem clareza quanto aos desafios propostos pelo RH estratégico, bem como acerca da compreensão do seu papel neste novo modelo.

(...) eu acho que o RH continua vivendo na crise em que vive já há muitos anos. Que é aquele negócio de querer espaço, reivindicar espaço e não saber como ocupar este espaço. Então todo mundo fala, ah RH tem que estar ligado em business, RH tem que..., só que na hora de fazer isto efetivamente eu acho que ainda esta faltando às pessoas entenderem o que é isto. Não é? É o RH é estratégico. O que é RH estratégico? O RH estratégico na minha opinião, é aquele que você entende o business tanto quanto as pessoas que estão diretamente na linha de frente da companhia. Então, você tem que ser uma pessoa, eu estou pensando não só no primeiro dirigente, como também nos outros profissionais de RH, você tem que ser alguém que esteja pensando não simplesmente nos processo de RH. Os processos de RH são importantíssimos para te auxiliar depois a fazer o que você tem que fazer, mas você tem que estar com a sua cabeça é no business (...). (E15 – Eriberto).

Pode-se perceber a evolução das competências listadas durante as entrevistas a partir do esquema que se segue:

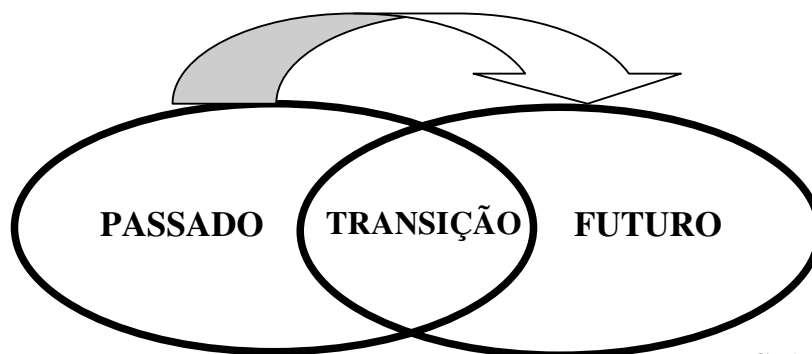


FIG. 1

Como demonstrado no esquema acima (FIG. 1), as competências reconhecidas pelos entrevistados encontram-se em processo de transição para o alcance de resultados que refletirão no futuro. Esse período de transição caracteriza-se pelos conflitos e serve de terreno para o surgimento de novas teorias.

A busca pelo conhecimento é traçada de formas diferentes pelas pessoas que o almejam, pois, é vista como uma atividade estratégica, baseada na compreensão, na construção de significados, quando através do relacionamento do conhecimento formal com a experiência [4].

No quadro abaixo, é exibida a formação acadêmica e tempo de experiência dos entrevistados, com nomes fictícios. Pôde-se perceber diferenças no viés das respostas, demonstrando que a experiência por mais de três décadas permite um vislumbre diferenciado acerca dos processos de evolução de competências, menos percebidos pelos entrevistados com menor tempo de experiência. No entanto, percebe-se uma visão de futuro mais otimista quanto menor o tempo de experiência. Vale destacar que em grande maioria, os entrevistados, apresentam relatos otimistas quanto ao futuro da área de RH, bem como dos profissionais que nela atuam.

Entrevistado	Formação Acadêmica	Tempo de Experiência
E1 – VERONICA	PSICÓLOGA	APROX. 24 ANOS
E2 –TADEU	ADMINISTRADOR	APROX. 20 ANOS
E3 – SIMONE	PSICÓLOGA	APROX. 20 ANOS
E4 – RAFAEL	ECONOMISTA	APROX. 39 ANOS
E5 – PEDRO	ENGENHEIRO	APROX. 35 ANOS
E6 – NORMA	PSICÓLOGA	APROX. 18 ANOS
E7 - KENIA	PSICÓLOGA	APROX. 15 ANOS
E8 – ARMANDO	ENGENHEIRO	APROX. 25 ANOS
E9 – JERONIMO	PSICÓLOGO	APROX. 30 ANOS
E10 – JOSEFIM	INFORMÁTICA	APROX. 30 ANOS
E11 – BRUNO	ENGENHEIRO	APROX. 20 ANOS
E12 – JANAINA	PSICÓLOGA	APROX. 32 ANOS
E13 – GABRIELA	PSICÓLOGA	APROX. 21 ANOS
E14 – MARCELA	SECRETARIADO	APROX. 11 ANOS
E15 – ERIBERTO	ADMINISTRADOR	APROX. 40 ANOS
E16 – DANILO	ADMINISTRADOR	APROX. 08 ANOS
E17 – SANDRA	PSICÓLOGA	APROX. 14 ANOS

Dentre os desafios da área de RH, citou-se exaustivamente, a necessidade, por parte dos profissionais, da compreensão do negócio como um todo, e enfatizou-se o desenvolvimento de competências como ajudar líderes a melhorar seu comportamento e seus resultados, estabelecer um processo de confiança entre o gestor das áreas fins e o RH; entender os talentos como importantes e a espera de valorização, sendo essas competências aqui classificadas como relacionais.

Essas competências determinam a qualidade da interação entre as pessoas envolvidas em uma organização, tendo como consequência um impacto positivo no desempenho profissional. São competências que promovem o crescimento pessoal e tornam os relacionamentos mais saudáveis e construtivos.

Citou-se também, dentro do que foi classificado neste estudo de competências gerenciais, habilidades para gerenciar o processo para que as coisas aconteçam; para implementar práticas de RH que efetuem a estratégia; para desenvolver programas de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, clientes internos do RH.

Para alcançar a superação dos desafios propostos, entende-se que este profissional precisa ser pró ativo e entender como pode contribuir para o sucesso, saindo de suas salas e buscando compreender o negócio da empresa. Além disso, precisa ser um organizador da

mudança e da cultura da empresa e um arquiteto da estratégia. Isso permite que ele faça as coisas acontecerem e entregue bons resultados financeiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição desta pesquisa estende-se também a academia, ao apresentar quais são as expectativas do mercado de trabalho para jovens profissionais, que hoje buscam uma qualificação profissional nas universidades brasileiras.

A crescente globalização e competitividade caracterizam-se como forças motrizes às empresas na busca por formas concretas e objetivas de adaptação às transformações do meio e o profissional de RH precisa estar aberto às mudanças e instrumentalizado para atuar nas novas estruturas empresariais. Ele precisa estar preparado para assumir desafios.

Constatou-se a necessidade do o profissional de RH buscar atitudes mais pró ativas, e também a dificuldade de entender a participação desse profissional dentro de empresas que ainda não se encontram prontas para abrigá-lo, seja devido a uma estrutura que não favoreça o desenvolvimento do RH estratégico, seja pela falta de clareza e participação do RH nas decisões estratégicas do negócio.

Sugere-se, ainda, que uma pesquisa acerca da percepção da geração de valor agregado por profissionais de RH cujas competências sejam aquelas atribuídas às empresas nas quais o RH se estruture em modelos que favoreçam o desenvolvimento de tais competências possa ser desenvolvida com o intuito de complementar este estudo, ainda no segundo semestre de 2011.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Revista Profissional & Negócios – **A referência do RH**. Julho/08. Fênix Editora.
2. ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. 6ª edição, 2001. Editora Futura.
3. DUARTE, A. **Aprendizagem, ensino e aconselhamento educacional: uma perspectiva cognitivo-motivacional**. Porto: Porto Editora, 2002.
4. BIGGS, J., & MOORE, P. **The process of learning**. New York: Prentice Hall. 1993.
5. BOWDEN, J.; MARTON, F. **The university of learning**. Routledge Falmer, 2004.
6. MARTON, F. **Phenomenography – describing conceptions of the world around us**. Institutional Science, n.10, 1981, p.177-200.
7. MARTON, F. **On non-verbatim learning – IV: Some theoretical and methodological notes**. Scandinavian Journal of Psychology, n.17,1976, p. 125-128.
8. MARTON, F., DALL’ALBA, G. & BEATY, E. **Conceptions of learning**. International Journal of Educational Research, 277-300. 1993.
9. MARTON, F. & PONG, W. Y. (2005). **On the unit of description in phenomenography**. Higher Education Research & Development, 335-348. 2005.
10. MARTON, F. & BOOTH, S. **Learning and Awareness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum. 1993.
11. JURAN, J. M.,GRYNA, F. M. **Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.V.I.

APÊNDICE

Pergunta Introdutória:

- 1- Por favor, para contextualizar a nossa conversa, você poderia me falar um pouco sobre sua trajetória profissional dentro da área de Recursos Humanos?

Perguntas Intermediárias:

- 2- Como você descreveria a atuação de Recursos Humanos nos dias de hoje nas organizações?
- 3- Descreva como está estruturada a área de RH na qual você atua hoje.
- 4- O que é para você um “RH Estratégico”?
- 5- Quais são os elementos que você, de acordo com sua percepção, julga serem decisivos para esta atuação?
- 6- De acordo com a sua experiência, você acredita que exista um modelo/estrutura de RH ótimo que favoreça a atuação estratégica da área?
- 7- E como é, em sua opinião, o modelo/estrutura de RH genérico mais apropriado ao contexto atual das organizações?
- 8- Para você, quais são os principais insumos de um RH Estratégico?
- 9- E os principais produtos entregues?
- 10- De uma forma geral, como você acredita que Recursos Humanos é percebida pelo cliente?
- 11- Quais são os sinais que o seu cliente dá que o(a) convença que a sua atuação é, de fato, estratégica, ou não?
- 12- Para você, existe alinhamento entre o que é demandado pelo cliente e o que é entregue pela área?
- 13- Você entende que exista um conjunto de competências essenciais à RH para atuar estrategicamente?
- 14- Você acredita que, de uma forma geral, estas competências estão presentes nos profissionais de RH de hoje? Por quê?
- 15- E olhando para dentro da área, você acredita que existam competências específicas para atuação em cada um dos seus subsistemas?
- 16- Qual é a sua opinião sobre a afirmação: “os subsistemas de RH atuam de forma integrada, articulada e complementar para surpreender a expectativa do cliente”.

- 17- O que existe e o que falta na relação entre estes subsistemas?
- 18- Você percebe em Recursos Humanos a existência de subsistemas mais valorizados e outros até mesmo discriminados? Se sim, por quê? Qual o impacto?
- 19- Dê-me um exemplo onde você percebeu o RH atuando estrategicamente. Que elementos contribuíram para isto?
- 20- Dê-me um exemplo onde você percebeu que o RH perdeu a oportunidade de atuar estrategicamente. E porque isto aconteceu?
- 21- Você conhece o modelo de “Múltiplos Papéis” sugeridos por Dave Ulrich? Em caso afirmativo, qual é a sua opinião sobre o modelo?
- 22- Você entende o momento atual como importante para que o RH assuma seu papel nas empresas? Por quê?
- 23- Como você acha que será o futuro da área e Recursos Humanos nas organizações?

Perguntas Finais:

- 24- Você gostaria de acrescentar algo ao que você disse anteriormente ou dizer alguma coisa sobre o assunto que não foi abordada na nossa conversa? Algum ponto que, em sua opinião, mereça atenção especial...