



ARTIGO ORIGINAL

A GESTÃO DE PESSOAS NA ÓTICA DE UM RECURSOS HUMANOS ATIVO

Eduardo Patricio¹

Universidade Guarulhos, São Paulo/SP – Brasil

Antonio Carlos Estender²

Universidade Guarulhos/Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo/SP – Brasil

RESUMO – A gestão de pessoas na ótica de um Recursos Humanos ativo. Este artigo evidencia as perdas sofridas pelas organizações que assumem uma postura passiva na gestão de Recursos Humanos. Citamos como perdas a diminuição da motivação dos colaboradores, perda do compromisso aos objetivos organizacionais, redução da produtividade e a falta do interesse por parte dos colaboradores em seu desenvolvimento e crescimento profissional. De acordo com a visão dos autores Chiavenato (2008) e Hofmeister (2009), as pessoas constituem o principal ativo das organizações, e o relacionamento hoje entre ambos é baseado na solução do tipo ganha-ganha, devendo a organização reavaliar o atual modelo de relacionamento. Uma postura ativa da gestão de Recursos Humanos com foco em um relacionamento objetivo entre as partes, é a proposta para eliminar as perdas citadas. Esta gestão ativa terá como principal objetivo, aumentar o vínculo desta relação através do conhecimento individual dos objetivos e metas de cada colaborador. Só a partir deste nível de conhecimento, a organização terá condições de articular uma relação homogênea positiva, na direção de seus objetivos organizacionais, sem deixar para trás os objetivos dos colaboradores. Com a implantação desta postura ativa no relacionamento, as organizações se tornarão mais competitivas e conseqüentemente mais lucrativas, pois terão um time motivado, buscando ao mesmo tempo suas metas e os objetivos organizacionais. Portanto esta postura ativa da gestão de Recursos Humanos, é a garantia de evitar perdas com o principal ativo das organizações, o material humano.

Palavras chave: Gestão, Relacionamento, Ativo, Motivação, Objetivo.

ABSTRACT – People management in an optical active Human Resources. This article highlights the losses incurred by organizations that assume a passive posture in Human Resources management. We quote as losses decreased employee motivation, loss of commitment to organizational goals, reduced productivity and lack of interest by employees in their professional development and growth. According to the authors' view Chiavenato (2008) and Hofmeister (2009), people are the main asset of organizations, and the relationship between them today is based on the solution of the win-win, the organization should reassess the current model of relationship. An active role of human resources management focusing on an objective relationship between the parties, is the proposal to eliminate the losses mentioned. This active management has the main objective to increase the bond of this relationship through the individual knowledge of the objectives and goals of each employee. Only from this level of knowledge, the organization will be able to articulate a homogeneous positive relationship towards their organizational goals, without leaving behind the goals of employees. With the implementation of this active stance in the relationship, organizations become more competitive and therefore more profitable, because they have a motivated team, while seeking its goals and organizational goals. So this active attitude of the management of Human Resources, is the guarantee of avoiding losses with the main asset of organizations, the human material.

Keywords: Management, Relationship, Activity, Motivation, Goal.

¹ Graduando da Universidade de Guarulhos.

² Professor da Universidade Guarulhos/Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo/SP – Brasil. e-mail: estender@uol.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A gestão das pessoas de uma organização deve ter um papel ativo junto aos colaboradores, de proximidade, profissionalismo e transparência. Deve ter a capacidade de integrar os objetivos da organização e dos colaboradores numa relação de “ganha-ganha”, em que as partes sintam-se satisfeitas por saberem que suas metas e objetivos estão sendo considerados nesta relação profissional. A postura passiva atual da gestão de Recursos Humanos resulta em perdas no principal ativo das organizações, o material humano. Portanto o cenário atual da competitividade não permite mais perdas causadas por passividade e comodismo. O modelo de relação organização e colaborador devem mudar para propiciar ganhos e não perdas. O conhecimento individual dos objetivos e metas de cada colaborador será fator essencial para o sucesso desta relação, pois será com eles que a gestão poderá estabelecer metas de crescimento e desenvolvimento profissional, para o alcance dos objetivos da organização. Com a integração profissional do colaborador nos projetos da organização, se cria um dinamismo na busca por objetivos, que resultam na motivação individual de cada colaborador. A integração do colaborador como parte essencial para o alcance de metas e objetivos da organização transforma sua maneira de interagir dentro da organização, aumentando sua motivação e interesse nos objetivos organizacionais, e em seu próprio crescimento e desenvolvimento profissional, pessoal e social. Esta integração harmoniosa retorna a sociedade organizações sólidas e lucrativas, capazes de transformar cidadãos realizados e capazes de elevar o nível do crescimento e desenvolvimento de um país.

Desta forma, o problema de pesquisa foi: Como direcionar e aumentar o potencial humano que cada colaborador possui, em favor dos objetivos da organização e dele próprio?

A postura ativa da gestão de Recursos Humanos, é o link necessário para que se possa vir a conhecer e integrar os objetivos da relação organização e colaboradores. Sabendo que o principal recurso de uma organização é o material humano, e que se

motivado pela possibilidade de alcançar seus objetivos profissionais, financeiros e sociais, irá contribuir com dinamismo e profissionalismo aos interesses da organização. Esta postura motivada dos colaboradores será o diferencial em sua concorrência, na disputa do mercado e na satisfação de seus clientes.

O objetivo foi elevar o nível de contribuição dos colaboradores em prol dos objetivos da organização, e oferecer parceria aos colaboradores em seu crescimento e desenvolvimento profissional e social, através do conhecimento individual de cada colaborador e de uma relação transparente e objetiva, conduzida de forma ativa pela gestão de Recursos Humanos.

Projetou-se um estudo de caráter exploratório-descritivo, que busca aumentar o conhecimento a respeito de um problema e clarificar conceitos e, ao mesmo tempo, descrever como funciona determinada organização. Foi realizada uma revisão de literatura sistemática. Para a elaboração desta revisão, foram percorridos os seguintes passos: identificação do tema, amostragem ou busca na literatura, extração dos estudos incluídos e sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Sibe-USP, Scientific Electronic Library Online (SciELO), entre outros. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, a temática, publicados entre 2000 a 2013, nos idiomas inglês, português, exclusivamente desenvolvido no Brasil. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de agosto á novembro de 2013. O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; A gestão de pessoas na ótica dos Recursos Humanos ativo. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentada a DHL Brasil Express Ltda. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados a uma postura ativa da gestão de Recursos Humanos. Na última seção, são expostas as conclusões finais, onde foi considerada a valiosa estrutura e grande potencial que a postura ativa da gestão de Recursos Humanos representa para o crescimento do relacionamento entre a organização e os colaboradores. Este artigo tem o objetivo de evidenciar a importância do

relacionamento entre a organização e seus colaboradores, que se diferenciam dos demais ativos da organização, pela sua essência humana, que é dotada de sentimentos e reage através de estímulos na maneira com que se relaciona.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E OS MODELOS DE GESTÃO

De acordo com Chiavenato, (2008), as pessoas constituem o principal ativo das organizações. O contexto da Gestão de Pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. Assim, as pessoas deixam de serem considerados recursos humanos para serem tratadas como parceiros. O objetivo da Gestão de Pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Contudo a Administração de Recursos Humanos é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, o que requer compartilhamento entre os especialistas de Recursos Humanos e os gerentes de linha. Portanto deve-se estreitar a distância do relacionamento entre a organização e os colaboradores, tornando um relacionamento aberto, transparente e profissional, onde a busca pelos objetivos de ambas as partes seja o principal motivo desta parceria, e não ocorra a perda do foco pela falta de gestão da administração da organização.

Segundo Knapik, (2008), as organizações são criadas pelos homens e perpetuam-se por meio deles, são compostas de pessoas que assim como as empresas, tem seus objetivos delineados e específicos. Empresa e homem precisam estar em harmonia e de comum acordo, para que este casamento renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócio, quanto para o homem, trazendo satisfação de necessidades, como desenvolvimento profissional, aumento do poder aquisitivo, oportunidades de enfrentar desafios, de obter desenvolvimento profissional etc. A área de gestão de pessoas precisa conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresa e colaboradores. O comportamento do homem nas organizações depende de duas variáveis: as pessoais, como a personalidade de cada indivíduo, a sua motivação interna, a sua percepção e os valores em que acredita, e às da empresa, como o ambiente de trabalho, as regras, a política interna, os métodos de trabalho, as recompensas e as punições e o grau de confiança que a instituição deposita nos funcionários. As pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa. O homem coloca a disposição diversas habilidades, como executar tarefas e atividades, influenciar e modificar o comportamento dos outros e ter ideias baseadas em seus conceitos e suas experiências. Como apontado, é essencial que a gestão de pessoas conheça muito bem a organização, pois irá direcionar os relacionamentos dos colaboradores em torno da cultura da organização, com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais e promover situações em que o colaborador possa crescer e se desenvolver dentro da estrutura organizacional.

Para Hellal, (2008), os modelos de gestão, especialmente o de gestão de pessoas, vêm acompanhando essa orientação, obrigando os gestores a assumirem novos papéis, cujo foco está mudando para a construção de espaço de trabalho mais democráticos, apoiadores, distributivos de poder e realizadores de objetivos mútuos. Esse contexto também requer a criação de novas estratégias de carreira que exigem compromissos efetivos dos indivíduos com o aprendizado constante, o

desenvolvimento de um portfólio de competências e o crescimento profissional. A identificação profissional do colaborador com as necessidades do crescimento da organização, é essencial para o desenvolvimento da motivação profissional e de sua identificação como parte integrante deste grupo social, que devolve a sociedade um cidadão realizado.

As ideias apresentadas por Lisboa, (2005), a perspectiva atual de gerenciamento de pessoas na gestão de serviços visualiza o homem como recurso organizacional de investimento, seja no âmbito público, seja no privado. As organizações procuram profissionais com a expectativa de que eles executem suas tarefas com eficiência. As pessoas procuram as organizações a fim de satisfazer suas necessidades, mesmo que na esfera pública. Nesse ambiente, apesar de encontrarmos indivíduos desmotivados, estruturas funcionais com excesso de funcionários e tecnologia defasada, o que se espera é que se busque a otimização, porque a prestação de serviços com qualidade é o objetivo a ser conquistado. Existe a interação denominada “processo de reciprocidade”, que é a compatibilidade do sucesso do atendimento de ambas as partes: clientes atendidos versus serviços prestados. Então vemos que existe uma disputa de interesses que deve ser equacionada, a fim de que sejam atingidos e realizados os objetivos das partes. Portanto é necessário que haja uma gestão ativa atuando nessa necessidade, pois não podemos deixar que ocorra uma divisão em uma organização que foi projetada para ser única.

2.1.1 O papel do setor de Recursos Humanos na gestão do conhecimento

De acordo com Ulrich (1996, p.8), As práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. O setor de RH tem conhecimento sobre as competências de seus colaboradores, obtido através das atividades de seleção, avaliação de desempenho, treinamento, entre outras. E, por outro lado, possui o conhecimento dos processos organizacionais, obtido através de descrição de cargos e descrição de processos, como também dos objetivos organizacionais, obtido na participação em reuniões

gerenciais e de planejamento estratégico. Portanto, é importante avaliar qual é o papel que o setor de RH pode exercer na gestão do conhecimento organizacional e, com mais esta prática, gerar resultado para as organizações. Como observamos temos todas as informações e o poder, mas falta transformar todo esse conhecimento em pontos fortes que diferenciem a organização das demais concorrentes, e a maneira de realizar essa gestão é se aproximar de seus colaboradores e convidá-los a fazer parte da organização como peça essencial para que se alcance os objetivos propostos.

Segundo Becker et al. (2000, p. 16) as realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente. À medida que a principal fonte de produção da economia americana migrou do capital físico para o capital intelectual, os gerentes seniores de RH se viram sob intenso fogo cruzado para demonstrar exatamente como eles criam valor para suas organizações. Mais importante para eles, o desafio consistia cada vez mais em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio; entretanto esta transição não é nada fácil de acontecer, pois é necessário que investidores e colaboradores se proponham a trabalharem arduamente juntos como nunca antes feito, pois precisam acreditar na homogeneização da corporação, e doarem o que tem de melhor um ao outro, deixando para trás a mesquinha e fria relação comercial, para então iniciar uma relação de verdadeira parceria.

2.1.2 Valorização do potencial humano

Conforme Chiavenato (2005), os indivíduos buscam, nas organizações onde trabalham um espaço onde se sintam bem, em que lutem pelo reconhecimento de seus esforços e recompensas, visando às oportunidades de crescimento profissional, a participação nas decisões que lhes dizem respeito, a liberdade e a autonomia nas atividades que executam, o apóio e o suporte para sua capacitação, empregabilidade e ocupabilidade, em que possam manter-se empregados e atualizados. Esses indivíduos almejam também, a camaradagem e o coleguismo, preservando a confiança e a amizade com os parceiros de trabalho, o divertimento,

a alegria e a satisfação, originando um clima organizacional agradável, e qualidade de vida no trabalho, promovendo a satisfação de trabalhar em determinada organização. Essa gama de desejos e anseios por parte dos colaboradores exprime o lado humano da relação, onde vemos que a simples relação comercial é logo deixada para trás, por conta do desejo de conquistar metas e reconhecimentos pessoais. Se alcançados, nota-se que ocorre uma mudança na postura do colaborador, onde ele passa de mero expectador para o principal coadjuvante no relacionamento.

Para Londero (2009), a vontade de organizar melhor as empresas pôs em evidência a complexibilidade do fator humano. Quanto mais se buscava organizar o trabalho, mais se desembocava numa série de manifestações individuais e coletivas que até então não entravam na organização científica. Como analisar vontades, desejos e intenções? Subjetividades que envolviam conflitos os quais aos poucos se tornavam entraves para o bom funcionamento destas organizações. O fator humano aparecia assim de forma preponderante e ressaltava os aspectos da moral, os conflitos, a comunicação insuficiente, os grupos, as classes ou camadas, os imprevistos, as insubordinações, a rotina, a falta de iniciativas e as críticas. Em torno destas questões, o período de 1950 a 1990 foi marcado pelo desenvolvimento de uma nova corrente centrada na integração do fator humano aos diversos contextos da produção, da comunicação e da organização geral da empresa. Como podemos acompanhar, fica clara a necessidade de se desenvolver técnicas para lidar com o material humano nas relações da organização. Percebeu-se que as boas relações precediam processos positivos, e que são fundamentais para o alcance dos objetivos das organizações.

2.1.3 Material Humano

Segundo Hofmeister (2009), a gestão moderna procura tratar as pessoas como importantes recursos organizacionais, através das suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos necessários para desenvolvimento. Embora nossa

intenção seja visualizar as pessoas como recursos, devemos estar atentos aos seus objetivos e expectativas de crescimento. O desenvolvimento humano está associado ao indivíduo proativo, orientado para satisfação das suas necessidades e para socialização. Isso conduz ao envolvimento com outras pessoas e, principalmente, à experiência com seu ambiente através da percepção e avaliação relacionadas ao foco do crescimento pessoal que visa a carreira futura e não apenas o cargo atual. Todas as pessoas podem se desenvolver. As organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências, ficando evidente que os funcionários têm uma maior participação nos objetivos de seus cargos e a preocupação com a resolução de problemas e com resultados. Podemos considerar que, no seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano das organizações. O desenvolvimento humano está baseado no desenvolvimento de novas competências, no treinamento e na educação contínua. Esse processo deve agregar valor a organização, tornando-a mais ágil e competitiva. Com base nesta visão, as organizações devem reavaliar o relacionamento organização e colaborador, analisando individualmente seus recursos humanos e traçar um perfil de suas realizações, conquistas e intenções que demonstre seu grau de motivação dentro da organização.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2009), em 'Estudo de caso', o autor trata dos aspectos do estudo de caso, da definição do problema, do projeto, da coleta e análise de dados à elaboração do relatório. Yin também demonstra os usos e a importância de estudos de caso em uma grande variedade de campos, incluindo sociologia, psicologia, história, administração, planejamento, serviço social e educação. Relata discussões sobre desenvolvimentos em métodos relacionados, incluindo testes de campo aleatorizados e técnicas de codificação assistidas por computador; cobertura ampliada dos pontos fortes dos estudos de casos múltiplos, triagem de estudo de

caso e do estudo de caso como parte de estudos maiores de múltiplos métodos; cinco técnicas analíticas, incluindo o uso de modelos lógicos para orientar a análise.

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Optamos por essa metodologia pela necessidade de desenvolver uma visão geral sobre o tema pesquisado. A pesquisa de caráter quali-quantitativo possibilitou utilizar dados quantitativos para elaborarmos uma visão interpretativa dos mesmos, trazendo à tona o nosso referencial teórico. Para analisarmos o tema em questão, procedemos com uma pesquisa de campo, com o objetivo de obter informações práticas acerca de nosso problema e comprovar nossa hipótese.

3.3 PESQUISA DESCRITIVA

De acordo com Reis, (2008) a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa. Por isso, não é tão preliminar como a primeira, nem tão profunda como a segunda. Geralmente, a pesquisa descritiva é desenvolvida por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o objeto de estudo determinado. Ela estabelece a inter-relação entre os fenômenos e a população (grupo social) estudados usando as específicas variáveis. Por meio dela o pesquisador descreve o objeto de estudo e procura descobrir a frequência com que os fatos acontecem no contexto pesquisado.

Observou-se que os diferentes métodos citados pelos autores acima, nos ajudam a evidenciar através de suas técnicas, argumentos consideráveis para uma revisão da atual postura passiva da gestão de Recursos Humanos. A pesquisa descritiva foi o método escolhido para fundamentar esta proposta de mudança de postura da gestão de Recursos Humanos de passiva para ativa dentro da DHL Express Brasil Ltda, pois observa, registra, analisa e ordena dados, que evidenciam a necessidade

dos colaboradores de terem uma gestão ativa que possibilite manter um relacionamento objetivo e próximo, contemplando a busca de suas metas e objetivos, em conjunto com os da organização.

4 DHL EXPRESS LTDA.

Fundada em 1969, a DHL é um acrónimo do nome dos seus criadores norte-americanos, Adrian Dalsey, Larry Hillblom e Robert Lynn. Na sua rede global incorpora cerca de 6 500 escritórios e mais de 120 000 destinos espalhados por mais de 220 países. Apesar de estar na terceira posição, em termos de empresas privadas na prestação de serviços nos Estados Unidos, onde foi fundada, a DHL domina o mercado internacional com aproximadamente 1,5 bilhões de envios por ano. Sob o lema «Nós movemos o mundo» a DHL é líder em diversos mercados como os serviços de expresso internacional, transporte aéreo e transporte terrestre, assim como em logística. A empresa teve um rápido crescimento, devido à sua nova abordagem no mercado do transporte de correio. Os documentos eram enviados, pessoalmente, por avião, a partir de São Francisco até Honolulu, o que, até então, era feito por navio. Com isto, o tempo despendido no transporte era significativamente diminuído, bem como, os custos relativos às taxas de utilização dos portos, pois a duração do voo e da liberação aduaneira da carga era feito mais rapidamente que a viagem dos navios, o que poupava bastante tempo e dinheiro aos seus primeiros clientes. Assim, com base neste novo conceito de entregas rápidas de documentos e envios, foi pioneira de uma nova indústria: «o correio expresso aéreo internacional» O seu primeiro grande cliente foi o Bank of America, que necessitava de alguém para transportar cartas de crédito e outros documentos de forma rápida e viu na DHL o parceiro indicado. No início da década de 1970, a empresa decidiu apostar na sua internacionalização, em contraste com outros competidores diretos, como a Federal Express. Desde que foi adquirida pelo gigante alemão dos correios, em Dezembro de 2002, a sua marca tem crescido através da integração de outras empresas compradas pela Deutsche Post, algumas delas também líderes de mercado. O seu sucesso é derivado, em grande parte, da sua preocupação com a qualidade dos serviços que presta, sendo este fator, um baluarte do desenvolvimento da companhia. Com esse efeito, procura ter uma forte presença local associada à sua extensa cobertura planetária. A nova DHL divide-se

em cinco empresas especializadas, são elas: a DHL Express; DHL Freight; DHL Global Forwarding; DHL Exel Supply Chain; DHL Global Mail. O grupo vem também se destacando pelas suas ações de caráter humanitário, prestando auxílio em zonas de Desastre natural, (exemplo: o tsunami no Índico, no final de 2004) nomeadamente na Ásia, região em que possui uma forte presença. A DHL, como uma empresa global, que atua localmente, tem consciência da sua «importância e obrigações para com a sociedade», por isso, procura agir pró ativamente, em primeiro lugar cumprindo o «papel primordial das empresas na sociedade», ou seja, criando trabalho, riqueza e oferecendo a sua solidariedade para com os mais desfavorecidos. Assim, na linha dos seus valores e prática de excelência, a DHL segue um conjunto de regras para com os seus empregados e para com a sociedade, são elas: a) Ação em consonância com os requisitos da norma internacional SA 8000; b) Cumprimento dos parâmetros legais de responsabilidade social inerente à atividade da empresa; c) Igualdade e conformidade na interação com os membros internos; d) Fomentação de parcerias com base em relações de ética e confiança mútua; e) Mobilização de profissionais dos seus quadros, para o voluntariado, no apoio ao incremento da qualidade de vida na comunidade; f) Publicação de todas as informações, que achar relevante, sobre o desempenho da empresa no âmbito da responsabilidade social. Em consonância com as questões sociais, surge, de modo cada vez mais forte, a preocupação de alguns agentes econômicos com as questões ligadas ao ambiente, e preservação do mesmo. Assim, a DHL criou uma série de diretrizes que visam orientar a empresa nesta matéria, são elas: a) Seguir os princípios ambientais do Pacto Mundial da ONU, bem como do certificado ISO 14001 que é detido pela empresa; b) Tentativa de sensibilização interna para o papel social da atividade da empresa, e, também, para o desenvolvimento de uma «consciência ambiental» no seu quadro de trabalhadores; c) Tomada de medidas, com o objetivo de minimizar os impactos nefastos para o ambiente, derivados da atividade da empresa; d) Cooperação estreita com os clientes, divulgando-lhes os seus «projetos, práticas e resultados na área ambiental»; e) Melhoramento dos processos «produtivos» da empresa, com base na inovação tecnológica que desenvolve, de modo à diminuição dos impactos causados pela atividade empresarial da companhia. Os principais objetivos da DHL

Express Brasil Ltda são: a) ser a melhor opção para os investidores, b) ser a melhor opção de transporte, c) ser a melhor opção como empregador. Dentro de todo contexto para se alcançar esses objetivos, encontram-se quatro pilares que apóiam essa missão, são eles: 1) colaboradores motivados, 2) excelência em serviços, 3) clientes fiéis, 4) rede lucrativa. Como vemos no pilar nº1, colaboradores motivados só serão alcançados através de uma relação que demonstre respeito, reconhecimento e objetividade na troca de interesses. Portanto será necessário que reavalie a atual relação entre a organização e os colaboradores, para que se construa uma relação saudável e positiva, onde se encontrem a satisfação profissional e pessoal dos colaboradores e da organização.



Figura 1 Organograma da DHL Express Brasil Ltda. Nível descendente da gerência do Gateway da cidade de Guarulhos, São Paulo.

Fonte: DHL Express Brasil Ltda. – Gerência de Recursos Humanos

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A DHL Express Brasil Ltda procura direcionar e aproveitar todo o potencial dos seus colaboradores na direção de suas metas e objetivos organizacionais, porém sabe que para atingir esse objetivo precisa mudar sua maneira de se relacionar com seus colaboradores. A gestão de Recursos Humanos tem se esforçado através de outras práticas relacionadas aos colaboradores, mas não tem conseguido manter seu material humano motivado a buscar os objetivos da organização. Como direcionar e aumentar o potencial humano que cada colaborador possui, em favor dos objetivos da organização e dele próprio?

5.1 ESTIMULANDO A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Promovendo uma política de relacionamento objetivo e aberto, onde seriam conhecidos as metas e objetivos de ambas as partes e mediante essas informações, fossem acordadas propostas para o alcance dessas metas e objetivos.

5.2 RESGATANDO SEU COMPROMISSO COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Investindo em um relacionamento próximo e objetivo, onde a gestão de Recursos Humanos terá conhecimento individual de cada colaborador, podendo assim direcioná-lo e orientá-lo para que se integre dentro da estrutura da organização.

5.3 PROMOVENDO SEU CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Implantando uma política de crescimento e desenvolvimento profissional, onde o colaborador possa ter possibilidade de crescimento dentro da estrutura da organização.

Destas hipóteses a que julgo mais importante é a estímulo da motivação dos colaboradores, porque poder contar com a motivação do principal ativo da organização na disputa de mercado e poder oferecer um algo a mais ao seu cliente, será o seu diferencial. A postura passiva atual da gestão de Recursos Humanos resulta em perdas no principal ativo das organizações, o material humano. Podemos citar a queda da motivação do colaborador, a falta do compromisso com os objetivos da organização e a perda do interesse próprio em seu crescimento e desenvolvimento. Portanto o cenário atual da competitividade não permite mais perdas causadas por passividade e comodismo. O modelo atual da relação organização e colaborador devem mudar para propiciar ganhos e não perdas. E é através da implantação de uma política de crescimento e desenvolvimento profissional voltada para o colaborador, que a organização poderá resgatar e canalizar todo o potencial humano na direção de suas metas e objetivos organizacionais.

5.4 PLANO DE AÇÃO

A probabilidade de se obter sucesso com a implantação deste projeto é muito animadora. A DHL Express Brasil Ltda é uma organização que tem uma consideração relativamente alta de seus colaboradores, porém está deixando a desejar no sentido de estreitar este relacionamento e compreender como seu colaborador poderá aumentar sua contribuição profissional sem que ocorram maiores investimentos.

5.5 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

- Definição da forma em que ocorrerá a mudança da postura passiva atual da gestão de Recursos Humanos para uma postura ativa, que se aproxime e

venha conhecer na sua individualidade seus colaboradores.

- Eleger uma equipe para desenvolver a implantação de uma política de crescimento e desenvolvimento voltada para os colaboradores.
- Restringir a admissão de colaboradores com incompatibilidade de funções.
- Eleger uma equipe para desenvolver a implantação de uma relação de ganha-ganha entre a organização e os colaboradores.
- Definir os responsáveis para o acompanhamento e cobrança das metas e objetivos acordados.

5.6 CRONOGRAMA PARA A POSSÍVEL IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EM 2014

Tópicos	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Mudança da postura passiva p/ativa	X	X				
Equipe de crescimento e desenvolvimento	X	X				
Restrição incompatibilidade de função	X					
Equipe relação ganha-ganha	X	X	X			
Responsáveis acompanhamento/metras	X	X	X	X		

Fonte: Desenvolvido pelos autores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de mudanças rápidas nas necessidades dos consumidores, é essencial às organizações desenvolverem um diferencial competitivo, que as possibilitem disputar esse mercado levando alguma vantagem sobre sua concorrência. Este artigo analisou onde a DHL Express Brasil Ltda poderia ter

vantagens sobre sua concorrência, apontando falhas na sua gestão de Recursos Humanos atual.

O objetivo deste artigo é elevar o nível de contribuição dos colaboradores em prol dos objetivos da organização, e oferecer parceria aos colaboradores em seu crescimento e desenvolvimento profissional e social, através do conhecimento individual de cada colaborador e de uma relação transparente e objetiva, conduzida de forma ativa pela gestão de Recursos Humanos dentro de uma relação de ganha-ganha.

Notou-se a necessidade de mudança da postura passiva atual, para uma postura ativa da gestão de Recursos Humanos. Esta nova postura ativa da gestão de Recursos Humanos irá acompanhar o colaborador em sua estratégia profissional, adequando seu perfil dentro das necessidades da organização.

Acredita-se que após a implantação deste projeto, a DHL Express Brasil Ltda será uma organização mais eficiente e lucrativa, pois terá seu material humano motivado pela busca de suas metas e objetivos próprios.

Ressalta-se ainda o atual cenário de competitividade na área de transporte expresso em que a DHL Express Brasil Ltda se encontra, e se não houver mudanças na maneira em que a organização visualiza e se relaciona com o colaborador, será impossível canalizar o potencial humano na direção dos objetivos da organização, e manter talentos que formarão as equipes de alto desempenho que apóiam as estratégias da organização.

Conclui-se que a DHL Express Brasil Ltda se transformará em uma organização mais eficiente na prestação de seus serviços, conseqüentemente mais lucrativa e será referência na área de gestão de Recursos Humanos, por valorizar de maneira profissional e objetiva, as metas de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

KUAZAKI, Edmir; Terezinha Covas Lisboa, Márcia Gamboa. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

FERRI, Milena dos Santos. **Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional na Embrapa Pantanal** – Município de Corumbá/ MS. 2006. Monografia (curso de especialização em gestão estratégica de recursos humanos) Universidade para o desenvolvimento do estado e da região do pantanal, Campo Grande.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008

HELLAL, Diogo Henrique (coord.). **Gestão de Pessoas e Competência: teoria e pesquisa**./ Diogo Henrique Helal, Fernando Coutinho Garcia, Luiz Carlos Honório (coords.)./ Curitiba: Juruá, 2008.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento e desenvolvimento de carreira** – Curitiba : IESDE Brasil S.A. , 2009

HRONEC, Steven M.; ARTHUR, Andersen. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

KNAPIK, Janete, - **Gestão de pessoas e talentos.** 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

LONDERO, Marcia, - **Ciências sociais nas organizações.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

REIS, Linda G., - **Produção de monografia da teoria à prática.** 2. ed. : Brasília: 2008.

THIOLLENT, Michel, **Pesquisa eleitorais em debate na imprensa.** São Paulo: 1989.

YIN, Robert K, **Case study research: design and methods.** 2. ed. : USA. , 2003