

RESUMO

Em 1994 foi realizada uma pesquisa sobre o perfil da gestão de recursos humanos na grande São Paulo. Os resultados obtidos apresentaram uma realidade que contrastava com as teorias divulgadas. Nos últimos anos intensificaram-se as mudanças organizacionais, e, também os discursos sobre as práticas de gestão de recursos humanos. O objetivo comum deste projeto envolverá a atualização da pesquisa referida. Os objetivos dos projetos individuais aqui apresentados são: 1. comparar o perfil atual da gestão de recursos humanos com a pesquisa realizada anteriormente e 2. comparar o perfil atual da gestão de recursos humanos com a percepção dos acadêmicos e profissionais da área.

PALAVRAS-CHAVE

Administração de pessoal; Recursos humanos; Pesquisa; São Paulo, Brasil.

ABSTRACT

This project is based in a 1994 research about the profile of Human Resource Management in the Greater São Paulo area. The results showed a contrasting reality with Human Resource Management theories. In the last few years, Brazilian organizations have been going through many changes, as well as the discourse about Human Resource management theory and practice. This project proposes a common goal, to update the 1994 research. Also, it has two individual goals: 1. To compare the results with the 1994 research and 2. To compare the results with the perception of Human Resource academics and practitioners.

KEY WORDS

Personnel Management; Human Resources; Research; São Paulo, Brazil.

AGRADECIMENTOS

Aos auxiliares de pesquisa do projeto, Beatriz Maria Braga Lacombe, responsável, juntamente com Evandro Márcio de Carvalho Paulino e Caroline Pinho Spinola, pela coleta de dados desta pesquisa. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas pessoalmente por esses auxiliares de pesquisa, junto à 100 empresas da Grande São Paulo. Esses 100 questionários (com 65 perguntas) se constituíram como a base de dados que possibilitou a confecção dos relatórios 41 e 42, do NPP – Núcleo de Pesquisa e Publicações, da professora. Isabela Baleeiro Curado.

À professora Isabela Baleeiro Curado, pelo tratamento estatístico dos dados que utilizo na terceira parte deste relatório para fazer a comparação com os resultados obtidos a partir de entrevistas realizadas com especialistas da área de RH.

E, mais uma vez à Beatriz Maria Braga Lacombe, já que sua participação se estendeu além da coleta de dados. Beatriz é responsável pelo tratamento estatístico dos dados que são discutidos na quarta parte deste relatório bem como pelo levantamento bibliográfico da pesquisa. Sua dedicação e seu interesse ao longo deste projeto nos levou à construção do artigo *“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”*, que apresentado no ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração de 2000, ganhou o prêmio de melhor trabalho em RH.

Agradecemos também a todos os nossos entrevistados: os acadêmicos, os consultores, os respondentes das empresas. Suas informações foram fundamentais para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

I. A evolução da administração de pessoas	8
1. A evolução da administração de pessoas no Brasil.....	22
II. Entrevistas com os especialistas em RH no Brasil.....	29
1. Descrição da amostra dos entrevistados	29
2. Síntese com as principais expressões dos entrevistados sobre os temas	31
2.1. RH e funções de RH	31
2.2. DP e funções de DP	44
2.3. Organograma da área	48
2.4. Centralização/descentralização	51
2.5. Terceirização	52
2.6. Recrutamento.....	53
2.7. Seleção de pessoal	55
2.8. Treinamento e desenvolvimento	57
2.9. Administração de carreira.....	60
2.10. Benefícios	62
2.11. Participação no planejamento estratégico	64
2.12. Preocupações da área de RH.....	66
2.13. Perspectivas de mudança	69

2.14. RH ideal	72
III. Discussão dos resultados	78
1. Comparação dos resultados obtidos nas 100 empresas pesquisadas com as entrevistas dos especialistas.....	78
1.1. A amostra	78
1.2. Descrição da amostra	80
1.3. Setor	80
1.4. Número de funcionários (contratados)	81
1.5. Cargo	82
1.6. Escolaridade	82
1.7. Características pessoais	83
1.8. Estrutura da área de Recursos Humanos	84
1.9. Estrutura	84
1.10. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	88
1.11. Funções desenvolvidas pela área de RH.....	89
1.12. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	90
1.13. O organograma da área de RH.....	92
1.14. Estrutura de DP básica.....	92
1.15. Estrutura intermediária	93

1.16. Gerência de RH	94
1.17. Diretoria de RH	95
1.18. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	96
1.19. Centralização versus descentralização	98
1.20. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	99
1.21. Terceirização	99
1.22. Atividades terceirizadas.....	100
1.23. Avaliação dos resultados da terceirização	100
1.24. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	100
1.25. Políticas e práticas de Recursos Humanos	101
1.26. Recrutamento de pessoal	101
1.27. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	103
1.28. Seleção de pessoal	104
1.29. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	108
1.30. Treinamento & Desenvolvimento	109
1.31. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	112

1.32. Administração de carreira dos funcionários	113
1.33. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	115
1.34. Benefícios concedidos pelas empresas	115
1.35. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	117
1.36. Envolvimento da área de RH com mudanças na organização	117
1.37. Programas existentes na empresa.....	118
1.38. Forma e grau de participação da área de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico.....	119
1.39. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	120
1.40. Preocupações e perspectivas	120
1.41. As maiores preocupações da área de RH.....	120
1.42. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	124
1.43. As perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH	125
1.44. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados	129
1.45. RH ideal	129
IV. Comparação dos resultados obtidos nas 100 empresas pesquisadas com a literatura apresentada na primeira parte	130
1. As políticas e práticas	132

2. A visão da área de RH, pelos próprios entrevistados nas empresas.	143
3. Preocupações da área de RH e perspectivas de mudanças	146
V. Considerações finais	150
VI. Referências bibliográficas	153
VII. Anexos	157
Anexo 1	157
Anexo 2	165
Anexo 3	193
Anexo 4	207
Anexo 5	226

COMPARAÇÃO DO PERFIL ATUAL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GRANDE SÃO PAULO COM VISÃO DE ACADÊMICOS E PROFISSIONAIS DA ÁREA*

Maria José Tonelli

I. A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

No período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, a administração de pessoal era vista como “...uma função que diz respeito a problemas operacionais relacionados às políticas e práticas de recrutamento e seleção, avaliação, recompensa e treinamento direcionados ao empregado de forma individual. A área de relações industriais tinha por foco os sindicatos, a negociação coletiva e o tratamento das greves e disputas que eram considerados processos coletivos, vistos, portanto, como áreas para a iniciativa estratégica” (Sisson e Storey, 2000, p. 19). A gestão se caracterizava pelo estabelecimento formal dos melhores procedimentos e práticas negociados com os sindicatos. Esse período foi marcado por um crescimento acentuado das economias de quase todos os países – especialmente os países desenvolvidos –, sendo as relações de trabalho caracterizadas por uma espécie de pacto entre governos, empregadores e empregados onde os governos assumiram como compromissos políticos o pleno emprego e a diminuição das desigualdades sociais; os empregadores, como viam seus lucros crescerem, não se importavam em pagar altos salários e benefícios crescentes (vale lembrar a escassez de mão-de-obra qualificada em todos os níveis); e os empregados, representados pelos sindicatos, viam suas reivindicações atendidas (Hobsbawm, 1996).

* O NPP agradece às alunas que participaram da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Beatriz Maria Braga Lacombe, e como monitora de pesquisas, Caroline Pinho Espínola.

No entanto, o avanço tecnológico acelerado, o acesso quase instantâneo à informação e a reorganização do mercado financeiro global, possibilitaram o surgimento de novas formas de acumulação, que têm sido denominadas de flexíveis (Harvey, 1982), aumentando a complexidade da gestão das organizações e impactando fortemente as relações de trabalho e a administração das pessoas. Famularo (1972), no *Handbook of Modern Personnel Administration*, descreve a evolução da área de administração de pessoas como: "...de uma concentração anterior no emprego de operários e programas de bem-estar social, a área de pessoal evoluiu para uma função essencial e uma constelação de habilidades e talentos cobrindo um amplo espectro de atividades relacionadas a recrutamento, treinamento, seleção, colocação, desenvolvimento, avaliação compensação, organização e conservação do negócio e de seu recurso mais crítico: as pessoas que fazem a organização produtiva" (Famularo, 1972, p. 1-3). De acordo com o autor, a administração percebe que, além de contratar e manter pessoas qualificadas na organização, é preciso também encorajar a criatividade, a atenção à qualidade, a comunicação e a cooperação dessas pessoas e a desencorajar outros comportamentos como a negligência, a falta de cooperação, o absenteísmo, a redução do ritmo de trabalho, entre outros.

Pode-se verificar uma ampliação dos objetivos da organização: obter lucros deixa de ser suficiente, "...uma vez que não são feitos em um vácuo" (French, 1982, p. 159) e, portanto, outros objetivos devem ser considerados como, por exemplo, o desenvolvimento de competências e talentos dos empregados, a constituição de uma força de trabalho estável, ou ainda, a criação de um "bom lugar para se trabalhar". À alta administração cabe não apenas determinar os objetivos, mas também fazer a especificação das tarefas, que é a divisão do objetivo total em pequenas unidades, fáceis de serem manejadas, os cargos ou posições, e que servirão de base para a elaboração do planejamento de recursos humanos. E é esse planejamento que vai orientar, de maneira integrada as necessidades de treinamento e desenvolvimento, as promoções e assim por diante. O autor assinala que as descrições dos cargos são consideradas importantes porque "...tendem a condicionar a natureza dos cargos

individuaise tornam explícitos os comportamentos e características requeridos dos trabalhadores” (French, 1982, p. 186). Além das descrições dos cargos, o estabelecimento de padrões de desempenho que, para o autor se equívale à administração por objetivos ou à administração por resultados, é outro instrumento fundamental para os demais processos da administração de pessoal.

O conceito de Planejamento Estratégico para Recursos Humanos (PERH) surge no início da década de 80, tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens. A primeira, conhecida como o *Michigan Concept*, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define PERH como a ligação entre missão, estratégia, estrutura e RH. Põe mais ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia, impondo um papel passivo à área RH, que segue a reboque. Nessa concepção, o PERH consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A segunda, o *Harvard Concept*, enfatiza mais a perspectiva da gestão da Administração de Recursos Humanos (ARH), ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico (Beer et al., 1982). Para os autores, são quatro as áreas-chave para determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação); o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Estas áreas são afetadas pelos interesses dos *stakeholders* (onde se incluem os empregados) e por fatores situacionais como as características da força de trabalho, a filosofia da administração, as estratégias de negócios, o mercado de trabalho, os sindicatos, etc. As decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social.

Legge (1995) comenta que o aparecimento da ARH nos anos 80 nos EUA e no Reino Unido pode ser visto como o resultado de diversas mudanças – a cultura da excelência e do empreendedorismo, a tecnologia da informação, o trabalho na era do conhecimento e o alto valor agregado - experimentadas nos dois países, tanto no

mercado de produtos como no mercado de trabalho, possibilitadas pelos desenvolvimentos tecnológicos e facilitadas pela volta às ideologias políticas de direita, que transformaram em verdades universais o equilíbrio fiscal, a desregulação dos mercados, a abertura das economias e a privatização dos serviços públicos. Nos dois países, a política governamental incentivava o individualismo empresarial, ressaltando a importância do empreendedorismo para o bem estar econômico da nação. O termo pode designar tanto a empresa como o espírito empreendedor. O modelo da empresa comercial – a empresa privada que opera em uma economia livre – é promovido por políticas que objetivavam o domínio do mercado livre e a intensificação da competição, e que rejeitavam o papel do estado como determinante da oferta e da demanda (por meio das variáveis macroeconômicas), que caracterizaram o período do pós-guerra. A palavra empreendedor tem conotações de iniciativa, energia, independência, coragem, autoconfiança e a vontade de assumir riscos e de aceitar responsabilidade pelas próprias ações e nesse sentido, a cultura do empreendedorismo é aquela em que a aquisição e o exercício dessas qualidades é valorizado e encorajado.

Dentro dessa perspectiva, os sindicatos são vistos como inibidores da iniciativa individual e da cultura do empreendedorismo, uma vez que impõem as condições de uma negociação coletiva. Por outro lado são vistos como entidades que, ao protegerem os empregados, sua ação diminui o senso de responsabilidade e as aspirações de cada um, criando uma cultura da dependência. Esses fatores influenciam o redirecionamento da legislação trabalhista, o que reduz o poder dos sindicatos e aumenta o das organizações. Cada vez mais o estado e as organizações transferem às pessoas a responsabilidade pelo próprio destino, tornando saúde, educação, aposentadoria, a aquisição da casa própria, etc., problemas da ação individual, de tal sorte que pode-se dizer que “a cultura do empreendedorismo apresenta uma ideologia em que a prosperidade e a justiça social são melhor alcançadas através de indivíduos empreendedores, que exercem seus talentos e iniciativa em organizações privadas, em uma economia livre” (Legge, 1995, p. 88).

A abordagem da ARH ganha força com a idéia de que a vantagem competitiva de uma organização deriva da melhor utilização possível de seus recursos, que devem ser usados de tal sorte a acrescentar valor, ser únicos ou raros, difíceis de serem copiados e serem insubstituíveis (pela tecnologia, por exemplo). Como se pode observar, os recursos humanos respondem de maneira adequada à essa lista de requisitos, constituindo recursos intangíveis que devem ser atraídos, desenvolvidos e mantidos e que, dessa maneira, serão potencializadores dos recursos (e das competências) da organização. À área de administração de pessoal – que passa a ser denominada de Administração de Recursos Humanos – cabe a função de repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Devana, Fombrun e Tichy (1984) descrevem como devem ser os subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento, a partir da ótica estratégica e, principalmente, a partir da visão que a organização tem do tipo de contrato que quer estabelecer com seus empregados. Esta visão compreende elementos como: a relação que a organização quer estabelecer com o empregado - se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende dos empregados; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será avaliado de forma individual ou coletiva. É esta visão que vai definir, em princípio, como os subsistemas serão administrados.

Diversos modelos surgiram para ajudar a pensar e implementar a Administração de Recursos Humanos. Alguns deles fazem referência específica à inter-relação entre as políticas e práticas da administração de RH e os ciclos dos negócios, por exemplo – início, crescimento, maturidade e declínio (Kochan e Barocci, 1985); outros, relacionam as políticas de RH às estratégias e estruturas da organização – produto único, produto único e integrada verticalmente, crescimento por aquisições, diversificação de produtos através de crescimento interno e aquisições e múltiplos produtos em diversos países (Devana, Fombrun e Tichy, 1984) ou estratégia

inovadora, conservadora, analisadora e defensora (Miles e Snow, 1984). A análise desses modelos permite dizer que, em geral, a abordagem estratégica envolve:

- entender as pessoas como um recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva;
- uso de planejamento;
- uma abordagem coerente com as políticas e práticas de emprego (integração interna);
- integração das políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (integração externa);
- administração proativa (ao invés de reativa);
- decisões sobre os aspectos da relação de emprego tomadas no mais alto nível hierárquico (Sisson e Storey, 2000).

Storey (2001) sumariza o modelo da ARH no Quadro 1, que se segue:

Quadro 1

O Modelo da ARH

1. Crenças e suposições

- que os recursos humanos são fontes de vantagem competitiva
- que o objetivo não deve ser apenas obediência às regras, mas comprometimento
- que, portanto, os empregados devem ser cuidadosamente selecionados e desenvolvidos

2. Qualidades estratégicas

- As decisões de RH são de importância estratégica
- O envolvimento da alta administração é necessário
- As políticas de RH deve ser integrada à estratégia do negócio – derivada e contribuindo para tal

3. Papel essencial dos gerentes de linha

- Como a prática é muito importante, não pode ser deixada somente aos especialistas
- Os gerentes de linha precisam ser tanto os realizadores como os formuladores das políticas de RH
- Muito mais atenção é dada ao gerenciamento dos gerentes

4. Elementos-chaves

- Gerenciar a cultura é mais importante do que gerenciar procedimentos e sistemas
- Ação integrada em seleção, comunicação, treinamento, recompensa e desenvolvimento
- Reestruturação e desenho do trabalho para permitir a responsabilidade e empowerment

Fonte: Storey, John, *Human Resource Management Today: an Assessment*, IN: STOREY, John (ed) *Human Resource Management – a Critical Text*, 2nd ed., London: Thomson Learning, 2001, p. 7.

Sisson e Storey (2000) identificam algumas etapas para que a abordagem estratégica possa ser mais efetiva:

- a identificação de pontos fortes e fracos e a necessidade de melhoramento nas áreas de liderança, envolvimento e comunicações, treinamento e desenvolvimento, administração do desempenho e condições de remuneração;
- assegurar que as pessoas certas estão nos lugares nas horas certas, através do cálculo da demanda por trabalho, do planejamento da oferta e da combinação dos dois processos, realizando o planejamento das pessoas, visualizando as possibilidades de substituição e provendo pessoas para as lacunas que aparecem;
- ter informação adequada sobre as pessoas para o planejamento;
- mudar o foco do planejamento, o que envolve reconhecer que o processo não é linear e metódico, mas é criado ao longo do processo por meio de forma incremental;
- a identificação das necessidades dos *stakeholders*, que definem a visão e a missão da organização e o estudo da cultura organizacional para se avaliar em que medida as necessidades estão sendo atendidas.

Embora o modelo da ARH seja, aparentemente, muito mais abrangente que a administração de pessoal dos anos 50 e 60, a literatura mostra freqüentes debates sobre a real diferença existente entre as suas propostas e práticas e as implementadas com a administração de pessoal (Legge, 1995; Storey, 1999; Sisson e Sotrey, 2000; Bach e Sisson, 2000). Para Guest (1987), as diferenças entre a administração de pessoal e a ARH são significativas, conforme mostra o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2

Diferenças entre a Administração de Pessoal e a ARH

	Administração de pessoal	Administração de Recursos Humanos
Perspectiva de planejamento e tempo	Curto prazo; reativa; ad hoc; marginal	Longo prazo; proativa; estratégica e integrada
Contrato psicológico	Submissão	Comprometimento
Sistemas de controle	Controles externos	Auto-controle
Perspectiva das relações com os empregados	Pluralista; coletiva; baixa confiança	Unitarista; individual; alta confiança
Estruturas/sistemas preferidos	Burocráticas/mecanizadas; centralizadas; papéis formalmente definidos	Orgânicas; responsabilidades divisionais; papéis flexíveis
Papéis	Especialista/profissional	Integrados no gerente de linha
Crterios de avaliação	Minimização de custos	Maximização da utilização dos recursos (contabilidade dos recursos humanos)

Fonte: GUEST, D.E., (1987), Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, 24(5), p.

Legge (1995) considera que as diferenças entre os dois modelos são, na verdade, muito mais uma questão de retórica do que a existência de práticas efetivamente distintas e que implicam em condições diferenciadas para o exercício do trabalho. A autora ressalta que o mais provável é que o discurso seja coerente com os modelos normativos da ARH estratégica; a prática, entretanto, revelada por resultados de pesquisa, está muito mais próxima do que seriam modelos descritivos da administração de pessoal. No entanto, a autora aponta alguns aspectos que são tratados diferentemente pelas empresas que adotam um ou outro sistema:

- a administração de pessoal parecia ser uma atividade de gerentes destinadas a não-gerentes, exceção feita ao desenvolvimento gerencial. A ARH, por outro lado, não

apenas enfatiza a importância do desenvolvimento dos empregados, mas foca particularmente o desenvolvimento dos times gerenciais.

- o foco nos gerentes de linha é diferente: na administração de pessoal é apenas a expressão de que todos os gerentes são gerentes de pessoas e, portanto, também fazem administração de pessoas e é o trabalho dos especialistas de pessoal que é implementado na linha; na ARH, os gerentes de linha se tornam realmente responsáveis pelo desempenho dos seus subordinados e a ênfase é colocada na relação entre a qualidade do produto ou serviço e a utilização apropriada e proativa dos recursos humanos. As políticas de pessoas não derivam da estratégia, mas são parte integrante dela.

- a terceira diferença é que a maior parte dos modelos de ARH enfatizam o gerenciamento da cultura como atividade central da alta administração, a partir dos trabalhos de Peters e Waterman, entre outros, onde é ressaltada a importância da liderança transformacional, que dá direção, um senso de propósito e envolvimento para todos os membros da organização. Esses valores da cultura serão transmitidos e reforçados nos subsistemas de seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação, remuneração e comunicações. Na administração de pessoal, essa preocupação aparece nos esforços do Desenvolvimento Organizacional (DO), mas como um extra, uma atividade marginal que poderia ser desenvolvida. Na ARH, a integração interna e a consistência entre as políticas de RH são vistos como instrumentos que promovem a cultura forte e coesa, necessária para a competitividade (Legge, 1995, p. 75).

Sisson e Storey (2000) também defendem que há um *gap* entre o discurso e a prática, uma vez que as 'novas' práticas não podem ser consideradas tão 'novas' e, além disso, a adoção de muitas delas se restringe a uma porcentagem reduzida de empresas. Os autores enumeram algumas das chamadas 'novas' práticas:

- avaliação de desempenho formal para todos os empregados

- planos de remuneração por desempenho individual para todos os empregados
- planos de distribuição de ações para todos os empregados
- planos de distribuição de lucros e resultados para todos os empregados
- comitê consultivo de empregados
- reuniões regulares de toda a força de trabalho
- grupos de resolução de problemas (ex., círculos de qualidade)
- empregados trabalham em equipes formalmente designadas
- os empregados recebem ao menos 5 dias de treinamento por ano
- supervisores são treinados em habilidades de relacionamento com os empregados (Sisson e Storey, 2000, p. 4)

Os autores ressaltam que os resultados de pesquisas conduzidas na Inglaterra indicam que as políticas não são adotadas em seu conjunto, ou seja, não seguem todas as recomendações feitas pelos modelos da ARH estratégica. Outro dado a ser considerado é que, ainda que as empresas tenham declarado que haviam adotado uma determinada política, a aplicação da política mostra que não corresponde ao que se entende por uma 'nova' prática. Exemplo disso é que apenas 5% das empresas que disseram trabalhar com equipes tinham um esquema de trabalho realmente parecido com as equipes semi-autônomas, conceito que vem sendo associado às novas formas de trabalho e de gestão de pessoas. Ademais, em geral, as pesquisas apontam a incidência de determinadas práticas, mas não medem também a amplitude de aplicação.

Torrington (1999) sugere que as duas abordagens – administração de pessoal e ARH - são, na verdade, complementares e que podem ser utilizadas simultaneamente. O autor defende que a administração de pessoal é direcionada aos empregados da empresa – recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, e assim por diante – e tem como prioridade avaliar e gerenciar suas atitudes, interesse e respostas, uma vez que constituem fatores essenciais para a efetividade organizacional. Nesse sentido, o seu foco é a oferta de trabalho. A ARH, por sua vez, parte da necessidade da empresa por recursos humanos, tendo por foco, portanto, a demanda por trabalho, que pode ser preenchida tanto por empregados, como por subcontratados, consultores, temporários e agências, entre outros. A ênfase é colocada na estratégia e no planejamento e a cooperação é conseguida por meio de programas de mudança e fortalecimento da cultura, pacotes de remuneração, trabalho em equipes e desenvolvimento para os empregados do núcleo. Os conceitos de núcleo e periferia (em relação aos empregados) se tornam centrais à ARH.

Storey (2001) comenta o grau de variabilidade, ambigüidade, imprecisão e contradição que o termo traz, o que aumenta o debate em torno do conceito em si e das idéias que contém. Muito da confusão se origina da utilização do termo HRM para (a) designar abordagens genéricas, que englobam todas as iniciativas, políticas e práticas relacionadas à relação empregado-organização ou (b) designar uma abordagem específica, com políticas e práticas recomendadas. O autor mostra que há indicações de que muitas das práticas de RH vêm sendo adotadas pelas organizações (embora possam receber outros nomes, como campanha de mudança da cultura, redesenho de sistemas de produção, reestruturação organizacional, Tc), até mesmo no Reino Unido (principalmente as empresas do setor público), onde a abordagem foi recebida com maior ceticismo pelos acadêmicos (Guest, 1987; Guest, 1990; Legge, 1995). Guest (1990) entende que a ARH é apenas uma das possíveis abordagens para a administração estratégica de pessoas, uma vez que, dados os objetivos ou as condições de mercado e de produto da organização, a gestão de pessoas pode adotar modelos como o tradicional/conservador, centrado na eficiência administrativa e minimização de custos, ou um modelo taylorista apoiado por

técnicas comportamentais, como o do McDonald's, por exemplo. Esses modelos não correspondem ao modelo da ARH por não incluírem todos os seus elementos; no entanto, são estratégicos na medida em que estão atrelados ao planejamento estratégico. Além disso, há controvérsias de que a adoção das práticas de RH traga satisfação para os empregados das empresas que as adotaram (Guest, 2001); não há conclusões definitivas sobre a relação entre a adoção das práticas e o aumento da produtividade. Storey (2001, p. 11) ressalta que "...a confiança nos diretores de pessoal como fontes de informação sobre mudanças em práticas de RH e o seu posicionamento estratégico não é recomendável...[uma vez que] as mudanças mais significativas se originaram fora da função do especialista".

Como se pode observar, a discussão sobre a validade do 'novo' modelo é ampla. Os resultados de pesquisas na Inglaterra mostram que as organizações que mais adotaram a ARH foram as mais sindicalizadas. As pequenas e médias não se mostraram tão entusiasmadas com as propostas e não deram sinais de uma adoção definitiva dessas práticas (Sisson e Storey, 2000). E como poderia isso ser explicado? Será que as 'novas' práticas são mais adequadas às grandes empresas por significarem altos custos relacionados ao treinamento e desenvolvimento de empregados? ou será que as práticas têm como premissas elementos que não fazem parte da gestão das pequenas e médias empresas, como o conceito de núcleo e periferia (na verdade, elas se constituem a periferia das grandes empresas)? E que benefícios puderam ser efetivamente verificados da adoção dessas práticas? As respostas a essas questões não foram encontradas nos trabalhos dos autores acima mencionados, que continuam investigando a aplicabilidade e a efetividade da ARH estratégica.

Embora não haja concordância sobre a definição da ARH ou sobre a sua efetividade, algumas práticas vêm sendo associadas à sua utilização. O modelo prevê que essas práticas sejam configuradas e implementadas conjuntamente (integração das políticas), mas a literatura aponta que, na prática, a adoção pode ser limitada a algumas delas e que, além disso, o grau de integração existente entre elas é bastante

discutível. No entanto, as suposições e crenças dos diversos modelos, assim como os resultados esperados para a organização e para os empregados sugerem algumas políticas e práticas que podem constituir critérios para avaliar se uma organização tem a ARH e que estão enumerados no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3

Políticas e Práticas Características da ARH

- ênfase na qualidade
- integração das políticas
- participação efetiva da área de RH no planejamento estratégico
- estruturas organizacionais planas, poucos níveis hierárquicos
- descentralização da execução e da responsabilidade, empowerment
- redesenho do trabalho, flexibilidade das tarefas
- trabalho em equipes multifuncionais e autônomas
- liderança transformacional
- gerência média inspira, encoraja, capacita e facilita a mudança através da promoção do comprometimento e da cooperação dos empregados
- comunicação de objetivos, metas e resultados
- envolvimento, consultivo e deliberativo
- Flexibilidade numérica, ou seja, forças de trabalho central e periférica
- Flexibilidade de horas, ou seja, horas anuais
- ênfase no indivíduo
- seleção cuidadosa dos empregados, com a utilização de técnicas para avaliar atitudes
- ênfase no treinamento e desenvolvimento
- avaliação formal para a movimentação e recompensa
- planos de recompensa individualizados: pagamento por desempenho, por competência, distribuição de resultados e lucros, distribuição de ações; pacotes de benefícios flexíveis, estilo 'cafeteria'

1. A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NO BRASIL

A evolução da prática da administração de pessoas no Brasil difere da trajetória de países como os Estados Unidos e o Reino Unido, conforme já apontado por diversos autores (Albuquerque, 1987; Dutra, 1993; Fisher, 1998). Isso se deve não apenas aos fatores estruturais decorrentes de um processo de industrialização tardio, mas também a aspectos da cultura organizacional brasileira que refletem o modelo de colonização, os modos de produção e as relações de trabalho que daí emergiram (Caldas e Motta, 1997).

Fleury e Fisher (1992) descrevem como o contexto político-econômico influenciou as relações de trabalho no Brasil. No período anterior a 1930, a ingerência do Estado era restrita e o setor industrial incipiente contava muito com a mão-de-obra de origem européia, sendo as relações de trabalho estabelecidas mais em função do tipo de indústria. Assim, havia aquelas onde o trabalho era semi-artesanal, com pouca distância hierárquica e padrões informais de gestão; em outras, onde o grau de mecanização era maior, o exercício da autoridade e da coerção eram práticas comuns. A partir de 1930 até 1945, o Estado começou a intervir mais diretamente na regulação do trabalho: cria-se o Ministério do Trabalho, organiza-se a Justiça do Trabalho, é promulgada a CLT e forma-se o sindicalismo patrocinado pelas contribuições obrigatórias dos trabalhadores. As indústrias começam a ter o Departamento de Pessoal, para cuidar dos aspectos jurídico-legais da relação com os empregados. Vale ressaltar que, nessa época, os trabalhadores consideravam os benefícios como dádivas, ao invés de direitos adquiridos, numa clara demonstração de gratidão a um “pai” protetor.

O período entre 1945 e 1964 é caracterizado pela instalação das indústrias multinacionais e a realização das grandes obras civis de infra-estrutura, absorvendo um grande contingente de trabalhadores vindo do meio rural, mão-de-obra não qualificada para a indústria. Nas empresas brasileiras e estatais, a mola mestra do

gerenciamento dos Departamentos de Pessoal era o cumprimento da legislação trabalhista, sendo as demais práticas exercidas de maneira informal. As multinacionais trouxeram modelos de administração tayloristas e fordistas, que foram implantados com poucas variações nas mais diversas indústrias. A espinha dorsal destes modelos para os recursos humanos era a criação da administração de salários, as descrições de cargos e o estabelecimento das linhas de carreira. “Este modelo pautou a estruturação das áreas de Recursos Humanos e o desenvolvimento das práticas e instrumentos gerenciais na maioria das grandes empresas brasileiras, até os dias atuais” (Fleury e Fisher, 1992, p. 111).

Após 64, com a maior intervenção do Estado em todas as esferas, assumindo, inclusive, a responsabilidade pela determinação dos reajustes salariais, a administração de salários resumia-se ao gerenciamento das promoções. A mão-de-obra abundante e a criação do FGTS, possibilitando a demissão, fez com que os empresários apostassem mais em políticas de baixos salários e alta rotatividade de pessoal. Alguma ênfase foi colocada, entretanto, no desenvolvimento das funções gerenciais, não só como imitação dos modelos importados, mas também como fruto da necessidade de chefia competente para uma mão-de-obra de baixa qualificação. As novas mudanças tecnológicas e a necessidade da competitividade nacional e internacional encontraram a gestão de recursos humanos, em geral, bastante despreparada. “Não havia expectativa de transformação nos padrões de relações de trabalho, nas formas de organizar o processo de trabalho e na ação organizada da classe trabalhadora” (Fleury e Fisher, 1992, p. 114). Algumas empresas tentaram soluções apressadas que não se sustentaram. Poucas conseguiram efetivamente responder às mudanças no contexto.

Dutra (1987) confirma que a Administração de Recursos Humanos no Brasil era pouco conhecida ainda no início dos anos 60, restringindo-se o seu interesse ao fator custo - não incorrer nas sanções da lei, não pagar indenizações, não permitir que o empregado adquirisse estabilidade, e assim por diante. A literatura era voltada apenas aos aspectos operacionais de recursos humanos. As publicações limitavam-se

aos trabalhos sobre administração de empresas e recursos humanos eram realizadas pelo IDORT (Instituto de Organização Racional do Trabalho), que como o nome já demonstra, estava atrelado à administração científica do trabalho e tratavam apenas de assuntos técnicos. As primeiras tentativas de se trazer técnicas de administração de pessoal estavam ligadas mais à produtividade que à preocupação com o trabalhador em si. O autor situa nos anos 60 o início do questionamento sobre o posicionamento da área; mas é somente na década de 70 que a área se equipara em importância a marketing, produção e finanças. Sendo assim, apesar de ter-se tornado evidente que a administração de pessoal não estava conseguindo acompanhar as necessidades da organização e que as mudanças sinalizavam a adoção do que vinha sendo denominado Administração Estratégica de Recursos Humanos (Barbosa, 1981; Bertero, 1982, entre outros), a implementação da prática deu-se com anos de atraso, em função, principalmente, das condições macroeconômicas vigentes, que não propiciavam a necessidade das mudanças.

No final da década de 80, duas pesquisas confirmam a situação apenas incipiente da ARH estratégica. Na primeira, Dutra (1987) estuda os profissionais da área de Recursos Humanos e admite que, apesar de terem encontrado um grande espaço para a ação dentro das empresas brasileiras, em função de uma situação favorável, onde aumentou a complexidade organizacional do país, promovendo um aquecimento do mercado interno e da intensificação das pressões dos trabalhadores, o grupo estudado ainda estava mais preocupado com problemas de relações sindicais do que com o redesenho da área em si, sua estrutura e seus instrumentos. Em geral, a maior preocupação das áreas de RH, recém instaladas nas empresas, ainda se restringia aos aspectos operacionais do trabalho.

Em outra pesquisa, Albuquerque (1987) afirma que "parece haver um crescente entendimento entre pesquisadores e profissionais de Administração de Recursos Humanos do caráter estratégico de que se revestem suas atividades..", caráter este devido, em grande parte, ao aumento da complexidade do ambiente externo e da influência de suas variáveis sobre a organização (Albuquerque, 1987, p. 11). O

autor ressalta a necessidade de profissionais de RH multidisciplinares, capazes de reconhecer mudanças e interpretar seus impactos nas políticas da empresa de curto e longo prazo. Em pesquisa realizada com 168 empresas do centro-sul do país, o autor comenta que “muito embora não se evidencie uma ligação forte entre planejamento estratégico e planejamento estratégico de Recursos Humanos, já se configura uma tendência de aceitação do planejamento estratégico de Recursos Humanos, por parte da alta administração” (Albuquerque, 1987, p. 213). Na maioria das empresas pesquisadas, o executivo da área era envolvido de alguma forma no processo de formulação das estratégias organizacionais.

Portanto, nota-se um atraso de quase uma década entre o discurso da literatura e a prática no Brasil. Entretanto, a década de 90 é marcada por profundas transformações no cenário econômico, afetando diretamente o padrão de competitividade das empresas brasileiras. O foco anterior das preocupações era muito mais como gerir a área financeira, dada a necessidade de convivência com as altas taxas de inflação e os inúmeros planos e choques econômicos, produzindo empresas “inchadas”, com pouco controle sobre custos, desperdícios e até mesmo sobre a eficiência da produção. Portanto, nos primeiros anos da década de 90, conforme observa Fisher (1998), as estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar os novos cenários, eram tipicamente reativo-defensivas, concentradas no enxugamento e redução de custos. Duas pesquisas datadas de 1995 refletem o que estava acontecendo com a ARH, como resposta a estas transformações.

Venosa e Abbud (1995), em pesquisa realizada junto 98 a dirigentes de empresas, mostram que as funções vistas como mais importantes dentro de área de recursos humanos eram recrutamento e seleção, benefícios, treinamento e de departamento pessoal, as rotinas burocráticas. O planejamento de carreira formalizado não existia em 69,89% das empresas pesquisadas; 60,22% não tinham planejamento de pessoal; 50,54% não faziam avaliação de desempenho; 31,18% não tinham serviço social e 31,18% não faziam pesquisa de salários. Privilegiava-se, portanto, as atividades mais burocráticas, valendo-se ainda do princípio de que, desde que se recrute a

pessoa certa para o lugar certo, pagando-lhe um salário justo e treinando-a adequadamente, os problemas com pessoal estarão resolvidos. Corroborando esta hipótese, os autores encontraram que, na opinião dos dirigentes, as empresas não possuem políticas de RH bem estruturadas e aplicadas, o que dava margem, então, aos procedimentos informais.

A pesquisa de Curado, Wood e Lins (1995) junto aos dirigentes da área de recursos humanos de 100 empresas também mostra que “a maior parte das empresas pesquisadas tem a atuação de sua área de RH voltada para questões trabalhistas e operacionais” (Curado, Wood e Lins, 1995, p. 69). As políticas e práticas de RH, ainda pouco sofisticadas e diversificadas, também não são claramente formuladas ou sistematizadas. A maior parte das empresas (61%) ainda era estruturada como Departamento Pessoal, sendo as atividades e funções pertinentes à área, centralizadas neste departamento. Das funções previstas por um PERH anteriormente descritas, o recrutamento interno era pouco utilizado (12%), o treinamento era pouco privilegiado para todos os níveis de empregados, e a administração de carreiras também era pouco expressiva nas empresas com estrutura de DP, revelando uma falta de preocupação com a tradução de planejamento estratégico em ações e, portanto, com o longo prazo. É interessante ressaltar que apenas 35% das empresas tinham planejamento estratégico formalizado, sendo a participação da área de RH mais restrita às fases de fornecimento de informações e execução.

Dos resultados das duas pesquisas, pode-se depreender que, apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a ARH de forma estratégica, como indicado na pesquisa de Albuquerque (1987), na prática, a participação da área se restringia à administração dos processos operacionais. As atividades que caracterizam a ARH estratégica, como o treinamento, o recrutamento interno, a busca de práticas ideais e a utilização de terceirizações e descentralização de processos ainda eram pouco difundidas. De um lado, enquanto as empresas brasileiras não têm nem ao menos uma ARH estratégica, por outro lado, durante a

década de 90 já vai sendo desenvolvido o conceito de ARH como vantagem competitiva, ampliando ainda mais o leque das atividades necessárias a um gerenciamento de pessoas da empresa competitiva.

Fisher (1998) reconhece que a partir de 1995 começam a surgir novas tendências nas estratégias adotadas por algumas empresas brasileiras em decorrência da necessidade de adaptação ao modelo econômico implantado pelo plano real e do reconhecimento da importância que passa a ter o cliente diante de ambientes tão competitivos. O autor mostra como esta mudança de foco impactou não apenas os processos produtivos, como levou as empresas a repensar os processos de pessoas, a exemplo do que já vinha acontecendo nos outros países. Dentre os programas e técnicas mais adotados tem-se: planejamento estratégico, implementação do trabalho em equipe, Gestão da Qualidade Total, aquisição de equipamentos automáticos, planejamento das necessidades de materiais (MRP), programa de conservação de energia, redução do *lead time*, terceirização, entre outros. Pode-se perceber o quanto estes e outros programas que se seguiram são dependentes do envolvimento e da atuação de pessoas para que possam ter sucesso, forçando a ARH a adotar novas perspectivas.

O autor aponta um novo significado assumido pela ARH a partir dos anos noventa, a ARH como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser discutido o papel a ser desempenhado pelas pessoas para a promoção da competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe à ARH garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão; à ARH cabe transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade. Com base nas tendências e desafios apontados por Ulrich (1998), o autor 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. Para o autor, o papel da ARH se amplia, conforme ilustrado no Quadro 4:

Quadro 4

ARH Estratégico x Vantagem Competitiva

RH COMO	ESTRATÉGICO	VANTAGEM COMPETITIVA
Período aproximado	1980-1990	1990-
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento importância dos fatores do ambiente; necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias org.	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade
Funções e Contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados;
Principais atividades	Treinamento, recrutamento interno, desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; descentralização	Administrar rede de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem de comportamento de pessoas; criar instrumentos de gestão para pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: Adaptado de Fisher, AL., *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

Considerando as profundas alterações que o discurso sobre a gestão de Recursos Humanos sofreu nos últimos anos, nossa intenção neste trabalho foi verificar se as empresas estavam implantando de fato, mudanças que as encaminhassem na direção de um planejamento mais estratégico de suas pessoas. Além disso, buscamos, ao entrevistar especialistas e consultores da área, verificar como o discurso da mudança se expressava para esse grupo, responsável, no nosso entender pela introdução de

tais tanto em possíveis ações de consultoria quanto em condição de difusores dos conceitos na academia.

II. ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS EM RH NO BRASIL

1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistadas 14 pessoas da área de Recursos Humanos, entre acadêmicos e consultores. Os consultores (em número de 2) estavam radicados em São Paulo, mas os acadêmicos (em número de 12) estavam estabelecidos profissionalmente em várias regiões do Brasil e eram reconhecidos por sua participação na ANPAD – Associação Nacional de Pós Graduação em Administração. A maioria foi entrevistada durante a realização do ENANPAD – Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração, em Foz do Iguaçu, em setembro de 1998, durante o período do congresso, mas os que moravam na cidade de São Paulo foram entrevistados entre janeiro e fevereiro de 1999. Vale ressaltar que entre os acadêmicos alguns exerciam também a função de consultor. Com exceção dos consultores, todos os entrevistados tinham o título de doutor e eram docentes nas instituições abaixo referidas.

O questionário utilizado como roteiro básico de análise, anexo I, seguiu o mesmo padrão das 65 questões apresentadas para a coleta dos dados junto às empresas. Ainda que a entrevista tenha seguido o mesmo roteiro com todos os entrevistados, nem todos responderam à todas as perguntas, na maior parte das vezes, por não estarem confortáveis com os dados que tinham sobre aquele tema. A síntese que apresentamos no item 2.2 evidencia as respostas e as não-respostas dos entrevistados nos diversos itens do questionário. Os entrevistados deram autorização para utilização dos dados obtidos nas entrevistas.

Entrevistado I – sexo feminino – professora – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Entrevistado II – sexo masculino – professor e consultor – Universidade de São Paulo

Entrevistado III – sexo masculino – professor – Universidade Federal da Bahia

Entrevistado IV – sexo masculino – professor – Fundação Getulio Vargas – Rio de Janeiro

Entrevistado V – sexo feminino – professora – Universidade Federal de Pernambuco

Entrevistado VI – sexo masculino – professor – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Entrevista VII – sexo masculino – professor e consultor – PUC - SP

Entrevista VIII – sexo feminino – professora e consultora – PUC - Rio

Entrevista IX – sexo feminino – professora – Universidade Federal de Santa Catarina

Entrevista X – sexo feminino – professora – Universidade Federal de Minas Gerais

Entrevista XI – sexo feminino – professor e consultor – EAESP-FGV

Entrevista XII – sexo masculino – professor e consultor – USP

Entrevista XIII – sexo masculino – consultor – empresa de consultoria na cidade de São Paulo

Entrevista XIV – sexo feminino – consultora - empresa de consultoria na cidade de São Paulo

Como é possível observar pela descrição, os especialistas da amostra trabalham em diferentes regiões do país e são responsáveis pela difusão do pensamento e de práticas relativas à Gestão de Pessoas em diversas instituições de ensino de Administração.

2. SÍNTESE COM AS PRINCIPAIS EXPRESSÕES DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS TEMAS

Apresentamos nesta parte, um recorte das entrevistas com as principais expressões dos entrevistados sobre os temas abordados no questionário que norteou a entrevista. Optamos por apresentar em primeiro lugar uma síntese dos dados obtidos com os entrevistados para diferentes temas para, em seguida, na terceira parte deste relatório, fazer a comparação com os resultados obtidos junto às empresas.

Como será possível observar, nem todos os entrevistados falaram sobre todos os temas. Eles argumentaram que não sentiam seguros em apresentar dados quantitativos sobre determinados itens do questionário, por exemplo, o grau de centralização/descentralização existente nas funções de RH das empresas ou então, o grau de terceirização etc. Ainda assim, optamos por mostrar essas “não – respostas”, por entendermos que elas se constituem como um dado da pesquisa. Em outras palavras, elas mostram que os entrevistados não conhecem, em profundidade, alguns aspectos da prática organizacional. Alguns entrevistados se estenderam mais sobre um ou outro assunto, de modo que as entrevistas não foram uniformes quanto aos dados obtidos. Justamente essa diversidade é interessante de ser observada, já que as entrevistas mostram também que não há concordância entre os especialistas sobre os conceitos e as práticas utilizadas em gestão de Recursos Humanos.

2.1. RH e funções de RH

Entrevistado I - Recursos Humanos: seria em torno de uma política, desenvolvimento de pessoas, preparação, não se preocupar só com a produtividade, mas com a qualidade de vida destas pessoas. **Função da área de RH:** por as pessoas certas nos lugares certos, pensar na satisfação dos interesses da organização, mas também nos das pessoas que trabalham nela, se preocupar em criar ou desenvolver políticas que desenvolva o crescimento pessoal destas pessoas, e o desenvolvimento

profissional delas, buscando um grupo de trabalho estável, coisa meio complicada hoje em dia, mas acho que é uma incoerência querer comprometimento quando há instabilidade.

Entrevistado II - A área de Recursos Humanos é a área encarregada de gerar e produzir um comportamento organizacional na empresa, coerente com o negócio da empresa. Então, como objetivo, no McDonald's você precisa de um comportamento jovial, alegre e feliz, gente correndo atrás do balcão, atrás de gente e servindo hambúrguer. É aquele comportamento que o McDonald's quer e que a área de RH vai perseguir. Funções da área: bem as funções tradicionais permanecem, buscar gente no mercado, a função de desenvolver competência internamente, a função de manter as pessoas. O que a gente percebe é que está acontecendo com um pouco mais de intensidade é uma aproximação da área de RH na disseminação da estratégia da empresa. Começa a se responsabilizar um pouco mais por uma parcela dessa tarefa de estar disseminando a estratégia, fazendo a estratégia se incorporar nesse comportamento organizacional.

Entrevistado III- Eu tenho uma visão de que a área de RH deve ter uma preocupação global, geral e estratégica com a gestão das pessoas nas organizações. Nesse sentido, diga-se que a área não deve ser uma área confinada lá, com uma pretensão muito técnica e muito limitada. Eu acho que ela devia estar um nível mais próximo do nível decisório e preocupada com questões gerais do desempenho, gestão das pessoas, envolvimento das pessoas, sei lá, uma área que pensasse o potencial humano da organização. Funções: eu vou dizer dois ou 3 eixos que eu acho são estruturadores básicos: o primeiro eixo, para mim, seria o eixo voltado para a questão do desempenho no sentido assim de como garantir um sistema de trabalho de alto desempenho, de desempenho satisfatório, e aí, eu acho que isso aí tem uma grande função e uma grande importância. Todas as ações clássicas na área do treinamento e de qualificação, eu acho que esta área está fortemente impactada com esta questão de requalificação, de mudança no processo de trabalho, de repensar o perfil de profissionais, perfil de trabalhador. Então eu acho que um

grande eixo continuará sendo sob novos moldes, sob novas perspectivas, esta preocupação de como gerar condições para um bom desempenho no trabalho. Eu acho que um segundo grande eixo pé de como ajudar a organização, a gestão e os gerentes, a lidar com as trocas dos indivíduos com a organização. O envolvimento com a organização, essa coisa mais subjetiva do vínculo que o trabalhador tem com a organização; como dar suporte para favorecer estilos gerenciais adequados e mais apropriados. Esta troca eu acho que é a coisa mais subjetiva da relação. Eu acho que com o desempenho, várias outras coisas clássicas da área de RH também vão, que vem a questão de como pensar a avaliação e esta coisa toda. E eu vejo um terceiro eixo e eu nem sei que rótulo eu vou a dar ele, mas que seria uma visão mais prospectiva do futuro em termos do elemento humano na organização. Ou seja, de um órgão que conseguisse pensar as suas necessidades e as necessidades de uma perspectiva de antecipar e que teriam implicações também para o processo seletivo, para treinamento, para qualificação, para tudo isso. Mas, para mim, um terceiro eixo de preocupação seria de pensar o futuro, um planejamento de RH, mas uma coisa assim mais prospectiva. Assim, eu acho que da área está sendo exigida uma visão muito profunda da missão da organização, das estratégias organizacionais mais gerais, uma visão muito ampla do contexto em que a organização se insere, das demandas e do contexto, então, esta é a visão mais estratégica. Então a área eu vejo assim, pelo menos com estes 3 grandes eixos, embora acho que muitas dessas atividades mais técnicas, o profissional tem hoje que dividir com o gerente. O gerente de fato, está assumindo várias funções de gerir pessoas e gerir recursos, conforme a necessidade, e o profissional é mais como um consultor ou um assessor externo...

Entrevistado IV – A área de RH é estratégica e uma área de apoio; no passado ela foi sempre vista mais como uma área de apoio, o que foi um erro. Hoje já se recupera, esta área é uma área que permeia toda a empresa e ela tem que ser vista como tal, embora hoje esteja mais descentralizada. RH tem como função estratégica marcar o conhecimento; as empresas não sabem, que sabe são as pessoas. O conhecimento está nas pessoas, então ela tem essa dimensão estratégica que envolve

outras funções de recursos humanos, que faz a contribuição e retribuição. Contribuição é como as pessoas vão trabalhar, envolve toda a formação, o treinamento, a capacitação, a motivação, os relacionamentos, tudo que leva contribuição ao trabalho. A outra área é mais complicada, a retribuição, como você retribui o esforço das pessoas, aí têm os cargos, os salários e os projetos de carreira etc.

Entrevistado V - RH é fundamental no sentido de captar, desenvolver, de preparar as pessoas para serem geridas e para permitirem à organização sobreviver. Existe uma tendência de dizer, que a área de RH é, certa forma, desmerecida, por fazer estas coisas de seleção, treinamento, desenvolvimento, compensação etc. Mas acho que essa é a função de RH. Acho que a função é legítima e bonita. Gestão de gente é papel dos gestores, não é o pessoal de RH que tem que fazer gestão de gente não. O pessoal de RH tem é que conseguir lá gente apropriada e desenvolvida, Tc, para esta gente ser gerida pelos gestores.

Então eu acho que muito mais de gestão de gente, se a gente vai definir áreas de estudo, não é RH. É comportamento. Agora que RH promova o desenvolvimento dos gestores, para que eles sejam capazes de gerir gente, beleza, eu acho que é por aí, é seu papel de formação.

O grande objetivo de RH na minha visão é de captar as pessoas, de desenvolvê-las e de mantê-las, digamos, motivadas. Ou seja, criar as condições para que as pessoas possam continuamente produzir com qualidade e com satisfação, porque também busca a felicidade, em última análise. Então eu acho que RH não gere gente. A função de RH não é gerir gente. Eu acho que há uma grande confusão nisto. A função de RH é formar gestores de gente que são os administradores de linha. Eu acho que tem que trabalhar na captação de pessoas, no recrutamento, no treinamento e desenvolvimento, na compensação.

Entrevistado VI - Eu penso a área de RH atualmente como uma área que não pode ser separada da área de organizações. Ou seja, acima de tudo, eu acho que as preocupações básicas na área de Recursos Humanos, como recrutamento, seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho são preocupações diminutas, para não dizer reduzidas dentro do contexto organizacional. Atualmente eu vejo que quando a gente está falando em recursos humanos, acima de tudo, a gente está falando de organização como sendo um contingente humano, não como sendo uma função específica de uma organização.

Funções a serem desenvolvidas: eu vejo que é o desenvolvimento e a educação e quando eu coloco a educação, coloco educação no sentido de proporcionar uma aprendizagem que é fundamental; ou seja, a gente não fala mais em treinamento, a gente fala em desenvolvimento, fala na possibilidade de ser educado dentro de uma organização para que pouco a pouco você possa conseguir o conhecimento global, cheio de melhorias. O que interessa para nós quando a gente tá falando em grupos semi-autônomos mesmo ou mesmo em grupos multifuncional, é a necessidade de que as pessoas passem por processos de educação.

Eu acho que a área de RH pode se diferenciar do DP a partir do momento em que faça tudo isso como uma função estratégica da organização, ou seja, quando falamos em controle a nível da folha de pagamento, a nível de encargos salariais, ou mesmo, se tu preferir, a nível de programas de treinamento, nós estamos deixando esta função a um departamento que tem qual função, que tem uma função de padronização. A área de RH está mais para gente do que isso, ela visa, de certa maneira, possibilitar que aja uma conciliação de interesses na organização e também por parte do próprio indivíduo e esse que eu vejo como o grande desafio. Conciliar os interesses pessoais com os interesses organizacionais.

Entrevistado VII - A gestão de RH é uma função facilitadora que tem por objetivo prover recursos e condições sempre e enquanto facilitador para produção de desempenho, tendo em vista dois aspectos: a produção do desempenho tendo em

vista o desempenho exigido pelo negócio e pelo crescimento psicológico do profissional. Então é uma área facilitadora que produz recursos e condições para a produção de desempenho exigido pelo negócio e exigido pelo crescimento psicológico das pessoas.

Agora, RH como hoje a gente entende, não é uma função engenherizadora, engenherizante, mas é facilitadora. Na verdade, hoje nós temos consciência de nosso poder e que a gente não muda. A gente pode estimular e interferir, digamos assim, indiretamente.

Eu acho que a função de recursos humanos tem basicamente duas funções. Uma delas, enquanto facilitadora, é produzir informações, produzir feed-backs, produzir referenciais e produzir tecnologias. Produzir, eu quero dizer e não prover, não que ela tenha que criar, mas tem que prover informações e prover tudo isso. E outra função é fazer consultoria. Só consultoria no papel de facilitador, no desenvolvimento de competências, no desenvolvimento de compromissos, no desenvolvimento da cooperação e da reciprocidade entre o indivíduo e a empresa.

Entrevistado VIII - A área de RH já é impróprio, o termo recursos humanos já é impróprio, mas vamos admitir a existência deste termo. Ela se diferencia da gestão de pessoal porque o departamento pessoal não precisa nem de pessoas gerindo coisa alguma. Precisa de operadores utilizando muito bem algum programa de computador, aposentadoria, férias e esse tipo de coisa. Quando você fala em gestão de recursos humanos, você já está falando de outras esferas, de outras dimensões naturalmente associadas à própria política dentro da empresa, de como a empresa vê as pessoas. Está se referindo a como e naturalmente como ela vê e como ela busca desenvolver as pessoas e o próprio termo recursos humanos aí me parece totalmente inadequado. Esta expressão foi cunhada, se não me engano, em 46 pelo Peter Drucker e permanece. Enfim, ela está muito marcada, mas quando você fala em recursos humanos, você está dizendo bem, isto é mais um recurso, assim como

temos recursos financeiros, os informacionais, os materiais, é mais um. Você desliga das pessoas sua capacidade de gerir os recursos. Ela passa a ser mais um.

Eu suponho que a área de gestão de pessoas esteja atrelada primeiro que tudo, à própria filosofia da empresa, quanto às pessoas que nela trabalham, como é que os decisores desta empresa percebem as pessoas. Elas são seres que efetivamente podem contribuir, são as responsáveis pelos resultados da empresa, quer dizer, neste sentido, os dirigentes vêem estas pessoas, efetivamente, como seres pensantes que devem ser respeitados como tal, instigados como tal e provocados como tal? Antes de falar das funções eu prefiro falar da filosofia, porque tudo decorre daí. Qual é a filosofia desta empresa? Como é que ela vê as pessoas? Então, em função de como ela vê as pessoas, ela vai definir o papel das pessoas e a recompensa a ser oferecida pela empresa. Em verdade, quando você ingressa em uma empresa, você ingressa porque pretende lá realizar alguma coisa e pretende pela recompensa pelo esforço que você despende. Por outro lado, a empresa também espera que você realize alguma coisa e certamente ela terá que te recompensar. Então, é esta a relação do esforço despendido e a recompensa, isto é que fica definido como a filosofia da empresa, como ela vê isto. De todo, definida a sua filosofia, ela traça as suas políticas em função e à luz desta filosofia. Então, as funções vêm depois, porque a função é uma coisa mais na situação de como fazer e o quê fazer, mas o que define o porquê e para quê é a filosofia.

O papel do que é chamado recursos humanos hoje, neste momento de transição, seria muito mais o de consultor interno, mas um consultor competente no sentido de discutir com as diferentes áreas da empresa o que é que se entende por gestão de pessoas. Não como um departamento isolado, mas como uma tarefa e atribuição de todos dentro da organização. Quer dizer, este papel de consultor interno, de estimulador à reflexão, a repensar os seus próprios papéis e suas próprias práticas, competiria à recursos humanos.

Entrevistado IX - Esta área é complicada porque, a bem da verdade, não deveria se chamar de Gestão de RH. Começa por aí, porque gestão de gente não deve ser feita um departamento de RH, mas todo mundo que é gerente. Então todo administrador é um gestor de pessoas, é um gestor de gente. É um gestor de RH e esta, para mim, é uma visão muito mais de comportamento organizacional do que de RH hoje. Todo gerente é um gestor de gente e se não for, ele é um mal gestor, ele não merece o nome. Agora, o departamento tradicional de RH, para mim, ele é o responsável por questões mais técnicas, questões de recrutamento, de seleção, de cada descrição de cargos, que ele faz isso em conjunto com o pessoal de linha, com os gestores.

Eu acho que existe hoje uma perspectiva muito mais globalizante preocupada justamente com as mudanças que estão ocorrendo e as, digamos, novas exigências em função de questões como mudança nas exigências em relação ao trabalhador, a qualificação do trabalhador em relação às questões condicionantes, multifuncionalidade, politécnica e coisas neste sentido. Existe hoje uma perspectiva de trabalhar com recursos humanos, muito mais no sentido de políticas de recursos humanos, de estratégias de trabalhos com recursos humanos. Então, eu acho que principal mudança é neste sentido de um trabalho mais estratégico e com políticas mais globais, que diferencia do departamento de pessoal, em função disso. A área de RH atualmente tem como atividades: qualificação de pessoal, sistema de remuneração, definição de estratégia de políticas de recursos humanos dentro da empresa, consultoria, trabalhos de desligamento das empresas e até as atividades mais direcionadas, como recrutamento e seleção.

Entrevistado X - Olha, primeiro, eu acho que o nome é totalmente inadequado. A área de RH hoje não explicita o que na verdade nós encontramos nas organizações. Hoje, o nome é algo próximo da gestão de pessoas nas organizações, porque ela é mais complexa, ela envolve instrumentos, ela envolve uma prática gerencial, ela envolve uma complexidade de variáveis. Funções desenvolvidas na área: Você seleciona, você recruta, mas isto pode ser terceirizado. Então, eu acho o seguinte, o indivíduo entrando na organização, essa pessoa passa por três áreas fundamentais:

desenvolvimento; remuneração, significando salário, benefícios e o aspecto simbólico do reconhecimento do trabalho; e terceiro, a questão do controle, a forma como este indivíduo é visto dentro da organização. Isso está muito ligado ao modelo de gestão.

Entrevistado XI - RH hoje é uma área que tenta estabelecer e botar o pé na equação estratégica dos negócios da empresa, criando argumentos que os recursos humanos são os mais importantes. Não consegue convencer a liderança da empresa e hoje se ocupa de uma tarefa importante que é criar condições de promover o auto-desempenho. É uma área voltada para uma acomodação e não para uma inter – adequação dos negócios e os recursos humanos. Não tem um espaço de atuação própria está sempre se adaptando. Eu acho que a área de RH trabalharia como uma área de consultoria em nível de diretoria, mas com um grupo pequeno de formulação de políticas, formulação claramente política de outras áreas. E nas outras áreas, a avaliação de lideranças, a avaliação de desempenho de equipes, promoção de treinamento e qualificação de pessoal.

Entrevistado XII - Eu acho que você tem que fazer uma distinção entre a área de Recursos Humanos e a Gestão de Recursos Humanos., que muitos autores e trabalhos não conseguem. Fazer. Você tem um movimento de gestão de pessoas dentro da organização onde a área de RH é um dos atores. Ela tem um papel dentro da Gestão de Pessoas, mas não e ela que faz a gestão de pessoas. Então dentre esses atores eu acho que a gente precisaria ir mastigando em uma visão mais moderna. Você tem, de um lado, a cúpula da organização que está definindo as grandes diretrizes estratégicas e a área de RH em relação com esse ator, ele tem um papel importante não só de participar, mas de dar o suporte metodológico de informação de tendência de mercado, de análise da realidade organizacional, nessa reflexão estratégica de organização. É importante porque hoje em muitos segmentos a estratégia de negócios está vinculada à estratégia de gestão de pessoas. Elas são estratégias interdependentes, uma influencia a outra. Muitos autores acreditam que a estratégia de RH seja uma derivação da estratégia negocial da organização,

quando hoje nos vamos verificando que há uma interdependência entre as duas, porque a própria estratégia negocial está vinculada, vamos dizer, a um conjunto de valores, a um padrão cultural da organização e à sua inserção de mercado. Quando você começa a discutir a questão comportamental da organização, o engajamento das pessoas é a partir do engajamento das pessoas, o comprometimento das pessoas, o que isso pode gerar de ganhos de vantagens competitivas ou de vantagens correlativas da própria estrutura.

Nós temos um outro conjunto de atores que são os gestores. São os gestores da organização nos diversos grupos. Tanto aquele que está no planejamento estratégico, na área operacional, não importa, eles têm responsabilidades por orientar pessoas dentro da organização. A questão é como essas pessoas são orientadas e capacitadas para fazer isto e, principalmente, instrumentalizadas para fazer isso. Aí tem outro papel muito importante de RH, em todo suporte a este grupo. Tanto o suporte em termos de capacitação, de orientação e de instrumentalização como suporte também na prestação de serviços, que esta prestação de serviços seja feita internamente quer seja feita por terceiros.. Ainda assim, a área de RH tem uma interferência na certificação destes terceiros, ou na certificação destes serviços, embora a gente não possa acioná-los para fazer diretamente o trabalho.

Existe um terceiro grupo de atores, além da panela de RH, que seria o quarto, que são as próprias pessoas. Quer dizer, hoje em uma visão mais moderna da gestão de pessoas, as pessoas são importantes na gestão de si próprias dentro da organização. As pessoas passam a ter um papel na gestão. Um papel ativo e não mais passivo na sua relação com a organização. Espera-se das pessoas que elas gerenciem seus desenvolvimentos, gerenciem sua carreira, busquem caminhos dentro da organização a partir delas próprias e não simplesmente siga os caminhos definidos pela organização. A organização tende cada vez mais a não definir caminhos, mas sim definir parâmetros e os caminhos as pessoas escolhem., escolhem e se apropriam e aí, a questão é o quanto a cultura organizacional estimula isso, o quanto

as pessoas têm de suporte por parte dos gestores, por parte da cultura da empresa por seus valores e por parte dos seus instrumentos e, eventualmente, até por parte da área. Em muitas empresas tem a área de RH agindo, ou pelo menos, disponibilizando para as pessoas, conselheiros profissionais – Plan Centers, uma série de recursos para que efetivamente a pessoa possa construir e está sendo estimulada a suportada em seu desenvolvimento e na sua opção de carreira e tudo mais. Aí, RH tem um papel muito importante nesse trabalho.

Funções: Eu acho que dentro desses papéis, tem algumas funções que vale a pena aprofundar um pouco. Na parte de suporte estratégico de recursos humanos, eu tenho visto, na maior parte das organizações, este trabalho ser exercido muito mais olhando para dentro da própria organização. São poucas as organizações e poucos profissionais que estão instrumentalizados a se voltar para fora. Hoje a organização tem muitos poucos recursos para mapear o que é feito no mercado de trabalho, para estar mapeando as tendências de ambiente e suas influências sobre a gestão de pessoas e, em cima disso, a empresa se preparar um pouco neste sentido. Então um papel e uma função importante da área de RH é estar mapeando estas tendências e conseguindo se antecipar em termos de preparação.

Na parte de funções e gestões tem uma função que é muito importante que é toda a parte de modernização dos instrumentos de gestão, que é a internalização de novos conceitos dentro da organização, de trazer novos conceitos e de atualizar novos conceitos e que você vai tendo aí também um grande didática. Quer dizer, ainda muitos profissionais de recursos humanos estão presos a conceitos muito tradicionais de gestão e que não dão mais conta do recado. Aí eu diria que a área de RH está não só inovando ou internalizando os conceitos mas também, ao mesmo tempo, está capacitando, está criando todo um processo educacional, ao mesmo tempo que está discutindo esses novos conceitos se ela consegue fazer isto mesmo. Eu diria que é uma função fundamental da área de RH porque se ela não fizer ou não exercitar esta função, ninguém mais dentro da organização vai ter condições de fazer.

E uma outra função importante, está subjacente ao que nós vamos dar com a relação das pessoas, é de estar criando, realmente, espaços de auto-descoberta, quer dizer das pessoas darem e se descobrindo e se desvendando, criando realmente práticas dentro da organização que vão permitindo isto. Um exemplo bem recente, que eu tenho visto este exemplo, é a idéia de Universidade Corporativa do Bank Boston . Eles estão pensando, o trabalho que eles vão fazer, cursos a preço de custo e oferecer aos funcionários. Aqueles cursos ligados às funções ou à linha do desenvolvimento do funcionário o banco banca a 100%, porém o funcionário pode optar por cursos que não estão diretamente ligados à sua linha de formação, mas porque ele tem o interesse ou porque está pensando em mudar de carreira ou que de alguma forma aquilo o atrai. Então, você vai criando espaços para que as pessoas venham a se descobrir a partir delas próprias. É uma função importante.

E tem uma outra função que eu gostaria de destacar que é própria preparação da empresa para ligar com um processo constante de mudanças. Quer dizer, preparar a empresa na sua capacitação para gerência de mudanças. Eu diria que a área de RH vai se transformando cada vez mais em uma área não de RH mas de comportamento organizacional.

Entrevistado XIII - Eu acho que a área de RH é responsável pela gestão do desempenho das pessoas. Eu acho que ela cuida de liderar todos os aspectos que interfiram, de alguma forma, no desempenho das pessoas na empresa.

Eu acho que área de RH deve estar hiperintegrada na estratégia da empresa, em o que a empresa está pretendendo fazer no curto e no longo prazo, ela não pode caminhar sozinha, tem que trilhar um caminho próprio dentro da empresa. Fundamentalmente, a área de RH tem que estar integrada, entendendo o que a empresa está precisando naquele momento, o momento em que ela está vivendo, ajudando a interpretar este momento, e aí, tentar avaliar a questão do desempenho das pessoas, neste contexto, de breve, curto e médio prazos.

A forma com que a gente faz isso é através da gestão de compromisso das pessoas, colaboração, competência e custo, então são os 4 componentes que a gente está tentando gerir o tempo todo.

Então, por exemplo, se a empresa tem um projeto de construir uma nova fábrica ou de atacar um novo mercado, cabe aos RH dizer, mapear, que necessidade de desempenho as pessoas precisam ter aliado á este projeto e liderar este movimento na empresa, isto como visão de futuro.

Agora, no dia a dia, cabe aos RH fazer uma gestão de controle desses mesmos componentes. Quer dizer, como está o compromisso das pessoas; se isto se alterou de alguma maneira, porque se alterou e fazer este diagnóstico, informar e liderar uma ação geral na empresa para restabelecer o controle disso, alguma coisa da competência, algum tipo de operação, custos e assim por diante. Por exemplo, você pode ter uma seleção maravilhosa, eficiente, mas uma “tribo” completamente descomprometida, então a administração da ação de RH deve estar no movimento da empresa como um todo. Se a gente pensar em termos de contribuição para a empresa, eu acho que projeto humano, gestão de compromisso, cooperação e competência, é muito mais importante do que a eficiência de cada instrumento em si. Não é só isso que define o jogo. Se a gente vai para linha de instrumentos, nós estamos mais para a linha de departamento de pessoal. O DP tradicional ele é instrumentalista, está extremamente preocupado com a eficiência dos instrumentos. Então você pode ter empresas onde tem área de treinamento eficiente, área de seleção eficiente, avaliação de desempenho razoavelmente eficiente, mas tudo isso é muito desconectado do momento em que a empresa está vivendo.

Entrevistado XIV - A área de RH é a grande responsável por trazer e manter bons profissionais, por prá dentro da empresa e se preocupar com o desenvolvimento dele, colocar as pessoas certas nos lugares certos, fazer um acompanhamento.

Funções da área: acho que a principal é manter a empresa com os recursos adequados para o crescimento dela, ou seja, tenho que produzir algo e esta coisa tem que ter qualidade, tem que ter tecnologia, eu tenho que ter por trás disso tudo, pessoas ajudando. Desde o recrutamento e seleção de todos os níveis da empresa, a parte de desenvolvimento e treinamento desses profissionais, a parte de remuneração, acho que também cuidar do papel social da relação com a comunidade e com a sociedade onde a empresa estiver alocada e ajudar no negócio.

Hoje, RH tem um papel importante de entender o negócio para poder não só ser um centro de custos, como era visto antigamente, só tendo despesas com a folha de pagamentos, mas também ajudar a criar tecnologia, criatividade, produtividade, com um menor número de pessoas. Quer dizer, ele tem que estar mais envolvido com o que a empresa faz e desenvolve.

2.2. DP e funções de DP

Entrevistado I - Departamento pessoal: é função técnica e ação burocrática de pagamentos, demissão e admissão. **Função do DP:** recrutamento, seleção, treinamento, buscar conhecer o nível de satisfação do funcionário, de atender os interesses da organização em termos de produção, seja do tipo que for, não ter essa de achar que o DP faz só festa de Natal.

Entrevistado II - Departamento Pessoal: conceito de realização de tarefas absolutamente operacionais e burocráticas concernentes à relação entre a pessoa e a empresa. Isso para mim é departamento pessoal.

Entrevistado III - O Departamento de pessoal... eu acho que estas funções devem permanecer, funções de controle, de registro Tc e tal.

Entrevistado IV

Entrevistado V - Esta coisa de DP é uma coisa pequena. DP é parte de RH na minha visão, eu não sei, acho que a gente tinha que acabar com essa denominação, eu acho que há componentes no processo de atrair e selecionar e desenvolver as questões legais a serem resolvidas e tem que haver uma área que se dedique a isso, como há questões das mais diversas ordens.

Entrevistado VI

Entrevistado VII – O DP é uma organização de meios para produção de desempenho que tem por base uma engenharia. Bem, eu vou arquitetar recursos, definir normas e tarefas de tal maneira que eu, mecanicamente, seja capaz de produzir o desempenho requerido. O antigo DP, tem como foi desenhado, digamos nos anos 30 e assim se manteve até os anos 70 e até hoje, em algumas empresas continua, ele tem 3, 4 funções básicas. Uma primeira é a aquisição de pessoal; segunda, retenção; uma terceira, de desenvolvimento; uma quarta, de suporte. Então o DP interferia no desempenho, provendo pessoas competentes ou imaginando que fosse capaz de prover, segundo, retendo as pessoas através de benefícios, salários, enfim, todo esquema que nós chamaríamos, assim, num capítulo bem genérico, de motivação do indivíduo para o trabalho e para a empresa; o desenvolvimento que seria o terceiro e os suporte, assim toda a parte burocrática, de férias, de FGTS e não sei mais que.

O Departamento de Pessoal é composto de divisões, então tem uma divisão de Salários, tem uma Divisão de Recrutamento, uma divisão de Seleção, uma divisão de Treinamento, uma Divisão de suporte Administrativo, às vezes tem uma divisão de benefícios, uma divisão de Relações Sindicais, sabe, aí o numero de divisões e as funções delas depende do tamanho de cada empresa e tal.

Entrevistado VIII – O papel que cabe ao DP é cuidar da carreira, se bem que hoje esta questão da carreira também está ficando uma coisa complicada. Quer dizer, um DP hoje tem que esta apto a lidar com a multifuncionalidade, múltiplas habilidades.

Tem que pensar a carreira de um outro jeito, pensando na competência. A remuneração por competência e por habilidades. Isso é muito complicado, isso exige da empresa um alto grau de integração, é uma rede e tanto e eu não se as empresas em geral estão aptas a lidar com isto. Para Ter uma coisa hierarquizada, verticalizada, é fácil, mas como se trata de rede, fica muito complicado. Você para remunerar, por exemplo, remuneração por competências e por habilidade, é claro que você tem que estar atrelada ao próprio negócio da empresa. Aliás, este é um outro ponto. Tradicionalmente esta área fica muito desligada do negócio da empresa, é uma área voltada absolutamente para seu umbigo, dentro dela havendo muita fragmentação, dentro dela você vê a área de treinamento não sabia nada do que o pessoal do contrato, da seleção, do recrutamento, estava fazendo. Você via uma área muito dissociada do negócio da empresa. Você tem que estar e você tem que Ter como foco o negócio da empresa, é ela, é esse negócio que ilumina a sua sombra.

Entrevistado IX – A diferença da área de Recursos Humanos e do departamento pessoal, eu acho que a diferença para mim passa por uma própria perspectiva de mudança em função das novas formas de orientação, do trabalho, da globalização e todas mudanças que estão ocorrendo nas organizações. Eu acho que até seis ou 8 anos atrás, existia muito uma perspectiva de trabalhos muito técnicos e a área de recursos humanos estava muito relacionada às atividades tradicionais do departamento de pessoal. Eu posso lista isso como salários, pagamentos, legislação e coisas nesse sentido.

Entrevistado X – O Departamento de Pessoal pensa no instrumento. Ele está muito mais voltado em torno de um instrumento e eu estou falando muito mais de um modelo de gestão. A fórmula do processo de gestão, que eu me preocupo muito com isso, as condições de trabalho e de saúde do trabalhador. Porque isso você tem um campo extremamente complexo e que o profissional de recursos humanos se dá muito pouco conta disso e viriam os benditos processos de regulação de conflitos. Então, este processo de regulação significaria tanto o processo mais

institucionalizado, tipo comissão de empregados e negociação, mas também racionalidade, eu chama racionalidade, a nível da própria alimentação e a nível da saúde, porque ele não é um recurso, ele é um sujeito do processo.

Entrevistado XI – A área de pessoal tinha uma preocupação mais processual de registros, de obrigações trabalhistas. A área de RH, pelo menos em tese, tem uma preocupação com o desenvolvimento organizacional, com a adaptação das organizações, pelo menos é bem diferente.

Funções da área de DP: classicamente, salários, treinamento, seleção, benefícios. Hoje eu acho que a área de RH não tem essas áreas tão bem divididas. Tem um contencioso que ela herda, mas hoje você trabalha em definição de competências estratégicas, desenvolvimento organizacional, que são formas bem diferentes de visão do campo.

Entrevistado XII – O Departamento de Pessoal hoje, quer dizer, no conceito tradicional e realista, vamos pensar assim, nesta concepção mais moderna, praticamente não aparece. Hoje você tem uma série de recursos que simplificam tudo mais e muitas empresas, por exemplo, que aquelas funções tradicionais ou uma parte das funções chamadas de departamento pessoal já estão na contabilidade e não estão na área de RH mais. Outras empresas estão terceirizando este tipo de serviço, hoje tem empresa no mercado que inclusive pegam e já fazem toda a gestão previdenciária e legal dos funcionários, não só a tradicional folha de pagamento, mas fazem todo o suporte legal e previdenciário para suprir, este é só um aspecto. Outro aspecto é uma gradativa mudança na legislação do trabalho. Também vem colaborando para isso, o Mercosul, quer dizer, já há cinco anos um grupo estudando a idéia de aproximação entre as várias legislações trabalhistas dos países do Mercosul e isto também vai gerar transformações nas legislações de trabalho, mas independente destas transformações que aconteceriam no âmbito formal e legal, elas já vão acontecendo na informalidade e sustentada pela jurisprudência.

Entrevistado XIII – O Departamento pessoal é uma área que cuida, basicamente, dos aspectos legais e dos controles.

Entrevistado XIV -

2.3. Organograma da área

Entrevistado I - Organograma da área de RH nas empresas: hoje em dia não tem muita gerência de recursos humanos, muitas vezes colocam a função como supervisão. Uma supervisão com o pessoal que desempenha funções operacionais, aquela parte de DP, Treinamento e Desenvolvimento e até Psicologia. Mais ou menos isso, que a gente está encontrando: uma parte Psicologia, uma parte operacional e uma parte de Treinamento e Desenvolvimento, que, às vezes, é feita pelo pessoal da Psicologia e às vezes, estão também terceirizadas, com algumas empresas de consultoria atendendo várias organizações.

Entrevistado II - Organograma típico da área de RH hoje: ainda é o tradicional: diretor de RH e um gerente responsável por cada função: recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento.

Entrevistado III - Acho que a maior da parte das empresas tem Gerência de Recursos Humanos e/ou assessoria de Relações de trabalho...mas acho que é uma área que foi muito enxugada.

Entrevistado IV -

Entrevistado V – Não tem que ter organograma. Por que tem que ter organograma? O pressuposto da pergunta é que tem que ter um organograma. Não sei. Eu vejo a coisa mais flexível, eu acho que a gente está caminhando para isso. Por que não pode ser uma equipe lidando com estas questões de um projeto de trabalho em que a

gente consiga atrair um objetivo que é a grande função de RH? Como é que a gente consegue? Quem são as pessoas que a gente quer para trabalhar nesta questão? Qual o perfil? Quem somos nós? Como é que a gente vai atrair essas pessoas? Como é que a gente vai selecioná-las? Como é que a gente vai desenvolvê-las para que se tornem pessoas que a gente quer para dentro da organização? Então essa questão do organograma é absolutamente irrelevante. Irrelevante. Algo que pode ser algo flexível. Mas que depende se você está falando de um empresa de 1000 e tantos funcionários ou uma empresa de 100, são coisas totalmente diversas. Eu acho que é muito mais importante hoje você trabalhar com uma equipe que se debruce sobre as questões fundamentais, quem são quem é que a gente quer, como é que a gente vai recrutar, como é que a gente vai desenvolver, como é que a gente vai criar este pool de gente que vai ser bem gerida pelos gestores que nós também estamos ajudando a formar e para que esta organização seja bem sucedida.

Eu acredito em termos de pequenas...eu acho, naturalmente nas empresas grandes, especialmente nas multinacionais, RH tem um status maior, a nível de vice-presidência e tudo, porque é estratégico. Senta na mesa do conselho mais elevado. Mas a nível das grandes e a nível das pequenas também, porque o que ocorre nas muitas pequenas é que não tem diferenciação, você talvez não tenha o diretor ou o gerente de RH, mas você tem o sócio que se responsabiliza por esta visão de gente e acaba tendo um poder muito grande, porque ele tem muito claro na cabeça, ou não tem, quem são as pessoas que ele quer para a organização, ele acaba tendo muito poder. Talvez sejam as médias aí que tenham uma menor influência, porque são as mais burocratizadas, no pior sentido da palavra. São talvez as mais tradicionais no sentido que seguiram à risca...tudo muito compartimentalizado. Talvez sejam nestas organizações onde RH tenha menos impacto. Está muito mais na função pequena de legalismo, como é que você faz o contrato de trabalho, como é que você negocia com o sindicato e por aí fica, não senta na mesa mais elevada.

Entrevistado VI – Organograma: olha, eu vejo assim, uma diretoria de recursos humanos e com base nesta diretoria de recursos humanos, eu vejo, pelo menos, a

concepção que eu tenho agora, um departamento de desenvolvimento. Neste departamento de desenvolvimento, um departamento preocupado com a implementação de novas práticas gerenciais e novas práticas de trabalho na organização. Eu veria também um departamento que eu colocaria mais relacionado com leis trabalhistas e mais com encargos sociais, infelizmente não pode estar desvinculado da área de RH.

Entrevistado VII – Eu gosto, na estruturação de algumas empresas, que não têm mais funções definidas e diferenciadas. Os profissionais de recursos humanos são chamados de consultores de desenvolvimento e todos eles trabalham juntos como uma equipe. E cada um cuida de seu projeto. Cada cuida de algum tipo de produto, sem uma definição estrutural de quem cuida de que. E assim você tem uma equipe que trabalha junto e assessora outras equipes no desenvolvimento de competência e de compromisso, aquilo que falei, vão assumindo projetos. É assim que eu vejo hoje a estruturação de recursos humanos em empresas como Rhodia, Banco Itau, Gessy Lever, entende, essas empresas que têm....

Entrevistado VIII

Entrevistado IX

Entrevistado X

Entrevistado XI

Entrevistado XII – o que eu tenho visto que tem funcionado melhor neste ambiente mais dinâmico é você ter um grupo de consultores internos. Você ter muito mais o profissional de recursos humanos agindo em um staff, muito mais em um trabalho de consultoria interna, eventualmente suportado por uma rede de especialistas, internos ou externos em alguns segmentos, como na parte de

legislação, como na parte de remuneração, enfim, em alguns segmentos muito mais especializados que vão exigindo um suporte técnico.

Entrevistado XIII – Acho que tem que ter uma área de compensação basicamente que cuida de salários e compromissos; área legal no departamento pessoal que cuida de pagamento e estas coisas; acho que tem que ter uma área de treinamento e desenvolvimento e acho que tem que ter uma área de relações com os empregados, cujo objetivo é manter um canal de comunicação abertos com todos os níveis das empresas, segurança no trabalho, também é importante.

Entrevistado XIV

2.4. Centralização/descentralização

Entrevistado I

Entrevistado II

Entrevistado III

Entrevistado IV

Entrevistado V

Entrevistado VI

Entrevistado VII

Entrevistado VIII

Entrevistado IX**Entrevistado X****Entrevistado XI****Entrevistado XII**

Entrevistado XIII – Áreas que tendem a ser descentralizadas: consultoria interna, treinamento e desenvolvimento.

Entrevistado XIV**2.5. Terceirização**

Entrevistado I - As atividades terceirizadas não são positivas na minha avaliação.

Entrevistado II - As empresas terceirizaram muitas das funções de RH: a que mais terceirizou foi a parte de recrutamento e seleção; operacionalização de instrumentos, pesquisa de clima organizacional é totalmente terceirizada. Hoje está se terceirizando avaliação de desempenho também na mesma proporção.

Em relação aos resultados da terceirização: é difícil dizer isso no todo. Eu diria que os resultados são médios, alguns positivos, outros negativos. Na área de treinamento, por exemplo, tem sido muito positivo, você abre a empresa para fora, o programa de trainees realizado externamente; uma pesquisa de clima organizacional realizada é muito positivo, no entanto, você vê processos de recrutamento e seleção extremamente negativos.

Entrevistado III - Atividades terceirizadas: seleção, avaliação e treinamento.

Entrevistado IV

Entrevistado V

Entrevistado VI

Entrevistado VII

Entrevistado VIII

Entrevistado IX

Entrevistado X

Entrevistado XI

Entrevistado XII

Entrevistado XIII

Entrevistado XIV

2.6. Recrutamento

Entrevistado I -

Entrevistado II

Entrevistado III

Entrevistado IV

Entrevistado V – Outra coisa que a gente está começando a ver é a busca das universidades, é o recrutamento dentro das universidades, de duas formas: o recrutamento do estagiário, para que ele se torne uma pessoas da organização e que já se forme dentro da organização e vire funcionário para já se socializar; e outro com o pessoal que está se formando, é bastante comum as empresas terem seminários e palestras com os concluintes para atraí-los. Está se indo para a universidade como fazem as universidades estrangeiras, que são as grandes fontes de recrutamento.

Entrevistado VI

Entrevistado VII – Recrutamento: sendo feito através de rede, de network e cada vez menos feito através dos meios tradicionais e anúncios. Isso para todos os níveis, mesmo para níveis operacionais é network, se usa o próprio network dos trabalhadores, isso os motiva, os ajuda a ter companheiros que eles gostam e, além do mais, você tem hoje um problema que não é tanto da competência mas da confiança nas pessoas, e a confiança é maior se você tem indicação.

Entrevistado VIII – Recrutamento: tem várias fontes, eles fazem via jornal, uma coisa que tem crescido muito é a busca na própria universidade, isso não é uma prática, é comum nos Estados Unidos e nem sempre foi uma prática comum entre nós, tem crescido, eles estão buscando talentos pelos recrutamentos e eles estão buscando os talentos na universidade. Evidentemente existem aquelas formas clássicas, existem empresas que recrutam por indicação dos próprios funcionários. Muita gente poderia pensar que isto era um prática comum nas organizações públicas, no entanto, existem muitas empresas do setor privado que fazem assim também. Você indica pessoas para aqueles cargos.

Entrevistado IX

Entrevistado X – Recrutamento: o que eu gostaria de resumir é o seguinte: que a questão hoje, com o problema do desemprego, sabe e com esta, vamos dizer assim, um mercado de mão-de-obra muito mais ofertante do que nos outros anos, ela tem alterado muitos processos e de seleção, porque é uma oferta muito grande, você sabe, fica difícil.

Entrevistado XI

Entrevistado XII – Eu acho que a gente poderia dividir em 2 segmentos a terceirização: um segmento seria a prestação de serviços e esta prestação de serviços pode ser na parte de recrutamento e seleção, treinamento, toda a parte de gestão trabalhista e previdência e tem uma parte de consultoria especializada na parte de remuneração e modelos de gestão.

Entrevistado XIII – Recrutamento: existe hoje em prática no mercado, estas redes que o pessoal fica fazendo, rede de recolocação.

Entrevistado XIV

2.7. Seleção de pessoal

Entrevistado I - A seleção de pessoal não segue políticas pré – estabelecidas e claras.

Entrevistado II - Sobre seleção é necessário separar head-hunter, para agências de emprego. Elas funcionam de modo diferente para diferentes públicos, ou seja, existe uma divisão muito clara entre seleção para pessoal gerencial e o pessoal que não exerce cargos gerenciais. No nível gerencial, o que acontece? Você tem entrada de carreira que é claramente através de programa de trainee. Você tem a oportunidade de conviver com a pessoa durante algum tempo até optar por ficar ou não e você

tem a estratégia de também estar entrando, através de head-hunters, com pessoas nos níveis mais altos da organização para dar uma chacoalhada quando você acha que precisa nesses níveis mais altos. É uma política bem montada, tem um perfil, em geral, indo muito pelo caminho do trabalho que a gente viu hoje, quer dizer, tem o perfil de competências previamente definidas, claramente definidas e a questão é encontrar pessoas adequadas a este perfil. O processo seletivo todo é desenvolvido nesta linha. No caso de um funcionário nível operacional ou mesmo de nível técnico mais baixo, você tem o processo seletivo ainda através de testes psicológicos. O perfil é menos definido. Uma exigência maior de qualificação e o que está em pauta na decisão pela seleção é a capacidade de adaptação desta pessoa a programas de qualidade, estratégias de qualidade e em programas de estratégias de organização da produção etc. Então o processo seletivo caminha por aí. Qualificação, perfil profissional e perfil psicológico em função de se adaptar ou não a este tipo de estratégia produtiva nas grandes empresas.

Outro modelo para os níveis operacionais é o “acompanhamento on the job”. Você tem algumas empresas que estão contratando, admite com contrato precário, estão contratando trabalhadores operacionais. Esses trabalhadores ficam durante algum tempo e todos eles sabem que daqueles 10 que estão contratados só vão ficar 5. E aí durante o período de um ano, você acompanha. Vê se o perfil é aquele e depois daqueles dez, você mantém cinco.

Entrevistado III - Não tem recrutamento, todo mundo está despedindo, só está havendo demissão ou restrição, mas eu acho que a seleção tem sido feita envolvendo mais, primeiro, o gerente e área de onde ele vai ser funcionário. Eu acho que a seleção está se preocupando mais com essa dimensão, não só a dimensão da competência, das habilidades, dos requisitos do cargo, pensando também no perfil mais amplo de quem é o trabalhador, do ajuste dele à cultura da organização. E em termos de estratégia psicológica, eles estão usando alguns métodos de grupo, de processos grupais.

Entrevistado IV

Entrevistado V**Entrevistado VI****Entrevistado VII**

Entrevistado VIII - A seleção: a seleção, evidentemente, eu acho que a seleção ainda é um problema, acho que ainda é um problema, porque existe de tudo hoje, desde exames grafológicos, dinâmicas de grupo, testes, existe de tudo, estão fazendo de tudo, efetivamente.

Entrevistado IX**Entrevistado X****Entrevistado XI****Entrevistado XII****Entrevistado XIII****Entrevistado XIV****2.8. Treinamento e desenvolvimento**

Entrevistado I - Existem diferenças significativas em investimentos dependendo do setor: indústria da construção civil, indústria metal-mecânica, plásticos etc.

Entrevistado II

Entrevistado III

Entrevistado IV - Treinamento e desenvolvimento: Eu trabalho muito com esta área e esta área é uma preocupação no mundo inteiro porque hoje é um mundo de conhecimento. Os empregos hoje exigem conhecimento e não é por acaso que os países que mais se desenvolvem no mundo hoje são países que mais investem em educação básica e a atualização das pessoas hoje é essencial porque o estoque de conhecimento sobre a terra varia com uma velocidade fantástica. Todo mundo tem que se preparar muito. Qualquer um de nós e em qualquer profissão se sente desatualizado em qualquer momento. Então esse é um mundo de conhecimento, de pressão e de desenvolvimento. Eu acho que as empresas que estão competindo tem que se preparar para isso.

Entrevistado V

Entrevistado VI - Treinamento e Desenvolvimento: Esta multifuncionalidade tem nos levado cada vez mais a exigências de capacidades e aptidões técnicas e também aptidões gerenciais, ou seja, a estar, como dizem os franceses, “alargando” o potencial humano, mas ao mesmo tempo em que este ensinamento que exige tanto assim, por sua vez em vez de estimular, acaba padronizando procedimentos.

Entrevistado VII**Entrevistado VIII****Entrevistado IX**

Entrevistado X – Sobre Treinamento: As organizações têm percebido o seguinte, que você informatizar, automatizar não é o suficiente. Você aplica um 5S e, tchan, você tem um resultado a curto prazo, você aplica uma tecnologia e você tem um resultado. Depois disso não tem mais e eles estão começando a perceber. É seguinte,

nós temos que completar, isso é com a pessoas, então , o treinamento está surgindo mais como um processo organizacional e gerencial, apesar que você ainda encontra o treinamento como um prêmio, mas, assim, o que a gente observa , a demanda que a gente tem tido é que eles estão chegando em um ponto em que não é suficiente você adotar uma técnica hoje em dia, a pessoa tem que se desenvolver e eles já estão vendo isso aí. Mas você ainda tem aquela idéia seguinte: qual é o treinamento que nós vamos dar aqui no ano que vem e você tem X horas de treinamento no final do ano sem qualquer relação e eu acho um horror o treinamento como prêmio.

Entrevistado XI – Eu acho que mudou bem o perfil, as empresas têm buscado para a cúpula um treinamento bem inovador, para a média gerência, um treinamento customizado e para baixo, adequação da força de trabalho a estas novas determinações da globalização. Ou seja, trabalhar com técnicas informatizadas, manuseio de computadores e de máquinas operatrizes e sofisticação tecnológica.

Entrevistado XII – Realizamos uma pesquisa há um ano e meio atrás e verificamos que as empresas são extremamente eletivas no seu treinamento. Nós observamos um divórcio muito grande na prática das organizações entre o sistema de desenvolvimento e o sistema cumulatório. Quer dizer, você tem uma dificuldade da empresa em reconhecer o desenvolvimento da pessoa nas práticas cumulatórias, o que vai criando um desestímulo que a pessoa se desenvolva e também é um desenvolvimento pouco orientado, quer dizer, é um desenvolvimento sempre feito de forma bastante aleatória. Nós não encontramos em nenhuma empresa, por exemplo, um sistema de avaliação dos resultados do treinamento. O que se encontra, em geral, é um sistema que divide a satisfação das pessoas com o treinamento, mas não há, vamos dizer, a construção de indicadores de sucesso, de indicadores de resultados e de uma ação de capacitação e de uma ação de treinamento.

Práticas em treinamento: a área corporativa é uma idéia nova que está surgindo, a educação continuada que a universidade corporativa é uma forma de educação continuada, só que com alguns conceitos novos. Basicamente no nível de técnico

operacional e gerência de alto nível mais fortemente. E tem outra coisa, no nível operacional, eu também colocaria uma prática que está crescendo de formação básica, fazer o primeiro grau e alfabetização. Além disso, idiomas e informática também.

Entrevistado XIII

Entrevistado XIV

2.9. Administração de carreira

Entrevistado I - As empresas não possuem e praticam uma política de administração de carreiras.

Entrevistado II - Administração de carreiras: no processo de administração de carreira existe uma tendência de concentrar cada vez mais em competência e desatrelar da estrutura organizacional da empresa. Você tem um processo de desenvolvimento calcado no seu desenvolvimento profissional. Isso obviamente nas organizações maiores, mais estruturadas e mais modernas. Ela (a administração de carreiras) é hoje, seguramente, o calcanhar de Aquiles da administração de recursos humanos. Por quê? Porque as organizações achataram e o pessoal que está no mercado de trabalho nos últimos cinco ou seis anos não estão vendo espaço para onde ir. Não tem para onde ir. Então, se a gente continuar com a gestão de carreiras atrelada à estrutura organizacional, nós vamos ter uma brutal frustração nos ambientes das empresas. As empresas modernas estão tentando desatrelar as gestão de carreiras da estrutura organizacional da empresa e atrelando à agregação de competência. Agora, isto não é um processo fácil.

Entrevistado III - Administração de carreira: eu sempre vejo como um dos dramas nas organizações, a administração de carreiras. Primeiro, porque nas organizações

maiores, você tem aquelas carreiras todas muito bem estruturadas, com progressões e sempre são focos de problemas, subir ou não subir, têm taxas para subir e taxas para não subir e estas coisas todas. Segundo, com todos estes cortes, com todas estas coisas, os planos estão mudando. Estão sendo mais enxutos, então, eu vejo isso sempre como um problema. Eu não veja nenhuma administração de carreira, vejo muitas dificuldades.

Entrevistado IV - Carreira: Olha, eu não sei se hoje a gente pode dizer que existe carreira, porque hoje, cada dia que passa, a carreira é o próprio. Cada um que administra a carreira, porque este mundo em que você está a empregabilidade, se você observa, de alguns para cá, tudo é centrado no indivíduo.

Entrevistado V

Entrevistado VI

Entrevistado VII

Entrevistado VIII

Entrevistado IX – Existe carreira? Quer dizer, eu vejo duas grandes diferenças. Existem as empresas que ainda estão trabalhando na visão mais tradicional e que continuam administrando na perspectiva de atuação ou mesmo discurso de que você vai conseguir entrar como oficial e pode ascender até gerente. É o discurso da empresa. Por outro lado, grande parte das empresas, em função das mudanças, estão deixando de oferecer esta oportunidade até porque não têm níveis para oferecer neste sentido. Então se fala de uma carreira horizontalizada, eu vejo que em uma análise da organização se for um tipo de administração funcional, permanece um tipo de administração de carreira que possibilita a ascensão aí considerando uma série de requisitos e os principais são: qualificação, desenvolvimento, habilidades específicas e tal. Nas organizações que têm uma perspectiva de administração mais

moderna ou pós-moderna, o que existe muito mais é a carreira horizontalizada, especificamente as suas habilidades que contribuam ao seu desenvolvimento e buscar mais incentivo, mas eu acho que ainda é uma coisa incipiente.

Entrevistado X

Entrevistado XI – Ainda a empresa gerencia a carreira mesmo, apesar do discurso de que ele tem que gerenciar a própria carreira, nem o indivíduo quer nem a empresa deixa. Ela direciona, indica, baliza e põe para fora. É o gerenciamento da organização para o indivíduo. Isso não quer dizer que eu concorde, quer dizer que não bate com o discurso, na minha percepção da realidade.

Entrevistado XII – nas pesquisas de clima que nós temos realizado, geralmente a principal queixa das pessoas é a ausência de carreira, a ausência de horizonte profissional e tudo mais...a grande queixa das pessoas não era a questão salarial, era basicamente a falta de perspectivas, a falta de clareza em termos de horizonte profissional e de crescimento. Eu diria que hoje é um dos principais problemas da gestão de Recursos Humanos no Brasil, das empresas brasileiras.

Entrevistado XIII – é difícil fazer administração de carreiras, porque as empresas estão fazendo downsing o tempo todo. Eu acho que a tendência hoje é a administração de carreira ficar por conta do próprio indivíduo e a carreira dele, não a carreira dele na empresa.

Entrevistado XIV

2.10. Benefícios

Entrevistado I

Entrevistado II –houve uma redução na maioria das empresas nos benefícios e no lugar entrou a remuneração variável. A outra tendência é você passar para o funcionário, a composição do seu mix de benefícios, o Citibank tem isso, a Xerox e outras organizações têm isso. Para o pessoal operacional o objetivo é manter um padrão básico o suficiente para manter aquelas pessoas que você precisa dentro da organização. Nenhuma restrição. Uma gestão do custo/benefício bem mais apurada do que foi no passado e tentar algumas coisas que no passado eram benefícios cedidos pela empresa, compartilhar com o funcionário. Um exemplo disso é a greve da Volkswagen em que uma das condições que foram negociadas era que os funcionários passavam a pagar parte do transporte, da maior parte da refeição e em troca receberam o comprometimento da Volks de levar a planta do novo Gol para S. Bernardo.

Entrevistado III

Entrevistado IV - Benefícios: nós estávamos comparando isso num trabalho de mestrado, comparando grandes empresas brasileiras, inclusive de petróleo, comparamos todos os benefícios e a Petrobrás com uma multinacional, os benefícios são equivalentes. Mas nas empresas nacionais típicas, benefícios legais já são considerados favores, quando você vê que as pessoas ressaltam o tíquete refeição com um grande valor da empresa, embora você saiba que nos Estados Unidos existem muitos estudos sobre alimentação e produtividade que mostram que alimentação correlaciona claramente com produtividade.

Entrevistado V - olha eu acho que está caracterizando a área de benefício uma transição, para assumir fidelidades, se começa a perceber que pessoas diferentes querem coisas diferentes, então isto está começando a dar um pouco mais de flexibilidade...o processo de motivação é um processo muito complexo e que você não pode tratar desiguais da mesma maneira, então o pacote tem que ser variado. Então eu acho que a gente está caminhando bem nesta direção de dar flexibilidade ao pacote de benefícios.

Entrevistado VI**Entrevistado VII****Entrevistado VIII****Entrevistado IX**

Entrevistado X - primeiro é o seguinte, as empresas cortaram muitos benefícios e depois elas tem colocado que o benefício dá a idéia de que ela pode dar e tirar, e não é como o salário, que ainda é segurança. E os benefícios eles ainda estão ligados à alimentação, de uma forma geral, assistência médica e odontológica, enfim a essas coisas de plano de saúde. Claro, isso de um modo geral, você tem planos de benefícios mais sofisticados, mas de um modo geral é isso.

Entrevistado XI**Entrevistado XII****Entrevistado XIII****Entrevistado XIV****2.11. Participação no planejamento estratégico**

Entrevistado I - Não há muita participação da área de RH em planejamento estratégico.

Entrevistado II

Entrevistado III

Entrevistado IV

Entrevistado V

Entrevistado VI

Entrevistado VII

Entrevistado VIII

Entrevistado IX

Entrevistado X

Entrevistado XI

Entrevista XII - Tem visto a área participando de Planejamento Estratégico? Muito pouco, é pouco. Mais fácil as empresas de porte mais complexos, eu acho que empresas com faturamento acima de US\$500 milhões, de 1 bilhão de dólares, vai ter uma área de Recursos Humanos, com certeza, participando do plano estratégico.

Entrevistado XIII

Entrevistado XIV

2.12. Preocupações da área de RH

Entrevistado I - Maior preocupação da área de RH atualmente: produtividade. Depois qualidade e satisfação do funcionário. É nesta ordem. Isso foi sempre assim? Acho que sim, acho que não houve muita mudança, só que agora a pressão é maior. A pressão de obter o lucro para se manter no mercado. Então agora, a competição está mais acirrada. A área de RH também se encaminha nesta direção, até porque a sobrevivência dela também está neste mesmo rumo.

Entrevistado II - O RH não tem participado dos processos de reengenharia, ele tem sido submetido à. A maior preocupação da área de RH atualmente é sobreviver. Ela está sendo questionada em relação à sua sobrevivência como alguém que é parceira das decisões de negócios da empresa. Então ela está meio que colocada contra o muro. Ela deveria ser um agente de mudança interna e não consegue ser e não aprendeu a ser. A preocupação dela é se tornar isto.

Entrevistado III - A grande preocupação da área de RH é recompor a vida das organizações com estes ajustes que até agora passou; eu acho que a grande preocupação de RH tem sido assim, como lidar com os subprodutos dessas transformações. Coisas assim como motivação, compromisso, envolvimento, eu sinto que a área está sendo muito cobrada por isso e, ao mesmo tempo, por dar suporte para manter desempenhos bons. O organização é competitiva em contexto de maior insatisfação, eu acho que termina pensando sobre ela essa responsabilidade.

Eu acho que também uma outra coisa que eu vejo na área de RH como uma preocupação é lidar com esta diversidade de mão de obra.

Eu acho que falar de futuro é sempre mais difícil, mas eu não sei se eu sou otimista. Não quero ser otimista, mas eu tenho a impressão que passada esta fase de ajuste das organizações, eu acho que as organizações vão ter que retomar um pouco de seu equilíbrio. Eles não vão querer ficar eternamente neste processo maluco de ajustes.

Eu acho que a grande perspectiva, assim sobretudo para a área de RH é que nesta área, devido ao seu trabalho, esse negócio do ajuste vai permanecer forte, de redesenhar posto de trabalho, como ela vai trabalhar a relação dos indivíduos com a organização neste contexto de menor segurança e de empregabilidade. Eu acho que este é o outro grande desafio e ela tem que se preparar para isso. Eu acho assim que estas funções clássicas de qualificação também vão precisar passar por uma forte mudança. Eu acho que a área de RH ainda trabalha de um modo muito tradicional, quando pensa em treinamento, quando pensa em competências. Eu acho também que ela deve aprofundar esta parceria estratégica.

Entrevistado IV - Principal preocupação da área de RH hoje é a de satisfazer a demanda, dependendo da qualidade e qualificação das pessoas; a segunda é a própria sobrevivência de RH porque com esta descentralização e esta modulação organizacional que existe hoje, ela tende a perder, porque o poder de gerir as empresas é cada vez mais dissolvido na própria empresa.

Entrevistado V – Eu acho que competência, eu sinto muito isso no pessoal que está indo fazer os MBA's que refletem muito a visão das médias e grandes empresas. É a competência. É credibilidade. É legitimidade. A gente quer que os profissionais que não sejam só bons, mas que a gente possa dizer que eles têm uma formação de alto nível. Nós nos diferenciamos em qualidade pela nossa gente, eu acho que é a grande preocupação. Naturalmente produtividade também, mas do ponto de vista mais das pessoas, eu acho que é competência, treinamento e desenvolvimento desta parte de qualidade das pessoas.

Entrevistado VI – preparar para assumir uma função estratégica dentro das organizações; acima de tudo para, ao mesmo tempo, trabalhar com o conceito de organização utilitária. O que é organização utilitária? Organização utilitária que possa explorar o máximo da capacidade de seus funcionários e, ao mesmo tempo, terceirizá-los para disputar que estes funcionários encontrem vocações dentro de

suas intenções. Ou seja, RH assume uma política de transição, o desejo de renovação e o desejo de adicionar. Então, a função é meio radical.

Entrevistado VII – Olha, é como equacionar o salário flexível, remuneração variável está sendo um grande desafio, como fazer as pessoas se comprometerem e melhorar a cooperação e fazer as pessoas se fixarem na empresa, os mais competentes se fixarem na empresa, seria isso.

Entrevistado VIII – é manter o pessoal engajado no trabalho em um processo de alta desmotivação.

Entrevistado IX – acho que é a mudança e a preparação. As pessoas estão mudando com isso e acho que as perspectivas são decorrentes das mudanças de escala de orientação de trabalho. Globalização, em função disso, novas demandas de atividades que devem se colocar em razão disso.

Entrevistado X - Eu te diria o seguinte e não está em ordem de importância e elas não são as mesmas para todos os setores., eu tenho percebido que muitos profissionais da área têm uma grande preocupação: qual é o nosso futuro? Como vamos entrar nesta aí? Essa é uma coisa. Outra coisa, eu acho o seguinte, até que já passou um pouco, eu acho que a área de RH acabou sofrendo muito com a disposição para redução da força de trabalho, com a demissão. De repente, ela tinha um discurso, vinha tentando aquela prática, e aí a empresa tomava outra decisão, então foi um processo, que fez com que ela perdesse um pouco de credibilidade neste ponto. Então, como se ajustar à situação? A outra questão é a seguinte: eu acho que a grande preocupação é que há um tendência muito forte de que a remuneração tem que ser variável e você não tem tantas, vamos dizer assim, tantas práticas e tantos modelos de referências.

Entrevistado XI – É desenvolver talentos que possam liderar a organização para o auto desenvolvimento. É reunir estratégia, tecnologia, qualidade e motivação.

Entrevistado XII

Entrevistado XIII – Maiores preocupações da área de RH atualmente? Primeiro, eu acho que a área de RH luta hoje para se inserir, em termos de ocupar um papel na área de definição estratégica da companhia. Em primeiro lugar, ela luta para isso. A partir do momento que ela consegue ocupar um espaço nesta questão, ela procura participar das decisões que vão procurando mostrar esta estratégia e procurando oferecer na decisão, a visão de desempenho das pessoas.

Entrevistado XIV – hoje é muito com o presente, tocar o dia a dia da empresa, um pouco do que se precisa fazer e investir para o futuro para a empresa estar competitiva no futuro, administrar o dia a dia.

2.13. Perspectivas de mudança

Entrevistado I

Entrevistado II - Eu acho que são muitas. A área de RH nas organizações que conseguiram promover esta mudança, que eu acho que vai se estender e tende a se estender para todas, estas mudanças vão se referir a ter um contingente cada vez menor de funcionários especializados na área de recursos humanos de alta competência e em número pequeno. Dois, total descentralização de atividades. A gente já observa várias organizações de tal maneira que a decisão de RH esteja bem próxima dos negócios da empresa. Três, uma internacionalização dos processos de gestão, especialmente nas multinacionais, a gente está vendo que os processos de gestão estão sendo internacionalizados e as políticas de RH regionalizadas em algumas regiões do mundo. Então a área de RH tem que acompanhar esse processo. É um foco total e integral em desenvolvimento de pessoas. Foco em desenvolvimento é absolutamente prioritário e todos os outros processos de gestão se enfeixam em desenvolvimento. Tem que se preocupar em como fazer isto e em

como gerir o ambiente nem tanto as pessoas, ma o ambiente em torno das pessoas. Começam a ser revalorizados alguns instrumentos como diagnósticos de clima organizacional, diagnóstico de competência, não só competência individual como competência coletiva, competência organizacional e daí por diante. Acho que a tendência caminha por aí.

Entrevistado III

Entrevistado IV - A área de RH hoje é cada dia mais, como estas funções tradicionais estão sendo descentralizadas, até este nome RH tende a desaparecer. Desaparecer a curto prazo, ela vai ficar sempre a Gestão de pessoas.

Entrevistado V- É cada vez mais nesta direção, cada vez mais as empresas se apercebendo de que educação é desenvolvimento, de que tem que gastar dinheiro com esse meio, de que tem que dar espaço para as pessoas estudarem, tem que perceber que elas não só serão melhores porque têm mais conteúdo como serão melhores porque têm mais expectativa. Elas se acham melhores, serão melhores porque elas vão ter mais motivação, porque reconhecem a organização está preocupada, está comprometida com elas e não só à espera de um envolvimento e de uma atitude pró empresa. Eu acho que é nesta linha. A hora do conhecimento. Eu acho que as empresas estão cada vez mais percebendo isso, que ficam para trás, ficam para trás se não entrarem nisto.

Entrevistado VI - são as consideradas, acima de tudo, uma política salarial e todas as funções conciliantes, inclusive quando a gente fala de multifuncionalidade, é difícil encontrar amparo jurídico para a implementação de uma opção de trabalho para área, então significa que, acima de tudo, tem que trabalhar com restrições de mercado. Não se esqueça que o Brasil é um mercado onde a mão-de-obra é abundante. É uma mão de obra não especializada e, por isso mesmo, uma mão de obra que pode ser descartada. Quer dizer, para trabalhar com planejamento

Estratégico significa um investimento muito grande na formação da educação de pessoas e que, muitas vezes, nós não temos uma técnica.

Entrevistado VII - O RH sabe que tem que mudar, mas nem todo mundo sabe em que direção e como. Acho que a grande limitação que existe no pessoal de RH é o fato de que eles não estudam nem aprofundam seus referenciais.

Entrevistado VIII – RH vai Ter que mudar, ou muda ou não sobrevive. O marketing está entrando forte, pode ver que o marketing está pegando muitos dos conceitos de RH, então .. é uma coisa bastante ampla que extrapola as questões próprias de um departamento pessoal.

Entrevistado IX

Entrevistado X – eu acho que as empresas vão reduzir a área, vão reduzir mesmo, as empresas vão fazer redução entre enxugamentos e terceirização, acho que alguns processos de terceirização vão ser revistos mas outros vão ser implantados. E a questão do treinamento que está tendo uma nova dimensão.

Entrevistado XI – Cada vez mais se encolher, cada vez mais se preocupara em auxiliar o corpo de funcionários a buscar o seu caminho na organização ou fora dela, a idéia de importar a empregabilidade, precisa trabalhar com a empregabilidade com mais frequência., responder por que a organização precisa de mim.

Entrevistado XII - A atual perspectiva de mudança é a própria forma de gerir pessoas pela organização, não é a mudança da área. Eu acho que é uma nova forma de gerir pessoas e que se a área de Recursos Humanos existente dentro da organização não conseguir fazê-la, quer dizer, não conseguir se antecipar a isto, não conseguir patrocinar esse processo, ela está totalmente desacreditada e ela provavelmente não vai conseguir subsistir. Vai ser substituído por outro grupo que

consiga realmente fazer esta migração para uma nova forma de gerir pessoas. É imperioso, é inexorável esta mudança. Os modelos tradicionais não se sustentam, quer dizer, eles ainda estão por um fio dentro das organizações. Eu acredito que nos próximos 3 anos, a gente tem uma revisão completa da gestão de pessoas no Brasil.

Entrevistado XIII

Entrevistado XIV – O RH está mais próximo do negócio, tanto que se está mudando; as novas contratações de RH que estão acontecendo hoje não são mais as pessoas antigas que vêm da área de RH. Estão empregando pessoas ligadas a uma gerência de marketing, gerentes financeiros para serem gerentes de RH, estão solicitando outro perfil. RH têm que ser mais estratégico do que operacional, terceirizar cada vez mais áreas que podem ser terceirizadas e feitas por especialistas externos, para que eles se preocupem mais com o desenvolvimento e a capacitação da qualidade das pessoas e profissionais da empresa.

2.14. RH ideal

Entrevistado I

Entrevistado II - : primeiro tem que estar muito próximo dos negócios da empresa. Ter uma interlocução muito grande com o centro de decisão da empresa como acontece em algumas empresas, onde a função RH acontece de uma maneira mais competitiva. Quando a empresa resolve lançar um novo produto, o RH está lá dentro, dando palpite a respeito de quais são os impactos disso para a empresa e para o produto mesmo; então, está muito próximo da estratégia de negócios da empresa.

De outro lado, saber diferenciar os grupos ocupacionais com os quais você está lidando. Nós saímos da fase onde se geria pessoas de uma maneira muito mais

homogênea e hoje a gente tem um atendimento diferenciado. Precisa saber quem são estes grupos e ter instrumentos de interlocução com estes grupos.

E terceiro, acho que este é o principal desafio, que não depende só da gestão de RH e é uma coisa que se fala há muito tempo, que é fazer o gestor de linha assumir a gestão de RH. Agora estes 3 desafios só se resolvem se mudar a mentalidade do cara que está chamando de Recursos Humanos.

Entrevistado III - Eu acho que um RH ideal, tem uma equipe muito profissional, com profissionais que trouxessem visões bastante diferenciadas que não fosse uma equipe que traz a marca só de uma ocupação com uma profissão, que pudesse contemplar todas estas dimensões de atuação, que se preocupasse com o elemento humano, que se preocupasse com os técnicos, que eu acho que é preciso ter uma equipe mais diversificada. Tem que ter esta preocupação global com o negócio, com a empresa, com a organização. Eu acho que ela tem que se capacitar e ter esta visão, trabalhar sempre com o futuro, sempre com cenários futuros. Eu acho que isso ainda é uma necessidade, mas em uma perspectiva, a meu ver, de trabalhar isto em uma mão dupla. Assumir mais perante a organização, as suas obrigações.

Entrevistado IV – Eu diria que um RH ideal é um departamento pequeno no topo da empresa, uma assessoria no topo da empresa, para gerir junto com todos os outros, que, aos poucos, vai perder funções de normas e controles, salvos estes valores e adquirir funções de diagnósticos, compatibilidades e incentivos. Compatibilidade, porque se é descentralizado, alguém tem que incentivar a compatibilização dentro dos diversos postos; diagnóstico, para saber quem faz melhor e quem faz melhor com as pessoas; terceiro, se sabe quem faz melhor, aqueles que fazem pior terem os incentivos para fazer melhor.

Entrevistado V – Eu acho que é aquele que consegue captar e desenvolver e criar condições em que as pessoas se sintam motivadas e felizes e que possa encampar as

peças apropriadas à organização e que os gestores tenham condição de gerir. Então é a capacitação do desenvolvimento social, inclusive dos gestores.

Entrevistado VI –nem precisa ter esse nome e de um lado, fortalecer as pessoas para que elas possam ser expropriadas da sua força de trabalho, literalmente falando. Tirar o máximo possível das pessoas e, ao mesmo tempo, fornecer a estas pessoas o máximo possível de aprendizagem e uma remuneração a mais digna possível, para quando elas chegarem em um determinado degrau, que ela possa sair dessa organização e tenha sofrido todo o processo de aprendizagem dentro da organização. Ou seja, eu vejo em um RH ideal, um RH onde se quebre a idéia de valorização do ser humano, quebre-se a idéia de valorização, como eu posso colocar, de estabilidade e que se valorize a flexibilidade, a aprendizagem, a multifuncionalidade e pouco a pouco, se perder este funcionário.

Entrevistado VII - Eu desenharia um grupo reflexivo, consciente de que tem que buscar e renovar seus referenciais; segundo, de que é facilitador na mudança e que tem como meta aquilo que chamo do desenvolvimento do sujeito coletivo e que não se prende muito a técnicas.

Entrevistado VIII – Característica primeira: estar absolutamente sintonizado com o negócio. Conhecer o negócio, estar sintonizado com ele, participar ativamente das estratégias, ocupar uma posição que efetivamente valorize as pessoas nos processos de mudança organizacional e de alcance dos objetivos organizacionais. Se RH não se posiciona assim, ele vai ficar a reboque, ele vai ficar reativo, ele vai ficar o executor de alguma coisa, que, ao contrário, ele deveria ser um grande influenciador. Alguém que esteja atrelado a isso, certamente deverá ocupar um lugar também estratégico dentro da empresa, porque o que eu vejo hoje, que uma empresa inteligente é a empresa mais humanizada, tem que ser necessariamente uma empresa mais humanizada, na medida em que só as pessoas que podem ser criativas, descobrir coisas, gerar conhecimento, gerar e Ter tecnologia e Tc, e como a gente não dá conta mais só por causa das mudanças no ritmo das mudanças, você precisa

das pessoas dentro das empresas. Então empresa inteligente é aquela que efetivamente valorize as pessoas. RH precisa se colocar neste papel, não em um papel reativo, ou de executor, ou então associado a questões assim vai dar cesta básica, não vai dar cesta básica, ou coisas deste tipo. Quer dizer, não que isso não seja importante, mas isto tem que estar dentro de uma política e esta que é a coisa maior. É o posicionamento político dentro da própria empresa.

Entrevistado IX - Eu acho que ele deve ter uma atuação mais estratégica, papel mais atuante na direção, para mostrar a importância das atividades, quais são os efetivos resultados que uma boa política de recursos humanos pode reverter para uma organização, que eu acho que é uma coisa que não acontece muito hoje. Em relação às práticas, envolve uma série de questões, envolve o trabalho de pesquisas, que não faz parte justamente das atividades operacionais hoje, e envolve uma possibilidade, eu acho, da área de RH trabalhar não só nos papéis estratégicos junto à direção, mas também possibilitar um espaço de conversa com aquilo que se chama de moralidade. Um setor que trabalhe só as organizações para que possa existir uma conversa em relação à própria expectativa da organização e dos trabalhadores nos conflitos e o papel de cada um neste processo, digamos, de relação. Envolve um tipo de avaliação de desempenho que seja muito mais contextualizada, muito mais globalizante do que tem hoje em dia, um complexo desenvolvimento organizacional. Uma seleção que contemple não só a perspectiva, que infelizmente, ainda se mantém muito, do homem certo no lugar certo, mas dar um incentivo que mobilize a multipersonalidade, a politecnicidade do trabalhador.

Entrevistado X – um grupo de pessoas que ficaria a nível de assessoria, assim bem perto da tomada de decisão principal da organização e totalmente descentralizada a ação, teria um grupo que ajudaria dando essa assessoria. Eu acho que a área de RH tem que mudar a concepção básica, ou ele faz uma opção, e tem a vida curtíssima, que é ser provedora de instrumentos, e se ela pensar só nisso, a vida é curta mesmo. Então eu acho o seguinte: ela tem que pensar mais na questão da gestão. Quem faz a administração de pessoas é o gerente, então ele tem que atuar ativamente dentro da

concepção de modelo gerencial, tem que treinar este modelo gerencial para conceber esta questão de processo/modelo. Eu acho que tem que ser um grupo interdisciplinar, e eu acho que tem que estar ligado á direção da empresa.Então, os profissionais têm que ter uma cabeça nova, tem que ir ao tema, pensar e repensar esta questão da gestão de pessoas, porque entra uma complexidade muito grande e a parte comportamental, as relações de poder.

Entrevistado XI – De um lado que favorecesse os meios e respondesse porque a organização precisa dele, de outro, ajudasse no processo de fractalidade. As organizações precisam ser pensadas como um espaço virtual e a mobilidade das pessoas é constante em novos arranjos. Eu acho que quem faz isso é Recursos Humanos, mas eu não vi funcionar em lugar nenhum.

Entrevistado XII – Olha, a característica vai ser muito mais essa capacidade de internalizar novos conceitos de gestão de RH dentro da empresa. Se nós falarmos do profissional de recursos humanos, também vamos falar neste sentido. Ele deveria ter essa capacidade, mas, do outro lado, nós vamos encontrar este profissional muito mal preparado para fazer isto. Mal preparado tanto em termos da forma como ele foi educado, em termos de gestão das pessoas. Ainda as próprias escolas formam este profissional, numa visão extremamente tradicional de gestão de pessoas. Quer dizer, nós temos pouquíssimos núcleos que hoje começam a permitir esta pessoa olhar um pouco diferente a gestão de pessoas. São raros aqui no Brasil, eles já têm uma formação enviesada. Esta formação enviesada é reforçada dentro da organização e ele encontra muito pouco espaço para repensar a gestão de pessoas. Muitas empresas ainda contratam os profissionais de RH como uma pessoa que ratifica os valores e controles ou determinadas práticas e políticas de RH e que, portanto, transformam estes profissionais, basicamente, no sacerdote dos valores organizacionais. Portanto, transformam esta pessoa na mais resistente possível aos processos de mudança. Então, dificilmente os processos de mudança, neste caso, vão sair da mão desse profissional, por isso que as empresas de grande porte, elas já viram e já trocaram suas equipes, e você vai encontrar, na quase totalidade delas,

profissionais já com outra mentalidade. São pessoas raras no mercado, pessoas valorizadas no mercado, porque o mercado não formou este tipo de profissional.

Entrevistado XIII – Primeiro, RH tem que ter uma posição na direção da empresa. É fundamental, não digo título não, mas ele tem que estar sentado, tem que poder sentar junto com as pessoas que vão decidir, que vão discutir o futuro e o presente da companhia a cada momento. O segundo ponto, que eu acho absolutamente fundamental a partir deste é que as pessoas que trabalham com RH tem que ter um grande comprometimento, mas tem que ter uma alta competência, e eu não acho que a alta competência é em aplicação de instrumental. São pessoas que têm que enxergar o que está acontecendo, interpretar o que está acontecendo e conseguem elaborar em cima disso de tal forma que isto permita enxergar quais são os caminhos em cada momento e em relação ao futuro. E terceiro, eu acho que tem que ser um pessoal que, além desta competência, tenha um nível de circulação e de relacionamento muito bom, dentro da empresa. Quarto, têm que estar num processo de desenvolvimento contínuo, transitando em locais onde exista reflexão, senão vai ficar instrumentalista de novo.

Entrevistado XIV – Que saiba ouvir as necessidades não só dos funcionários mas, principalmente, das empresas; que seja muito assertivo de saber dizer não. Não, isto é não é possível fazer. O saber conseguir de uma forma assertiva também, trazer novos projetos e novas tecnologias para dentro da área de RH da empresa. Uma pessoa que veja os funcionários e as outras áreas como clientes internos, fazendo um trabalho de satisfação deste público. É muito mais estratégico.

III. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS 100 EMPRESAS PESQUISADAS COM AS ENTREVISTAS DOS ESPECIALISTAS

Apresentamos nesta parte, os resultados da pesquisa realizada com 100 empresas da Grande São Paulo. O questionário utilizado continha 65 questões, coletadas pessoalmente pelos auxiliares de pesquisa. Apresentamos, em primeiro lugar, dados das empresas pesquisadas, para, em seguida, comparar alguns dos resultados obtidos junto às empresas, com a visão dos acadêmicos e consultores.

Conforme apontamos na segunda parte deste relatório, nem todos os especialistas entrevistados responderam à todas as questões do roteiro (ainda que o roteiro tenha sido apresentado igualmente para todos). Deste modo, nem todos os resultados obtidos com a amostra das empresas serão objeto de comparação com os especialistas.

1.1. A amostra

Para a seleção da amostra considerou-se o público-alvo (ou Universo) as empresas de municípios selecionados da Grande São Paulo, cadastradas no relatório *Brasil 10.000* da Dun & Bradstreet (1996). Para a seleção dos municípios a serem considerados para a constituição do Universo considerou-se aqueles com mais de 20 empresas cadastradas¹. Portanto, o Universo assim se apresentou:

¹ Foram excluídos os seguintes municípios: Arujá, Biritiba Mirim, Cajamar, Caeiras, Carapicuíba, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Itapeirica da Serra, Itaquaquecetuba,

Tabela 1**Número de Empresas de Municípios Selecionados da Grande São Paulo que Compuseram o Universo**

Município selecionado	Número de empresas
Barueri	119
Cotia	49
Diadema	159
Embu	23
Guarulhos	188
Mauá	36
Mogi das Cruzes	21
Osasco	58
Santo André	71
São Caetano	32
São Bernardo do Campo	149
São Paulo	3273
Suzano	25
Taboão da Serra	34
TOTAL	4237

Foram sorteadas aleatoriamente 200 empresas para a amostra inicial. Houve uma recusa de (?) no primeiro momento da pesquisa, sendo necessário um segundo sorteio. A amostra final contou com 300 empresas. Dessas, 100 foram efetivamente entrevistadas, um número representativo do universo considerado. O questionário foi respondido pelos responsáveis pela gestão de RH nas empresas. Na ausência ou impossibilidade destes, definiu-se como prioritária a escolha de seu superior imediato e, em último caso, entrevistou-se o profissional de nível hierárquico imediatamente inferior ao responsável pela gestão de RH.

Itapevi, Jancira, Jquitiba, Mairiporã, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis, Santa Isabel, Santana do Parnaíba, São Lourenço da Barra, Vargem Grande Paulista.

1.2. Descrição da amostra

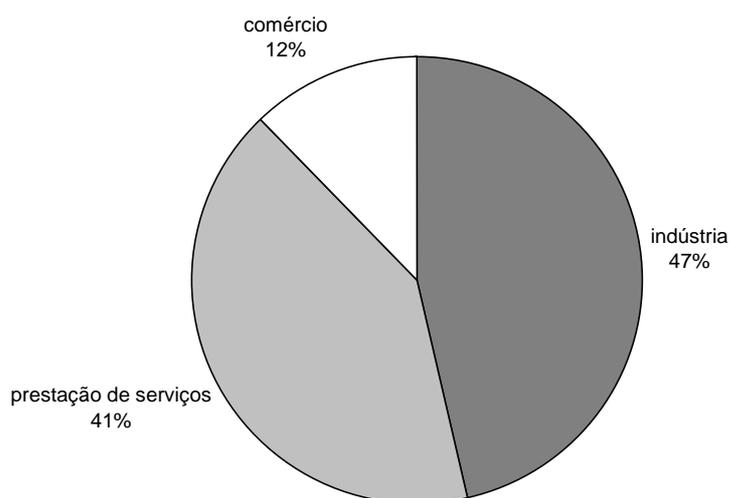
Esta seção descreve as características gerais das empresas e dos entrevistados. Os seguintes itens serão tratados: setor das empresas, origem do capital, número de funcionários, faturamento e perfil dos entrevistados.

1.3. Setor

A amostra envolveu empresas de diferentes setores de atividade. A maior parte das empresas é de capital nacional (67%). A maioria dos entrevistados (69%) concordaram em informar o faturamento da empresa. Considerando os respondentes, obteve-se um faturamento anual médio de 340 milhões de dólares.

Gráfico 1

Setor das Empresas Pesquisadas

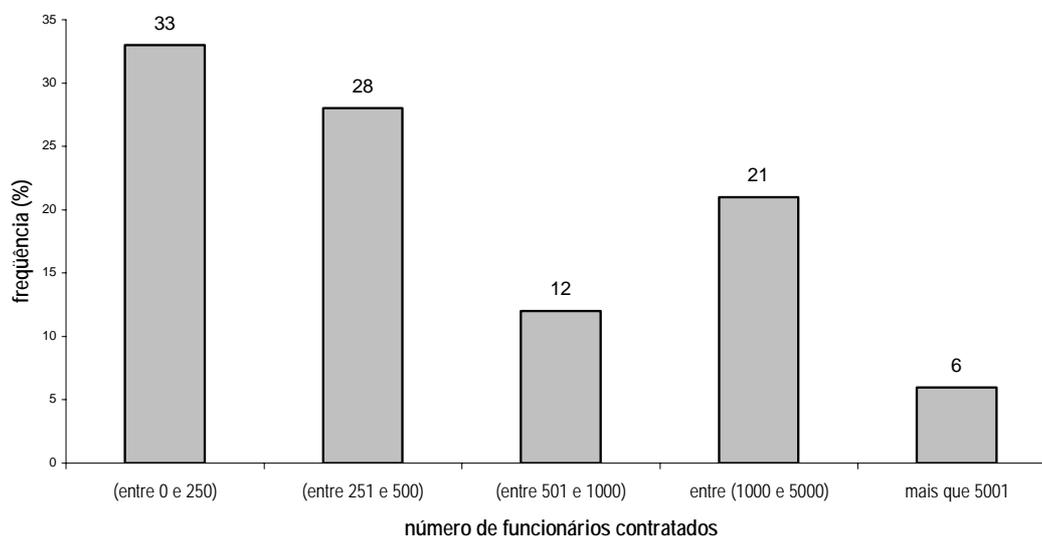


1.4. Número de funcionários (contratados)

A média de contratados é de 960 funcionários por empresa². Existe, contudo, uma concentração de empresas com até 500 funcionários (61%), como mostra o gráfico a seguir.

Gráfico 2

Número de Funcionários Contratados



² Para o cálculo da média de funcionários foram excluídas 3 empresas com mais de 10.000 funcionários.

1.5. Cargo

A Tabela 2 mostra as frequências dos cargos dos entrevistados.

Tabela 2

Cargos dos Respondentes

<i>Cargo do respondente</i>	<i>Frequência (%)</i>
Encarregado de Departamento Pessoal	25
Chefe de Departamento Pessoal / Recursos Humanos	6
Gerente de Recursos Humanos	35
Diretor	10
Superintendente – Vice-presidente	3
Outros (*)	20

(*) No item outros encontram-se os seguintes cargos: Controller, Chefe / Analista de Treinamento / RH, Assessor / Assistente de RH / DP, Psicólogo / Assistente Social, Chefe / Encarregado Administrativo, Gerente Administrativo, Diretor Financeiro, Auditor Administrativo, Contador, Proprietário, Técnico de Segurança do Trabalho.

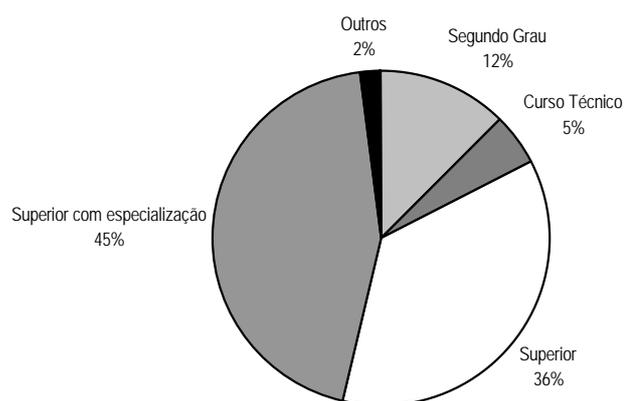
Em relação ao cargo mais alto da área de RH, 52,5% das empresas pesquisadas apresenta o profissional responsável por RH ocupando cargos de nível gerencial.

1.6. Escolaridade

A grande maioria dos entrevistados (82,5%) possui curso superior, sendo que quase a metade (44,3%) cursou algum tipo de especialização.

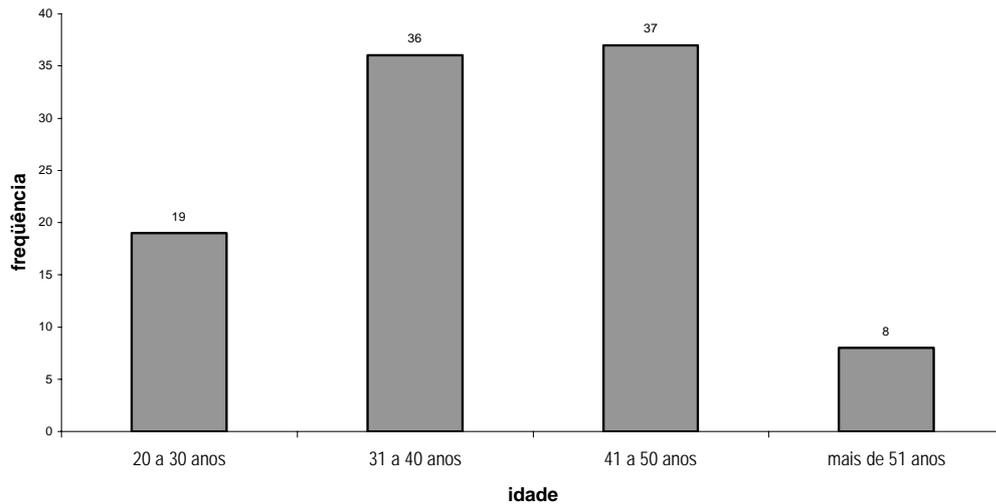
Gráfico 3

Escolaridade dos Entrevistados



1.7. Características pessoais

Os respondentes são, em sua maioria, do sexo masculino (59%), com uma média de idade de 39,5 anos. Existe uma grande concentração de entrevistados (74%) na faixa de 31 a 50 anos.

Gráfico 4**Idade dos Entrevistados****1.8. Estrutura da área de Recursos Humanos**

Esta seção procura traçar um perfil da estrutura organizacional da área de RH. Os seguintes aspectos são tratados: estrutura, nível hierárquico, número de pessoas envolvidas, funções desenvolvidas, organograma, centralização versus descentralização, terceirização.

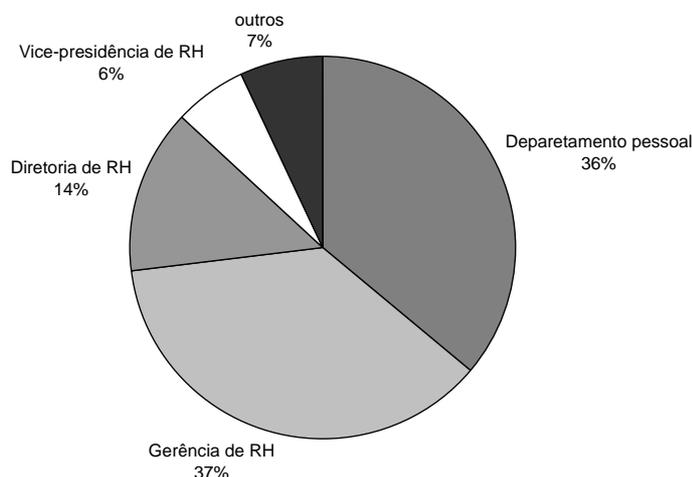
1.9. Estrutura

No que se refere à estruturação da gestão de RH, foram identificados dois grupos na amostra:

- o primeiro tem a gestão de RH estruturada como Departamento Pessoal, desenvolvendo atividades rotineiras, relacionadas principalmente ao atendimento dos requisitos da legislação trabalhista. Neste relatório, será utilizada a denominação estrutura de DP para definir este grupo.
- o segundo grupo abrange empresas onde a gestão de RH apresenta formas estruturais mais complexas, organizada como gerência, diretoria ou vice-presidência. Esse grupo contém tanto empresas que estão atuando de uma forma mais estratégica, utilizando ferramentas modernas de gestão de RH, quanto empresas que, ainda têm muitas características de um estrutura de Departamento Pessoal, ou seja, que enfatizam atividades rotineiras. Neste relatório será utilizada a denominação estrutura de RH para definir este grupo.

Gráfico 5

Estrutura da Área de RH



A amostra foi particionada utilizando a separação Departamento Pessoal / Gerência, Diretoria e Vice-presidência. Uma vez que duas empresas entrevistadas têm a área de RH terceirizada, a partição assim se apresenta: 36 empresas com estrutura de DP e 62 empresas com estrutura de RH.

Tanto nas empresas do setor da indústria quanto de serviços e comércio existe um equilíbrio entre empresas com estrutura de RH e DP. Na Tabela 3 tem-se, por setor de atividade, o número de empresas com cada um dos dois tipos de estrutura.

Tabela 3

Divisão DP/RH por Setor de Atuação das Empresas

	Indústria		Comércio		Serviços	
Número total de empresas no setor	48		13		37	
Tipo de estrutura	DP	RH	DP	RH	DP	RH
Número de empresas	18	30	5	8	14	23

Na Tabela 4 tem-se, por porte da empresa (classificado segundo o número de funcionários contratados), o número de empresas com cada um dos dois tipos de estrutura.

Tabela 4**Divisão DP/RH por Tamanho de Empresas (número de funcionários)**

Número de funcionários	até 500		Mais de 501	
Número total de empresas	61		37	
Tipo de estrutura	DP	RH	DP	RH
Número de empresas	33	28	3	34

Analisando a estrutura de capital

Tabela 5**Divisão DP/RH por Estrutura de Capital**

	Empresa nacional		Empresa não nacional	
Número total de empresas	66		32	
Tipo de estrutura	DP	RH	DP	RH
Número de empresas	32	34	4	28

Conclui-se, portanto, que:

- nas empresas de menor porte existem tanto empresas de com estrutura de DP (54%) quanto empresas com estrutura de RH (46%);
- em empresas maiores (acima de 500 funcionários), predomina a estrutura de RH;

- entre as empresas com estrutura de DP predominam as de capital nacional (86,5%).

1.10. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Os dados obtidos juntos às empresas mostram que estrutura de RH predomina nas empresas pesquisadas. Mas como é possível observar, a partir dos especialistas entrevistados, aquilo que podemos chamar de estrutura de RH pode ter diferentes interpretações. Entre os nossos entrevistados a área/função de RH foi identificada, por exemplo, como: “política, desenvolvimento de pessoas, por as pessoas certas nos lugares certos”, “área encarregada de gerir e produzir um comportamento organizacional na empresa”, “prover recursos e condições sempre e enquanto facilitador para produção de desempenho”. Com exceção de um entrevistado que mostrou que há confusão na área entre Gestão de Pessoas, Área de RH e Funções desenvolvidas pelas área de RH, todos os demais expressaram diferentes posições sobre o papel da área. E, ainda que praticamente todos concordem que RH deva estar mais próximo do negócio da empresa hoje, nem todos convergem sobre o sentido do que é, efetivamente, estar mais próximo. Se estar mais próximo, é participar da estratégia, nós verificamos que, na questão específica sobre se RH participa do Planejamento Estratégico da Empresa, todos os entrevistados, sem exceção, responderam que não. Ou seja, embora haja um discurso sobre a mudança da área de RH entre as empresas e também entre os especialistas, não há clareza sobre o teor e os detalhes desta mudança e sobre os papéis que a área deve representar.

De fato, os entrevistados também expressaram os conflitos e a própria dificuldade da área em encontrar sua identidade, pelo momento de transição e de mudanças por que passam as empresas. Na nossa visão, a diversidade de expressões que aparece

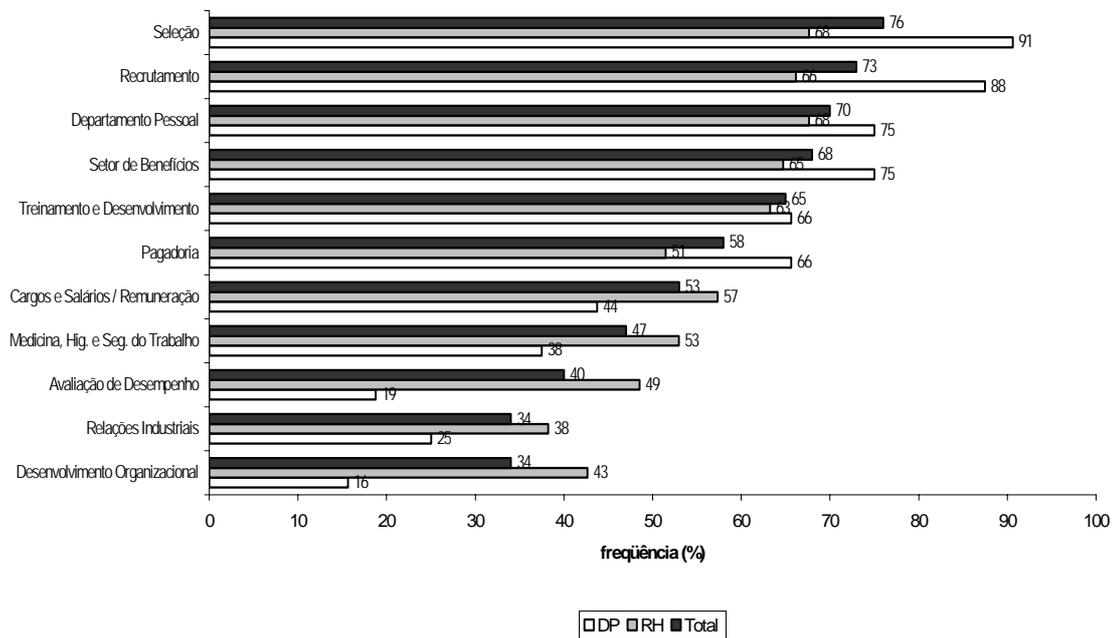
entre os especialistas, reflete também a heterogeneidade presente na prática das empresas, ainda que muitas empresas hoje adotem o discurso de RH.

1.11. Funções desenvolvidas pela área de RH

Entre as funções desenvolvidas pela área de RH, destacam-se aquelas mais operacionais como: Seleção, Recrutamento, Departamento Pessoal, e Benefícios. A frequência de respostas pode ser observada no Gráfico 6.

Gráfico 6

Funções Desenvolvidas pela Área de RH



O gráfico mostra que, especialmente nas empresas com estrutura de DP, algumas práticas importantes para a área de RH são pouco utilizadas, como Desenvolvimento Organizacional, Relações Industriais, Avaliação de Desempenho e Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho. Nas empresas com estrutura de RH algumas atividades tradicionais como Recrutamento, Seleção, Departamento Pessoal e Benefícios são realizadas por um terço da amostra. Isso pode significar tanto um descaso da área com essas práticas como uma maior utilização de terceirização dessas atividades.

As funções de Departamento Pessoal, Pagadoria e Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho e Seleção são as que mais absorvem os funcionários que trabalham área de RH.

1.12. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Seleção, recrutamento, benefícios, cargos e salários Tc, são todas funções operacionais possíveis de serem realizadas por meio de terceirizações e/ou DP, não caracterizando necessariamente a área de RH. Por outro lado, os dados obtidos pelo questionário não permitem verificar se a área de RH (assim definidas pelas empresas) estão efetivamente realizando as atribuições indicadas pelos especialistas. Por exemplo, um dos entrevistados se refere à distinção que deve ser feita entre a área de Recursos Humanos e a Gestão de Recursos Humanos, onde a área é, na sua opinião, um dos atores. De fato, se consideramos a visão deste especialista, Gestão de Recursos é uma atividade bem abrangente que não se define simplesmente pela presença ou ausência destas atividades. Retomamos aqui a expressão deste especialista:

“ Eu acho que você tem que fazer uma distinção entre a área de Recursos Humanos e a Gestão de Recursos Humanos, que muitos autores e muitos trabalhos não conseguem fazer. Você tem um movimento de gestão de pessoas dentro da organização, onde a área de RH é um dos

atores...Você tem de um lado, a cúpula da organização que está definindo as grandes diretrizes estratégicas e a área de RH em relação com este ator, ela tem um papel importante não só de participar, mas de dar o suporte metodológico de informação e tendência do mercado. mas de dar o suporte metodológico de informação de tendência de mercado, de análise da realidade organizacional, nessa reflexão estratégica de organização. É importante porque hoje em muitos segmentos a estratégia de negócios está vinculada à estratégia de gestão de pessoas. Elas são estratégias interdependentes, uma influencia a outra. Muitos autores acreditam que a estratégia de RH seja uma derivação da estratégia negocial da organização, quando hoje nos vamos verificando que há uma interdependência entre as duas, porque a própria estratégia negocial está vinculada, vamos dizer, a um conjunto de valores, a um padrão cultural da organização e à sua inserção de mercado. Quando você começa a discutir a questão comportamental da organização, o engajamento das pessoas é a partir do engajamento das pessoas, o comprometimento das pessoas, o que isso pode gerar de ganhos de vantagens competitivas ou de vantagens correlativas da própria estrutura.

Nós temos um outro conjunto de atores que são os gestores. São os gestores da organização nos diversos grupos. Tanto aquele que está no planejamento estratégico, na área operacional, não importa, eles têm responsabilidades por orientar pessoas dentro da organização. A questão é como essas pessoas são orientadas e capacitadas para fazer isto e, principalmente, instrumentalizadas para fazer isso. Aí tem outro papel muito importante de RH, em todo suporte a este grupo. Tanto o suporte em termos de capacitação, de orientação e de instrumentalização como suporte também na prestação de serviços, que esta prestação de serviços seja feita internamente quer seja feita por terceiros.. Ainda assim, a área de RH tem uma interferência na certificação destes terceiros, ou na certificação destes serviços, embora a gente não possa acioná-los para fazer diretamente o trabalho.

Existe um terceiro grupo de atores, além da panela de RH, que seria o quarto, que são as próprias pessoas. Quer dizer, hoje em uma visão mais moderna da gestão de pessoas, as pessoas são importantes na gestão de si próprias dentro da organização. As pessoas passam a ter um papel na gestão. Um papel ativo e não mais passivo na sua relação com a organização. Espera-se das pessoas que elas gerenciem seus desenvolvimento, gerenciem sua carreira, busquem caminhos dentro da organização a partir delas próprias e não simplesmente siga os caminhos definidos pela organização. A organização tende cada vez mais a não definir caminhos, mas sim definir parâmetros e os caminhos as pessoas escolhem., escolhem e se apropriam e aí, a questão é o quanto a cultura organizacional estimula isso, o quanto as pessoas têm de suporte por parte dos gestores, por parte da cultura da empresa por seus valores e por parte dos seus instrumentos e, eventualmente, até por parte da área. Em muitas empresas tem a área de RH agindo, ou pelo menos, disponibilizando para as pessoas, conselheiros profissionais uma série de recursos para que efetivamente a pessoa possa

construir e está sendo estimulada a suportada em seu desenvolvimento e na sua opção de carreira e tudo mais. Aí, RH tem um papel muito importante nesse trabalho.”

1.13. O organograma da área de RH

A partir dos níveis hierárquicos e da divisão de funções, identificou-se a existência de 4 padrões de organogramas. Quanto às denominações para os cargos de chefia, são as mais variadas. Além disso, nomes iguais ou próximos nem sempre correspondem a estruturas similares. A distribuição desses organogramas é a seguinte:

Tabela 6

Tipos de Organogramas da Área de RH

	Nº de empresas
DP básica	36
Estrutura Intermediária	28
Gerência de RH	14
Diretoria de RH	10
Terceirizado	02
Não informaram	10

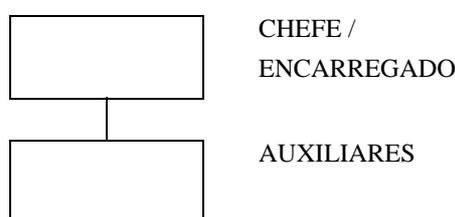
1.14. Estrutura de DP básica

Essas estruturas em geral apresentam dois níveis hierárquicos, com a existência de um chefe ou encarregado de DP e, em geral, dois auxiliares. Em média existem 3 pessoas trabalhando na área de RH. Não existe divisão formal de tarefas e as atividades são distribuídas e supervisionadas diretamente pelo chefe.

Essa estrutura pode apresentar duas variantes: uma com um nível hierárquico único; ou seja, apenas uma pessoa é responsável por todas as atribuições da área e outra com três níveis hierárquicos – chefe – encarregado e auxiliar.

Figura 1

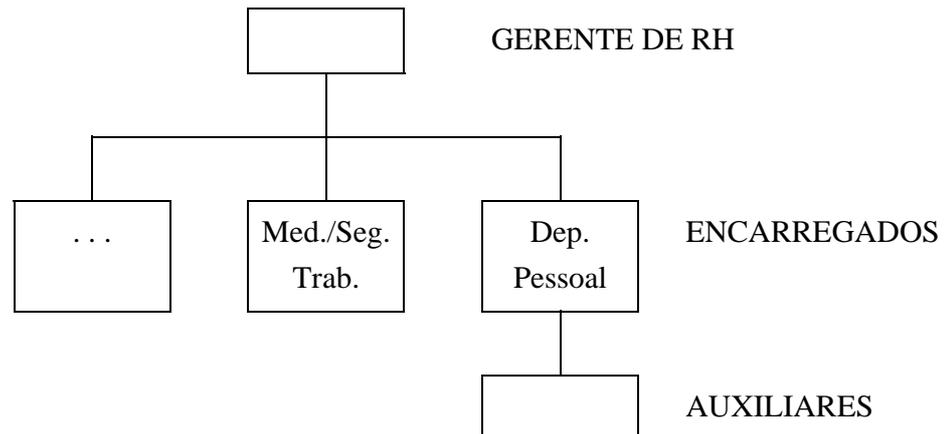
Organograma da Estrutura de DP Básica



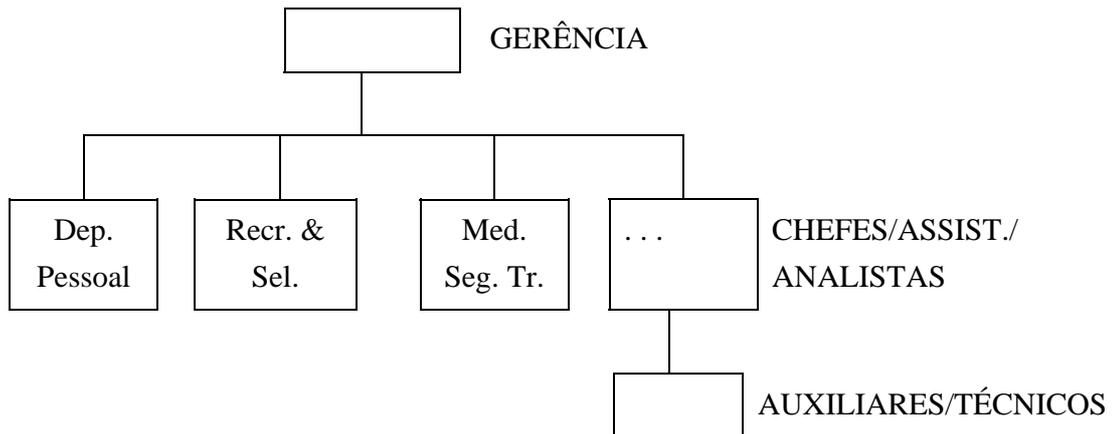
1.15. Estrutura intermediária

Este modelo apresenta algumas características similares as de um DP, principalmente pelo foco dado à atividades mais operacionais da área de RH. Em média existem 7 pessoas trabalhando na área de RH.

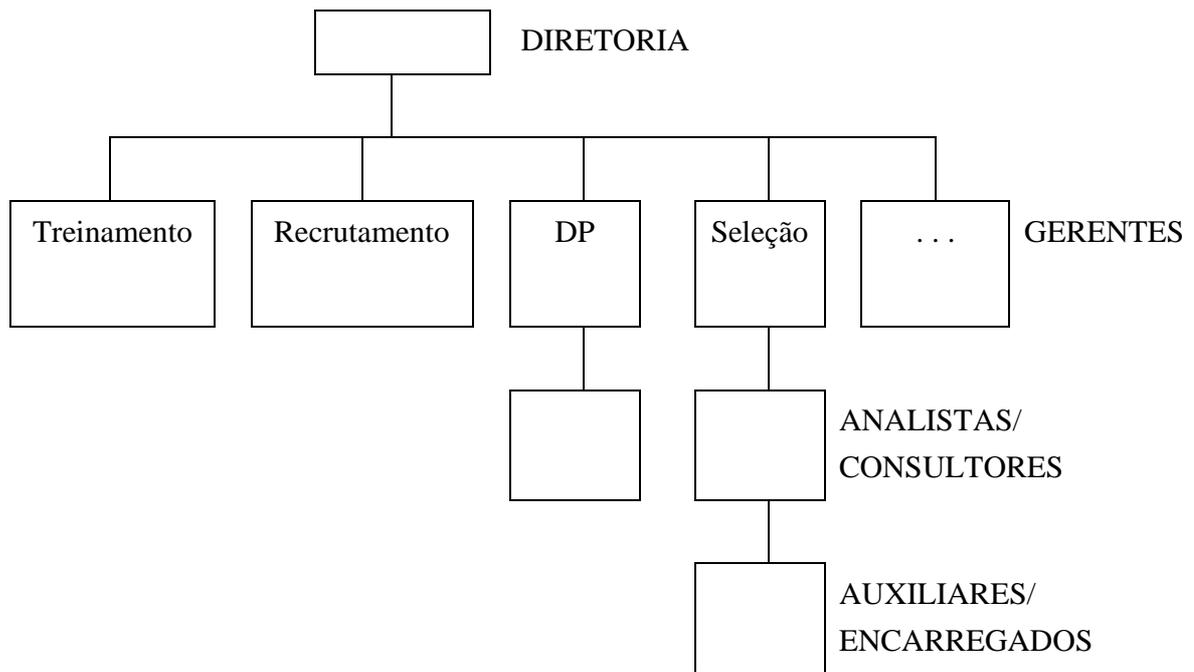
Esta configuração apresenta um grau de complexidade maior em relação a anterior, uma vez que já se esboça uma divisão de funções. Por outro lado, não se constitui ainda numa estrutura típica de RH, uma vez que estas funções e atribuições são primordialmente focadas em aspectos legais e trabalhistas. Na divisão estrutura de RH / estrutura de DP essas empresas se classificaram como gerências de RH.

Figura 2**Organograma da Estrutura Intermediária****1.16. Gerência de RH**

As empresas com gerência de RH têm, em média, três níveis hierárquicos e, 24 pessoas envolvidas na área. As sub-áreas mais comuns são as seguintes: Departamento Pessoal; Medicina, Higiene & Segurança do Trabalho; Segurança Patrimonial; Recrutamento & Seleção e Salários & Benefícios. Os responsáveis são denominados gerentes de RH. Subordinados à esse nível encontram-se os analistas, coordenadores ou consultores.

Figura 3**Organograma da Gerência de RH****1.17. Diretoria de RH**

As Diretorias de RH apresentam, em média, 4 níveis hierárquicos e 60 funcionários envolvidos na área de RH. São empresas grandes (algumas empresas da amostra têm mais de 5000 funcionários), geralmente com várias unidades. A estrutura de RH apresenta todas as funções tradicionais da área.

Figura 4**Organograma da Diretoria de RH****1.18. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados**

Entre os nossos entrevistados encontram-se uma diversidade de posições, desde os mais radicais que colocam “não tem que ter organograma. Por que tem que ter organograma? O pressuposto da pergunta é que tem que ter um organograma. Não sei, eu vejo a coisa mais flexível, eu acho que a gente está caminhando para isso” e outros que defendem uma forte flexibilização como: “ eu gosto, na estruturação de algumas empresas, que não têm mais funções definidas e diferenciadas”; passando pelas respostas mais tradicionais (como o próprio entrevistado coloca): “organograma típico da área de RH hoje ainda é o tradicional: diretor de RH e um

gerente responsável por cada função: recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento”. Os entrevistados apontam também para a presença dos consultores como uma figura típica (que não apareceu nos diferentes organogramas das empresas): “o que eu tenho visto que tem funcionado melhor neste ambiente mais dinâmico é você ter um grupo de consultores internos. Você ter muito mais o profissional de recursos humanos agindo em um staff, muito mais em um trabalho de consultoria interna, eventualmente suportado por uma rede de especialistas, internos ou externos, em alguns segmentos, como na parte de legislação, como na parte de remuneração, enfim, em alguns segmentos mais especializados que vão exigindo suporte técnico”. E na visão de um outro ainda: “Os profissionais de recursos humanos são chamados de consultores de desenvolvimento e todos eles trabalham juntos como equipe. E cada um cuida de seu projeto, cada um cuida de algum tipo de produto...é assim que eu vejo a estruturação de recursos humanos em empresas como a Rhodia, Banco Itau, Gessy Lever...”

Considerando a expressão destes últimos entrevistados, que mostram a figura do consultor interno de RH como uma figura central nas atividades de Recursos Humanos, nós podemos questionar se os resultados obtidos junto às empresas revelam a realidade da maioria das empresas, mas não a realidade das empresas de ponta no que se refere à Gestão de Recursos Humanos; nós podemos questionar ainda se essa visão dos especialistas se refere à uma visão de futuro e na prática atual, os modelos tradicionais ainda predominam. Cabe considerar também que o questionário utilizado na consulta às empresas, não continha a palavra consultor como fazendo parte do organograma das empresas. Junto aos especialistas este dado apareceu espontaneamente, por se tratar atualmente de uma atividade freqüente.

Os entrevistados mostram também que esta é uma área que vem progressivamente sendo reduzida por cortes e por terceirizações, conforme sintetiza a seguinte fala de nosso entrevistado: “ *acho que a maior parte das empresas tem Gerência de*

Recursos Humanos e/ou assessoria de Relações de Trabalho, mas acho que é uma área que foi enxugada”.

1.19. Centralização versus descentralização

A questão centralização versus descentralização foi analisada considerando-se as seguintes definições:

Estrutura centralizada: apresenta todas as atividades da gestão de RH sob responsabilidade de uma única área.

Estrutura mista: apresenta uma parte das atividades sob responsabilidade da área de RH e outra parte sob responsabilidade das áreas de negócio ou outras áreas de "staff". A área de RH possui, assim, um papel de suporte e orientação, prestando serviços e dividindo a responsabilidade pela gestão de pessoal com outras áreas.

Estrutura descentralizada: apresenta as atividades de RH sob responsabilidade de unidades de negócio que, por sua vez, possuem setores próprios para administração de RH. Nestas empresas pode existir uma área corporativa de RH, com um papel voltado para a definição de políticas e procedimentos gerais.

A maioria dos entrevistados caracteriza a área de RH como centralizada (58%). Um terço da amostra (34%) caracteriza a área de RH como mista, o que pode indicar um alinhamento de algumas empresas com o estado da arte da gestão de Recursos Humanos.

1.20. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Nossos entrevistados concordam que há uma tendência à terceirização, embora não tenham feito muitos comentários sobre este tema, com exceção de um deles que se referiu a “áreas que tendem a ser descentralizadas: consultoria interna, treinamento e desenvolvimento”.

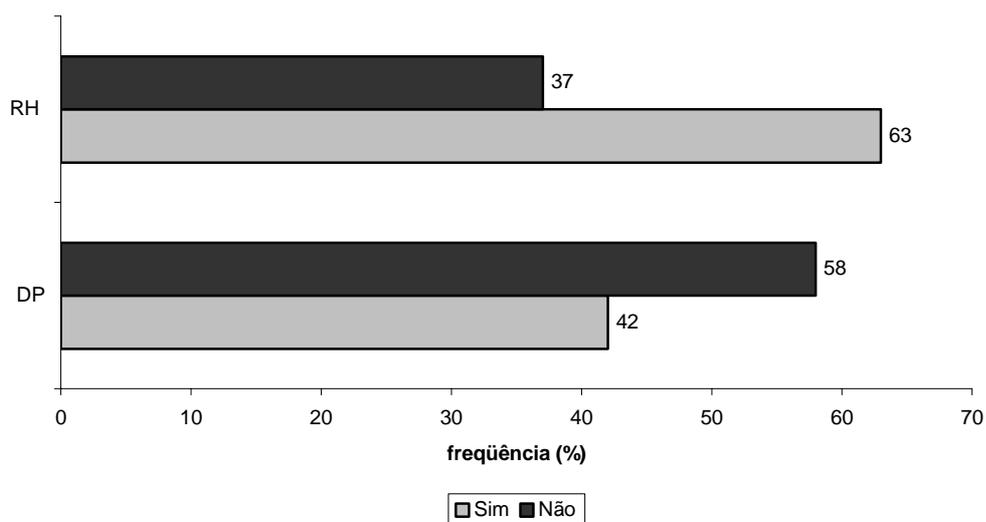
1.21. Terceirização

Ao perguntar sobre a terceirização das atividades da área de RH temos que 56% das empresas terceirizam pelo menos uma atividade.

O Gráfico 7 mostra que as empresas com estrutura de RH utilizam-se mais de terceirização do que aquelas com estrutura de DP.

Gráfico 7

Utilização da Terceirização



1.22. Atividades terceirizadas

A Tabela 7 mostra as atividades terceirizadas nas empresas.

Tabela 7

Freqüência e Tempo das Atividades Terceirizadas

Atividade	freqüência (%)	tempo (anos)
Recrutamento	20	3
Seleção	18	3,2
Treinamento e Desenvolvimento	19	3,5
Folha de Pagamento	13	5,1

Obs. 1: a freqüência refere-se à amostra total.

Obs. 2: tempo (anos) desde o início da terceirização.

1.23. Avaliação dos resultados da terceirização

A avaliação dos resultados das atividades terceirizadas foi positivo para 67% e muito positivo para 18% das empresas que têm atividades terceirizadas (56 empresas).

1.24. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Todos nossos entrevistados concordam que muitas atividades foram terceirizadas, mas eles divergem em relação à avaliação dos resultados: enquanto para um “*as atividades terceirizadas não são positivas na minha avaliação*”, para outro: “*as*

empresas terceirizaram muitas das funções de RH: a que mais terceirizou foi a parte de recrutamento e seleção; operacionalização de instrumentos e pesquisa de clima organizacional é totalmente terceirizada. Hoje está se terceirizando avaliação de desempenho também na mesma proporção...Em relação aos resultados da terceirização é difícil dizer isso no todo. Eu diria que os resultados são médios, alguns positivos outro negativos. Na área de treinamento, por exemplo, tem sido muito positivo, você abre a empresa para fora; o programa de trainees realizado externamente, uma pesquisa de clima organizacional realizada é muito positivo; no entanto, você vê processos de recrutamento e seleção extremamente negativos.

Nossa hipótese neste caso é que nossos entrevistados não se pronunciaram sobre o tema por dois motivos: talvez não tenham contato suficiente com os resultados da terceirização e segundo, estes resultados ainda não puderam ser avaliados em sua total extensão por se tratar de um fenômeno mais recente nas empresas.

1.25. Políticas e práticas de Recursos Humanos

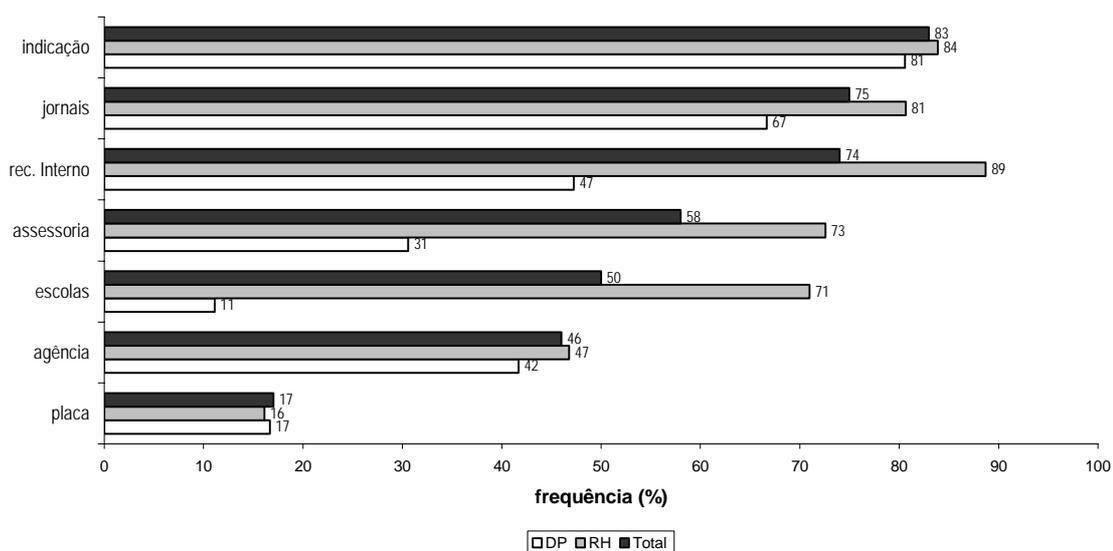
Esta seção procura traçar um perfil das políticas e práticas de RH adotadas nas empresas pesquisadas. Os seguintes aspectos são tratados: práticas de Recrutamento, práticas de Seleção; práticas de Treinamento & Desenvolvimento, Administração de Carreira e Benefícios.

1.26. Recrutamento de pessoal

As empresas pesquisadas apresentam formas variadas de recrutamento de pessoal, com predominância de práticas tradicionais.

Gráfico 8

Recrutamento de Pessoal



Destacam-se os seguintes aspectos:

- a alta utilização de indicações de funcionários, anúncios em jornais e recrutamento interno, práticas tradicionais de recrutamento de pessoal;
- a aparente preferência por contratar pessoas conhecidas, mostrada através da grande utilização de indicação de funcionários e recrutamento interno;
- a utilização relativa de empresas de assessoria.

Comparando-se as frequências das práticas de recrutamento utilizadas pelas empresas com estrutura de DP e de RH, nota-se que são similares na utilização de indicação de funcionários, agências e placas na porta.

Nas demais práticas de recrutamento temos diferenças significativas, sendo que as empresas com estrutura de RH apresentam frequências maiores em todas as práticas pesquisadas.

1.27. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Os especialistas entrevistados mostraram que o processo de recrutamento têm mudado, passando a incluir duas modalidades não pesquisadas no questionário:

- recrutamento dentro das universidades, que inclui duas formas: o estagiário, *“para que ele se torne uma pessoa da organização e já forme dentro da organização”* e palestras e seminários como forma de atrair os formandos.

- Network, que, na opinião de um dos entrevistados, *“cada vez menos é feito através dos meios tradicionais e anúncios, isso para todos os níveis, mesmo para os níveis operacionais é network”*.

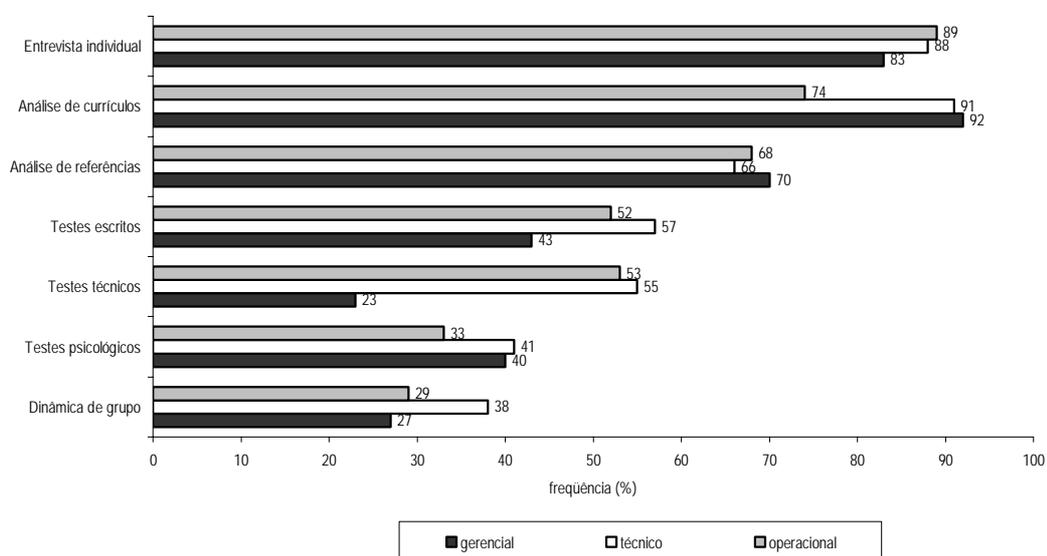
Um dos entrevistados alerta também para a questão do desemprego como um fenômeno que altera esse processo: *“o que eu gostaria de resumir é o seguinte: que a questão hoje, com o problema do desemprego, sabe como está, um mercado de mão de obra muito mais ofertante do que nos outros anos, ela tem alterado muitos processos de recrutamento e seleção, porque é uma oferta muito grande, você sabe, fica difícil”*.

1.28. Seleção de pessoal

Procurou-se inicialmente averiguar as práticas mais utilizadas na seleção de pessoal por nível - operacional, técnico e gerencial. O Gráfico 11 mostra as práticas que apresentam maiores frequências de utilização.

Gráfico 9

Seleção de Pessoal



Como pode ser observado, a maior parte das empresas utiliza entrevista individual, análise de currículo e análise de referências em seus processos seletivos. Diferenças significativas entre as práticas de seleção para os três níveis de pessoal podem ser observadas em algumas formas de seleção. Alguns destaques:

- o nível relativamente baixo grau de utilização, para os três níveis de cargos, de testes psicológicos e dinâmicas de grupo;

- a baixa utilização relativa de testes escritos e testes técnicos para a seleção de nível gerencial.

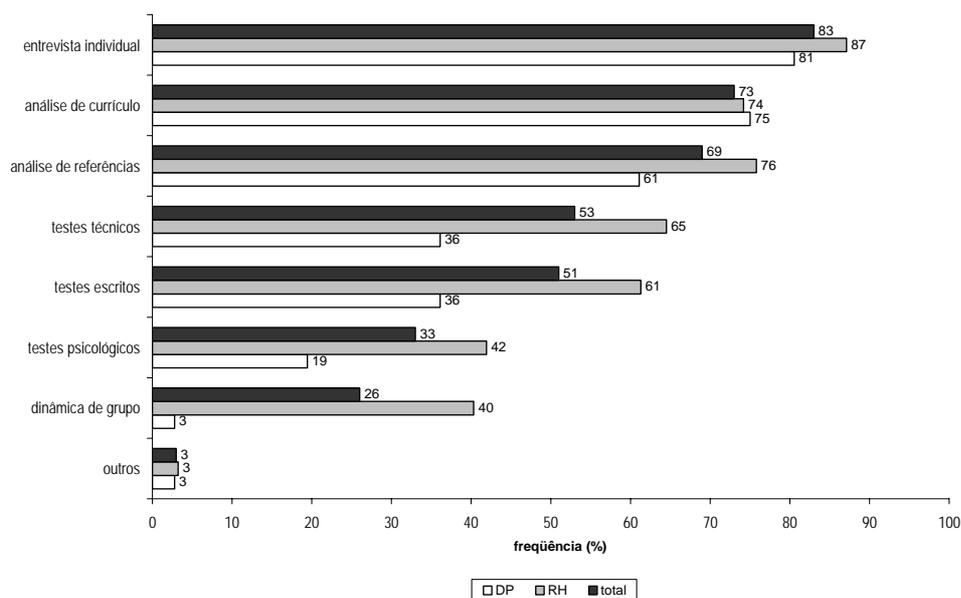
Analisando a amostra considerando-se os dois tipos de estrutura - RH e DP - e os três níveis de cargos - operacional, técnico e gerencial - nota-se que as empresas com estrutura de RH tendem a empregar um número maior de procedimentos de seleção que as empresas com estrutura de DP. Isto foi observado em todas as formas de seleção identificadas e nos três níveis de cargos.

Procurou-se também averiguar se haveria diferenças significativas quanto às práticas utilizadas para os níveis operacional, técnico e gerencial, considerando-se os dois tipos de estrutura.

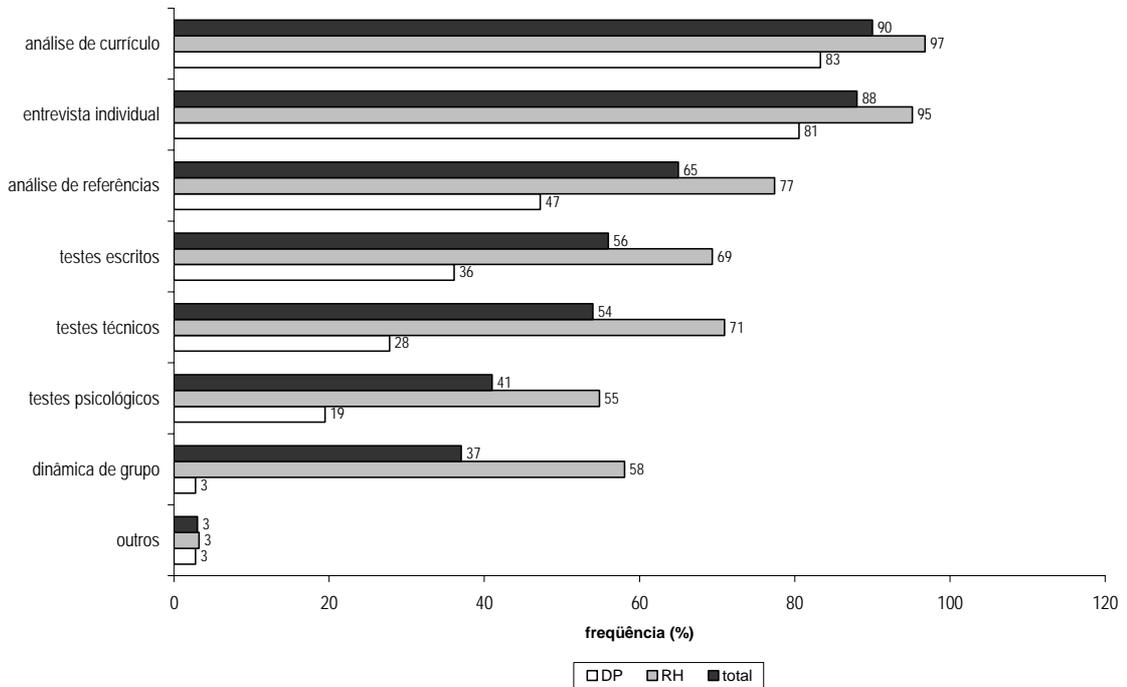
Seleção de pessoal operacional: para ambos os tipos de estrutura predominam entrevista individual, análise de referências e análise de currículos. Testes escritos e testes técnicos também são utilizados. As demais formas apresentam índices mais baixos de utilização.

Gráfico 10

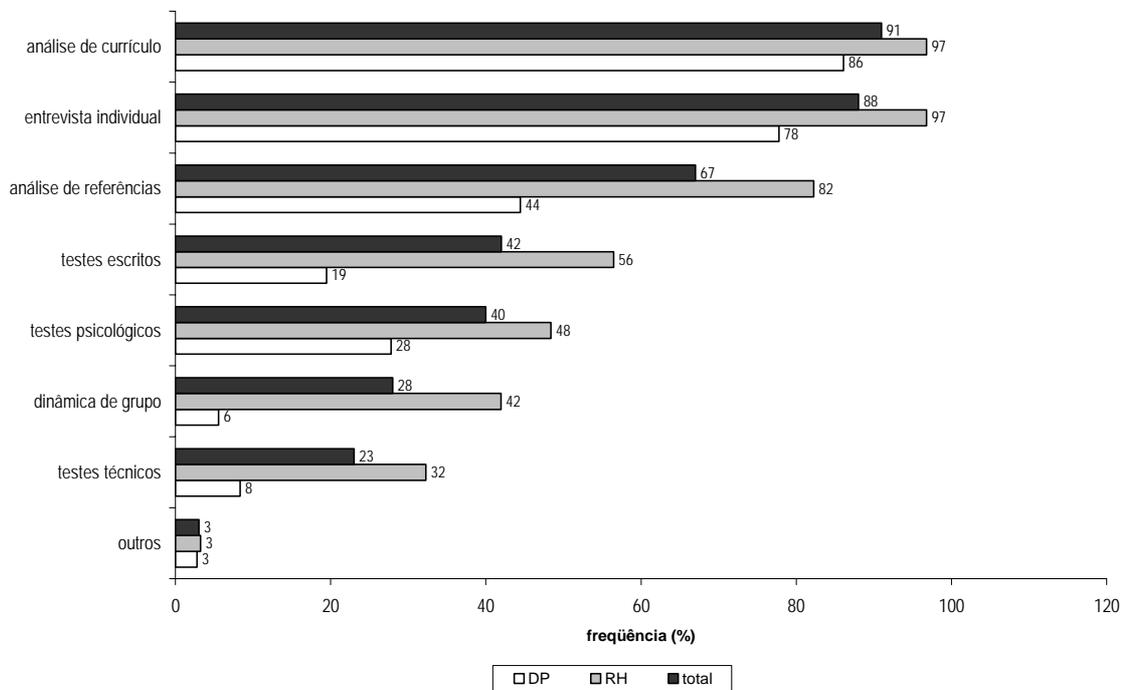
Seleção de Pessoal Operacional



Seleção de pessoal técnico: neste nível, o grau de utilização de diferentes formas de seleção aumenta. São muito utilizadas, tanto nas empresas com estrutura de DP quanto nas com estrutura de RH, a análise de currículo e a entrevista individual. Nas empresas com estrutura de RH as outras práticas apresentam graus elevados de utilização, fato que não ocorre nas empresas com estrutura de DP.

Gráfico 11**Seleção de Pessoal Técnico**

Seleção de pessoal gerencial: neste nível, encontra-se um terceiro perfil de emprego de técnicas de seleção. O padrão de utilização de análise de currículo e entrevista individual, já utilizado na seleção de pessoal técnico se repete, tanto nas empresas com estrutura de DP quanto nas com estrutura de RH. Nas empresas com estrutura de RH são utilizadas também os outros tipos de seleção, com utilização menor de testes técnicos e dinâmicas de grupo.

Gráfico 12**Seleção de Nível Gerencial**

1.29. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Entre os nossos entrevistados encontramos uma grande diversidade de respostas. Para um deles, *“a seleção de pessoal não segue políticas pré – estabelecidas e claras”*. Para outro ressurge a questão do desemprego como um fenômeno que afeta radicalmente os processos de seleção nas empresas; *“ não tem recrutamento, todo mundo está despedindo, só está havendo demissão ou restrição, mas eu acho que a seleção tem sido feita envolvendo mais o gerente e a área onde ele vai ser funcionário”*.

Outro se refere às práticas envolvidas no processo seletivo e diz que: *“a seleção, a seleção evidentemente, eu acho que a seleção ainda é um problema, acho que ainda é um problema, porque existe de tudo hoje: exames grafológicos, dinâmicas de grupo, testes, existe de tudo, estão fazendo de tudo, efetivamente.*

Com relação às práticas ainda, um outro entrevistado diz que existem práticas diferenciadas para níveis gerenciais, onde se usa a figura do “head-hunter” e para os níveis operacionais, onde se usa “acompanhamento on the job”, Neste último processo, o modelo, descrito pelo especialista, pode ser o seguinte: *“você tem algumas empresas que estão contratando, admite com contrato precário.....estes trabalhadores ficam durante algum tempo e todos eles sabem que daqueles 10 que estão sendo contratados, só vão ficar 5. E aí durante um período de um ano, você acompanha, vê se o perfil é aquele e depois, daqueles 10, você mantém cinco.*

De certa forma, este modelo acima descrito está bastante ligado às novas formas de recrutamento e seleção, às novas formas contratuais que os processos de flexibilização, enxugamentos e demissões têm favorecido hoje em dia.

1.30. Treinamento & Desenvolvimento

Em relação às práticas mais utilizadas no Treinamento & Desenvolvimento de pessoal, notam-se diferenças de acordo com o nível dos profissionais da empresa - operacional, técnico e gerencial.

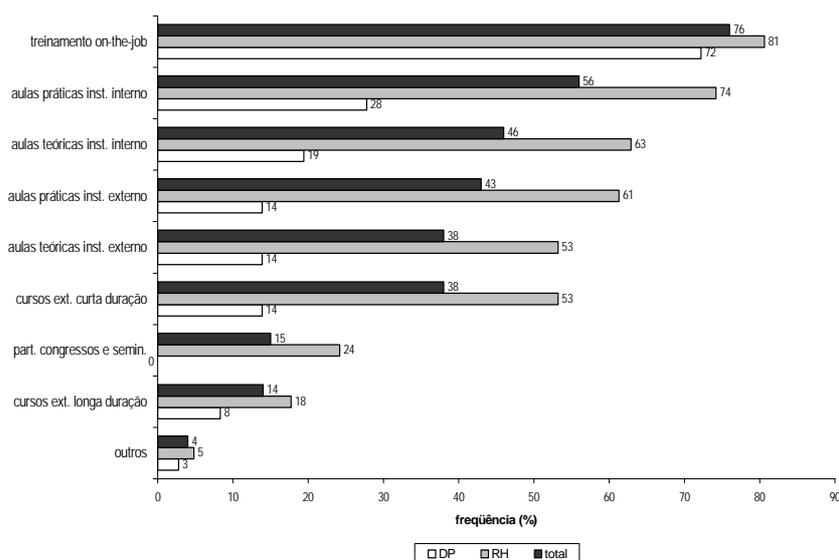
Infere-se também, a partir dos dados, que as empresas com estrutura de RH investem mais em Treinamento & Desenvolvimento - em todos os níveis - que as empresas com estrutura de DP.

Treinamento & Desenvolvimento de pessoal operacional: destaca-se nesse grupo a existência de um *enfoque prático*. O alto nível de utilização do treinamento "on-the-job", apontado no Gráfico 13, não está necessariamente relacionado à existência de programas estruturados e sistemáticos, mas à transmissão de conhecimentos e habilidades técnicas feita durante a própria execução das tarefas.

Nota-se que poucas empresas com estrutura de DP promovem Treinamento & Desenvolvimento de pessoal operacional. A única prática com grau expressivo de utilização é o treinamento "on-the-job". Por outro lado, as empresas com estrutura de RH apresentam graus elevados de utilização de treinamento em quase todas as práticas identificadas.

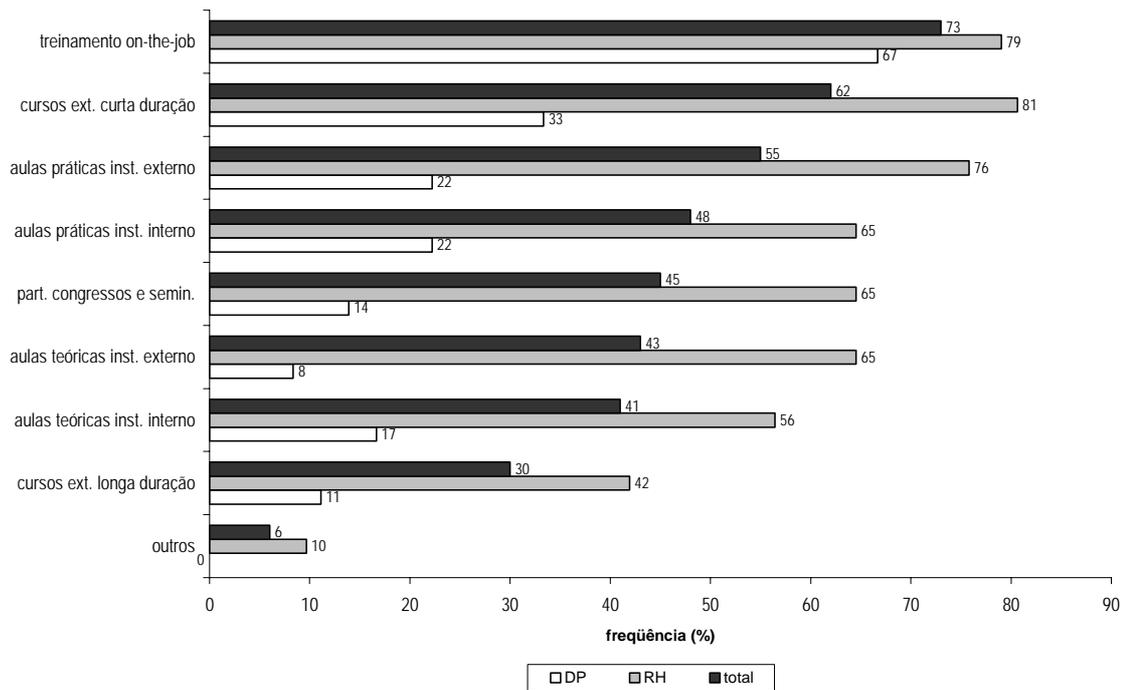
Gráfico 13

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Operacional



Treinamento & Desenvolvimento de pessoal técnico: nota-se nesse grupo utilização de práticas de Treinamento & Desenvolvimento mais voltadas para aspectos conceituais, com várias empresas utilizando cursos de curta duração e aulas práticas com instrutor externo, embora continue expressiva a quantidade de empresas que indicam a utilização de treinamento "on-the-job".

Tomando-se os dados agrupados por tipo de estrutura, nota-se que as empresas com estrutura de DP investem pouco no Treinamento & Desenvolvimento de pessoal técnico, sendo o treinamento "on-the-job" a prática mais utilizada. As empresas com estrutura de RH, por sua vez, parecem investir mais, destacando-se: cursos externos de curta duração, treinamento "on-the-job" aulas práticas na empresa com instrutor externo.

Gráfico 14**Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Técnico**

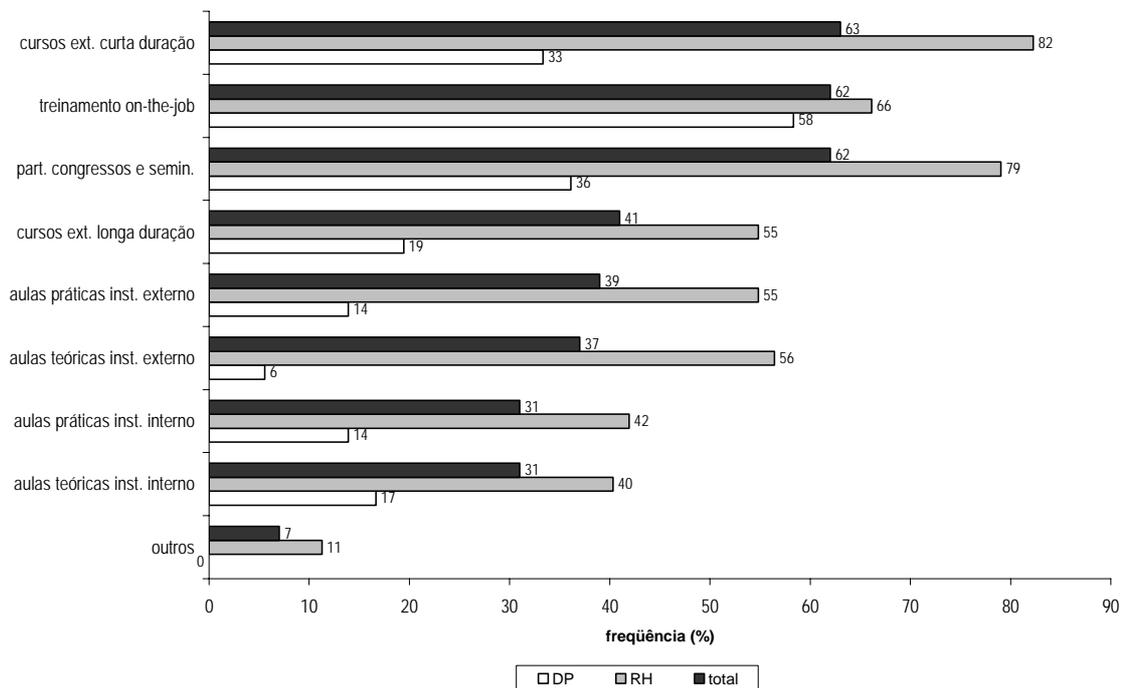
Treinamento & Desenvolvimento de pessoal gerencial: acentua-se nesse grupo a utilização de práticas de Treinamento & Desenvolvimento mais relacionadas com aspectos conceituais, predominando a utilização de cursos externos de curta duração, participação em congressos e seminários e treinamento “on-the-job”. Cabe ainda notar que, no conjunto dos itens pesquisados, o grau de investimento em Treinamento & Desenvolvimento para o pessoal de nível gerencial é inferior àquele apontado para o pessoal técnico.

Tomando-se a amostra particionada por tipo de estrutura, percebe-se, uma vez mais, que o nível de investimento realizado pelas empresas com estrutura de DP é significativamente menor que o realizado pelas empresas com estrutura de RH.

Destaca-se, neste último grupo, a utilização de congressos e seminários e de cursos externos de curta duração.

Gráfico 15

Treinamento e Desenvolvimento de Nível Gerencial



1.31. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Os especialistas entrevistados mostraram que, se de um lado, há a necessidade de reforçar esta área por que atualmente há uma maior exigência sobre as competências, capacitações e habilidades das pessoas nas organizações, por outro, as empresas ainda mantêm um distanciamento entre i) necessidades e os treinamentos realizados e ii) avaliação dos resultados obtidos com o treinamento.

Os entrevistados mostraram também que nos últimos anos, em função das mudanças tecnológicas, as empresas investiram no treinamento de técnicas informatizadas, manuseio de computadores e máquinas mais sofisticadas, ou seja, treinamento “customizados” que atendam às novas exigências do mercado. A questão do treinamento em técnicas para a informatização, não foi mencionada nos resultados obtidos com as empresas.

Além disso, os entrevistados enfatizaram o fato de que esta é uma área que tem sido reforçada nos últimos anos, seja internamente seja por meio de terceirizações, justamente porque há uma pressão para o desenvolvimento de competências e de multifuncionalidade, pela necessidade que todos têm de se preparar muito.

A Universidade Corporativa foi lembrada por um dos entrevistados, como uma modalidade bastante inovadora em T&D, que está se tornando mais comum hoje em dia.

1.32. Administração de carreira dos funcionários

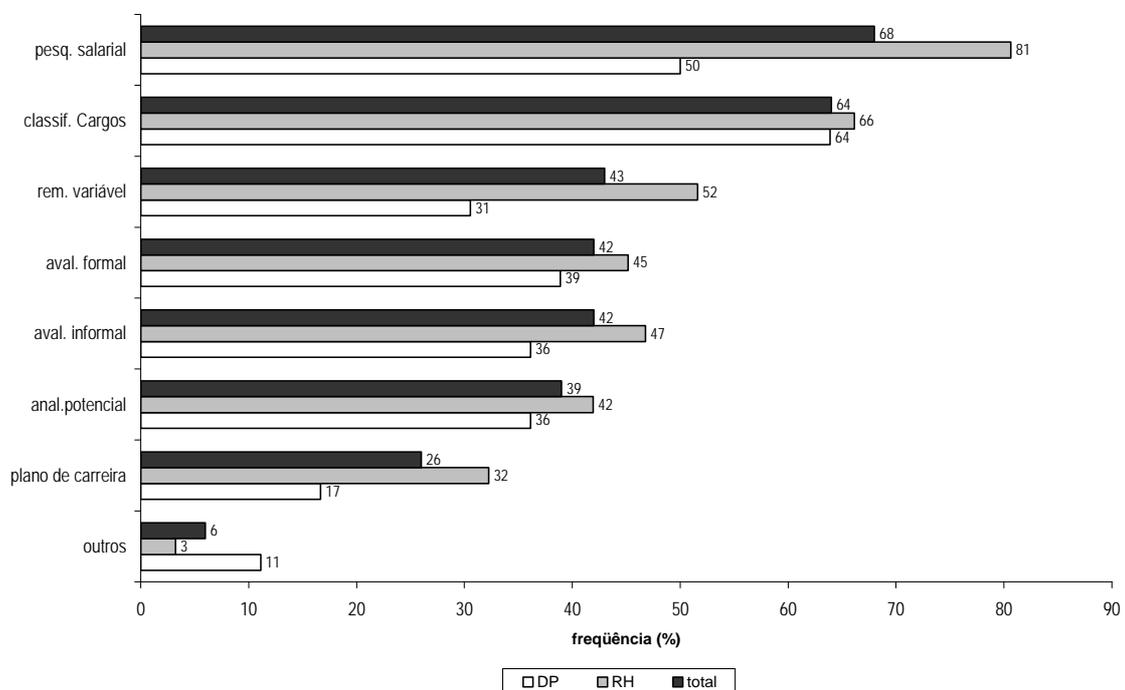
Esta questão focalizou os sistemas e ferramentas utilizados no gerenciamento de carreira dos funcionários. As respostas indicam simplesmente se a ferramenta é ou não utilizada pelas empresas entrevistadas. Não indicam, necessariamente, que essas ferramentas estão sendo utilizadas de forma integrada entre si e com outros sistemas ou se estão sendo bem utilizadas.

As ferramentas mais utilizadas são a pesquisa salarial (68%) e de classificação de cargos (64%). A maior parte das ferramentas de administração de carreira não são utilizadas pela maior parte das empresas e que apenas um quarto das empresas possuem um plano de carreira formal.

Tomando-se os dados agrupados por tipo de estrutura, percebe-se novamente um maior nível de investimento das empresas com estrutura de RH. As diferenças não são muito acentuadas em todos os itens, a exceção da utilização de pesquisa salarial e de remuneração variável.

Gráfico 16

Administração da Carreira dos Funcionários



Obs.1: Entende-se por avaliação de desempenho informal, cotidiana, aquela realizada pela chefia sem a necessidade de formulário específico ou periodicidade definida. Nessa situação não existem, em geral, procedimentos rígidos. A avaliação e o "feedback" podem estar previstos, genericamente, nas políticas da empresa.

Obs. 2: Entende-se por avaliação de desempenho formal e periódica aquela prevista em normas e procedimentos da empresa, com formulário específico e periodicidade previamente definida.

1.33. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Nossos entrevistados enfatizaram o fato de que, frente às mudanças e as pressões que as empresas enfrentam pela competitividade, não é possível existir carreira e administração de carreira hoje em dia; um outro aspecto refere-se ao fato de que, cada vez mais, cada pessoa é responsável pelo seu próprio desenvolvimento. A ausência de carreira, ou de perspectivas, é na opinião de um especialista, “a principal queixa das pessoas”, que sentem falta de perspectiva, de crescimento e de horizonte profissional. Conforme diz outro especialista: “é difícil fazer administração de carreira porque as empresas estão fazendo downzing o tempo todo”. De fato, o discurso das empresas de que cada um é o responsável por sua própria carreira combina com a realidade do downsing.

A idéia de carreira horizontalizada é, na opinião de um entrevistado, a única alternativa que as empresas têm a oferecer, já que não existem mais muito níveis a serem percorridos pelas funcionários dentro da organização. Ao mesmo tempo, dois especialistas afirmaram que continua na mão das empresas o gerenciamento de carreira, apesar dos discursos, ou seja, “a empresa direciona, indica, baliza e põe para fora”, sem que as pessoas possam intervir de modo mais direto neste processo.

1.34. Benefícios concedidos pelas empresas

Nesta questão procurou-se levantar os tipos de benefícios e respectivas frequências, não se considerando possíveis diferenças entre os diversos níveis hierárquicos. Os

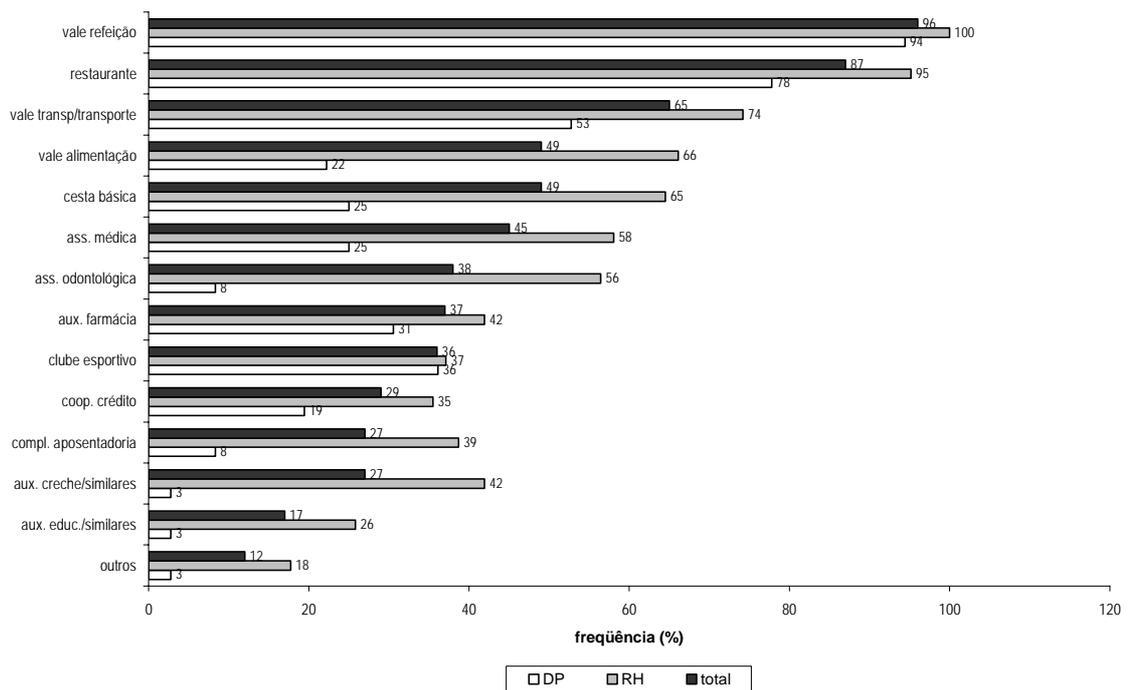
dois benefícios concedidos na maior parte das empresas são vale transporte / transporte (exigido por lei) e assistência médica, seguidos por vale refeição.

Tomando os dados agrupados por tipo de estrutura, nota-se que empresas com estrutura de RH investem mais em benefícios do que empresas com estrutura de DP.

Os resultados são similares quanto a: assistência médica, vale transporte / transporte, auxílio farmácia e cesta básica. Nos demais itens, as diferenças são bastante significativas.

Gráfico 17

Benefícios



Obs.: O item "outros" inclui: seguro de vida em grupo, kit escolar, suplementação de aposentadoria, ambulatório médico, previdência privada, lanche, complementação afastamento, seguro para automóvel, auxílio combustível, etc.

1.35. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Na visão de alguns dos especialistas entrevistados, houve uma redução nos benefícios concedidos pelas empresas e no seu lugar entrou o conceito de remuneração variável. Uma outra tendência observada é que o próprio funcionário compõe um “mix” de benefícios, pelo menos para o pessoal de nível gerencial. Para o pessoal operacional, o objetivo é ainda, na visão de um entrevistado, “*manter um padrão básico o suficiente para manter aquelas pessoas que você precisa na organização*”.

Houve também, na opinião de um deles, uma redução objetiva de benefícios, ou seja, “*as empresas cortaram muitos benefícios e depois elas têm colocado que o benefício dá a idéia de que ela pode por e tirar, não é como o salário que dá segurança*”. Os benefícios mais comuns estão ligados à alimentação e assistência médica, de um modo mais geral.

1.36. Envolvimento da área de RH com mudanças na organização

Esta seção busca investigar a existência de programas de mudança organizacional e o grau de envolvimento da área de RH. As questões envolveram os seguintes tipos de programas: Planejamento Estratégico; Qualidade e Produtividade e Reengenharia. Embora estes três itens tenham sido avaliados junto à empresa, vamos apresentar aqui apenas os dados obtidos sobre Planejamento Estratégico, já

que para efeitos de comparação, os especialistas entrevistados se manifestaram apenas sobre este tópico.

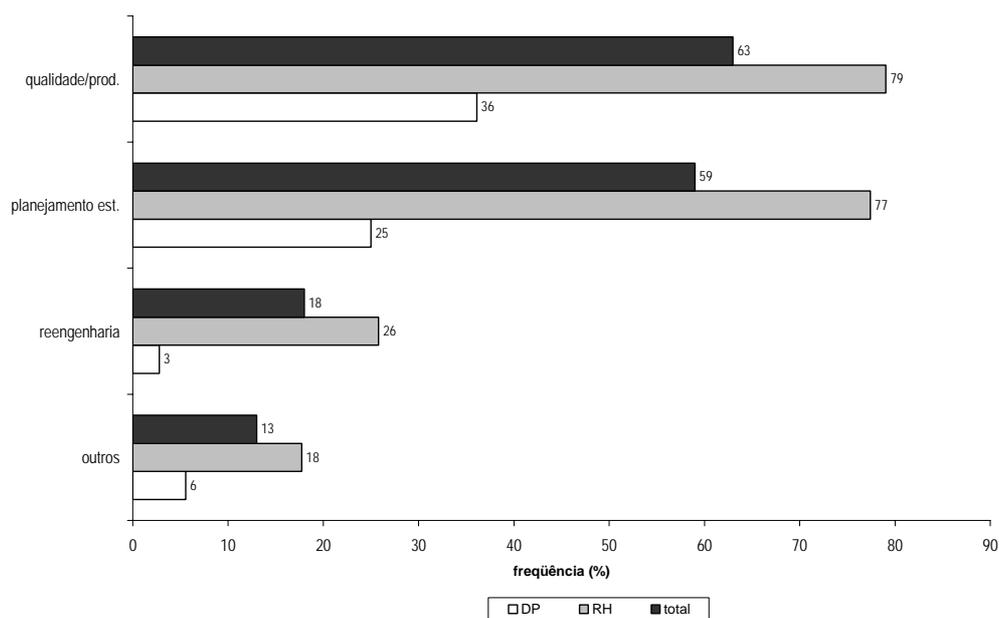
1.37. Programas existentes na empresa

O gráfico abaixo mostra a elevada popularidade que os programas de Qualidade / Produtividade têm alcançado entre as empresas, com um índice acima de 60%. Planejamento estratégico também é um programa com alta incidência entre as empresas pesquisadas, com 59%. Reengenharia, que foi um programa muito adotado no início da década de 90 apresenta um índice baixíssimo de utilização (17%), o que pode apontar um esgotamento do modelo.

Ao considerar-se os dois tipos de estrutura, nota-se que empresas com estrutura de RH utilizam-se mais de programas de melhoria que as empresas com estrutura de DP.

Gráfico 18

Programas de Mudança Existentes nas Empresas



Obs: Os números totais referem-se a amostra total. Os dados particionados (DP / RH) são proporcionais ao número de empresas em cada categoria.

1.38. Forma e grau de participação da área de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico

Nas empresas que praticam Planejamento Estratégico (59%), o processo é, em geral, realizado anualmente. Nessas empresas, 90% das áreas de RH participam do processo. A Tabela 8 aponta a forma e o grau de participação.

Tabela 8

Forma e Grau de Participação da Área de RH no Planejamento Estratégico

	Muito pouco	pouco	Médio	acima da média	muito
Fornecimento de informações	0	4	20	37	39
Planejamento	0	8	35	23	33
Execução	2	4	23	31	40

Obs. 1: as áreas hachuradas representam maiores concentrações de respostas.

Obs. 2: frequências em %.

A tabela mostra que, na visão dos entrevistados, a área de RH participa de todas as fases do processo, com destaque para o fornecimento de informações e para a execução.

1.39. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Ainda que a literatura mostre a importância do envolvimento de RH com Planejamento Estratégico, nossos entrevistados consideraram que, de fato, este envolvimento ainda que seja um objetivo, não existe de fato. A exceção ocorre apenas nas grandes empresas, multinacionais, conforme diz um entrevistado: *“Tem visto a área participando de Planejamento Estratégico? Muito pouco, é pouco. Mais fácil as empresas de porte mais complexo, eu acho que empresas com faturamento acima de US\$ 500 milhões ou 1 bilhão de dólares, vai ter uma área de RH, com certeza participando de Planejamento Estratégico”*.

Esta constatação nos leva à hipótese de que, considerando o que diz a literatura a respeito da Gestão de Pessoas e a necessidade de envolvimento com Planejamento Estratégico, as empresas, na opinião dos especialistas, ainda não alcançaram, na sua maioria, esta etapa onde a área está verdadeira e completamente envolvida e portanto, realizando Gestão de pessoas e não apenas funções operacionais.

1.40. Preocupações e perspectivas

Esta seção busca sintetizar as principais preocupações e visões de futuro apontadas pelos responsáveis de RH nas entrevistas. A compilação foi realizada a partir de questões abertas.

1.41. As maiores preocupações da área de RH

Para levantar as maiores preocupações da área de RH formulou-se uma questão aberta. Para viabilizar a compilação dos dados, foram criadas categorias que

pudessem sintetizar os aspectos essenciais de todas as respostas. A Tabela 9 apresenta os itens em ordem decrescente de frequência.

Tabela 9

Preocupações da Área de RH (dados em %)

Atividades diversas de RH – treinamento, desenvolvimento, recrutamento, motivação etc.	19
Crescimento , mudanças, estruturação	15
Treinamento, qualificação, capacitação	13
Operacionais / produtividade	10
Atividades estratégicas de RH	10
Motivação e satisfação dos funcionários	9
Remuneração, salário e benefícios	8
Preocupações financeiras e corte de funcionários	7
Sem resposta, sem preocupação	7
Outros	2

A preocupação com as atividades típicas da área de RH, que aparece com o maior índice de respostas, reflete a consciência da área com o seu papel de gestor de pessoas. Somando-se a frequência de treinamento, qualificação e capacitação (13%), motivação e satisfação (9%) e remuneração, salário e benefícios (8%) têm-se 39% dos informantes preocupados com atividades da área de RH. Essa preocupação é também expressa através das seguintes frases:

“[Estamos preocupados] em criar um sistema dinâmico, onde se possa aplicar todas as atividades de RH – recrutamento, seleção, treinamento.”

“Estamos preocupados com o clima organizacional, devida as constantes mudanças que estamos vivendo. [Além disso, estamos preocupados com] a retenção de talentos e com o treinamento e desenvolvimento.”

“[Nossa preocupação é a de] suprir a organização de pessoas qualificadas, visando as necessidades futuras da organização.”

“[Nossa preocupação] é com a satisfação dos funcionários. Existe uma alta rotatividade [o que acarreta em] problemas de treinamento.”

“gente, treinamento, seleção e recrutamento – há pouco retaguarda e a exigência é muita.”

“Desenvolver na linha a gestão de pessoas – o RH ainda toma conta de problemas [da linha].”

“[Precisamos] desenvolver a capacitação profissional, [trabalhar] no desenvolvimento gerencial e nos equipararmos ao mercado para a capacitação de profissionais.”

“Desenvolver o grupo gerencial enquanto gestores de pessoas – fazê-los assumir realmente a função de ser formadores, de estimular a equipe.”

“ Integrar culturas completamente diferentes, desenvolver liderança na Gestão de RH e integrar políticas e processos de RH.”

“Desenvolver programas estruturados para a identificação e desenvolvimento de competências requeridas pelas transformações nos mercados de atuação da empresa.”

O item que aparece em segundo lugar – crescimento, mudança e estruturação - reflete a visão dos entrevistados em relação à necessidade de melhoria. Essa posição aparece nas frases a seguir:

“A empresa cresceu muito nos últimos 4 anos (...) Houve, portanto, um crescimento acentuado que exigiu um investimento muito grande de pessoal. No período, passamos de 500 funcionários para 1300. Estamos desenvolvendo um projeto de estruturação de RH na empresa.”

“[A nossa preocupação] é com a mudança. Queremos suportar a empresa na criação da cultura que ela quer implantar.”

“Desenvolver e estruturar instrumentos de gestão de pessoas. Atualmente [a gestão de pessoas] é muito informal. É necessário definir políticas.”

“[Estamos passando por um processo de] change management, de mudança da cultura. Queremos encarar o negócio de maneira diferente e [estamos preocupados] com o quanto as pessoas vão se encaixar no novo foco.”

Preocupações operacionais e de produtividade aparecem em quarto lugar, empatadas com preocupações com atividades estratégicas de RH. As preocupações operacionais estão ligadas aos processos de RH e as relacionadas à produtividade, à necessidade de melhoria de desempenho. As frases a seguir traduzem estas preocupações:

“Precisamos desenvolver meios e métodos para agregar valor ao produto.”

“Faltam pessoas no DP e a rotatividade do pessoal é alta.”

“[Precisamos] melhorar a produtividade, reorganizar os processos de trabalho e manter os postos de trabalho.”

‘[Estamos preocupados] em não atrasar o pagamento dos salários.’

É interessante notar que o item seguinte –preocupações relacionadas à gestão estratégica da área de RH - revela que, em algumas empresas, a área de RH já está se posicionando mais estrategicamente na gestão da empresa. Algumas das principais preocupações podem ser conferidas nas frases a seguir.

“Estamos preocupados em implantar a remuneração variável como forma de estimular os funcionários. Outra preocupação é a qualificação – como vamos trazer o profissional certo para a empresa.”

“Algumas de nossas preocupações: desenvolvimento de competências, reformulação da gestão de desempenho e remuneração variável.”

“Informatização dos processos de RH para informação e execução. Preparação das pessoas. Contratação de pessoas com alto potencial. Contínuo desenvolvimento do pessoal. Flexibilidade perante as mudanças, multifunção e empregabilidade.”

1.42. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

É interessante observar que nesta questão, momento em que os entrevistados da empresa poderiam expressar suas experiências, as respostas não traduzem aquilo que, na opinião dos especialistas, deveria ser a maior preocupação da área na ocasião, ou seja, a própria sobrevivência da área. De fato, as respostas dos responsáveis pela área de RH nas empresas mostram que a área tem sido submetida à pressões e tem tido que se ajustar às demandas das organizações mais do que participar das estratégias e das decisões. Fica a hipótese de que a área de RH está “correndo atrás” das mudanças, tentando não ficar para trás, mobilizando as pessoas para o desenvolvimento de competências.

É claro que essa percepção fica mais fácil para os especialistas, que estão de fora, observando os processos. Como diz um deles: “o RH não tem participado dos processos de reengenharia, ele tem sido submetido à. A maior preocupação da área de RH atualmente é sobreviver...ela está sendo colocada contra o muro. Ela deveria ser um agente de mudança interna e não consegue ser e não a pretende ser”. Os especialistas conseguem ver que RH deveria estar se preparando para enfrentar mudanças estratégicas e ser, efetivamente parceiro destas mudanças. Mas os responsáveis pela área nas empresas estão ocupados com questões mais operacionais como mostra a Tabela 9, que sintetiza as principais preocupações da área.

Por outro lado, fica evidente, pela questão seguinte, que os entrevistados justamente por não estarem encaminhando as mudanças mais estratégicas se vêem sem perspectivas. Eles vivem um impasse, já que, de um lado, precisariam encaminhar mudanças na direção da estratégia da empresa mas, por outro, justamente pela história da área nas empresas, de uma atuação bastante restrita e operacional, este encaminhamento ainda não foi possível de ser concretizado.

1.43. As perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH

Mais uma vez foram utilizadas questões abertas. As respostas obtidas foram agrupadas em itens de tendências gerais.

A Tabela 10 mostra a compilação das respostas. Em seguida, alguns itens são analisados e ilustrados com frases dos próprios entrevistados.

Tabela 10**Perspectivas de Mudanças em relação à Área de RH**

Sem Perspectivas, sem resposta	30
Ter uma atuação mais estratégica	16
Mudanças estruturais / na relação de poder	16
Perspectivas relacionadas às atividades de RH	9
Eficiência, qualidade, implantação da ISO	8
Se tornar uma área de RH	5
Outros	13

O primeiro ponto que chama a atenção na tabela acima é o elevado índice de respostas sem perspectivas, sem respostas. Revela um estado de desânimo indesejável, pouco compatível com período de mudança que vivemos.

Por outro lado, mais de um terço dos entrevistados mencionaram perspectivas de mudanças na própria área, envolvendo ter uma atuação mais estratégica, mudanças estruturais / na relação de poder ou mesmo criação da área. As frases a seguir são significativas dessas posições:

“Queremos nos voltar mais para a consultoria interna, com conduta uniforme e preservação dos valores corporativos.”

“O RH está cada vez mais atrelado aos negócios da empresa, cada vez mais orientado para resultados, menos operacional e mais estratégico.”

“Estamos implantando o conceito de células na área de RH, focando a multidisciplinaridade e a atuação matricial.”

“O RH participa fortemente das decisões da empresa, é chamado para “montar” as operações futuras.”

“Estamos num processo de mudança – consultores internos, terceirização de áreas de treinamento, poucas pessoas para muito trabalho. O positivo é que estamos participando nos modelos decisórios da empresa e influenciando as decisões.”

“Modernização e mudança de cultura pois a estrutura atual é pesada.”

“Estamos mudando bastante, liderando a mudança. Estamos nos tornando cada vez mais estratégicos, saindo do papel do RH “bonzinho” e nos tornando cada vez mais profissionais.”

“A área vai estar cada vez mais participante do processo decisório da empresa. Em RH, o foco é centrado na formação de consultores de negócios.”

“Consolidação do papel do consultor interno de RH, repensar o perfil dos consultores e reavaliar o pessoal para preencher o perfil.”

“Concentração em trabalhos estratégicos e de consultoria interna. Terceirização de atividades administrativas. Atuação cada vez mais intensa na definição da cultura da empresa e no respeito à essa cultura.”

“Descentralização das funções de RH para os departamentos.”

Perspectivas relacionadas às atividades de RH refletem uma maior busca de profissionalização e estruturação da área, como pode ser visto nas frases a seguir.

“Fortalecimento das atividades relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, formar consultores de RH.”

“Fazer job rotation, implantar a avaliação (existe uma dificuldade em implantar a avaliação em algumas áreas).”

“Implantação de treinamento, principalmente, treinamento comportamental.”

“Análise cargos e salários. Mudar a política de remuneração para que fique mais justa.”

A eficiência, qualidade, implantação da ISO tem pouca incidência. As frases a seguir mostram esse movimento:

“ Estamos em processo de certificação da ISSO 9002, o que traz novos desafios para a profissionalização das pessoas.”

“Atender melhor os nossos clientes internos para que os mesmos possam estar sempre motivados e atualizados quanto às mudanças organizacionais.”

“Mudança muito grande na área de controle (frequência, pontualidade, incentivos). Queremos monitorar toda a empresa, para que o RH seja de qualidade, atraente.”

“Sistematização de todos os procedimentos relativos à RH. Essa necessidade é em função da implantação, em 18 meses, da ISO 9000.”

1.44. Comparação destes resultados com a visão dos especialistas entrevistados

Aqui a percepção das necessidades de mudanças para a área no futuro, manifestada pelos profissionais das empresas, contrasta com suas próprias práticas (conforme apontado no item anterior). A falta de perspectivas, a falta de uma visão mais positiva e mais clara do futuro, ao mesmo tempo em que se enfatiza a necessidade e o imperativo das mudanças, pode resultar, conforme já comentamos, da trajetória percorrida pela área de RH nas empresas. Trajetória que mostra que suas práticas sempre foram mais operacionais, de curto prazo, sem conexão com o negócio.

Para fazer desaparecer a área de RH (ou o DP) e surgir aquilo os especialistas denominam de Gestão de Pessoas – como um nome que pretende dar maior amplitude à atuação da área, seria necessário uma clareza que nem todos têm. Conforme diz um dos especialistas entrevistados: *“O RH sabe que tem que mudar, mas nem todo mundo sabe em que direção e como, acho que a grande limitação que existe no pessoal de RH é o fato de que eles não estudam nem aprofundam seus referenciais”*. Além disso, podemos aqui considerar o fato de que, mesmo entre os especialistas, não encontramos uma consistência sobre a direção das mudanças. Fica a impressão de que estão todos buscando o rumo certo para estas mudanças, face às pressões de mercado e de sobrevivência.

1.45. RH ideal

Esta pergunta não foi feita para os responsáveis das empresas, apenas para os especialistas. Ainda que estes não tenham apresentado em suas respostas anteriores quais os passos a serem seguidos na direção de mudanças, todos eles apresentam um modelo bastante semelhante na definição de um RH ideal, que inclui, equipe profissional, proximidade com os negócios das empresas, interlocução com os centros de poder, equipe pequena no topo da empresa, reflexivo, com

posicionamento político, uma atuação estratégica, comprometimento e extrema competência e que saibam, também, ouvir as necessidades dos funcionários. Os especialistas enfatizaram a necessidade de reflexão, sem a qual a área pode voltar a ter um papel instrumentalista.

IV. COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS 100 EMPRESAS PESQUISADAS COM A LITERATURA APRESENTADA NA PRIMEIRA PARTE

Para a análise dos resultados apresentados a seguir, partiu-se de alguns referenciais observados na revisão da literatura sobre a administração de pessoas, apresentada na primeira parte desse trabalho. O primeiro, diz respeito à mudança na abordagem da gestão de pessoas, de uma estrutura de Administração de Pessoal, constituída por um DP e práticas que dão apoio e continuidade ao modo de produção taylorista/fordista, para a ARH, onde a turbulência do contexto demanda pessoas com iniciativa, inovadoras e capazes de antecipar e solucionar problemas, o que determina outros arranjos para a execução das tarefas e novas formas de gerenciar pessoas, onde se destacam a responsabilidade compartilhada, o cuidado no recrutamento e seleção, no treinamento e desenvolvimento das pessoas e a adoção de uma cultura do alto envolvimento e comprometimento. Sendo assim, essas diferenças devem ser procuradas e a sua existência (aparentemente) sinaliza que mudanças estão acontecendo. Para verificar se as diferenças são estatisticamente significativas, o teste estatístico utilizado foi a diferença entre proporções, sendo o nível de significância adotado, de 5%. Isto significa que a probabilidade de rejeição da hipótese H_0 , que afirma a igualdade entre as proporções, quando ela é verdadeira, é de 5%. Ilustrando, os testes efetuados foram:

Para C1:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: p_a = p_b \\ H_1: p_a \neq p_b \end{array} \right.$$

Onde p_a e p_b são as proporções de empresas com estrutura DP e RH, respectivamente, que assinalaram aquela alternativa. Para cada comparação, calcula-se o teste estatístico “z” de acordo com a fórmula:

$$z = \frac{\hat{p}_a - \hat{p}_b}{\sqrt{p_0(1-p_0)\left(\frac{n_a+n_b}{n_a n_b}\right)}}$$

$$\hat{p}_0 = \frac{n_a \hat{p}_a + n_b \hat{p}_b}{n_a + n_b}$$

Onde,

Dessa forma, se o coeficiente “z” for maior que 1,96 ou menor que -1,96, pode-se dizer que há evidências de diferenças significativas entre os dois subgrupos A e B ou C e D, analisados (Newbold, 1995). Para facilidade de visualização, os valores do coeficiente z maiores que 1,96, que indicam diferenças significativas, estarão em **negrito** nos quadros.

O segundo ponto diz respeito ao modelo de ARH, onde se procura investigar como as empresas estão adotando as políticas e práticas recomendadas pela literatura, isto é, se parcialmente ou se há tentativas de se adotá-la em sua totalidade. Para tanto, foram utilizados as características do modelo, conforme apresentadas no Quadro 3. A análise conjunta desses dois pontos remete à questão colocada por Legge (1995) da legitimidade do discurso em torno da ARH, ou seja, se trata-se de uma abordagem realmente diferente da anterior ou se mudou apenas o discurso, que mascara mesmas práticas e, principalmente, uma mesma filosofia para a administração de pessoas. Nesse sentido, a preocupação dessa análise não é qualificar as práticas adotadas como boas ou ruins, mas apenas relacioná-las ao modelo da ARH e às suas políticas e práticas, conforme encontradas na literatura, a

fim de se tentar identificar tendências na gestão das pessoas no contexto brasileiro. Fisher (1998) defende que as práticas das organizações brasileiras vêm se transformando mais rápida e profundamente após 1995 e os dados aqui colhidos podem indicar como isso vem ocorrendo.

A análise dos resultados segue a estrutura do questionário e da apresentação dos dados: em primeiro lugar são discutidos os resultados referentes às políticas e práticas adotadas; em seguida, é analisada a visão dos entrevistados, ou seja, a percepção que os responsáveis pela área de RH têm do grau de estruturação e de investimento da empresa nas atividades e funções da área; por fim, é feita uma discussão sobre as respostas às duas questões abertas do questionário.

1. AS POLÍTICAS E PRÁTICAS

Os resultados da pesquisa sugerem que as políticas e práticas adotadas pelas empresas da região da Grande São Paulo são bastante heterogêneas, o que torna a análise segmentada e não possibilita que conclusões definitivas sejam inferidas quanto ao estado-da-arte da administração de pessoas. Ademais, conforme mencionado anteriormente, a formulação do questionário e a condução das entrevistas seguiram um modelo adotado para a realização de uma pesquisa cinco anos antes o que, dado o elevado nível de atividade e transformação da área, em termos de evolução de conceitos, políticas e práticas, revelou-se um instrumento de avaliação apenas parcial da administração de pessoas como um todo.

Os resultados mostram que 61 empresas têm menos de 500 empregados, sendo que 33 (54%) adotam a nomenclatura de DP e 28 (46%) de RH. As demais 37 empresas têm mais de 500 empregados, sendo que apenas 3 (8%) denominam a área como DP. Se a denominação da área é um bom indicador do tipo de modelo adotado para o gerenciamento de pessoas (o que se pretende verificar ao longo da discussão), então os resultados sugerem que a ARH é mais freqüentemente encontrada entre as

grandes empresas, dados que coincidem com os levantados em pesquisas no Reino Unido. Outro dado que merece ser comentado é que em algumas empresas, especialmente as nacionais e as de menor porte, a área de RH está subordinada à Diretoria Administrativa ou Financeira, o que sugere menor prestígio em relação às demais áreas. Essas constatações levantam questões como: será que o menor índice de adoção da ARH entre as pequenas e médias está relacionado ao desconhecimento da abordagem, à descrença em sua validade ou à percepção de que é difícil de ser implantada? Além dessa constatação, pode se observar que a denominação da área como DP também é predominante entre as empresas de capital nacional, o que confirma que as empresas multinacionais ‘importam’ seus modelos de gestão dos países de origem, conforme comentam Caldas e Wood (1997); por outro lado, esse dado levanta as questões: por que razões o empresário brasileiro tem mais dificuldade em adotar modelos de gestão de pessoas diferenciados? será que não associam a gestão de pessoas à obtenção de vantagem competitiva ou será que enfrentam problemas – financeiros, por exemplo – que inibem a ampliação das atividades referentes às pessoas?

Os resultados revelam que 53% das empresas têm 4 ou 5 níveis hierárquicos, ou seja, estruturas ‘achatadas’, que seguem as recomendações da literatura, capazes de alavancar a agilidade e flexibilidade da organização. No entanto, 27% delas têm de 7 a 10 níveis e apenas 15%, 3 níveis, o que sugere que reestruturações e *downsizings* ainda devem acontecer. Quanto à área de RH, parece haver uma correlação forte entre o seu tamanho – número de pessoas envolvidas com a área – e o número de empregados da empresa; no entanto, observou-se que a relação número de pessoas envolvidas com a função RH/número de funcionários da empresa é, para a amostra total, de 1,08, sendo ligeiramente mais elevada para as empresas com estrutura RH, o que sugere que embora a adoção das práticas de RH possam ser associadas a maiores custos, como treinamento e sistemas diferenciados de remuneração, esses custos não estão relacionados a uma estrutura mais pesada na área. Essa constatação se contrapõe, por outro lado, à afirmação de que a área de RH, na verdade, tende a ser reduzida com a adoção de muitas das práticas de RH, uma vez que os gerentes

de linha assumem a coordenação e a decisão sobre diversos aspectos referentes aos seus subordinados, como treinamento, avaliação, movimentação e promoção, o desenho do trabalho e das tarefas, e assim por diante. Esses dois resultados combinados sugerem que a adoção de uma abordagem mais voltada às práticas identificadas como ARH não pode ser justificada por uma redução de custos relacionados à função em si.

Quanto às funções desenvolvidas pela área de RH, o Gráfico 8 mostra que as funções operacionais como seleção, recrutamento, departamento pessoal, benefícios, treinamento e desenvolvimento e pagadoria são as atividades mais mencionadas quando se considera o total da amostra. No entanto, as empresas com estrutura de RH têm frequências significativamente menores para as três primeiras, o que parece indicar que são terceirizadas, o que está de acordo com as recomendações da literatura para a obtenção de competitividade e para o modelo da ARH. Os dados dessa questão não permitem inferir se as demais atividades não são efetivamente realizadas ou se estão sendo desempenhadas por outras áreas. A baixa frequência obtida pelo item 'relações industriais' pode sinalizar (a) a redução do âmbito das negociações com os sindicatos, a exemplo do que é relatado para outros países ou (b) que esses problemas são considerados estratégicos, mas pertencentes à outra área de atuação, conforme coloca Torrington (1999).

A Tabela 6 mostra que nas empresas onde existem pessoas trabalhando especificamente em cada função da área, o número de pessoas é mais elevado nas empresas com estruturas de RH. Esse resultado pode refletir: (a) o fato de que as empresas com estrutura de RH terem, em geral nessa amostra, número mais elevado de empregados; e (b) a multifuncionalidade das pessoas que trabalham na área de RH, conforme relatada pelos entrevistados, que tinham dificuldade em alocar as funções especificamente às pessoas, nessa questão. Esses dados sugerem que as pessoas estão efetivamente se tornando mais generalistas e, ao mesmo tempo, especializadas em várias áreas, conforme tendência apontada na literatura e reforçam a idéia de que a área de RH, por servir como apoio, orientação e

consultoria para as demais, precisa contar com esse tipo de colaboradores, capazes de solucionar problemas de naturezas distintas. No entanto, esse tipo de organização do trabalho não prevalece para as empresas com estruturas muito grandes, que tendem a ter mais pessoas desempenhando exclusivamente uma função e que utilizam nomenclatura de cargos/tarefas mais sofisticada – analistas, assistentes e consultores *versus* auxiliares, para as empresas menores. Esses resultados sugerem que a implementação da multifuncionalidade para a área de administração de pessoas é limitada pelo número de empregados da empresa.

Os dados mostram, ainda, que 58% das empresas caracterizam a área de RH como centralizada, 34% como mista e apenas 8% como descentralizada. O número elevado de estruturas centralizadas indica que (a) a abordagem da ARH não deve estar sendo adotada de forma completa ou (b) os próprios responsáveis pela área têm dificuldade de discernir o grau de envolvimento das outras áreas com as atividades tradicionalmente alocadas à área de RH – recrutamento, seleção, treinamento e assim por diante. Ademais, não há correlação significativa entre as estruturas DP/RH e a centralização da área, ou seja, as empresas com estruturas RH não apontaram mais significativamente a existência de descentralização da área. Os entrevistados que classificaram como estrutura mista revelaram que, em geral, as políticas e diretrizes básicas para a gestão de pessoas são formuladas de maneira centralizada, de acordo com o planejamento estratégico, ou algum outro tipo de planejamento global da empresa, e compreendem a elaboração das políticas salarial e de benefícios e a definição do investimento em T&D, por exemplo; no entanto, as atividades do dia-a-dia são, em geral, desempenhadas por cada área funcional, restando à área de RH um papel mais consultivo ou de orientação.

Quanto à terceirização, 56% dos entrevistados declararam que terceirizam, total ou parcialmente, ao menos uma atividade relacionada à função de RH. Há diferença estatisticamente significativa entre os dois segmentos em que a amostra foi dividida para as respostas dadas à essa questão, sendo mais utilizada pelas empresas com estrutura denominada de RH, preferencialmente em: recrutamento, seleção, T&D e

folha de pagamento (em torno de 20% das empresas), conforme mostra o Quadro 5, a seguir:

Quadro 5

Frequência de Utilização de Terceirização

	DP	RH	Z
	(%)	(%)	
Sim	42	63	-2,016
Não	58	37	2,0157

A maioria também se referiu a outros serviços como restaurante, transporte, limpeza, etc. As terceirizações, as parcerias e a contratação de serviços por tempo determinado são algumas das formas de contratação de trabalho consideradas 'novas' e que, supõe-se, podem trazer agilidade e flexibilidade à estrutura organizacional. No entanto, a pesquisa limitou-se a investigar a área de RH, não sendo possível fazer inferências sobre as demais atividades ou funções. As atividades terceirizadas na área são aquelas em que outras empresas, reconhecidamente, têm condições de desenvolver um trabalho mais especializado, de melhor qualidade, conforme declararam os entrevistados. Dessa forma, o recrutamento e seleção são conduzidos por empresas de consultoria especializadas, sendo a decisão final tomada, em geral, pelo gerente responsável pela área requisitante. Quanto ao treinamento, os entrevistados declararam que, em geral, o pessoal 'da casa' desempenha o treinamento técnico, sendo o comportamental realizado por pessoas ou consultorias externas. A avaliação mais positiva do que negativa dos resultados das terceirizações sugerem a permanência e uma possível elevação na utilização dessas práticas.

Para o recrutamento de pessoas, o método mais utilizado para a amostra total é a indicação de funcionários, seguido dos jornais e do recrutamento interno. Tanto as empresas com estrutura de RH como aquelas com estruturas denominadas DP declararam utilizar essas três formas de recrutamento com maior frequência. No entanto, diferenças estatisticamente significativas aparecem para a utilização do recrutamento interno, de assessorias especializadas e junto às escolas, práticas muito mais presentes entre as empresas com estruturas de RH, conforme mostra o Quadro 6:

Quadro 6

Práticas Utilizadas para o Recrutamento

	DP	RH	Z
	(%)	(%)	
Indicação	81	84	-0,38
Jornais	67	81	-1,561
rec. Interno	47	89	-4,546
Assessoria	31	73	-4,056
Escolas	11	71	-5,728
Agência	42	47	-0,479
Placa	17	16	0,129

Esses dados sugerem que: (a) a indicação de pessoas, que nem sempre garante que o melhor profissional seja escolhido e que, dessa maneira, reforça uma cultura organizacional caracterizada por relações personalistas e de compadrio (Caldas e Motta, 1997), ainda é uma prática efetiva entre todas as empresas; (b) a larga utilização dos jornais como meio de divulgação de vagas parece estar em descompasso com a gestão voltada a resultados, dadas as fontes alternativas, como o recrutamento em escolas e pela Internet, que possibilitam um recrutamento mais direcionado às habilidades procuradas; (c) a prática do recrutamento interno, coloca ênfase no desenvolvimento das competências necessárias à organização e das

pessoas, sendo recomendada pela abordagem da ARH (Springer e Springer, 1990) é muito mais difundida entre as empresas com estrutura de RH, que também recorrem mais às empresas de assessoria e às escolas, retratando maior cuidado e atenção ao recrutamento especializado.

Os dados colhidos sobre a seleção de pessoas para a amostra total mostram que a entrevista e a análise de currículos são os procedimentos mais utilizados, seguidos da análise de referências. Testes psicológicos e dinâmicas de grupos, técnicas que avaliam aspectos comportamentais, têm utilização reduzida para todos os níveis de empregados. Algumas diferenças estatisticamente significativas aparecem quando se analisa cada nível separadamente, conforme mostram os Quadros 7, 8 e 9, a seguir:

Quadro 7

Práticas Utilizadas na Seleção – Nível Operacional

	DP	RH	Z
	(%)	(%)	
Entrevista	81	87	-0,797
Análise CV	75	74	0,1093
Análise referências	61	76	-1,57
Testes escritos	36	65	-2,778
Testes técnicos	36	61	-2,388
Testes psicológicos	19	42	-2,325
Dinâmica de Grupo	3	40	-4,005

Quadro 8**Práticas Utilizadas na Seleção – Nível Técnico**

	DP	RH	Z
	(%)	(%)	
Entrevista	81	95	-2,213
Análise CV	83	97	-2,443
Análise referências	47	77	-3,022
Testes escritos	36	69	-3,18
Testes técnicos	28	71	-4,127
Testes psicológicos	19	55	-3,484
Dinâmica de Grupo	3	58	-5,413

Quadro 9**Práticas Utilizadas na Seleção – Nível Gerencial**

	DP	RH	Z
	(%)	(%)	
Entrevista	78	97	-3,025
Análise CV	86	97	-2,052
Análise referências	44	82	-3,889
Testes escritos	19	56	-3,573
Testes técnicos	8	32	-2,714
Testes psicológicos	28	48	-1,943
Dinâmica de Grupo	6	42	-3,795

Observa-se que:

- para o pessoal de nível operacional, observa-se que as empresas com estrutura de RH recorrem significativamente mais aos testes escritos, técnicos, psicológicos e dinâmicas de grupo, revelando um processo de seleção mais criterioso;

- há diferenças significativas para todos os procedimentos da seleção de pessoal técnico;
- há diferenças para todos os procedimentos da seleção do nível gerencial, à exceção dos testes psicológicos, que todas as empresas praticam com frequências estatisticamente semelhantes.

Esses resultados confirmam que as empresas com estrutura de RH procedem à seleção mais rigorosa de seus colaboradores, o que está de acordo com as recomendações da abordagem da ARH, conforme ressalta Storey (2001), uma vez que serão procuradas no mercado externo apenas as competências não existentes e que não podem ser desenvolvidas internamente dentro do prazo necessário, previsto no processo do planejamento estratégico. Os resultados mostram, no entanto, que os aspectos comportamentais ainda são pouco avaliados na seleção, até mesmo para o nível gerencial, o que parece indicar que a maior preocupação é direcionada à aquisição de competências técnicas (*know-how*), o que deixa de lado um aspecto essencial da gestão das organizações no paradigma flexível, que é a auto-direção e a auto-regulação de cada um, que possibilitam desenhar e criar tarefas de maneiras inovadoras, conferindo agilidade e flexibilidade à estrutura como um todo (Arthur e Defillipi, 1994).

Quanto às atividades relacionadas ao treinamento e desenvolvimento das pessoas, os dados indicam que:

- para o nível operacional, o procedimento mais utilizado é o treinamento *on-the-job*, sem diferença estatística significativa entre as empresas com estrutura RH e DP; no entanto, há diferenças para quase todos os demais procedimentos, onde se observam frequências mais elevadas para as empresas com estrutura RH. A maior diversidade de tipos de treinamento indica maior atenção ao treinamento, um dos pilares da ARH (Keep, 1999; Malvezzi, 1995; Springer e Springer,

1990), que sinaliza maior investimento na retenção e no desenvolvimento das pessoas;

- para o pessoal do nível técnico, as diferenças se acentuam e, além do treinamento *on-the-job*, que continua o método mais utilizado para o total da amostra, pode se observar a tendências das empresas com estrutura de RH de buscar fontes de treinamento externas – cursos externos de curta duração e aulas práticas com instrutor externo – o que mostra a preocupação em manter atualizado o conhecimento dessas pessoas (para o pessoal operacional, o treinamento interno tem maior ênfase);
- outras diferenças surgem para o pessoal do nível gerencial: o treinamento *on-the-job* deixa de ser o procedimento mais utilizado, sendo procurados métodos mais formais, como os cursos externos de curta duração e a participação em congressos e seminários, o que deixa transparecer a necessidade e a preocupação com a formação da liderança, um outro ponto essencial da ARH; as diferenças entre as empresas com estrutura RH e DP também são estatisticamente significativas para esse segmento.

Resumindo, pode-se dizer que há diferenças tanto quantitativas (frequências) como qualitativas (tipos de procedimentos utilizados) em relação ao treinamento e desenvolvimento dos empregados entre as empresas com estrutura RH e DP. A maior frequência, a maior diversidade de procedimentos utilizados e a ênfase no treinamento externo para os níveis técnico e gerencial por parte das empresas com RH sugerem que métodos mais sofisticados estão sendo procurados, o que, em princípio, garante maior desenvolvimento das habilidades das pessoas e maior qualidade no desempenho do trabalho. No entanto, há que se ressaltar que a pesquisa coletou apenas a incidência e o tipo de treinamento oferecido, mas deixou de investigar a intensidade ou frequência anual, pôr exemplo, ou o tipo de treinamento, se técnico ou comportamental. Nesse sentido, é possível dizer que há diferenças entre as práticas adotadas pelas empresas, mas não se pode inferir que os

procedimentos estejam de acordo com o necessário para a implantação do modelo da ARH ou, ainda, que estão sendo direcionados para o desenvolvimento das habilidades comportamentais que conduzem à maior autonomia, criatividade e à auto-regulação, conforme recomendado na literatura. A pesquisa não levantou, igualmente, como é o processo decisório sobre as atividades de treinamento e desenvolvimento e o grau de participação que tem a pessoa sobre o processo, o que é um dos pontos também discutidos pelo modelo da ARH, uma vez que se busca o comprometimento dos empregados, um clima de alta confiança e a qualidade de vida no trabalho e esses fatores parecem estar relacionados ao fato da pessoa poder opinar sobre o próprio desenvolvimento profissional (Bach e Sisson, 2000).

Os sistemas de administração de carreiras apresentam menos diferenças estatisticamente significativas: apenas a pesquisa salarial e a remuneração variável são utilizadas com frequências significativamente mais elevadas pelas empresas com estrutura RH, o que pode indicar que (a) elas estão mais preocupadas em manter salários compatíveis com o mercado e, dessa forma, manter os empregados e (b) elas estão mais preocupadas em remunerar o desempenho esperado. Essas duas condições são compatíveis com o modelo da ARH e com uma gestão menos pressionada pela ação dos sindicatos, característica das organizações nas últimas décadas, conforme coloca McKersie (1987). No entanto, prevalece a classificação de cargos e salários, com alta utilização por todas as empresas, prática mais consistente com a organização taylorista, mas que reflete a necessidade da existência de uma base de comparação entre cargos, tanto para a admissão de pessoas, como para o estabelecimento de remuneração. As frequências obtidas para a avaliação formal e informal surpreendem: em primeiro lugar, por serem muito semelhantes – por volta de 40% para os dois tipos de avaliação; e em segundo, porque não há diferenças significativas entre as empresas com estrutura RH e DP para a adoção dessas práticas, o que se contrapõe às recomendações do modelo da ARH, que prevê avaliações formais por superiores, pares e pelo próprio indivíduo, como forma de prevenir movimentações baseadas em critérios subjetivos (Storey, 2001). O baixo índice de adoção da análise de potencial, sem diferença significativa

entre as empresas, também chama a atenção, uma vez que esse tipo de atividade constitui a base do planejamento das habilidades e das competências existentes na organização e do que é preciso ser desenvolvido. Por fim, a baixa frequência para os planos de carreira também sinalizam que a relação organização-indivíduo não está sendo planejada e tratada de maneira a privilegiar a retenção das pessoas e a garantir que as competências necessárias estejam disponíveis para o alcance dos objetivos da organização.

Quanto às políticas de benefícios, verifica-se que a ordem da distribuição de frequência permanece a mesma tanto para as empresas com estrutura RH como para aquelas que se denominam DP. As empresas com estrutura Rh, no entanto, declararam oferecer maior variedade de benefícios aos empregados, sendo as frequências estatisticamente diferentes para restaurante, vale transporte e vale alimentação, cesta básica, assistência médica e odontológica, complementação de aposentadoria, auxílio creche ou similares e auxílio educação ou similares. Esses dados indicam que as empresas com estrutura RH estão investindo mais no que pode ser relacionado à qualidade de vida do empregado, uma vez que são benefícios que trazem conforto para a pessoa e para a família. São, por vezes, fatores importantes para a retenção das pessoas e contam favoravelmente quando comparados a empresas que não os oferecem. A pesquisa deixou de investigar, entretanto, como esses benefícios são decididos e se há a possibilidade do empregado escolher entre um ou outro, no estilo cafeteria, mais flexível e compatível com a gestão da ARH.

2. A VISÃO DA ÁREA DE RH, PELOS PRÓPRIOS ENTREVISTADOS NAS EMPRESAS

Conforme analisado anteriormente, os entrevistados das empresas com estrutura RH vêem mais positivamente os investimentos que as suas empresas fazem nas atividades de recrutamento, seleção, T&D, benefícios e desenvolvimento organizacional. É certo que se trata apenas de uma percepção, um *feeling*, em

relação a uma média de outras empresas ou do mercado, que provavelmente não é calculada ou conhecida, não havendo, portanto, critérios formais para avaliação. No entanto, essa percepção é um dado interessante na medida em que, supostamente, esses responsáveis devem (ou deveriam) ter acesso às informações pertinentes ao seu mercado, caso queiram recrutar e manter uma equipe de colaboradores satisfeitos e comprometidos com o trabalho, um dos resultados desejados da ARH. Nesse sentido, cabe ressaltar as diferenças de percepção dos responsáveis pelas áreas RH, de um lado, e DP, de outro. Esses resultados vêm confirmar que não apenas as políticas e práticas são, em sua maior parte, estatisticamente diferentes entre as empresas, mas também são percebidas como melhores do que a média do mercado para as empresas de RH, por exemplo. As maiores diferenças se concentram em T&D, benefícios e atividades de D.O., o que sugere um maior esforço de retenção das pessoas nessas empresas.

Quanto ao grau de estruturação das funções, observa-se diferenças estatisticamente significativas em todos os itens: as empresas com estrutura RH concordam que as funções são estruturadas, enquanto que as empresas com estrutura DP não concordam. Essas percepções são compatíveis com as declarações anteriores e reforçam a idéia de que o modelo da ARH esteja sendo praticado pelas empresas com estrutura RH, na medida em que sugere que as políticas são sistematizadas e, portanto, integradas entre si e com os objetivos estratégicos da empresa. Cabe ressaltar que se trata da percepção da pessoa responsável pela área, o que coloca em jogo diversos sentimentos como a vontade de mostrar um trabalho bem feito (muitos afirmaram que já haviam conseguido inúmeras mudanças e mais benefícios, por exemplo) e que não foram investigadas as percepções de outras pessoas na empresa.

Conforme mencionado, dentre os programas de mudança pesquisados, programas de qualidade e produtividade foram os que tiveram maior frequência assinalada, seguidos do planejamento estratégico e, pouco utilizados, os programas de reengenharia. Diferenças estatísticas significativas para a utilização dos três programas entre as empresas com estrutura RH e DP foram encontradas, sendo os

programas mais utilizados entre as primeiras. À princípio, esses dados são compatíveis com a abordagem da ARH e podem levar à conclusão de que o modelo está realmente sendo implantado nessas empresas. No entanto, uma análise mais atenta revela que 79% e 77% das empresas com estrutura RH registraram ter programas de qualidade e planejamento estratégico, respectivamente, o que levanta a questão: se a ARH se baseia na integração das políticas e atividades do gerenciamento de pessoas aos objetivos de longo prazo da organização, como explicar que 23% das empresas com estruturas denominadas RH não fazem planejamento estratégico? além disso, se a qualidade é um dos resultados esperados da ARH, uma vez que pode garantir as condições de sobrevivência da organização, não seria de se esperar que essas empresas tivessem um programa de qualidade formalizado e sistematizado, compatível com o planejamento estratégico? Esses dados sugerem que políticas e práticas, assim como a adoção da nomenclatura RH podem estar, na verdade, sendo implementadas como acontecimentos pontuais e sem planejamento e, portanto, de forma desagregada, o que não pode considerado como a adoção do modelo de RH. Um estudo mais detalhado poderia mostrar, por exemplo, que as práticas se assemelham mais a algum outro modelo de administração de pessoas, conforme classificação de Guest (1990).

Quanto ao grau de participação da área de RH no planejamento estratégico, 90% das áreas participam do processo, tendo de 50% a 70% dos entrevistados declarado que, em geral, participam ‘acima da média’ e ‘muito’ tanto no fornecimento de informações como no planejamento ou na execução do planejamento estratégico. Freqüências também elevadas – de 40% a 70% - foram relatadas para a participação nos programas de qualidade, tanto na coordenação, como no treinamento, participação em reuniões e suporte a eventos. Esses dados indicam, por um lado, que a atuação da área de RH é efetiva nos programas estabelecidos pelas empresas; por outro lado, os dados são incompletos e não esclarecem a natureza da participação, se é proativa ou apenas reativa, seguindo a reboque das determinações das demais áreas.

3. PREOCUPAÇÕES DA ÁREA DE RH E PERSPECTIVAS DE MUDANÇAS

As duas últimas questões – “Quais as maiores preocupações da área de RH atualmente?” e “Quais as perspectivas de mudanças em relação à área de RH?” – eram abertas e as respostas eram registradas enquanto o entrevistado falava.

Para a análise dessas questões, as respostas também foram separadas de acordo com a denominação da área, RH ou DP, a fim de se buscar diferenças qualitativas que pudessem indicar a adoção de um modelo ou de outro e, além disso, para tentar identificar os maiores problemas enfrentados por essas empresas.

Entre as empresas com estrutura DP, as maiores preocupações registradas foram:

- problemas financeiros, aumentar receitas e diminuir custos, sobrevivência da empresa ameaçada
- má qualificação da mão-de-obra, treinar pessoas para atender cliente
- manter a motivação das pessoas, evitar cortes de pessoal
- dar suporte ou implantar treinamento, política de benefícios e salarial
- problemas com o cumprimento da legislação
- melhorar qualidade e produtividade

As empresas com áreas de RH registraram como maiores preocupações:

- captação e retenção de talentos, qualificar pessoas, desenvolver habilidades e competências
- preparar para mudanças, gerenciar cultura
- manter clima de confiança ou satisfação
- implantar políticas de RH integradas
- formar lideranças
- contribuir para o negócio

Conforme pode ser observado, algumas das preocupações aparecem apenas no grupo DP, como os problemas financeiros e relacionados à legislação. Quase todas essas empresas têm menos de 500 funcionários e são de capital nacional, tendo alguns entrevistados declarado que as empresas poderiam não sobreviver aos próximos anos, que teriam que 'dar um jeito' de aumentar receitas e diminuir custos. Essas empresas também não têm as políticas de administração de pessoas bem estruturadas e as queixas frequentes se referem à falta de qualificação da mão-de-obra, o que impede bons níveis de qualidade e produtividade. Os entrevistados mencionam a necessidade de implantar uma ou outra política, como treinamento e remuneração, mas não parecem estar preocupados em planejar uma abordagem que contemple a integração de todas as políticas (talvez por ser uma possibilidade muito remota para eles).

As preocupações das empresas com áreas denominadas de RH são expressas por meio de um discurso bastante distinto e parecem indicar problemas de naturezas diferentes. Em primeiro lugar, essas empresas estão muito mais preocupadas com a mudança, na gestão e na cultura, que consideram elementos essenciais para a obtenção da competitividade. Preparar pessoas para mudar e gerenciar o clima para que as mudanças ocorram da melhor forma possível são preocupações da grande maioria das empresas nesse grupo. Em segundo lugar, os entrevistados parecem reconhecer a importância das pessoas para a realização dos objetivos da organização, uma vez que se preocupam com o desenvolvimento e retenção de talentos e competências. Em terceiro lugar, chamam a atenção as referências às políticas de RH e, em especial, o destaque para a necessidade da integração dessas políticas em um sistema que denominam RH. Por fim, os temas da formação de gestores e da contribuição efetiva da área de RH para o negócio da empresa também foram bastante mencionados. Essas preocupações compõem um quadro de gestão que contém os elementos da abordagem da ARH e revelam cenários, aparentemente, muito diversos dos apresentados pelo outro grupo de empresas.

Quanto às perspectivas de mudanças, as empresas com estrutura DP relataram:

- sem perspectivas
- implantação de uma ou duas políticas
- aumentar produtividade
- reestruturação da área

As empresas com estrutura RH mencionaram:

- mudar sempre, questionamento constante
- implantar políticas
- integrar políticas
- mudar cultura
- RH será cada vez mais estratégico, maior integração com outras áreas
- Reestruturação da área; consolidação da reestruturação: consultores, estruturas matriciais, células multidisciplinares

A análise das mudanças previstas para a área de RH mostra condições bastante distintas para os dois grupos. As empresas com estrutura DP parecem enfrentar dificuldades de tal ordem que não possibilitam a realização de mudanças muito profundas. Dessa maneira, aumentar a produtividade se torna um objetivo primordial. No entanto, os entrevistados reconhecem que a falta de perspectivas traz insatisfação e insegurança para o empregados e que, ao menos, alguma política – salarial ou benefícios – deveria ser instituída para que o clima organizacional pudesse melhorar. Alguns estão tentando fazer uma primeira reestruturação da área, com a finalidade de poder contribuir mais para a empresa e para os empregados. As empresas com estrutura RH, por outro lado, indicam uma diversidade maior de temas envolvidos com as mudanças previstas. Em primeiro lugar, chama a atenção a postura de querer mudar sempre, do constante questionamento das políticas e

procedimentos implantados, o que ressalta a importância do monitoramento das variações do contexto. Algumas empresas mencionaram que estavam no meio de um processo de mudança, onde algumas políticas já haviam sido sistematizadas e implantadas; outras já haviam completado um ou dois processos de mudança integrados, envolvendo todas as áreas; outras, ainda, mencionaram a necessidade de integrar não apenas as políticas de RH entre si, como também integrar com as demais áreas da empresa. Muitos fizeram referência à necessidade de mudar a cultura ou, conforme mencionado por alguns, de preparar as pessoas para as mudanças planejadas, enfatizando a relação entre a implementação das políticas e a atitude de envolvimento das pessoas, o que se observa nos modelos para a ARH. No entanto, as mudanças planejadas incluíam um amplo espectro de políticas e práticas, estabelecendo inúmeras formas de organizar o trabalho e de configurações para a área de RH, que podia assumir apenas um papel estratégico: – um diretor e diversos consultores – ou continuar com a estrutura mais convencional, com especialistas designados para cada função.

Concluindo, as respostas dadas às duas questões abertas sugerem que há diferenças qualitativas quanto às preocupações e perspectivas de mudanças entre as empresas com estrutura DP e RH, o que indica que deve haver uma relação entre a adoção de uma nomenclatura e, possivelmente, de um modelo de ação para a área e os problemas enfrentados, assim como a maneira de lidar com os problemas. Ou será que, conforme argumenta Legge (1995), muda apenas a forma de apresentação desses problemas, ou seja, muda o discurso e que, por exemplo, ao invés de se falar em ‘treinamento’, se fala em ‘desenvolver talentos e habilidades’?

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sumarizando os resultados encontrados, observa-se que:

1. há diferenças nas características das empresas que adotam a nomenclatura DP, em geral, menores e de capital nacional e as que adotam a estrutura RH, maiores e com predominância do capital multinacional.
2. há diferenças quanto aos organogramas apresentados, mas a estruturação da área de RH não está fortemente correlacionada à nomenclatura DP e RH, conforme demonstram a relação número de funcionários da área/número total de funcionários, que é a mesma, e o grau de centralização, que independe da denominação da área. As empresas com estrutura RH declararam que terceirizam mais frequentemente algumas funções, o que concorda com as práticas recomendadas para o modelo da ARH.
3. o recrutamento e a seleção das empresas com estrutura RH parecem ser mais criteriosos, com a utilização de mais ferramentas para a análise dos candidatos. Ademais, as empresas com estrutura RH enfatizam mais o recrutamento interno e utilizam mais frequentemente as assessorias e as escolas para contratar, o que pode demonstrar a procura mais específica de determinadas habilidades, de acordo com um planejamento prévio.
4. as atividades relacionadas ao treinamento também revelam um maior cuidado da parte das empresas com estrutura RH, que recorrem mais às fontes externas de treinamento, um possível esforço de manter atualizado o seu estoque de conhecimentos e habilidades. Há também maior atenção à formação do corpo gerencial.
5. a administração de carreiras revela um quadro mais complexo, sem diferenças expressivas entre os dois grupos de empresas, o que reflete a própria transformação profunda dessa função da gestão de pessoas. A passagem do

tradicional sistema ascensional, com promoções periódicas, para sistemas mais flexíveis e caracterizados pela mobilidade lateral e transversal, vem trazendo contradições à essa área de atividades, o que é demonstrado nos resultados encontrados.

6. quanto aos programas de benefícios, é possível dizer que as empresas com estrutura RH oferecem mais e mais variados que as demais.
7. a percepção dos entrevistados quanto ao grau de estruturação das atividades de RH e quanto à participação da área em programas de mudança também apresenta diferenças estatisticamente significativas e sinalizam que as empresas com estrutura RH estão implementando políticas compatíveis com o modelo da ARH.
8. as preocupações e as perspectivas de mudanças são, aparentemente, muito distintas para cada grupo de empresas.

De acordo com esses resultados é possível inferir que há diferenças significativas entre a gestão de pessoas das empresas com estrutura DP e as empresas com estrutura RH. Há diferenças na estruturação das políticas e nas práticas implementadas. Entretanto, é preciso lembrar o que a pesquisa não investigou alguns dos elementos considerados essenciais da abordagem da ARH, tais como:

- práticas específicas para a seleção que confirmem a seleção baseada em aspectos atitudinais
- dados quantitativos referentes a treinamento
- qualificação do treinamento, técnico e comportamental
- formas específicas de recompensa
- planos individuais de desenvolvimento para os empregados

- programas específicos de formação de liderança
- programas de envolvimento
- formas flexíveis de organização do trabalho
- grau de autonomia e participação dos empregados
- detalhamento da participação da área de RH no planejamento estratégico

Ademais, foram colhidas apenas as percepções dos responsáveis pela área de RH, avaliações parciais das políticas e práticas, não sendo coletadas as opiniões dos empregados ou, tampouco, números que confirmassem essas percepções. Também não foi investigado o impacto que essa diferença nas políticas e práticas podem ter nos resultados das empresas. Em outras palavras, fica sem resposta a questão: será que as empresas conseguem crescer porque adotam a abordagem da ARH? ou será que a causalidade é invertida e apenas as maiores empresas conseguem implementar essas práticas? Ou, ainda, será que há algum tipo de causalidade entre práticas e resultados das empresas?

Sendo assim, os resultados da pesquisa devem ser considerados como um quadro de referência que aponta tendências, que precisam ser mais estudadas. A heterogeneidade das práticas indica que a compreensão dos problemas é distinta, assim como as condições para se lidar com eles. Além disso, os resultados parecem confirmar a suposição de Guest (1990) de que há inúmeros modelos 'estratégicos' para a gestão de pessoas.

Nós consideramos finalmente, que os resultados obtidos com este trabalho indicam fortemente a necessidade de mais pesquisa e maiores aprofundamentos sobre o tema, tanto no que refere à realidade empresas da Grande São Paulo, do Estado de São Paulo e também no Brasil como um todo.

Observações:

1 - Ao final da pesquisa percebemos que o questionário apresentado aos especialistas, bastante semelhante ao apresentado para os responsáveis nas empresas, não deveria ter sido o mesmo. Muitas questões do corpo deste questionário, em virtude mesmo de sua natureza, não puderam ser respondidas e, portanto, analisadas e aproveitadas para este relatório.

2 - O próprio questionário aplicado às empresas, que reproduziu o modelo utilizado na pesquisa de Curado, I; Lins, J; Wood, T., de 1995, também não foi o mais adequado, já que não incorporou mudanças fundamentais que já haviam ocorrido com a área no período de realização desta pesquisa.

3 - Consideramos também a necessidade premente de maior quantidade e aprofundamento de pesquisas sobre a área. Em relação á esta nossa pesquisa, ainda que tenhamos tentado traçar um panorama da área, fica evidente que ela não alcança profundidade em muitos aspectos e em temas bastante relevantes do momento. Além disso, enfatizamos também que as pesquisas sobre a área de RH no Brasil, são pontuais, havendo, portanto, a necessidade de maior inter-relações entre os dados e a realidade brasileira.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G., *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*, tese de livre docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.

BACH, Stephen, SISSON, Keith, (2000), *Personnel Management – a Comprehensive guide to theory and*

- BARBOSA, J.R., 1981 O Papel Estratégico dos Recursos Humanos no Processo de Renovação Organizacional, um estudo de caso: a ECT, *Cadernos EBAP*, FGV.
- BEER, Michael, SPECTOR, Bert, LAWRENCE, Paul R., MILLS, Quinn O., WATSON, Richard E., *Managing Human Assets*, New York: The Free Press, 1984.
- BERTERO, C.O., A Administração de Recursos Humanos e o Planejamento Empresarial, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 22 (1), Jan-Mar, p. 5-13, 1982.
- CALDAS, M.P., MOTTA, F.C.P, *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.
- CURADO, I., WOOD, T., LINS, J., 1995 *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*, São Paulo, SENAC.
- CURADO, Isabela, WOOD, Thomas., LINS, João, *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*, São Paulo: SENAC, 1995.
- DEVANA, Mary, FOMBRUN, Charles, TICHY, Noel M., *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, 1984.
- DUTRA, J.S., 1987 *Profissionais de Recursos Humanos – um grupo à procura de legitimação*, dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV.
- DUTRA, Joel, *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1993.

FAMULARO, Joseph J., *Handbook of Modern Personnel Administration*, New York: McGraw-Hill, 1972.

FISHER, André L., *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, M.T. FISHER, R.M. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão – uma História das Questões Atuais, *Anais 16º ENANPAD*, ANPAD, vol. 8, 106-120, 1992.

FRENCH, Wendel L., *The Personnel Management Process*, Boston, 5th ed., Houghton Mifflin, 1982.

GUEST, D.E., (1987), Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, 24(5), p. 503-521.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna: uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural*, São Paulo: Loyola, 1992.

HOBSBAWM, Eric J., *Era dos Extremos: o Breve Século XX: 1914-1991*, São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

KOCHAN, T., BAROCHI, T., (1985), *Human Resource Management and Industrial Relations: Text, Reading and Cases*, Boston: Little, Brown, apud LEGGE, Karen, *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, London: MacMillan, 1995.

LEGGE, Karen, *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, London: MacMillan, 1995.

MILES, R.E., SNOW, C.C., (1984) Designing Strategic Human Resources Systems, *Organizational Dynamics* (Summer): p. 35-52, apud LEGGE, Karen, *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, London: MacMillan, 1995.

SISSON, Keith, STOREY, John, *The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship*, Buckingham, Open University Press, 2000.

STOREY, John, Human Resource Management Today: an Assessment, IN: STOREY, John (ed) *Human Resource Management – a Critical Text*, 2nd ed., London: Thomson Learning, 2001.

_____, John, (1999), *New perspectives on Human Resource Management*, London, ITP.

TORRINGTON, Derek, (1999), Human Resource Management and the Personnel Function In: STOREY, John, *New perspectives on Human Resource Management*, London, ITP.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*, São Paulo, Futura, 1998.

VENOSA, R., ABBUD, M. *A Importância da Área de Recursos Humanos segundo os Principais Dirigentes de Empresas*, relatório de pesquisa, Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP/FGV, 1995.

VII. ANEXOS

ANEXO 1

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GRANDE DE SÃO PAULO
--

Nome: cod: |_|_|_|_|
Empresa: data:/.....
Cargo: entrevistador:

- ① Como você define a área de Recursos Humanos? No que ela se difere do Departamento Pessoal?
- ② Quais seriam as funções desenvolvidas pela área de Recursos Humanos?
- ③ Quais seriam as funções desenvolvidas pelo Departamento de Pessoal?
- ④ Como seria um organograma típico de uma área de Recursos Humanos? E o organograma do Departamento Pessoal?
- ⑤ Se você tivesse que estimar, em empresas médias e grandes de São Paulo, como seria a proporção entre os seguintes níveis hierárquicos:

____ Departamento Pessoal
____ Gerência de Recursos Humanos
____ Diretoria de Recursos Humanos
____ Vice-presidência de Recursos Humanos

6. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, em média, quantas pessoas estão envolvidas com o Departamento Pessoal / a área de Recursos Humanos?

|_|_|_|

7. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, em média, quantos níveis hierárquicos existem no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos?

|_|_|

8. Qual é o título do cargo mais alto no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos?

9. A quem o ocupante do cargo mais alto se reporta?

10. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, como você caracterizaria o Departamento de Pessoal / a área de Recursos Humanos:

- (1) é centralizada num único setor
- (2) é descentralizada, cada setor possuindo uma área própria
- (3) possui atividades centralizadas e outras descentralizadas
quais são centralizadas?

.....

.....

quais são descentralizadas?

.....

.....

11. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, existem, no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos, atividades terceirizadas?

- (1) Sim
- (2) Não

12. Caso existam atividades terceirizadas, quais?

.....
.....

13. Caso existam atividades terceirizadas, na sua avaliação, os resultados até agora alcançados foram, numa escala de 1 a 5:

muito negativos	negativos	médios	positivos	muito positivos
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

comentários:

.....
.....
.....

14. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, como tem sido realizado o recrutamento de pessoal?

15. Quais das práticas abaixo são utilizadas no recrutamento de pessoal?

- (1) Anúncio em jornais.
- (2) Empresas de assessoria
- (3) Indicação dos funcionários
- (4) Placa na porta
- (5) Em escolas
- (6) Recrutamento interno
- (7) Agência de empregos
- (8) Outros

16. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, como tem sido realizada a seleção de pessoal?

17. Quais das práticas abaixo são utilizadas na seleção de pessoal:

(o = operacional; t = técnico especializado; g = gerencial de alto nível)

- | | o | t | g |
|----------------------------|---|---|---|
| (1) Análise de currículo | _ | _ | _ |
| (2) Testes psicológicos | _ | _ | _ |
| (3) Testes técnicos | _ | _ | _ |
| (4) Testes escritos | _ | _ | _ |
| (5) Entrevista individual | _ | _ | _ |
| (6) Dinâmica de grupo | _ | _ | _ |
| (7) Análise de referências | _ | _ | _ |
| (8) Outros | _ | _ | _ |

18. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, como tem sido realizado o treinamento e desenvolvimento de pessoal?

19. Quais das práticas abaixo são utilizadas no treinamento e desenvolvimento:

(o = operacional; t = técnico especializado; g = gerencial de alto nível)

- | | o | t | g |
|--|---|---|---|
| (1) Treinamento <i>on-the-job</i> | _ | _ | _ |
| (2) Aulas práticas na empresa com instrutor interno | _ | _ | _ |
| (3) Aulas práticas na empresa com instrutor externo | _ | _ | _ |
| (4) Aulas teóricas na empresa com instrutor interno | _ | _ | _ |
| (5) Aulas teóricas na empresa com instrutor externo | _ | _ | _ |
| (6) Cursos externos de curta duração | _ | _ | _ |
| (7) Participação em congressos e seminários | _ | _ | _ |
| (8) Cursos externos de longa duração (cursos técnicos, especialização) | _ | _ | _ |
| (9) Outros | _ | _ | _ |

20. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, como tem sido realizada a administração de carreira dos funcionários?

21. Quais os sistemas utilizados na administração de carreira dos funcionários:

- (1) Classificação de cargos e funções
- (2) Pesquisa salarial
- (3) Análise de potencial
- (4) Remuneração variável
- (5) Avaliação de desempenho formal e periódica
- (6) Avaliação de desempenho informal, cotidiana

- (7) Plano de carreira
 (8) Outros

22. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, como são os benefícios concedidos?

23. Quais são os benefícios concedidos pelas empresas?

- (01) Vale refeição
 (02) Restaurante
 (03) Vale transporte / transporte
 (04) Vale alimentação
 (05) Cesta básica
 (06) Assistência médica
 (07) Assistência odontológica
 (08) Auxílio farmácia
 (09) Clube esportivo
 (10) Cooperativa de crédito /
 (11) Complementação de aposentadoria
 (12) Auxílio creche / creche / similares
 (13) Outros

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o seguinte quadro.
 (apresentar o quadro a/o entrevistado/a)

discordo totalmente (1)	discordo (2)	indiferente (3)	concordo (4)	concordo totalmente (5)
-------------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	-------------------------------

24. O **recrutamento de pessoal** segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

25. A **seleção de pessoal** segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

26. As empresas realizam sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração.

27. As empresas possuem e praticam uma política de administração de carreiras.

28. As empresas realizam periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários.
29. As empresas possuem e praticam uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais.
30. As empresas possuem e praticam uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros.
31. Há uma estrutura de cargos e para a promoção aplica-se processos estruturados e sistemáticos de avaliação.
32. As empresas *patrocinam* ou realizam treinamento técnico sistemático dos seus funcionários.
33. As empresas *patrocinam* ou realizam treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários.
34. As políticas de benefícios atendem à necessidade dos funcionários.

Para esta pergunta, eu gostaria que o/a senhor/a utilizasse o seguinte quadro. (apresentar o quadro a/o entrevistado/a)

muito pouco	pouco	médio	acima de médio	muito
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Em que grau as empresas *investem* nas seguintes atividades de R.H.?

35. Recrutamento
36. Seleção
37. Treinamento e Desenvolvimento
- 38.** Benefícios
39. Desenvolvimento Organizacional
40. Outros

41. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, em média, a área de R.H. participa na preparação / execução do planejamento estratégico das empresas?

- (1) Sim
(2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o seguinte quadro.
(apresentar o quadro ao entrevistado)

muito pouco (1)	pouco (2)	médio (3)	acima de médio (4)	muito (5)
--------------------	--------------	--------------	-----------------------	--------------

Como se dá essa participação e em que grau?

42. Fornecimento de informação
43. No planejamento
44. Na execução
45. Outros

46. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, em média, a área de R.H. participa nos planos de qualidade / produtividade?

- (1) Sim
(2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o quadro acima.
(apresentar o quadro ao entrevistado)

Como se dá essa participação e em que grau?

47. Coordenação
48. Treinamento comportamental
49. Participação em reuniões
50. Suporte em eventos
51. Outros

52. Nas empresas médias e grandes de São Paulo, em média, a área de RH participa nos processos de reengenharia da empresa?

- (1) Sim
(2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o quadro acima.
(apresentar o quadro a/o entrevistado/a)

Como se dá essa participação e em que grau?

- | | |
|--|--------------------------|
| 53. Participação em reuniões | <input type="checkbox"/> |
| 54. Participação no planejamento | <input type="checkbox"/> |
| 55. Participação na execução | <input type="checkbox"/> |
| 56. Fornecimento de informações | <input type="checkbox"/> |
| 57. Contratação de consultoria externa | <input type="checkbox"/> |
| 58. Outros | <input type="checkbox"/> |

59. Quais são as maiores preocupações da área de Recursos Humanos na sua empresa atualmente?

60. Quais são as perspectivas de mudanças relacionadas à área de Recursos Humanos na sua empresa?

61. Na sua opinião, quais as características que deve ter o RH ideal?

62. Na sua opinião, quais são as cinco empresas brasileiras que você definiria, hoje, como sendo aquelas que mais se aproximam deste RH ideal?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

ANEXO 2

Síntese das Entrevistas (apresentamos aqui as próprias falas dos entrevistados, que foram recortadas a partir da transcrição das entrevistas, sobre os temas mais relevantes da pesquisa)

Entrevista I –

Departamento pessoal: é função técnica e ação burocrática de pagamentos, demissão e admissão.

Função do DP: recrutamento, seleção, treinamento, buscar conhecer o nível de satisfação do funcionário, de atender os interesses da organização em termos de produção, seja do tipo que for, não ter essa de achar que o DP faz só festa de Natal.

Recursos Humanos: seria em torno de uma política, desenvolvimento de pessoas, preparação, não se preocupar só com a produtividade, mas com a qualidade de vida destas pessoas.

Função da área de RH: por as pessoas certas nos lugares certos, pensar na satisfação dos interesses da organização, mas também nos das pessoas que trabalham nela, se preocupar em criar ou desenvolver políticas que desenvolva o crescimento pessoal destas pessoas, e o desenvolvimento profissional delas, buscando um grupo de trabalho estável, coisa meio complicada hoje em dia, mas acho que é uma incoerência querer comprometimento quando há instabilidade.

Organograma da área de RH: nas empresas: hoje em dia não tem muita gerência de recursos humanos, muitas vezes colocam a função como supervisão. Uma supervisão com o pessoal que desempenha funções operacionais, aquela parte de DP, Treinamento e Desenvolvimento e até Psicologia. Mais ou menos isso, que a gente está encontrando: uma parte Psicologia, uma parte operacional e uma parte de Treinamento e Desenvolvimento, que, às vezes, é feita pelo pessoal da Psicologia e às vezes, estão também terceirizadas, com algumas empresas de consultoria atendendo várias organizações.

As atividades terceirizadas não são positivas na minha avaliação.

A seleção de pessoal não segue políticas pré – estabelecidas e claras.

As empresas não possuem e praticam uma política de administração de carreiras.

As empresas não realizam periodicamente avaliação de desempenho de seus funcionários.

Existem diferenças significativas em investimentos dependendo do setor: indústria da construção civil, indústria metal-mecânica, plásticos etc.

Não há muita participação da área de RH em planejamento estratégico.

Maior preocupação da área de RH atualmente: produtividade. Depois qualidade e satisfação do funcionário. É nesta ordem. Isso foi sempre assim? Acho que sim, acho que não houve muita mudança, só que agora a pressão é maior. A pressão de obter o lucro para se manter no mercado. Então agora, a competição está mais acirrada. A área de RH também se encaminha nesta direção, até porque a sobrevivência dela também está neste mesmo rumo.

Entrevista II

A área de Recursos Humanos é a área encarregada de gerar e produzir um comportamento organizacional na empresa, coerente com o negócio da empresa. Então, como objetivo, no McDonald's você precisa de um comportamento jovial, alegre e feliz, gente correndo atrás do balcão, atrás de gente e servindo hambúrguer. É aquele comportamento que o McDonald's quer e que a área de RH vai perseguir.

Funções da área: bem as funções tradicionais permanecem, buscar gente no mercado, a função de desenvolver competência internamente, a função de manter as pessoas. O que a gente percebe é que está acontecendo com um pouco mais de intensidade é uma aproximação da área de RH na disseminação da estratégia da empresa. Começa a se responsabilizar um pouco mais por uma parcela dessa tarefa de estar disseminando a estratégia, fazendo a estratégia se incorporar nesse comportamento organizacional.

Departamento Pessoal: conceito de realização de tarefas absolutamente operacionais e burocráticas concernentes à relação entre a pessoa e a empresa. Isso para mim é departamento pessoal.

Organograma típico da área de RH hoje: ainda é o tradicional: diretor de RH e um gerente responsável por cada função: recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento.

As empresas terceirizaram muitas das funções de RH: a que mais terceirizou foi a parte de recrutamento e seleção; operacionalização de instrumentos, pesquisa de clima organizacional é totalmente terceirizada. Hoje está se terceirizando avaliação de desempenho também na mesma proporção.

Em relação aos resultados da terceirização: é difícil dizer isso no todo. Eu diria que os resultados são médios, alguns positivos, outros negativos. Na área de treinamento, por exemplo, tem sido muito positivo, você abre a empresa para fora, o programa de trainees realizado externamente; uma pesquisa de clima organizacional realizada é muito positivo, no entanto, você vê processos de recrutamento e seleção extremamente negativos.

Sobre seleção é necessário separar head-hunter, para agências de emprego. Elas funcionam de modo diferente para diferentes públicos, ou seja, existe uma divisão muito clara entre seleção para pessoal gerencial e o pessoal que não exerce cargos gerenciais. No nível gerencial, o que acontece? Você tem entrada de carreira que é claramente através de programa de trainee. Você tem a oportunidade de conviver com a pessoa durante algum tempo até optar por ficar ou não e você tem a estratégia de também estar entrando, através de head-hunters, com pessoas nos níveis mais altos da organização para dar uma chacoalhada quando você acha que precisa nesses níveis mais altos. É uma política bem montada, tem um perfil, em geral, indo muito pelo caminho do trabalho que a gente viu hoje, quer dizer, tem o perfil de competências previamente definidas, claramente definidas e a questão é encontrar pessoas adequadas a este perfil. O processo seletivo todo é desenvolvido nesta linha. No caso de um funcionário nível operacional ou mesmo de nível técnico mais baixo, você tem o processo seletivo ainda através de testes psicológicos. O perfil é menos definido. Uma exigência maior de qualificação e o que está em pauta na decisão pela seleção é a capacidade de adaptação desta pessoa a programas de qualidade, estratégias de qualidade e em programas de estratégias de organização da produção etc. Então o processo seletivo caminha por aí. Qualificação, perfil profissional e perfil psicológico em função de se adaptar ou não a este tipo de estratégia produtiva nas grandes empresas. Outro modelo para os níveis operacionais é o “acompanhamento on the job”. Você tem algumas empresas que estão contratando, admite com contrato precário, estão contratando trabalhadores operacionais. Esses trabalhadores ficam durante algum tempo e todos eles sabem que daqueles 10 que estão contratados só vão ficar 5. E aí durante o período de um ano, você acompanha. Vê se o perfil é aquele e depois daqueles dez, você mantém cinco.

Administração de carreiras: no processo de administração de carreira existe uma tendência de concentrar cada vez mais em competência e desatrelar da estrutura organizacional da empresa. Você tem um processo de desenvolvimento calcado no seu desenvolvimento profissional. Isso obviamente nas organizações maiores, mais estruturadas e mais modernas. Ela (a administração de carreiras) é hoje, seguramente, o calcanhar de Aquiles da administração de recursos humanos. Por quê? Porque as organizações achataram e o pessoal que está no mercado de trabalho nos últimos cinco ou seis anos não estão vendo espaço para onde ir. Não tem para onde ir. Então, se a gente continuar com a gestão de carreiras atrelada à estrutura organizacional, nós vamos ter uma brutal frustração nos ambientes das empresas. As empresas modernas estão tentando desatrelar a gestão de carreiras da estrutura organizacional da empresa e atrelando à agregação de competência. Agora, isto não é um processo fácil.

Benefícios: houve uma redução na maioria das empresas nos benefícios e no lugar entrou a remuneração variável. A outra tendência é você passar para o funcionário, a composição do seu mix de benefícios, o Citibank tem isso, a Xerox e outras organizações têm isso. Para o pessoal operacional o objetivo é manter um padrão básico o suficiente para manter aquelas pessoas que você precisa dentro da organização. Nenhuma restrição. Uma gestão do custo/benefício bem mais apurada do que foi no passado e tentar algumas coisas que no passado eram benefícios cedidos pela empresa, compartilhar com o funcionário. Um exemplo disso é a greve da Volkswagen em que uma das condições que foram negociadas era que os funcionários passavam a pagar parte do transporte, da maior parte da refeição e em troca receberam o comprometimento da Volks de levar a planta do novo Gol para S. Bernardo.

As empresas nas quais as áreas de RH se envolveram com programas do tipo programa de qualidade, são as empresas em que ela conseguiu, a área de RH sair revigorada, estruturada e está se tornando competitiva. Agora isso aconteceu em poucas empresas. Mesmo nas melhores, nas empresas que são uma referência em termos de gestão de RH, em algumas delas não aconteceu. Mesmo nestas empresas em que estou falando aqui isto não aconteceu.

O RH não tem participado dos processos de reengenharia, ele tem sido submetido à. A maior preocupação da área de RH atualmente é sobreviver. Ela está sendo questionada em relação à sua sobrevivência como alguém que é parceira das decisões de negócios da empresa. Então ela está meio que colocada contra o muro. Ela deveria ser um agente de mudança interna e não consegue ser e não aprendeu a ser. A preocupação dela é se tornar isto.

Quais as perspectivas de mudança: Eu acho que são muitas. A área de RH nas organizações que conseguiram promover esta mudança, que eu acho que vai se estender e tende a se estender para todas, estas mudanças vão se referir a ter um contingente cada vez menor de funcionários especializados na área de recursos humanos de alta competência e em número pequeno. Dois, total descentralização de atividades. A gente já observa várias organizações de tal maneira que a decisão de RH esteja bem próxima dos negócios da empresa. Três, uma internacionalização dos processos de gestão, especialmente nas multinacionais, a gente está vendo que os processos de gestão estão sendo internacionalizados e as políticas de RH regionalizadas em algumas regiões do mundo. Então a área de RH tem que acompanhar esse processo. É um foco total e integral em desenvolvimento de pessoas. Foco em desenvolvimento é absolutamente prioritário e todos os outros processos de gestão se enfeixam em desenvolvimento. Tem que se preocupar em como fazer isto e em como gerir o ambiente nem tanto as pessoas, ma o ambiente em torno das pessoas. Começam a ser revalorizados alguns instrumentos como diagnósticos de clima organizacional, diagnóstico de competência, não só competência individual como competência coletiva, competência organizacional e daí por diante. Acho que a tendência caminha por aí.

RH ideal: primeiro tem que estar muito próximo dos negócios da empresa. Ter uma interlocução muito grande com o centro de decisão da empresa como acontece em algumas empresas, onde a função RH acontece de uma maneira mais competitiva. Quando a empresa resolve lançar um novo produto, o RH está lá dentro, dando palpite a respeito de quais são os impactos disso para a empresa e para o produto mesmo; então, está muito próximo da estratégia de negócios da empresa. De outro lado, saber diferenciar os grupos ocupacionais com os quais você está lidando. Nós saímos da fase onde se geria pessoas de uma maneira muito mais homogênea e hoje a gente tem um atendimento diferenciado. Precisa saber quem são estes grupos e ter instrumentos de interlocução com estes grupos. E terceiro, acho que este é o principal desafio, que não depende só da gestão de RH e é uma coisa que se fala há muito tempo, que é fazer o gestor de linha assumir a gestão de RH. Agora estes 3 desafios só se resolvem se mudar a mentalidade do cara que está chamando de Recursos Humanos.

Entrevista III

Eu tenho uma visão de que a área de RH deve ter uma preocupação global, geral e estratégica com a gestão das pessoas nas organizações. Nesse sentido, diga-se que a área não deve ser uma área confinada lá, com uma pretensão muito técnica e muito limitada. Eu acho que ela devia estar um nível mais próximo do nível decisório e preocupada com questões gerais do desempenho, gestão das pessoas, envolvimento das pessoas, sei lá, uma área que pensasse o potencial humano da organização.

Funções: eu vou dizer dois ou 3 eixos que eu acho são estruturadores básicos: o primeiro eixo, para mim, seria o eixo voltado para a questão do desempenho no sentido assim de como garantir um sistema de trabalho de alto desempenho, de desempenho satisfatório, e aí, eu acho que isso aí tem uma grande função e uma grande importância. Todas as ações clássicas na área do treinamento e de qualificação, eu acho que esta área está fortemente impactada com esta questão de requalificação, de mudança no processo de trabalho, de repensar o perfil de profissionais, perfil de trabalhador. Então eu acho que um grande eixo continuará sendo sob novos moldes, sob novas perspectivas, esta preocupação de como gerar condições para um bom desempenho no trabalho. Eu acho que um segundo grande eixo pé de como ajudar a organização, a gestão e os gerentes, a lidar com as trocas dos indivíduos com a organização. O envolvimento com a organização, essa coisa mais subjetiva do vínculo que o trabalhador tem com a organização; como dar suporte para favorecer estilos gerenciais adequados e mais apropriados. Esta troca eu acho que é a coisa mais subjetiva da relação. Eu acho que com o desempenho, várias outras coisas clássicas da área de RH também vão, que vem a questão de como pensar a avaliação e esta coisa toda. E eu vejo um terceiro eixo e eu nem sei que rótulo eu vou a dar ele, mas que seria uma visão mais prospectiva do futuro em termos do elemento humano na organização. Ou seja, de um órgão que conseguisse pensar as suas necessidades e as necessidades de uma

perspectiva de antecipar e que teriam implicações também para o processo seletivo, para treinamento, para qualificação, para tudo isso. Mas, para mim, um terceiro eixo de preocupação seria de pensar o futuro, um planejamento de RH, mas uma coisa assim mais prospectiva. Assim, eu acho que da área está sendo exigida uma visão muito profunda da missão da organização, das estratégias organizacionais mais gerais, uma visão muito ampla do contexto em que a organização se insere, das demandas e do contexto, então, esta é a visão mais estratégica. Então a área eu vejo assim, pelo menos com estes 3 grandes eixos, embora acho que muitas dessas atividades mais técnicas, o profissional tem hoje que dividir com o gerente. O gerente de fato, está assumindo várias funções de gerir pessoas e gerir recursos, conforme a necessidade, e o profissional é mais como um consultor ou um assessor externo...

O Departamento de pessoal... eu acho que estas funções devem permanecer, funções de controle, de registro etc e tal.

Acho que a maior parte das empresas tem Gerência de Recursos Humanos e/ou assessoria de Relações de trabalho...mas acho que é uma área que foi muito enxugada.

Atividades terceirizadas: seleção, avaliação e treinamento.

Não tem recrutamento, todo mundo está despedindo, só está havendo demissão ou restrição, mas eu acho que a seleção tem sido feita envolvendo mais, primeiro, o gerente e área de onde ele vai ser funcionário. Eu acho que a seleção está se preocupando mais com essa dimensão, não só a dimensão da competência, das habilidades, dos requisitos do cargo, pensando também no perfil mais amplo de quem é o trabalhador, do ajuste dele à cultura da organização. E em termos de estratégia psicológica, eles estão usando alguns métodos de grupo, de processos grupais.

Administração de carreira: eu sempre vejo como um dos dramas nas organizações, a administração de carreiras. Primeiro, porque nas organizações maiores, você tem aquelas carreiras todas muito bem estruturadas, com progressões e sempre são focos de problemas, subir ou não subir, têm taxas para subir e taxas para não subir e estas coisas todas. Segundo, com todos estes cortes, com todas estas coisas, os planos estão mudando. Estão sendo mais enxutos, então, eu vejo isso sempre como um problema. Eu não veja nenhuma administração de carreira, vejo muitas dificuldades.

A grande preocupação da área de RH é recompor a vida das organizações com estes ajustes que até agora passou; eu acho que a grande preocupação de RH tem sido assim, como lidar com os subprodutos dessas transformações. Coisas assim como motivação, compromisso, envolvimento, eu sinto que a área está sendo muito cobrada por isso e, ao mesmo tempo, por dar suporte para manter desempenhos bons. O organização é competitiva em contexto de maior insatisfação, eu acho que termina pesando sobre ela essa responsabilidade.

Eu acho que também uma outra coisa que eu vejo na área de RH como uma preocupação é lidar com esta diversidade de mão de obra.

Eu acho que falar de futuro é sempre mais difícil, mas eu não sei se eu sou otimista. Não quero ser otimista, mas eu tenho a impressão que passada esta fase de ajuste das organizações, eu acho que as organizações vão ter que retomar um pouco de seu equilíbrio. Eles não vão querer ficar eternamente neste processo maluco de ajustes. Eu acho que a grande perspectiva, assim sobretudo para a área de RH é que nesta área, devido ao seu trabalho, esse negócio do ajuste vai permanecer forte, de redesenhar posto de trabalho, como ela vai trabalhar a relação dos indivíduos com a organização neste contexto de menor segurança e de empregabilidade. Eu acho que este é o outro grande desafio e ela tem que se preparar para isso.

Eu acho assim que estas funções clássicas de qualificação também vão precisar passar por uma forte mudança. Eu acho que área de RH ainda trabalha de um modo muito tradicional, quando pensa em treinamento, quando pensa em competências. Eu acho também que ela deve aprofundar esta parceria estratégica.

Eu acho que um RH ideal, tem uma equipe muito profissional, com profissionais que trouxessem visões bastante diferenciadas que não fosse uma equipe que traz a marca só de uma ocupação com uma profissão, que pudesse contemplar todas estas dimensões de atuação, que se preocupasse com o elemento humano, que se preocupasse com os técnicos, que eu acho que é preciso ter uma equipe mais diversificada. Tem que ter esta preocupação global com o negócio, com a empresa, com a organização. Eu acho que ela tem que se capacitar e ter esta visão, trabalhar sempre com o futuro, sempre com cenários futuros. Eu acho que isso ainda é uma necessidade, mas em uma perspectiva, a meu ver, de trabalhar isto em uma mão dupla. Assumir mais perante a organização, as suas obrigações.

Entrevista IV

A área de RH é estratégica e uma área de apoio; no passado ela foi sempre vista mais como uma área de apoio, o que foi um erro. Hoje já se recupera, esta área é uma área que permeia toda a empresa e ela tem que ser vista como tal, embora hoje esteja mais descentralizada.

RH tem como função estratégica marcar o conhecimento; as empresas não sabem, que sabe são as pessoas. O conhecimento está nas pessoas, então ela tem essa dimensão estratégica que envolve outras funções de recursos humanos, que faz a contribuição e retribuição. Contribuição é como as pessoas vão trabalhar, envolve toda a formação, o treinamento, a capacitação, a motivação, os relacionamentos, tudo que leva contribuição ao trabalho. A outra área é mais

complicada, a retribuição, como você retribui o esforço das pessoas, aí têm os cargos, os salários e os projetos de carreira etc.

Treinamento e desenvolvimento: Eu trabalho muito com esta área e esta área é uma preocupação no mundo inteiro porque hoje é um mundo de conhecimento. Os empregos hoje exigem conhecimento e não é por acaso que os países que mais se desenvolvem no mundo hoje são países que mais investem em educação básica e a atualização das pessoas hoje é essencial porque o estoque de conhecimento sobre a terra varia com uma velocidade fantástica. Todo mundo tem que se preparar muito. Qualquer um de nós e em qualquer profissão se sente desatualizado em qualquer momento. Então esse é um mundo de conhecimento, de pressão e de desenvolvimento. Eu acho que as empresas que estão competindo tem que se preparar para isso.

Carreira: Olha, eu não sei se hoje a gente pode dizer que existe carreira, porque hoje, cada dia que passa, a carreira é o próprio. Cada um que administra a carreira, porque este mundo em que você está a empregabilidade, se você observa, de alguns para cá, tudo é centrado no indivíduo.

Benefícios: nós estávamos comparando isso num trabalho de mestrado, comparando grandes empresas brasileiras, inclusive de petróleo, comparamos todos os benefícios e a Petrobrás com uma multinacional, os benefícios são equivalentes. Mas nas empresas nacionais típicas, benefícios legais já são considerados favores, quando você vê que as pessoas ressaltam o tíquete refeição com um grande valor da empresa, embora você saiba que nos Estados Unidos existem muitos estudos sobre alimentação e produtividade que mostram que alimentação correlaciona claramente com produtividade.

Principal preocupação da área de RH hoje é a de satisfazer a demanda, dependendo da qualidade e qualificação das pessoas; a segunda é a própria sobrevivência de RH porque com esta descentralização e esta modulação organizacional que existe hoje, ela tende a perder, porque o poder de gerir as empresas é cada vez mais dissolvido na própria empresa.

A área de RH hoje é cada dia mais, como estas funções tradicionais estão sendo descentralizadas, até este nome RH tende a desaparecer. Desaparecer a curto prazo, ela vai ficar sempre a Gestão de pessoas.

Eu diria que um RH ideal é um departamento pequeno no topo da empresa, uma assessoria no topo da empresa, para gerir junto com todos os outros, que, aos poucos, vai perder funções de normas e controles, salvos estes valores e adquirir funções de diagnósticos, compatibilidades e incentivos. Compatibilidade, porque se é descentralizado, alguém tem que incentivar a compatibilização dentro dos diversos postos; diagnóstico, para saber quem faz melhor e quem faz melhor com as pessoas; terceiro, se sabe quem faz melhor, aqueles que fazem pior terem os incentivos para fazer melhor.

Entrevista V

RH é fundamental no sentido de captar, desenvolver, de preparar as pessoas para serem geridas e para permitirem à organização sobreviver. Existe uma tendência de dizer, que a área de RH é, certa forma, desmerecida, por fazer estas coisas de seleção, treinamento, desenvolvimento, compensação etc. Mas acho que essa é a função de RH. Acho que a função é legítima e bonita. Gestão de gente é papel dos gestores, não é o pessoal de RH que tem que fazer gestão de gente não. O pessoal de RH tem é que conseguir lá gente apropriada e desenvolvida, etc, para esta gente ser gerida pelos gestores.

Então eu acho que muito mais de gestão de gente, se a gente vai definir áreas de estudo, não é RH. É comportamento. Agora que RH promova o desenvolvimento dos gestores, para que eles sejam capazes de gerir gente, beleza, eu acho que é por aí, é seu papel de formação.

O grande objetivo de RH na minha visão é de captar as pessoas, de desenvolvê-las e de mantê-las, digamos, motivadas. Ou seja, criar as condições para que as pessoas possam continuamente produzir com qualidade e com satisfação, porque também busca a felicidade, em última análise. Então eu acho que RH não gere gente. A função de RH não é gerir gente. Eu acho que há uma grande confusão nisto. A função de RH é formar gestores de gente que são os administradores de linha. Eu acho que tem que trabalhar na captação de pessoas, no recrutamento, no treinamento e desenvolvimento, na compensação.

Esta coisa de DP é uma coisa pequena. DP é parte de RH na minha visão, eu não sei, acho que a gente tinha que acabar com essa denominação, eu acho que há componentes no processo de atrair e selecionar e desenvolver as questões legais a serem resolvidas e tem que haver uma área que se dedique a isso, como há questões das mais diversas ordens.

Não tem que ter organograma. Por que tem que ter organograma? O pressuposto da pergunta é que tem que ter um organograma. Não sei. Eu vejo a coisa mais flexível, eu acho que a gente está caminhando para isso. Por que não pode ser uma equipe lidando com estas questões de um projeto de trabalho em que a gente consiga atrair um objetivo que é a grande função de RH? Como é que a gente consegue? Quem são as pessoas que a gente quer para trabalhar nesta questão? Qual o perfil? Quem somos nós? Como é que a gente vai atrair essas pessoas? Como é que a gente vai selecioná-las? Como é que a gente vai desenvolvê-las para que se tornem pessoas que a gente quer para dentro da organização? Então essa questão do organograma é absolutamente irrelevante. Irrelevante. Algo que pode ser algo flexível. Mas que depende se você está falando de um empresa de 1000 e tantos funcionários ou uma empresa de 100, são coisas totalmente diversas. Eu acho que é muito mais importante hoje você trabalhar com uma equipe que se debruce sobre as questões fundamentais, quem são quem é que a gente quer, como é que a gente vai recrutar, como é que a gente vai desenvolver, como é que a gente vai criar este

pool de gente que vai ser bem gerida pelos gestores que nós também estamos ajudando a formar e para que esta organização seja bem sucedida.

Eu acredito em termos de pequenas...eu acho, naturalmente nas empresas grandes, especialmente nas multinacionais, RH tem um status maior, a nível de vice-presidência e tudo, porque é estratégico. Senta na mesa do conselho mais elevado. Mas a nível das grandes e a nível das pequenas também, porque o que ocorre nas muitas pequenas é que não tem diferenciação, você talvez não tenha o diretor ou o gerente de RH, mas você tem o sócio que se responsabiliza por esta visão de gente e acaba tendo um poder muito grande, porque ele tem muito claro na cabeça, ou não tem, quem são as pessoas que ele quer para a organização, ele acaba tendo muito poder. Talvez sejam as médias aí que tenham uma menor influência, porque são as mais burocratizadas, no pior sentido da palavra. São talvez as mais tradicionais no sentido que seguiram à risca...tudo muito compartimentalizado. Talvez sejam nestas organizações onde RH tenha menos impacto. Está muito mais na função pequena de legalismo, como é que você faz o contrato de trabalho, como é que você negocia com o sindicato e por aí fica, não senta na mesa mais elevada.

Outra coisa que a gente está começando a ver é a busca das universidades, é o recrutamento dentro das universidades, de duas formas: o recrutamento do estagiário, para que ele se torne uma pessoa da organização e que já se forme dentro da organização e vire funcionário para já se socializar; e outro com o pessoal que está se formando, é bastante comum as empresas terem seminários e palestras com os concluintes para atraí-los. Está se indo para a universidade como fazem as universidades estrangeiras, que são as grandes fontes de recrutamento.

Benefícios: olha eu acho que está caracterizando a área de benefício uma transição, para assumir fidelidades, se começa a perceber que pessoas diferentes querem coisas diferentes, então isto está começando a dar um pouco mais de flexibilidade...o processo de motivação é um processo muito complexo e que você não pode tratar desiguais da mesma maneira, então o pacote tem que ser variado. Então eu acho que a gente está caminhando bem nesta direção de dar flexibilidade ao pacote de benefícios.

As maiores preocupações da área de RH atualmente: Eu acho que competência, eu sinto muito isso no pessoal que está indo fazer os MBA's que refletem muito a visão das médias e grandes empresas. É a competência. É credibilidade. É legitimidade. A gente quer que os profissionais que não sejam só bons, mas que a gente possa dizer que eles têm uma formação de alto nível. Nós nos diferenciamos em qualidade pela nossa gente, eu acho que é a grande preocupação. Naturalmente produtividade também, mas do ponto de vista mais das pessoas, eu acho que é competência, treinamento e desenvolvimento desta parte de qualidade das pessoas.

Perspectivas de mudança: É cada vez mais nesta direção, cada vez mais as empresas se apercebendo de que educação é desenvolvimento, de que tem que gastar dinheiro com esse meio, de que tem que dar espaço para as pessoas estudarem, tem que perceber que elas não só serão melhores porque têm mais conteúdo como serão melhores porque têm mais expectativa. Elas se acham melhores, serão melhores porque elas vão ter mais motivação, porque reconhecem a organização está preocupada, está comprometida com elas e não só à espera de um envolvimento e de uma atitude pró empresa. Eu acho que é nesta linha. A hora do conhecimento. Eu acho que as empresas estão cada vez mais percebendo isso, que ficam para trás, ficam para trás se não entrarem nisto.

RH ideal: Eu acho que é aquele que consegue captar e desenvolver e criar condições em que as pessoas se sintam motivadas e felizes e que possa encampar as pessoas apropriadas à organização e que os gestores tenham condição de gerir. Então é a capacitação do desenvolvimento social, inclusive dos gestores.

Entrevista VI

Eu penso a área de RH atualmente como uma área que não pode ser separada da área de organizações. Ou seja, acima de tudo, eu acho que as preocupações básicas na área de Recursos Humanos, como recrutamento, seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho são preocupações diminutas, para não dizer reduzidas dentro do contexto organizacional. Atualmente eu vejo que quando a gente está falando em recursos humanos, acima de tudo, a gente está falando de organização como sendo um contingente humano, não como sendo uma função específica de uma organização.

Funções a serem desenvolvidas: eu vejo que é o desenvolvimento e a educação e quando eu coloco a educação, coloco educação no sentido de proporcionar uma aprendizagem que é fundamental; ou seja, a gente não fala mais em treinamento, a gente fala em desenvolvimento, fala na possibilidade de ser educado dentro de uma organização para que pouco a pouco você possa conseguir o conhecimento global, cheio de melhorias. O que interessa para nós quando a gente tá falando em grupos semi-autônomos mesmo ou mesmo em grupos multifuncional, é a necessidade de que as pessoas passem por processos de educação.

Eu acho que a área de RH pode se diferenciar do DP a partir do momento em que faça tudo isso como uma função estratégica da organização, ou seja, quando falamos em controle a nível da folha de pagamento, a nível de encargos salariais, ou mesmo, se tu preferir, a nível de programas de treinamento, nós estamos deixando esta função a um departamento que tem qual função, que tem uma função de padronização. A área de RH está mais para gente do que isso, ela visa, de certa maneira, possibilitar que aja uma conciliação de interesses na organização e também por

parte do próprio indivíduo e esse que eu vejo como o grande desafio. Conciliar os interesses pessoais com os interesses organizacionais.

Organograma: olha, eu vejo assim, uma diretoria de recursos humanos e com base nesta diretoria de recursos humanos, eu vejo, pelo menos, a concepção que eu tenho agora, um departamento de desenvolvimento. Neste departamento de desenvolvimento, um departamento preocupado com a implementação de novas práticas gerenciais e novas práticas de trabalho na organização. Eu veria também um departamento que eu colocaria mais relacionado com leis trabalhistas e mais com encargos sociais, infelizmente não pode estar desvinculado da área de RH.

Treinamento e Desenvolvimento: Esta multifuncionalidade tem nos levado cada vez mais a exigências de capacidades e aptidões técnicas e também aptidões gerenciais, ou seja, a estar, como dizem os franceses, “alargando” o potencial humano, mas ao mesmo tempo em que este ensinamento que exige tanto assim, por sua vez em vez de estimular, acaba padronizando procedimentos.

Preocupações da área: preparar para assumir uma função estratégica dentro das organizações; acima de tudo para, ao mesmo tempo, trabalhar com o conceito de organização utilitária. O que é organização utilitária? Organização utilitária que possa explorar o máximo da capacidade de seus funcionários e, ao mesmo tempo, terceirizá-los para disputar que estes funcionários encontrem vocações dentro de suas intenções. Ou seja, RH assume uma política de transição, o desejo de renovação e o desejo de adicionar. Então, a função é meio radical.

Perspectivas de mudanças: são as consideradas, acima de tudo, uma política salarial e todas as funções conciliantes, inclusive quando a gente fala de multifuncionalidade, é difícil encontrar amparo jurídico para a implementação de uma opção de trabalho para área, então significa que, acima de tudo, tem que trabalhar com restrições de mercado. Não se esqueça que o Brasil é um mercado onde a mão-de-obra é abundante. É uma mão de obra não especializada e, por isso mesmo, uma mão de obra que pode ser descartada. Quer dizer, para trabalhar com planejamento Estratégico significa um investimento muito grande na formação da educação de pessoas e que, muitas vezes, nós não temos uma técnica.

RH ideal: nem precisa ter esse nome e de um lado, fortalecer as pessoas para que elas possam ser expropriadas da sua força de trabalho, literalmente falando. Tirar o máximo possível das pessoas e, ao mesmo tempo, fornecer a estas pessoas o máximo possível de aprendizagem e uma remuneração a mais digna possível, para quando elas chegarem em um determinado degrau, que ela possa sair dessa organização e tenha sofrido todo o processo de aprendizagem dentro da organização.

Ou seja, eu vejo em um RH ideal, um RH onde se quebre a idéia de valorização do ser humano, quebre-se a idéia de valorização, como eu posso colocar, de estabilidade e que se valorize a flexibilidade, a aprendizagem, a multifuncionalidade e pouco a pouco, se perder perder este funcionário.

Entrevista VII

A gestão de RH é uma função facilitadora que tem por objetivo prover recursos e condições sempre e enquanto facilitador para produção de desempenho, tendo em vista dois aspectos: a produção do desempenho tendo em vista o desempenho exigido pelo negócio e pelo crescimento psicológico do profissional. Então é uma área facilitadora que produz recursos e condições para a produção de desempenho exigido pelo negócio e exigido pelo crescimento psicológico das pessoas.

O DP é uma organização de meios para produção de desempenho que tem por base uma engenherização. Bem, eu vou arquitetar recursos, definir normas e tarefas de tal maneira que eu, mecanicamente, seja capaz de produzir o desempenho requerido. Agora, RH como hoje a gente entende, não é uma função engenherizadora, engenherizante, mas é facilitadora. Na verdade, hoje nós temos consciência de nosso poder e que a gente não muda. A gente pode estimular e interferir, digamos assim, indiretamente.

Eu acho que a função de recursos humanos tem basicamente duas funções. Uma delas, enquanto facilitadora, é produzir informações, produzir feed-backs, produzir referenciais e produzir tecnologias. Produzir, eu quero dizer e não prover, não que ela tenha que criar, mas tem que prover informações e prover tudo isso. E outra função é fazer consultoria. Só consultoria no papel de facilitador, no desenvolvimento de competências, no desenvolvimento de compromissos, no desenvolvimento da cooperação e da reciprocidade entre o indivíduo e a empresa.

O antigo DP, tem como foi desenhado, digamos nos anos 30 e assim se manteve até os anos 70 e até hoje, em algumas empresas continua, ele tem 3, 4 funções básicas. Uma primeira é a aquisição de pessoal; segunda, retenção; uma terceira, de desenvolvimento; uma quarta, de suporte. Então o DP interferia no desempenho, provendo pessoas competentes ou imaginando que fosse capaz de prover, segundo, retendo as pessoas através de benefícios, salários, enfim, todo esquema que nós chamaríamos, assim, num capítulo bem genérico, de motivação do indivíduo para o trabalho e para a empresa; o desenvolvimento que seria o terceiro e os suporte, assim toda a parte burocrática, de férias, de FGTS e não sei mais que.

Organograma típico: Eu gosto, na estruturação de algumas empresas, que não têm mais funções definidas e diferenciadas. Os profissionais de recursos humanos são chamados de consultores de desenvolvimento e todos eles trabalham juntos como uma equipe. E cada um cuida de seu projeto. Cada cuida de algum tipo de produto, sem uma definição estrutural de quem cuida de que. E assim você tem uma equipe que trabalha junto e assessora outras equipes no desenvolvimento de competência e de compromisso, aquilo que falei, vão assumindo projetos. É assim que eu vejo hoje a estruturação de recursos humanos em empresas como Rhodia, Banco Itau, Gessy Lever, entende, essas empresas que têm...

O Departamento de Pessoal é composto de divisões, então tem uma divisão de Salários, tem uma Divisão de Recrutamento, uma divisão de Seleção, uma divisão de Treinamento, uma Divisão de suporte Administrativo, às vezes tem uma divisão de benefícios, uma divisão de Relações Sindicais, sabe, aí o numero de divisões e as funções delas depende do tamanho de cada empresa e tal.

Sobre o número de pessoas envolvidas com a área de RH: acho difícil poder te dar este dado, porque o que eu poderia te dizer é que, nos últimos 10 anos diminuiu bastante o número de pessoas envolvidas em Recursos Humanos. Quer dizer, de profissionais alocados na área de RH isso diminuiu bastante, acho que diminuiu em mais de 50% do tamanho que era em 1980. Agora, se eu seguir à risca, a palavra envolvido, aumentou o número, porque o papel de Gestão de RH foi desmembrado do que ele era na equipe só de profissionais de RH e passou a ser dividido entre o próprio pessoal do campo, neste sentido aumentou.

Recrutamento: sendo feito através de rede, de network e cada vez menos feito através dos meios tradicionais e anúncios. Isso para todos os níveis, mesmo para níveis operacionais é network, se usa o próprio network dos trabalhadores, isso os motiva, os ajuda a Ter companheiros que eles gostam e, além do mais, você tem hoje um problema que não é tanto da competência mas da confiança nas pessoas, e a confiança é maior se você tem indicação.

Maiores preocupações da área de RH: Olha, é como equacionar o salário flexível, remuneração variável está sendo um grande desafio, como fazer as pessoas se comprometerem e melhorar a cooperação e fazer as pessoas se fixarem na empresa, os mais competentes se fixarem na empresa, seria isso.

Perspectivas de mudança na área de RH: O RH sabe que tem que mudar, mas nem todo mundo sabe em que direção e como. Acho que a grande limitação que existe no pessoal de RH é o fato de que eles não estudam nem aprofundam seus referenciais.

RH ideal: Eu desenharia um grupo reflexivo, consciente de que tem que buscar e renovar seus referenciais; segundo, de que é facilitador na mudança e que tem como meta aquilo que chamo do desenvolvimento do sujeito coletivo e que não se prende muito a técnicas.

Entrevista VIII

A área de RH já é impróprio, o termo recursos humanos já é impróprio, mas vamos admitir a existência deste termo. Ela se diferencia da gestão de pessoal porque o departamento pessoal não precisa nem de pessoas gerindo coisa alguma. Precisa de operadores utilizando muito bem algum programa de computador, aposentadoria, férias e esse tipo de coisa. Quando você fala em gestão de recursos humanos, você já está falando de outras esferas, de outras dimensões naturalmente associadas à própria política dentro da empresa, de como a empresa vê as pessoas. Está se referindo a como e naturalmente como ela vê e como ela busca desenvolver as pessoas e o próprio termo recursos humanos aí me parece totalmente inadequado. Esta expressão foi cunhada, se não me engano, em 46 pelo Peter Drucker e permanece. Enfim, ela está muito marcada, mas quando você fala em recursos humanos, você está dizendo bem, isto é mais um recurso, assim como temos recursos financeiros, os informacionais, os materiais, é mais um. Você desliga das pessoas sua capacidade de gerir os recursos. Ela passa a ser mais um.

Eu suponho que a área de gestão de pessoas esteja atrelada primeiro que tudo, à própria filosofia da empresa, quanto às pessoas que nela trabalham, como é que os decisores desta empresa percebem as pessoas. Elas são seres que efetivamente podem contribuir, são as responsáveis pelos resultados da empresa, quer dizer, neste sentido, os dirigentes vêem estas pessoas, efetivamente, como seres pensantes que devem ser respeitados como tal, instigados como tal e provocados como tal? Antes de falar das funções eu prefiro falar da filosofia, porque tudo decorre daí. Qual é a filosofia desta empresa? Como é que ela vê as pessoas? Então, em função de como ela vê as pessoas, ela vai definir o papel das pessoas e a recompensa a ser oferecida pela empresa. Em verdade, quando você ingressa em uma empresa, você ingressa porque pretende lá realizar alguma coisa e pretende pela recompensa pelo esforço que você despende. Por outro lado, a empresa também espera que você realize alguma coisa e certamente ela terá que te recompensar. Então, é esta a relação do esforço despendido e a recompensa, isto é que fica definido como a filosofia da empresa, como ela vê isto. De todo, definida a sua filosofia, ela traça as suas políticas em função e à luz desta filosofia. Então, as funções vêm depois, porque a função é uma coisa mais na situação de como fazer e o quê fazer, mas o que define o porquê e para quê é a filosofia.

O papel que cabe ao DP é cuidar da carreira, se bem que hoje esta questão da carreira também está ficando uma coisa complicada. Quer dizer, um DP hoje tem que esta apto a lidar com a multifuncionalidade, múltiplas habilidades. Tem que pensar a carreira de um outro jeito, pensando na competência. A remuneração por competência e por habilidades. Isso é muito complicado, isso exige da empresa um alto grau de integração, é uma rede e tanto e eu não se as empresas em geral estão aptas a lidar com isto. Para Ter uma coisa hierarquizada, verticalizada, é fácil, mas como se trata de rede, fica muito complicado. Você para remunerar, por exemplo, remuneração pro competências e por habilidade, é claro que você tem que estar atrelada ao

próprio negócio da empresa. Aliás, este é um outro ponto. Tradicionalmente esta área fica muito desligada do negócio da empresa, é uma área voltada absolutamente para seu umbigo, dentro dela havendo muita fragmentação, dentro dela você vê a área de treinamento não sabia nada do que o pessoal do contrato, da seleção, do recrutamento, estava fazendo. Você via uma área muito dissociada do negócio da empresa. Você tem que estar e você tem que Ter como foco o negócio da empresa, é ela, é esse negócio que ilumina a sua sombra.

Então teria que estimular e promover este trabalho de equipe, educação certamente passa por esta questão. Eu acho que até o próprio processo de seleção, porque a seleção não pode estar atrelada somente com competências cognitivas ou técnicas. Ela tem que estar atrelada a outras competências. As outras habilidades, por exemplo, habilidades interpessoais absolutamente necessárias em um mundo em que você pretende que as pessoas trabalhem em equipe.

O papel do que é chamado recursos humanos hoje, neste momento de transição, seria muito mais o de consultor interno, mas um consultor competente no sentido de discutir com as diferentes áreas da empresa o que é que se entende por gestão de pessoas. Não como um departamento isolado, mas como uma tarefa e atribuição de todos dentro da organização. Quer dizer, este papel de consultor interno, de estimulador à reflexão, a repensar os seus próprios papéis e suas próprias práticas, competiria à recursos humanos.

Recrutamento: tem várias fontes, eles fazem via jornal, uma coisa que tem crescido muito é a busca na própria universidade, isso não é uma prática, é comum nos Estados Unidos e nem sempre foi uma prática comum entre nós, tem crescido, eles estão buscando talentos pelos recrutamentos e eles estão buscando os talentos na universidade. Evidentemente existem aquelas formas clássicas, existem empresas que recrutam por indicação dos próprios funcionários. Muita gente poderia pensar que isto era um prática comum nas organizações públicas, no entanto, existem muitas empresas do setor privado que fazem assim também. Você indica pessoas para aqueles cargos.

A seleção: a seleção, evidentemente, eu acho que a seleção ainda é um problema, acho que ainda é um problema, porque existe de tudo hoje, desde exames grafológicos, dinâmicas de grupo, testes, existe de tudo, estão fazendo de tudo, efetivamente.

Preocupação com a área de RH: é manter o pessoal engajado no trabalho em um processo de alta desmotivação.

Perspectivas de mudança: RH vai Ter que mudar, ou muda ou não sobrevive. O marketing está entrando forte, pode ver que o marketing está pegando muitos dos conceitos de RH, então .. é uma coisa bastante ampla que extrapola as questões próprias de um departamento pessoal.

RH ideal: Característica primeira: estar absolutamente sintonizado com o negócio. Conhecer o negócio, estar sintonizado com ele, participar ativamente das estratégias, ocupar uma posição que efetivamente valorize as pessoas nos processos de mudança organizacional e de alcance dos objetivos organizacionais. Se RH não se posiciona assim, ele vai ficar a reboque, ele vai ficar reativo, ele vai ficar o executor de alguma coisa, que, ao contrário, ele deveria ser um grande influenciador. Alguém que esteja atrelado a isso, certamente deverá ocupar um lugar também estratégico dentro da empresa, porque o que eu vejo hoje, que uma empresa inteligente é a empresa mais humanizada, tem que ser necessariamente uma empresa mais humanizada, na medida em que só as pessoas que podem ser criativas, descobrir coisas, gerar conhecimento, gerar e Ter tecnologia e etc, e como a gente não dá conta mais só por causa das mudanças no ritmo das mudanças, você precisa das pessoas dentro das empresas. Então empresa inteligente é aquela que efetivamente valorize as pessoas. RH precisa se colocar neste papel, não em um papel reativo, ou de executor, ou então associado a questões assim vai dar cesta básica, não vai dar cesta básica, ou coisas deste tipo. Quer dizer, não que isso não seja importante, mas isto tem que estar dentro de uma política e esta que é a coisa maior. É o posicionamento político dentro da própria empresa.

Entrevista IX

Esta área é complicada porque, a bem da verdade, não deveria se chamar de Gestão de RH. Começa por aí, porque gestão de gente não deve ser feita um departamento de RH, mas todo mundo que é gerente. Então todo administrador é um gestor de pessoas, é um gestor de gente. É um gestor de RH e esta, para mim, é uma visão muito mais de comportamento organizacional do que de RH hoje. Todo gerente é um gestor de gente e se não for, ele é um mal gestor, ele não merece o nome. Agora, o departamento tradicional de RH, para mim, ele é o responsável por questões mais técnicas, questões de recrutamento, de seleção, de cada descrição de cargos, que ele faz isso em conjunto com o pessoal de linha, com os gestores.

A diferença da área de Recursos Humanos e do departamento pessoal, eu acho que a diferença para mim passa por uma própria perspectiva de mudança em função das novas formas de orientação, do trabalho, da globalização e todas mudanças que estão ocorrendo nas organizações. Eu acho que até seis ou 8 anos atrás, existia muito uma perspectiva de trabalhos muito técnicos e a área de recursos humanos estava muito relacionada às atividades tradicionais do departamento de pessoal. Eu posso lista isso como salários, pagamentos, legislação e coisas nesse sentido.

Eu acho que existe hoje uma perspectiva muito mais globalizante preocupada justamente com as mudanças que estão ocorrendo e as, digamos, novas exigências em função de questões como mudança nas exigências em relação ao trabalhador, a qualificação do trabalhador em relação à

questões condicionantes, multifuncionalidade, politecnicidade e coisas neste sentido. Existe hoje uma perspectiva de trabalhar com recursos humanos, muito mais no sentido de políticas de recursos humanos, de estratégias de trabalhos com recursos humanos. Então, eu acho que principal mudança é neste sentido de um trabalho mais estratégico e com políticas mais globais, que diferencia do departamento de pessoal, em função disso.

A área de RH atualmente tem como atividades: qualificação de pessoal, sistema de remuneração, definição de estratégia de políticas de recursos humanos dentro da empresa, consultoria, trabalhos de desligamento das empresas e até as atividades mais direcionadas, como recrutamento e seleção.

Administração de carreiras: Existe carreira? Quer dizer, eu vejo duas grandes diferenças. Existem as empresas que ainda estão trabalhando na visão mais tradicional e que continuam administrando na perspectiva de atuação ou mesmo discurso de que você vai conseguir entrar como oficial e pode ascender até gerente. É o discurso da empresa. Por outro lado, grande parte das empresas, em função das mudanças, estão deixando de oferecer esta oportunidade até porque não têm níveis para oferecer neste sentido. Então se fala de uma carreira horizontalizada, eu vejo que em uma análise da organização se for um tipo de administração funcional, permanece um tipo de administração de carreira que possibilita a ascensão aí considerando uma série de requisitos e os principais são: qualificação, desenvolvimento, habilidades específicas e tal.

Nas organizações que têm uma perspectiva de administração mais moderna ou pós-moderna, o que existe muito mais é a carreira horizontalizada, especificamente as suas habilidades que contribuam ao seu desenvolvimento e buscar mais incentivo, mas eu acho que ainda é uma coisa incipiente.

Principais preocupações da área de RH: acho que é a mudança e a preparação. As pessoas estão mudando com isso e acho que as perspectivas são decorrentes das mudanças de escala de orientação de trabalho. Globalização, em função disso, novas demandas de atividades que devem se colocar em razão disso.

RH ideal: Eu acho que ele deve Ter uma atuação mais estratégica, papel mais atuante na direção, para mostrar a importância das atividades, quais são os efetivos resultados que uma boa política de recursos humanos pode reverter para uma organização, que eu acho que é uma coisa que não acontece muito hoje. Em relação às práticas, envolve uma série de questões, envolve o trabalho de pesquisas, que não faz parte justamente das atividades operacionais hoje, e envolve uma possibilidade, eu acho, da área de RH trabalhar não só nos papéis estratégicos junto à direção, mas também possibilitar um espaço de conversa com aquilo que se chama de moralidade. Um setor que trabalhe só as organizações para que possa existir uma conversa em relação à própria expectativa da organização e dos trabalhadores nos conflitos e o papel de cada um neste

processo, digamos, de relação. Envolve um tipo de avaliação de desempenho que seja muito mais contextualizada, muito mais globalizante do que tem hoje em dia, um complexo desenvolvimento organizacional. Uma seleção que contemple não só a perspectiva, que infelizmente, ainda se mantém muito, do homem certo no lugar certo, mas dar um incentivo que mobilize a multipersonalidade, a politecnicidade do trabalhador.

Entrevista X

Como define a área de RH: Olha, primeiro, eu acho que o nome é totalmente inadequado. A área de RH hoje não explicita o que na verdade nós encontramos nas organizações. Hoje, o nome é algo próximo da gestão de pessoas nas organizações, porque ela é mais complexa, ela envolve instrumentos, ela envolve uma prática gerencial, ela envolve uma complexidade de variáveis.

Funções desenvolvidas na área: Você seleciona, você recruta, mas isto pode ser terceirizado. Então, eu acho o seguinte, o indivíduo entrando na organização, essa pessoa passa por três áreas fundamentais: desenvolvimento; remuneração, significando salário, benefícios e o aspecto simbólico do reconhecimento do trabalho; e terceiro, a questão do controle, a forma como este indivíduo é visto dentro da organização. Isso está muito ligado ao modelo de gestão.

O Departamento de Pessoal pensa no instrumento. Ele está muito mais voltado em torno de um instrumento e eu estou falando muito mais de um modelo de gestão. A fórmula do processo de gestão, que eu me preocupo muito com isso, as condições de trabalho e de saúde do trabalhador. Porque isso você tem um campo extremamente complexo e que o profissional de recursos humanos se dá muito pouco conta disso e viriam os benditos processos de regulação de conflitos. Então, este processo de regulação significaria tanto o processo mais institucionalizado, tipo comissão de empregados e negociação, mas também racionalidade, eu chamo racionalidade, a nível da própria alimentação e a nível da saúde, porque ele não é um recurso, ele é um sujeito do processo.

Recrutamento: o que eu gostaria de resumir é o seguinte: que a questão hoje, com o problema do desemprego, sabe e com esta, vamos dizer assim, um mercado de mão-de-obra muito mais ofertante do que nos outros anos, ela tem alterado muitos processos e de seleção, porque é uma oferta muito grande, você sabe, fica difícil.

RH ideal: um grupo de pessoas que ficaria a nível de assessoria, assim bem perto da tomada de decisão principal da organização e totalmente descentralizada a ação, teria um grupo que ajudaria dando essa assessoria.

Sobre Treinamento: As organizações têm percebido o seguinte, que você informatizar, automatizar não é o suficiente. Você aplica um 5S e, tchan, você tem um resultado a curto prazo,

you apply a technology and you get a result. After that, they don't get any more and they start to realize. Next, we have to complete, this is with people, then, the training is becoming more like an organizational and managerial process, despite the fact that you still find training as a reward, but, in this way, what people observe, the demand that people have is that they are reaching a point where it is not sufficient for you to adopt a technique today, the person has to develop and they are already doing this. But you still have that idea: what is the training that we are going to give here this year that you have X hours of training at the end of the year without any relationship and I find it a horror to have training as a reward.

Benefícios: primeiro é o seguinte, as empresas cortaram muitos benefícios e depois elas tem colocado que o benefício dá a ideia de que ela pode dar e tirar, e não é como o salário, que ainda é segurança. E os benefícios eles ainda estão ligados à alimentação, de uma forma geral, assistência médica e odontológica, enfim a essas coisas de plano de saúde. Claro, isso de um modo geral, você tem planos de benefícios mais sofisticados, mas de um modo geral é isso.

Preocupações da área de RH: Eu te diria o seguinte e não está em ordem de importância e elas não são as mesmas para todos os setores., eu tenho percebido que muitos profissionais da área têm uma grande preocupação: qual é o nosso futuro? Como vamos entrar nesta aí? Essa é uma coisa. Outra coisa, eu acho o seguinte, até que já passou um pouco, eu acho que a área de RH acabou sofrendo muito com a disposição para redução da força de trabalho, com a demissão. De repente, ela tinha um discurso, vinha tentando aquela prática, e aí a empresa tomava outra decisão, então foi um processo, que fez com que ela perdesse um pouco de credibilidade neste ponto. Então, como se ajustar à situação? A outra questão é a seguinte: eu acho que a grande preocupação é que há uma tendência muito forte de que a remuneração tem que ser variável e você não tem tantas, vamos dizer assim, tantas práticas e tantos modelos de referências.

Perspectiva de mudança: eu acho que as empresas vão reduzir a área, vão reduzir mesmo, as empresas vão fazer redução entre enxugamentos e terceirização, acho que alguns processos de terceirização vão ser revistos mas outros vão ser implantados. E a questão do treinamento que está tendo uma nova dimensão.

RH ideal: Eu acho que a área de RH tem que mudar a concepção básica, ou ele faz uma opção, e tem a vida curtíssima, que é ser provedora de instrumentos, e se ela pensar só nisso, a vida é curta mesmo. Então eu acho o seguinte: ela tem que pensar mais na questão da gestão. Quem faz a administração de pessoas é o gerente, então ele tem que atuar ativamente dentro da concepção de modelo gerencial, tem que treinar este modelo gerencial para conceber esta questão de processo/modelo. Eu acho que tem que ser um grupo interdisciplinar, e eu acho que tem que estar ligado à direção da empresa.Então, os profissionais têm que ter uma cabeça nova, tem

que ir ao tema, pensar e repensar esta questão da gestão de pessoas, porque entra uma complexidade muito grande e a parte comportamental, as relações de poder.

Entrevista XI

RH hoje é uma área que tenta estabelecer e botar o pé na equação estratégica dos negócios da empresa, criando argumentos que os recursos humanos são os mais importantes. Não consegue convencer a liderança da empresa e hoje se ocupa de uma tarefa importante que é criar condições de promover o auto-dseempnho. É uma área voltada para uma acomodação e não para uma inter – adequação dos negócios e os recursos humanos. Não tem um espaço de atuação própria está sempre se adaptando.

Departamento Pessoal: A área de pessoal tinha uma preocupação mais processual de registros, de obrigações trabalhistas. A área de RH, pelo menos em tese, tem uma preocupação com o desenvolvimento organizacional, com a adaptação das organizações, pelo menos é bem diferente.

Funções da área de DP: classicamente, salários, treinamento, seleção, benefícios. Hoje eu acho que a área de RH não tem essas áreas tão bem divididas. Tem um contencioso que ela herda, mas hoje você trabalha em definição de competências estratégicas, desenvolvimento organizacional, que são formas bem diferentes de visão do campo.

Eu acho que a área de RH trabalharia como uma área de consultoria em nível de diretoria, mas com um grupo pequeno de formulação de políticas, formulação claramente política de outras áreas. E nas outras áreas, a avaliação de lideranças, a avaliação de desempenho de equipes, promoção de treinamento e qualificação de pessoal.

Treinamento: Eu acho que mudou bem o perfil, as empresas têm buscado para a cúpula um treinamento bem inovador, para a média gerência, um treinamento customizado e para baixo, adequação da força de trabalho a estas novas determinações da globalização. Ou seja, trabalhar com técnicas informatizadas, manuseio de computadores e de máquinas operatrizes e sofisticação tecnológica..

Carreira: Ainda a empresa gerencia a carreira mesmo, apesar do discurso de que ele tem que gerenciar a própria carreira, nem o indivíduo quer nem a empresa deixa. Ela direciona, indica, baliza e põe para fora. É o gerenciamento da organização para o indivíduo. Isso não quer dizer que eu concorde, quer dizer que não bate com o discurso, na minha percepção da realidade..

Maiores preocupações da área de RH: É desenvolver talentos que possam liderar a organização para o auto desenvolvimento. É reunir estratégia, tecnologia, qualidade e motivação.

Perspectivas de mudança: Cada vez mais se encolher, cada vez mais se preocupara em auxiliar o corpo de funcionários a buscar o seu caminho na organização ou fora dela, a idéia de importar a empregabilidade, precisa trabalhar com a empregabilidade com mais frequência., responder por que a organização precisa de mim.

RH ideal: De um lado que favorecesse os meios e respondesse porque a organização precisa dele, de outro, ajudasse no processo de fractalidade. As organizações precisam ser pensadas como um espaço virtual e a mobilidade das pessoas é constante em novos arranjos. Eu acho que quem faz isso é Recursos Humanos, mas eu não vi funcionar em lugar nenhum.

Entrevista XII

Eu acho que vocês tem que fazer uma distinção entre a área de Recursos Humanos e a Gestão de Recursos Humanos., que muitos autores e trabalhos não conseguem. Fazer. Você tem um movimento de gestão de pessoas dentro da organização onde a área de RH é um dos atores. Ela tem um papel dentro da Gestão de Pessoas, mas não e ela que faz a gestão de pessoas. Então dentre esses atores eu acho que a gente precisaria ir mastigando em uma visão mais moderna. Você tem, de um lado, a cúpula da organização que está definindo as grandes diretrizes estratégicas e a área de RH em relação com esse ator, ele tem um papel importante não só de participar, mas de dar o suporte metodológico de informação de tendência de mercado, de análise da realidade organizacional, nessa reflexão estratégica de organização. É importante porque hoje em muitos segmentos a estratégia de negócios está vinculada à estratégia de gestão de pessoas. Elas são estratégias interdependentes, uma influencia a outra. Muitos autores acreditam que a estratégia de RH seja uma derivação da estratégia negocial da organização, quando hoje nos vamos verificando que há uma interdependência entre as duas, porque a própria estratégia negocial está vinculada, vamos dizer, a um conjunto de valores, a um padrão cultural da organização e à sua inserção de mercado. Quando você começa a discutir a questão comportamental da organização, o engajamento das pessoas é a partir do engajamento das pessoas, o comprometimento das pessoas, o que isso pode gerar de ganhos de vantagens competitivas ou de vantagens correlativas da própria estrutura.

Nós temos um outro conjunto de atores que são os gestores. São os gestores da organização nos diversos grupos. Tanto aquele que está no planejamento estratégico, na área operacional, não importa, eles têm responsabilidades por orientar pessoas dentro da organização. A questão é como essas pessoas são orientadas e capacitadas para fazer isto e, principalmente, instrumentalizadas para fazer isso. Aí tem outro papel muito importante de RH, em todo suporte

a este grupo. Tanto o suporte em termos de capacitação, de orientação e de instrumentalização como suporte também na prestação de serviços, que esta prestação de serviços seja feita internamente quer seja feita por terceiros.. Ainda assim, a área de RH tem uma interferência na certificação destes terceiros, ou na certificação destes serviços, embora a gente não possa acioná-los para fazer diretamente o trabalho.

Existe um terceiro grupo de atores, além da panela de RH, que seria o quarto, que são as próprias pessoas. Quer dizer, hoje em uma visão mais moderna da gestão de pessoas, as pessoas são importantes na gestão de si próprias dentro da organização. As pessoas passam a ter um papel na gestão. Um papel ativo e não mais passivo na sua relação com a organização. Espera-se das pessoas que elas gerenciem seus desenvolvimento, gerenciem sua carreira, busquem caminhos dentro da organização a partir delas próprias e não simplesmente siga os caminhos definidos pela organização. A organização tende cada vez mais a não definir caminhos, mas sim definir parâmetros e os caminhos as pessoas escolhem., escolhem e se apropriam e aí, a questão é o quanto a cultura organizacional estimula isso, o quanto as pessoas têm de suporte por parte dos gestores, por parte da cultura da empresa por seus valores e por parte dos seus instrumentos e, eventualmente, até por parte da área. Em muitas empresas tem a área de RH agindo, ou pelo menos, disponibilizando para as pessoas, conselheiros profissionais – Plan Centers, uma série de recursos para que efetivamente a pessoa possa construir e está sendo estimulada a suportada em seu desenvolvimento e na sua opção de carreira e tudo mais. Aí, RH tem um papel muito importante nesse trabalho.

Funções: Eu acho que dentro desses papéis, tem algumas funções que vale a pena aprofundar um pouco. Na parte de suporte estratégico de recursos humanos, eu tenho visto, na maior parte das organizações, este trabalho ser exercido muito mais olhando para dentro da própria organização. São poucas as organizações e poucos profissionais que estão instrumentalizados a se voltar para fora. Hoje a organização tem muitos poucos recursos para mapear o que é feito no mercado de trabalho, para estar mapeando as tendências de ambiente e suas influências sobre a gestão de pessoas e, em cima disso, a empresa se preparar um pouco neste sentido. Então um papel e uma função importante da área de RH é estar mapeando estas tendências e conseguindo se antecipar em termos de preparação.

Na parte de funções e gestões tem uma função que é muito importante que é toda a parte de modernização dos instrumentos de gestão, que é a internalização de novos conceitos dentro da organização, de trazer novos conceitos e de atualizar novos conceitos e que você vai tendo aí também um grande didática. Quer dizer, ainda muitos profissionais de recursos humanos estão presos a conceitos muito tradicionais de gestão e que não dão mais conta do recado. Aí eu diria que a área de RH está não só inovando ou internalizando os conceitos mas também, ao mesmo tempo, está capacitando, está criando todo um processo educacional, ao mesmo tempo que está discutindo esses novos conceitos se ela consegue fazer isto mesmo. Eu diria que é uma função

fundamental da área de RH porque se ela não fizer ou não exercitar esta função, ninguém mais dentro da organização vai ter condições de fazer.

E uma outra função importante, está subjacente ao que nós vamos dar com a relação das pessoas, é de estar criando, realmente, espaços de auto-descoberta, quer dizer das pessoas darem e se descobrindo e se desvendando, criando realmente práticas dentro da organização que vão permitindo isto. Um exemplo bem recente, que eu tenho visto este exemplo, é a idéia de Universidade Corporativa do BankBoston. Eles estão pensando, o trabalho que eles vão fazer, cursos a preço de custo e oferecer aos funcionários. Aqueles cursos ligados às funções ou à linha do desenvolvimento do funcionário o banco banca a 100%, porém o funcionário pode optar por cursos que não estão diretamente ligados à sua linha de formação, mas porque ele tem o interesse ou porque está pensando em mudar de carreira ou que de alguma forma aquilo o atrai. Então, você vai criando espaços para que as pessoas venham a se descobrir a partir delas próprias. É uma função importante.

E tem uma outra função que eu gostaria de destacar que é própria preparação da empresa para lidar com um processo constante de mudanças. Quer dizer, preparar a empresa na sua capacitação para gerência de mudanças. Eu diria que a área de RH vai se transformando cada vez mais em uma área não de RH mas de comportamento organizacional.

O Departamento de Pessoal hoje, quer dizer, no conceito tradicional e realista, vamos pensar assim, nesta concepção mais moderna, praticamente não aparece. Hoje você tem uma série de recursos que simplificam tudo mais e muitas empresas, por exemplo, que aquelas funções tradicionais ou uma parte das funções chamadas de departamento pessoal já estão na contabilidade e não estão na área de RH mais. Outras empresas estão terceirizando este tipo de serviço, hoje tem empresa no mercado que inclusive pegam e já fazem toda a gestão previdenciária e legal dos funcionários, não só a tradicional folha de pagamento, mas fazem todo o suporte legal e previdenciário para suprir, este é só um aspecto. Outro aspecto é uma gradativa mudança na legislação do trabalho. Também vem colaborando para isso, o Mercosul, quer dizer, já há cinco anos um grupo estudando a idéia de aproximação entre as várias legislações trabalhistas dos países do Mercosul e isto também vai gerar transformações nas legislações de trabalho, mas independente destas transformações que aconteceriam no âmbito formal e legal, elas já vão acontecendo na informalidade e sustentada pela jurisprudência.

Organograma: o que eu tenho visto que tem funcionado melhor neste ambiente mais dinâmico é você ter um grupo de consultores internos. Você ter muito mais o profissional de recursos humanos agindo em um staff, muito mais em um trabalho de consultoria interna, eventualmente suportado por uma rede de especialistas, internos ou externos em alguns segmentos, como na parte de legislação, como na parte de remuneração, enfim, em alguns segmentos muito mais especializados que vão exigindo um suporte técnico.

Eu acho que a gente poderia dividir em 2 segmentos a terceirização: um segmento seria a prestação de serviços e esta prestação de serviços pode ser na parte de recrutamento e seleção, treinamento, toda a parte de gestão trabalhista e previdência e tem uma parte de consultoria especializada na parte de remuneração e modelos de gestão.

Treinamento: Realizamos uma pesquisa há um ano e meio atrás e verificamos que as empresas são extremamente eletivas no seu treinamento. Nós observamos um divórcio muito grande na prática das organizações entre o sistema de desenvolvimento e o sistema cumulatório. Quer dizer, você tem uma dificuldade da empresa em reconhecer o desenvolvimento da pessoa nas práticas cumulatórias, o que vai criando um desestímulo que a pessoa se desenvolva e também é um desenvolvimento pouco orientado, quer dizer, é um desenvolvimento sempre feito de forma bastante aleatória. Nós não encontramos em nenhuma empresa, por exemplo, um sistema de avaliação dos resultados do treinamento. O que se encontra, em geral, é um sistema que divide a satisfação das pessoas com o treinamento, mas não há, vamos dizer, a construção de indicadores de sucesso, de indicadores de resultados e de uma ação de capacitação e de uma ação de treinamento.

Práticas em treinamento: a área corporativa é uma idéia nova que está surgindo, a educação continuada que a universidade corporativa é uma forma de educação continuada, só que com alguns conceitos novos. Basicamente no nível de técnico operacional e gerência de alto nível mais fortemente. E tem outra coisa, no nível operacional, eu também colocaria uma prática que está crescendo de formação básica, fazer o primeiro grau e alfabetização. Além disso, idiomas e informática também.

Carreira: nas pesquisas de clima que nós temos realizado, geralmente a principal queixa das pessoas é a ausência de carreira, a ausência de horizonte profissional e tudo mais...a grande queixa das pessoas não era a questão salarial, era basicamente a falta de perspectivas, a falta de clareza em termos de horizonte profissional e de crescimento. Eu diria que hoje é um dos principais problemas da gestão de Recursos Humanos no Brasil, das empresas brasileiras.

Remuneração: Esta questão é polêmica hoje porque nós temos duas questões: o aspecto remuneração se divide em 2 tipos de remuneração: a remuneração fixa e a remuneração variável. A idéia de remuneração fixa é complicada, porque ao introduzir 10% em um mês, você vai ter 10% no mês para o resto da vida. Eu só vou conseguir a restituição agora, se eu te demitir. Agora, se eu pego e dou um aumento salarial pelo esforço e sacrifício da pessoa, por exemplo, eu aumento esta pessoa.

Entrevista XIII

Eu acho que a área de RH é responsável pela gestão do desempenho das pessoas. Eu acho que ela cuida de liderar todos os aspectos que interfiram, de alguma forma, no desempenho das pessoas na empresa.

O Departamento pessoal é uma área que cuida, basicamente, dos aspectos legais e dos controles.

Eu acho que área de RH deve estar hiperintegrada na estratégia da empresa, em o que a empresa está pretendendo fazer no curto e no longo prazo, ela não pode caminhar sozinha, tem que trilhar um caminho próprio dentro da empresa. Fundamentalmente, a área de RH tem que estar integrada, entendendo o que a empresa está precisando naquele momento, o momento em que ela está vivendo, ajudando a interpretar este momento, e aí, tentar avaliar a questão do desempenho das pessoas, neste contexto, de breve, curto e médio prazos.

A forma com que a gente faz isso é através da gestão de compromisso das pessoas, colaboração, competência e custo, então são os 4 componentes que a gente está tentando gerir o tempo todo.

Então, por exemplo, se a empresa tem um projeto de construir uma nova fábrica ou de atacar um novo mercado, cabe aos RH dizer, mapear, que necessidade de desempenho as pessoas precisam ter aliado á este projeto e liderar este movimento na empresa, isto como visão de futuro.

Agora, no dia a dia, cabe aos RH fazer uma gestão de controle desses mesmos componentes. Quer dizer, como está o compromisso das pessoas; se isto se alterou de alguma maneira, porque se alterou e fazer este diagnóstico, informar e liderar uma ação geral na empresa para restabelecer o controle disso, alguma coisa da competência, algum tipo de operação, custos e assim por diante. Por exemplo, você pode ter uma seleção maravilhosa, eficiente, mas uma “tribo” completamente descomprometida, então a administração da ação de RH deve estar no movimento da empresa como um todo. Se a gente pensar em termos de contribuição para a empresa, eu acho que projeto humano, gestão de compromisso, cooperação e competência, é muito mais importante do que a eficiência de cada instrumento em si. Não é só isso que define o jogo. Se a gente vai para linha de instrumentos, nós estamos mais para a linha de departamento de pessoal. O DP tradicional ele é instrumentalista, está extremamente preocupado com a eficiência dos instrumentos. Então você pode ter empresas onde tem área de treinamento eficiente, área de seleção eficiente, avaliação de desempenho razoavelmente eficiente, mas tudo isso é muito desconectado do momento em que a empresa está vivendo.

Organograma típico da área de RH:

Acho que tem que ter uma área de compensação basicamente que cuida de salários e compromissos; área legal no departamento pessoal que cuida de pagamento e estas coisas; acho que tem que ter uma área de treinamento e desenvolvimento e acho que tem que ter uma área de relações com os empregados, cujo objetivo é manter um canal de comunicação abertos com todos os níveis das empresas, segurança no trabalho, também é importante.

Áreas que tendem a ser descentralizadas: consultoria interna, treinamento e desenvolvimento.

Recrutamento: existe hoje em prática no mercado, estas redes que o pessoal fica fazendo, rede de recolocação.

Carreira: é difícil fazer administração de carreiras, porque as empresas estão fazendo downsing o tempo todo. Eu acho que a tendência hoje é a administração de carreira ficar por conta do próprio indivíduo e a carreira dele, não a carreira dele na empresa.

Maiores preocupações da área de RH atualmente?

Primeiro, eu acho que a área de RH luta hoje para se inserir, em termos de ocupar um papel na área de definição estratégica da companhia. Em primeiro lugar, ela luta para isso. A partir do momento que ela consegue ocupar um espaço nesta questão, ela procura participar das decisões que vão procurando mostrar esta estratégia e procurando oferecer na decisão, a visão de desempenho das pessoas.

Tendências:

Eu acho que vão existir áreas que tem um papel bem fundamental, presente, participando, liderando, aomesmo tempo, muito pequena.

RH ideal:

Primeiro, RH tem que ter uma posição na direção da empresa. É fundamental, não digo título não, mas ele tem que estar sentado, tem que poder sentar junto com as pessoas que vão decidir, que vão discutir o futuro e o presente da companhia a cada momento. O segundo ponto, que eu acho absolutamente fundamental a partir deste é que as pessoas que trabalham com RH tem que ter um grande comprometimento, mas tem que ter uma alta competência, e eu não acho que a alta competência é em aplicação de instrumental. São pessoas que têm que enxergar o que está acontecendo, interpretar o que está acontecendo e conseguem elaborar em cima disso de tal forma que isto permita enxergar quais são os caminhos em cada momento e em relação ao futuro. E terceiro, eu acho que tem que ser um pessoal que, além desta competência, tenha um nível de circulação e de relacionamento muito bom, dentro da empresa. Quarto, têm que estar num processo de desenvolvimento contínuo, transitando em locais onde exista reflexão, senão vai ficar instrumentalista de novo.

Entrevista XIV

A área de RH é a grande responsável por trazer e manter bons profissionais, por prá dentro da empresa e se preocupar com o desenvolvimento dele, colocar as pessoas certas nos lugares certos, fazer um acompanhamento.

Funções da área: acho que a principal é manter a empresa com os recursos adequados para o crescimento dela, ou seja, tenho que produzir algo e esta coisa tem que ter qualidade, tem que ter tecnologia, eu tenho que ter por trás disso tudo, pessoas ajudando. Desde o recrutamento e seleção de todos os níveis da empresa, a parte de desenvolvimento e treinamento desses profissionais, a parte de remuneração, acho que também cuidar do papel social da relação com a comunidade e com a sociedade onde a empresa estiver alocada e ajudar no negócio.

Hoje, RH tem um papel importante de entender o negócio para poder não só ser um centro de custos, como era visto antigamente, só tendo despesas com a folha de pagamentos, mas também ajudar a criar tecnologia, criatividade, produtividade, com um menor número de pessoas. Quer dizer, ele tem que estar mais envolvido com o que a empresa faz e desenvolve.

Maiores preocupações de RH: hoje é muito com o presente, tocar o dia a dia da empresa, um pouco do que se precisa fazer e investir para o futuro para a empresa estar competitiva no futuro, administrar o dia a dia.

Perspectivas de mudança:

O RH está mais próximo do negócio, tanto que se está mudando; as novas contratações de RH que estão acontecendo hoje não são mais as pessoas antigas que vêm da área de RH. Estão empregando pessoas ligadas a uma gerência de marketing, gerentes financeiros para serem gerentes de RH, estão solicitando outro perfil.

RH têm que ser mais estratégico do que operacional, terceirizar cada vez mais áreas que podem ser terceirizadas e feitas por especialistas externos, para que eles se preocupem mais com o desenvolvimento e a capacitação da qualidade das pessoas e profissionais da empresa.

RH ideal:

Que saiba ouvir as necessidades não só dos funcionários mas, principalmente, das empresas; que seja muito assertivo de saber dizer não. Não, isto é não é possível fazer. O saber conseguir de uma forma assertiva também, trazer novos projetos e novas tecnologias para dentro da área de RH da empresa. Uma pessoa que veja os funcionários e as outras áreas como clientes internos, fazendo um trabalho de satisfação deste público. É muito mais estratégico.

ANEXO 3

Human Resource Management in Brazil: strategic or corporate partner?*

Isabela Baleeiro Curado
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getulio Vargas
Av. Nove de Julho, 2029 9 andar
01313-902 São Paulo – SP
tel. 55 11 011 281 7743
fax. 55 11 284 1789
email: icurado@fgvsp.br
BRAZIL

Maria José Tonelli
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getulio Vargas
Av. Nove de Julho, 2029 9 andar
01313-902 São Paulo - SP
tel. 55 11 011 281 78 05
fax. 55 11 284 1789
email: mjtonelli@fgvsp.br
BRAZIL

ABSTRACT

In recent years, Human Resource Management theory and practice has gone through many changes, reflected in the academic view of the field. This paper presents partial results of a survey conducted with 10 Brazilian HRM researchers. From the interview material, the ideal model of HRM is analyzed and compared with the informants view of the actual HRM in Brazil, based on the model proposed by Ulrich (1998). This work is part of a bigger research project that discusses the distance between theory and practice in HRM in Brazil.

* We thank the Núcleo de Pesquisas e Publicações of Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas for funding the research project that allowed this paper.

A Administração de Recursos Humanos

A teoria de gestão de recursos humanos tem passado por diversas transformações nos últimos anos. Tradicionalmente a área sempre foi considerada funcional, responsável pelo recrutamento, seleção, avaliação, treinamento, desenvolvimento, remuneração e gestão de benefícios. Conforme descrito por Chiavenato (1994),

“A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade de recursos humanos disponíveis” (p. 124).

Nesta concepção, fica evidente que o papel de ARH é acessório, ainda que seu lugar no desenho da estrutura organizacional possa ser centralizado ou descentralizado. Chiavenato deixa claro que “Assim, a ARH nem sempre recebe apoio significativo da alta direção, o qual é transferido para outras áreas que adquirem enganosamente, maior prioridade e importância” (p. 136). Tomamos o livro de Chiavenato como representativo das concepções que cercam a gestão de recursos humanos no Brasil na década de 80 e até mesmo no início da década de noventa. A primeira edição do livro de Chiavenato é de 1983 e edição compacta referida na bibliografia data de 1994. Estas datas, inclusive, nos parecem indicativas do modo como a área de recursos humanos é referida nos modelos teóricos propostos. Parecem indicar também a forma, adotada pelo grande público da administração, de lidar com a área uma vez que existem inúmeras tiragens deste livro em suas três edições.

Colocando de outra forma, neste período, a julgar pelo texto de época, a ARH teria exercido um papel secundário no desenho organizacional, explicitamente colocado como tal por este autor (ainda que se deva ressaltar as críticas que ele próprio apresenta sobre como as organizações não têm considerado devidamente a importância dos recursos humanos). Assim, a expressão da área de Recursos Humanos fica marcada por uma atuação contingencial, conforme descrito por Chiavenato.

De certa forma, seria preciso traçar o processo evolutivo que a gestão de Recursos Humanos acabou por apresentar no país, embora esta não seja uma tarefa fácil, devido à diversidade dos setores (indústria, comércio, serviços) e a evolução absolutamente heterogênea das organizações nas diversas regiões do país. Ainda assim, é possível visualizar um processo evolutivo no papel desempenhado pela área de recursos humanos, que parece acompanhar os inúmeros programas de mudança organizacional, mudanças substantivas em paralelo com a necessidade de uma performance mais competitiva das empresas.

Conforme apresenta Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), a prática de gestão de RH no Brasil passou por 4 grandes períodos, a saber:

- Antes de 1930 - fase pré-trabalhista - inexistência de funções específicas
- Décadas de 30 a 50 - fase burocrática - departamento de pessoal (questões trabalhistas e exigências legais)
- Décadas de 50 e 60 - tecnicista - implementação de alguns setores de RH, com preocupações com a eficiência
- Décadas de 70, 80 e 90 - sistêmica - surgimento da gerência de RH, heterogeneidade¹.

A partir da década de 90 já há uma preocupação com o caráter estratégico da área. Ou seja, é possível observar uma transformação em curso nas funções e nos objetivos da administração dos recursos humanos.

Escolheu-se o trabalho de Ulrich (1998), como exemplo para expressar de modo claro esta nova visão: “Se uma empresa coletasse esses dados diversas vezes durante os últimos 20 anos, por exemplo, a evolução de seus papéis de RH teria sido evidente e muito provavelmente mostraria a passagem de um foco em papéis operacionais para um foco em papéis estratégicos.” (grifo nosso). A publicação original do livro de Ulrich é de 1997. Ulrich propõe, em conjunto com Jill Conner, uma “Pesquisa de avaliação dos papéis em recursos humanos”, um questionário que permite explorar os diferentes papéis que podem ser desempenhados pela ARH nas empresas. O objetivo do questionário é pontuar qualitativamente se a ARH da empresa está colocada como parte de uma “parceria estratégica”, como “agente de mudança” ou como uma área “especialista administrativo” ou somente como “defensor dos funcionários”.

Assim, se de um lado, o autor argumenta que a transformação de operacional para estratégico já ocorreu, de outro, ele propõe que cada um, ao ler o livro, faça uma avaliação da empresa que está, ou seja, fica evidente que não é possível uma afirmação mais generalizada do modo de gestão de recursos humanos nas empresas. Há aqui uma indicação clara da distância entre o discurso e a prática da gestão.

No cenário nacional temos publicações que apontam para a mesma direção, por exemplo: Administrando Pessoas, de Fernando Antonio da Silva (1996) onde a palavra *pessoa*, observa-se, entra como um substituto mais leve e arejado para a expressão *recurso*. Com a necessidade de mudanças organizacionais na direção de estratégias mais competitivas, as empresas passaram pelos movimentos da qualidade, da reengenharia, do *empowerment*, processos que pedem de modo mais direto o envolvimento tanto das pessoas quanto da área de recursos humanos.

¹ Cabe salientar que essa heterogeneidade implica na existência de empresas com características de todas as etapas anteriores.

As mudanças nesta direção são referidas tanto por acadêmicos como por profissionais de empresas que apresentam a área de recursos humanos, agora de modo *holístico*, gestão de talentos, gestão de pessoas, deixando de lado as antigas seções de pessoal Este movimento pode ser observado, através de mais um exemplo: a publicação da ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, coordenado por Gustavo G. Boog (1994), que reúne a colaboração de diversos consultores da área, todos eles apontando para os novos paradigmas de um novo perfil para a área de Recursos Humanos, bem como do novo perfil dos profissionais buscados pelas empresas.

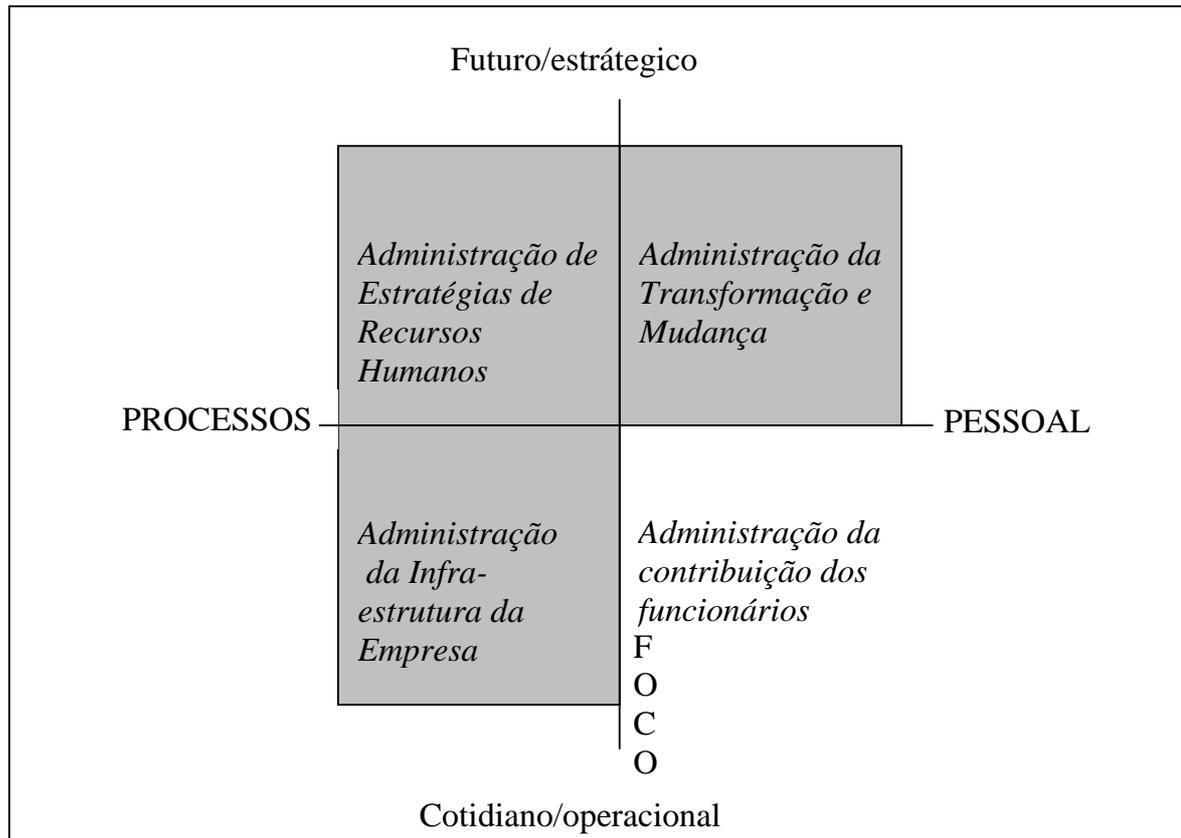
Boog (1994), por exemplo, refere-se a este processo colocando que ele se insere dentro de “uma altíssima e crescente velocidade de transformação, que faz com que tenhamos de estar abertos e flexíveis para questionar e modificar nossos paradigmas..”(p.3).

Estratégico para os acadêmicos, holístico para os consultores da área, parece haver um consenso sobre a transformação do papel dos recursos humanos nas organizações na década de 90.

O modelo de Ulrich

Ulrich (1998) apresenta um modelo de múltiplos papéis para a área de RH, introduzindo 4 papéis a serem desenvolvidos pelos profissionais de Recursos Humanos: administração da estratégia, administração da transformação e mudança, administração da infra-estrutura da empresa e administração da contribuição dos funcionários. A seguir, apresenta-se resumidamente este modelo.

Os papéis de RH são definidos em função de dois eixos: o *foco* e as *atividades* do profissional de RH. O foco envolve as atividades estratégicas de longo prazo e operacionais de curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos à administração de pessoal. Esses dois eixos definem os quatro papéis principais de RH.



Administração de estratégias de Recursos Humanos

Cabe à área de RH ajustar suas estratégias à estratégia geral da empresa, visando tornar-se um parceiro estratégico e aumentando a capacidade da empresa em atingir seus objetivos. Através da definição e utilização de uma arquitetura organizacional, da realização de um diagnóstico organizacional e da definição de prioridades para as iniciativas e do cumprimento destas, os profissionais de RH conseguem auxiliar os gerentes de linha na execução da estratégia.

Administração da infra-estrutura da empresa

Esse papel relaciona-se com a visão tradicional das funções da área de RH, ou seja, conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários. Para tanto, a área deve reprojeter seu trabalho usando tecnologia, equipes de reengenharia e melhorias de qualidade; definir seu papel na criação de valor para a empresa, criar mecanismos que facilitem a execução de serviços comuns à área e medir seus resultados em termos de eficiência e eficácia.

Administração da contribuição dos funcionários

Uma vez que o capital intelectual vêm se tornando um fator crucial no valor da empresa, cabe à área de RH se envolver nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos funcionários. Para tanto, os profissionais de RH devem ser a voz dos funcionários nas discussões com a gerência, garantindo a estes que suas preocupações serão ouvidas, definindo e fornecendo recursos que os auxiliem atender às demandas que lhes são feitas.

Administração da transformação e da mudança

Este papel envolve a gestão da transformação e da mudança. A transformação está relacionada à mudança cultural na empresa, ou seja, cabe à área de RH ser catalisadora da cultura organizacional. A mudança refere-se à capacidade da organização em melhorar a concepção e a implementação de iniciativas que garantam o seu melhor desempenho. Para tanto, a área de RH deve liderar a transformação, sendo pioneira do processo e servindo como catalisadora para e da mudança, projetando sistemas que a suportem.

Segundo Ulrich (1998), a área de RH deve ser uma parceira empresarial. Esta idéia de parceria extrapola a questão do papel estratégico e envolve os outros papéis. Ou seja, “o parceiro empresarial de RH adiciona valor a uma empresa mediante a execução da estratégia, eficiência administrativa, envolvimento dos funcionários e mudança cultural.”² As empresas tem valorizado os papéis de parceiro estratégico e/ou agente de mudança e desdenham os papéis de especialista administrativo e defensor dos funcionários.

² Ulrich (1998), p. 56.

A pesquisa

O presente trabalho faz parte de um projeto mais amplo de pesquisa³, que inclui: 1) através de entrevistas com responsáveis pela área de RH traçar um perfil desta nas empresas da Grande São Paulo; 2) comparar este perfil com uma pesquisa anteriormente realizada⁴, para observar a eventual mudança nestes últimos anos e c) comparar este perfil com a percepção de acadêmicos e consultores da área de RH.

Os resultados apresentados neste trabalho referem-se às entrevistas 10 acadêmicos⁵ de diferentes regiões. Os informantes estão vinculados à 9 instituições diferentes e são considerados referência no ensino e pesquisa de gestão de Recursos Humanos no Brasil. Dos entrevistados, sete estão vinculados à programas de educação continuada, treinando profissionais de RH e destes, 5 também atuam como consultores.

Através das entrevistas buscava-se colher a visão que estes acadêmicos têm da área, num período em que mudanças substantivas parecem estar em curso nas empresas. As entrevistas foram divididas em três partes: aplicação de um questionário⁶ com questões abertas e fechadas, aplicação da pesquisa de avaliação das atividades e papéis de RH, formulada por Ulrich e Conner⁷ e definição do que seria um RH ideal⁸.

Neste trabalho apresentamos resultados parciais da fase 3 do projeto de pesquisa acima descrito. Num primeiro tópico, o foco da análise é dirigido para a avaliação que os acadêmicos fazem das atividades e papéis de RH no Brasil, segundo o modelo proposto por Ulrich (1998). Apresenta-se, num segundo momento, a percepção que os entrevistados têm de um RH ideal. A partir do agrupamento das definições de RH ideal dadas, busca-se analisar a avaliação das atividades e papéis.

³ Pesquisas realizadas com o apoio do NPP Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGVSP.

⁴ Curado, Lins & Wood, 1994.

⁵ Os autores agradecem aos professores da EAESP-FGV, EBAP-FGV, FEA-USP, PUC-RJ, UFBA, UFMG, UFPE, UFSC e UFRG, pela atenção concedida.

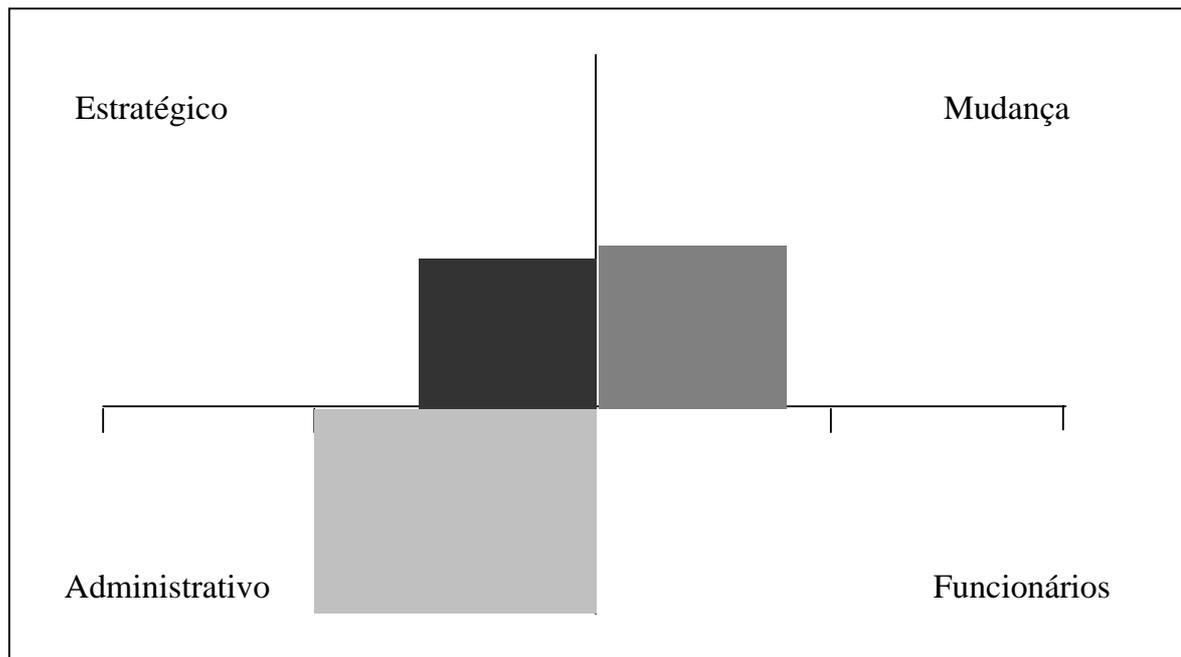
⁶ O questionário, com 62 tópicos, procura traçar um panorama das diversas áreas que tradicionalmente são da responsabilidade de RH: recrutamento, seleção, treinamento, planejamento de carreiras, bem como nos processos mais recentes ligados à reengenharia, qualidade, estratégia. Os resultados estão sendo analisados e estarão disponíveis a partir de maio de 99.

⁷ Ulrich (1998), pp. 70-73.

⁸ Atualmente o questionário e a pesquisa de avaliação das atividades e papéis de RH estão sendo aplicados em 100 profissionais de RH de empresas médias e pequenas da Grande São Paulo, para comparação com os dados obtidos em pesquisa anterior (objetivo 2 da pesquisa) e comparação com a percepção de acadêmicos e consultores da área (objetivo 3).

A avaliação das atividades e papéis de RH no Brasil

Na Segunda parte da entrevista, foi entregue a avaliação das atividades e papéis de RH (Ulrich 1998) para que os informantes respondessem a partir de sua análise da realidade atual brasileira. Apesar de ser uma amostra pequena (n=10), a análise das pontuações atribuídas aos quatro papéis de RH, mostra, na representação gráfica e na tabela abaixo, uma avaliação geral média das atividades e a maior pontuação dada ao papel de administração da infra-estrutura.



Apresentando os dados, temos:

Informante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média
Estratégico	4,2	8,5	4,8	2	6,4	4,2	9,6	5	4	2,8	5,3
Adm. Infra-estrutura	7,6	8,8	7,8	6	7,8	7,8	7,2	8	7,2	6	7,4
Defensor dos funcionários	6,6	7,6	5,6	5,4	6,6	6,6	3,4	5,2	8	6,8	6,3
Agente de mudança	3,8	9,2	4,2	4	4,8	4,2	8,4	6,4	3,6	3,8	5,6
Média Geral											6,2

Concluindo,

- A avaliação global das atividades da área foi de 6,2 (média de 123,3 pontos em 200).

- Os papéis obtiveram as seguintes avaliações: operacional: 7,4; defensor dos funcionários: 6,3; agente de mudança: 5,6 e parceiro estratégico: 5,3.

O RH ideal

Encerrando a entrevista, perguntou-se aos acadêmicos como deve ser um RH ideal . As frases a seguir reproduzem as respostas dos entrevistados à questão.

1. “O Setor de RH seria um setor de *council*, de um lado favorecer isso, porque a organização precisa disso, de outro lado, criar um processo de fractalidade, as organizações seriam pensadas como um espaço virtual e aí a mobilidade das pessoas constante a novos arranjos.”
2. “Podemos falar das características da área de RH e dos profissionais de RH. A característica vai ser muito mais essa capacidade de internalizar novos conceitos de gestão de RH dentro da empresa. Se nós falamos em profissionais de RH, também vamos falar neste sentido, também deveriam ter essa capacidade.”
3. “Um departamento de RH ideal é um departamento pequeno, no topo da empresa, para gerir junto com todos os outros valores, três ou quatro valores, definidos pela adesão de todo o grupo. Durante algum tempo, guardar os registros das pessoas, toda gestão de atividade de contribuição, retribuição seria feita descentralizada, cada vez mais descentralizada. E o alvo central, vai aos poucos perder as funções de normas e controle e adquirir funções de diagnóstico, compatibilidade e incentivos. Compatibilidade, porque se é descentralizado, alguém tem que incentivar a compatibilização entre os diversos módulos; diagnóstico para saber quem age melhor e quem age melhor com as pessoas; e, sabendo quem faz melhor, fornecer os incentivos para fazer melhor e não colocar controles em cima.”
4. “A área de RH tem que pensar mais na gestão de pessoas, e como quem faz a gestão de pessoas é o gerente, então ela tem que atuar ativamente dentro da concepção do modelo gerencial, tem que treinar este pessoal para conceber esta questão deste processo, destes modelos. Acho que tem que ser um grupo interdisciplinar, tem que estar ligado à direção da empresa, tem que ser como um plasma que penetra na organização. Como vai fazer isso? Tem que ter uma mobilidade muito grande, ela tem que estar dentro da empresa, tem que andar, tem que saber, tem que estar junto ali, tem que conhecer o processo produtivo e aí, tem que assessorar, tem que ajudar. Não consigo, em termos ideais, conceber uma área estanque. Ela tem que estar junto, com os gerentes, tem que participar das reuniões, em termos dos profissionais da área, tem que ter uma nova cabeça, tem que repensar e pensar, é uma complexidade muito grande: à base comportamental, sociológica, uma base que busque o seguinte, que as pessoas não têm o mesmo interesse; como vai tratar as relações de poder, ou

seja, ter pressupostos mais realísticos do que se passa numa organização, para que se possa ter uma atuação também mais próxima, mais eficiente, mais benéfica, tanto para a organização, como para os empregados, quanto para os próprios profissionais.”

5. “Eu acho que o RH ideal é uma equipe, multiprofissional, com profissionais com perfis bastante variados, que não seja uma equipe com a marca de uma só ocupação, de uma profissão, que pudesse contemplar todas estas dimensões de atuação, que se preocupasse com o elemento humano, que se preocupasse com aspectos técnicos. Uma equipe mais diversificada, não pode estar com uma só profissão seja advogado, administrador ou psicólogo. Tem que ser uma área com a preocupação global com o negócio, com a empresa, com a organização, tem que ser capacitada para ter uma visão prospectiva, trabalhar sempre para o futuro, sempre com cenários futuros, tem que ter uma preocupação de integrar interesses de força de trabalho, eu acho que isso ainda é uma necessidade, mas uma perspectiva de trabalhar isso numa mão dupla, assumir mais perante a organização, apontar, sinalizar para as implicações destas coisas.”
6. “O RH ideal está primeiro, muito próximo ao centro de decisão da empresa, tem uma interlocução muito grande com o centro de decisão da empresa, como acontece com algumas empresas onde a função RH acontece de uma maneira mais competitiva, quando a empresa resolve lançar um produto, o RH está lá dentro, dando palpites a respeito de quais são os impactos disso para a empresa e para o produto que está sendo lançado. Então, está muito próximo da estratégia de negócios da empresa. De outro lado, saber diferenciar os grupos ocupacionais com os quais você está lidando; saímos de uma fase onde se geria pessoas de uma maneira mais homogênea e hoje a gente tem um atendimento diferenciado, então, saber quem são estes grupos e Ter instrumentos de interlocução com estes grupos. Terceiro, e principal desafio, porque não depende só da gestão de RH, fazer uma coisa que há muito tempo o RH fala e que hoje não tem jeito dele realizar: que é fazer a gestão de linha subir à gestão de RH. Mas estes três desafios só se resolvem se mudar a mentalidade do profissional de RH”.
7. “O RH ideal está profundamente vinculado de um lado, à concepção utilitarista das organizações, ou seja, de uma maneira a fortalecer as pessoas para que elas possam ser expropriadas de sua força de trabalho, ou seja, literalmente falando, tirar o máximo das pessoas; e, ao mesmo tempo, fornecer a estas pessoas o máximo possível de aprendizagem, uma remuneração mais digna possível, para quando ela chegar a determinado degrau, ela possa sair desta organização e tenha sofrido todo um processo de aprendizagem nesta organização. Eu vejo um RH onde quebre-se as idéias de valorização do ser humano, quebre-se as idéias de estabilidade e que se valorize a flexibilidade, a aprendizagem e a multifuncionalidade, e a possibilidade de pouco a pouco este funcionário partir para a implementação de uma terceirização, favorecendo a organização e o funcionário.”

8. “O RH ideal é aquele que consegue captar, desenvolver e criar condições para que as pessoas se sintam motivadas e felizes, captar as pessoas apropriadas à organização e que os gestores tenham condição de gerir. Captação e desenvolvimento inclusive de gestores. Essa é a grande função. Como isso é feito, é pouco relevante. Tem que ser criativo, o importante é que você tenha gente que tenha o perfil da empresa, que as pessoas sintam que ali vale a pena trabalhar, que ali é onde elas vão fazer uma carreira, que aquilo é parte delas, que aquilo é parte do processo vital delas.”
9. “O RH ideal tem que ter uma função estratégica, uma atuação mais estratégica frente à empresa, um papel mais atuante junto à direção para mostrar a importância das atividades e quais são os resultados que uma boa política de RH pode exercer para a organização, é uma coisa que não acontece muito hoje. Em relação às práticas, acho que envolve uma série de questões. Envolve um trabalho mais flexível e que envolva a possibilidade do setor de RH trabalhar não só neste papel estratégico junto à direção, mas também de possibilitar um espaço de conversa, para todos os trabalhadores da organização. Para que possa existir uma conversa maior em relação à própria expectativa da organização e expectativa dos trabalhadores, dos conflitos e o papel de cada um neste processo de relação, que não deixa de ser um processo de relação entre pessoas, em última instância. Envolve uma qualificação, envolve um tipo de avaliação de desempenho muito mais contextualizado, muito mais globalizante do que tem hoje em dia, que contemple desenvolvimento organizacional, uma relação que vá no sentido de uma efetiva multifuncionalidade e politecnicidade dos trabalhadores para obter melhores resultados para as empresas.”
10. “Em primeiro lugar, estar absolutamente sintonizado com o negócio, conhecer o negócio, estar sintonizado com ele, participar ativamente das estratégias, ocupar uma posição que efetivamente valorize as pessoas no processo de mudança organizacional e de alcance dos objetivos organizacionais. Se o RH não se posicionar assim, ele vai ficar à reboque, ele vai ficar reativo, ele vai ser apenas o executor de alguma coisa, quando, ao contrário, ele deveria ser um grande conhecedor, de qualquer política na empresa, da filosofia da empresa. Alguém que se pressupõe esteja sensível a estas questões humanas, nem é do ponto de vista da caridade cristã, não, mas do ponto de vista de como funcionam as pessoas, alguém que esteja atrelado a isso, certamente deverá ocupar um lugar também estratégico dentro da empresa. Por que o que vejo hoje é que uma empresa inteligente é uma empresa humanizada, tem que ser necessariamente uma empresa humanizada, na medida em que só as pessoas é que podem ser criativas, descobrir coisas, gerar conhecimento, tecnologia, etc. E como por causas das mudanças, do ritmo das mudanças, você precisa de pessoas dentro das empresas, então uma empresa inteligente é aquela que efetivamente valorize as pessoas. O RH precisa se colocar neste setor, não num papel reativo ou de executor, mas dentro de um posicionamento político, e essa é a coisa maior, é o posicionamento político de RH dentro da própria empresa.”

Avaliação da pontuação atribuída ao modelo de Ulrich x visão do que seria um RH ideal

Como as repostas dadas à avaliação das atividades e papéis de RH e as repostas à questão do que seria um RH ideal podem ser interpretadas?

Segundo Ulrich (1998), o modelo de RH enquanto parceiro empresarial envolve uma avaliação positiva e balanceada em todos os papéis. Isso significa não só ter uma boa pontuação geral (acima de 8,0), mas também que essa pontuação seja equilibrada (acima de 8,0 em todos os papéis). O RH enquanto parceiro empresarial, com uma pontuação geral alta e equilibrada seria o RH ideal. A avaliação da área de RH no Brasil, feita pelos entrevistados ficou na média (6,2), com uma distribuição desigual entre os diversos papéis.

Buscando agrupar os informantes segundo as definições do que seria um RH ideal, observa-se que existe uma predominância da importância do papel estratégico em detrimento dos outros papéis. As definições de RH ideal dos informantes 3, 4, 5, 6, 9 e 10 traduzem bem essa posição. Interessante notar que existe uma distância entre o que seria ideal e a avaliação destes acadêmicos do papel estratégico desempenhado pela área de RH no Brasil. A avaliação dos diversos papéis concedida por estes informantes é:

Informante	3	4	5	6	9	10	Média
Estratégico	4,8	2	6,4	4,2	4	2,8	4
Adm. Infra-estrutura	7,8	6	7,8	7,8	7,2	6	7,1
Defensor dos funcionários	5,6	5,4	6,6	6,6	8	6,8	6,5
Agente de mudança	4,2	4	4,8	4,2	3,6	3,8	4,1
Média Geral							5,4

Para esse grupo, o RH ideal deve estar ligado à direção da empresa, ter a visão de negócios da empresa e garantir, através de suas ações, a flexibilidade e a eficiência, tanto para a organização quanto para os empregados. A avaliação negativa do papel estratégico e das atividades desenvolvidas pela área no Brasil é coerente com a visão que os entrevistados têm dos profissionais da área. Para eles, é fundamental que os próprios profissionais de RH “mudem a mentalidade”, ou seja, atualmente eles têm uma visão parcial das possibilidades da área, muito relacionada às práticas tradicionais (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração etc.). Pode-se concluir que este grupo de informantes têm uma visão do que deveria ser o papel da área (estratégico) e percebem que existe uma distância entre essa visão e a prática atual, atribuindo uma parcela significativa de responsabilidade por essa diferença à atuação dos próprios profissionais da área.

As definições 7 e 8 estão relacionadas ao papel de defensor de funcionários. Segundos estes informantes, a área de RH deve se ocupar com a aprendizagem, satisfação e o desenvolvimento das pessoas, condições estas que garantiriam a eficiência das organizações. As médias das notas atribuídas por estes informantes aos diversos papéis são as seguintes: estratégico: 7,3; administração da infra-estrutura: 7,6, defesa dos funcionários: 4,3 e agente de mudança: 7,4. Como média geral tem-se 6,7. É interessante notar que a pior avaliação foi a do papel de defensor dos funcionários, considerado por estes informantes como a função principal da área. Cabe salientar que, por ser uma amostra muito pequena, esse resultado não tem representatividade.

As definições de RH ideal dos informantes 1 e 2 não podem ser analisadas em função dos papéis propostos por Ulrich (1998), por serem muito genéricas.

O conjunto de informantes faz uma avaliação crítica e percebe a necessidade da área mudar, saindo de um papel reativo para um papel mais ativo, ou seja, deixar de cumprir práticas cotidianas para construir modelos estratégicos de atuação. Os entrevistados levantaram a hipótese de que as dificuldades de mudança da área está relacionado com o desempenho dos próprios profissionais de RH. Percebe-se que nenhum dos informantes apresenta uma visão de RH como parceiro empresarial⁹, de acordo como o modelo proposto por Ulrich (1998), na medida em que as definições estão relacionadas com apenas um ou dois papéis.

Conclusão

No nosso entender, a área de RH no Brasil e no mundo têm passado por diversas transformações nos últimos anos. Essas transformações são absolutamente heterogêneas, sendo influenciadas por diversos fatores: região, setor, tecnologia, porte da empresa, competitividade etc. de tal modo que mesmo buscando ampliar as possibilidades de atuação da área, ainda não é possível ter uma visão da totalidade do seu potencial de atuação. Essa fragmentação reflete-se não só no panorama traçado a partir da visão dos entrevistados mas também na bibliografia recente sobre o tema. Apesar do modelo de Ulrich (1998) ter algumas limitações, trata-se de uma proposta bastante abrangente, buscando englobar tanto os papéis tradicionalmente atribuídos à área, quanto as propostas mais recentes. Na enquete realizada, verificou-se que essa visão mais abrangente não se configura no depoimentos dos entrevistados.

Este é um trabalho exploratório, as conclusões aqui apresentadas são parciais e servem como indicações de temas a serem abordados futuramente. A partir dos resultados deste trabalho, as

⁹ “Parceiro empresarial = parceiro estratégico + especialista administrativo + defensor dos funcionários + agente de mudanças” Ulrich (1998), p. 56.

seguintes questões podem ser levantadas (algumas destas questões serão trabalhadas no desenrolar do projeto de pesquisa):

1. Pode-se realmente atribuir a responsabilidade pela atuação limitada da área de RH aos profissionais que atuam nesta área?
2. Qual é o papel histórico que a área têm representado e qual a relação deste papel com as possibilidades reais de transformação atual?
3. Qual é o papel real que os acadêmicos podem representar para a transformação da área?
4. A visão que os acadêmicos têm da área é coerente com a realidade da área e com a percepção que a área têm dela mesma?

De qualquer maneira, este é o momento para o repensar das reais possibilidades de atuação da área de RH no Brasil.

*“Conhece-te a ti mesmo.”
Oráculo de Delfos*

Bibliografia

- CURADO, I. B., PEREIRA FILHO, J.L. e WOOD, T. A Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo, Série Linhas de Pesquisa, São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 1995.
- CHIAVENATO, A Recursos Humanos Ed. Compacta, 3.ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.
- ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M., MARTINELLI, D.P. *Por que administrar estrategicamente recursos humanos?* Revista de Administração de Empresas, v.33, n.2, p. 12-24, mar/abr 1993.
- ULRICH, D. Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados, São Paulo, Ed. Futura, 1998.

ANEXO 4

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.

Beatriz Maria Braga Lacombe/Maria José Tonelli
(artigo apresentado no ENANPAD 2000)

Resumo

A gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos em função da necessidade das empresas em incrementar sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. O objetivo deste trabalho é comparar alguns resultados obtidos a partir de pesquisa realizada junto a 100 empresas da região da Grande São Paulo, bem como as idéias de 14 especialistas (acadêmicos e consultores), de diferentes regiões do país, sobre o que define e quais são as funções da área de recursos humanos, com os conceitos e tendências apontadas na literatura nacional e internacional sobre o tema. O principal interesse do trabalho é verificar se ainda há uma grande distância entre o discurso e as práticas. As empresas pesquisadas foram classificadas em três grandes grupos: 1. aquelas que ainda mantêm uma abordagem mais operacional; 2. As empresas que já adotam uma abordagem estratégica e 3. Empresas que se aproximam mais de uma abordagem competitiva. O estudo mostra ainda que há uma grande diversidade no pensamento dos especialistas, que ajuda a contribuir, na nossa opinião, para a heterogeneidade que é encontrada nas práticas de gestão de recursos humanos dentre as empresas nacionais.

Introdução

Ao se revisar a literatura sobre a administração de recursos humanos nas últimas décadas fica claro um descompasso entre a percepção de problemas e identificação de tendências pelos diversos autores e a prática desta administração, principalmente em relação às empresas brasileiras, que é o interesse deste trabalho. O movimento da administração de pessoal para a de recursos humanos é bastante conhecido, tendo ocorrido em épocas diversas para países diferentes, ou mesmo para diferentes setores da economia. O conceito de administração estratégica de recursos humanos surgiu no início da década de 80 nos Estados Unidos, tendo sido reconhecido como necessário, no Brasil, pelas organizações, apenas alguns anos depois. Pesquisas mostram como este modo de se pensar RH era ainda incipiente no final da década de 80 e, como, na década de 90, a maioria das empresas ainda não adotava muitas das práticas recomendadas por autores estrangeiros e nacionais.

O trabalho foi organizado da seguinte maneira: na primeira parte, é apresentada uma breve revisão de autores que discutem a evolução do papel da área de gestão de recursos humanos; a segunda parte traz um panorama de como tem sido, na duas últimas décadas, a prática das empresas brasileiras. Na terceira parte, é apresentada uma breve descrição da pesquisa, um resumo das opiniões dos especialistas e alguns resultados da pesquisa com as empresas. Nesta seção ainda são apresentadas as comparações dos dados obtidos com o modelo de gestão de pessoas, proposto por Fisher (1998), especialmente o que o autor denomina de abordagem estratégica e abordagem para vantagem competitiva. Na última parte, alguns dos resultados são questionados e são sugeridas indicações para pesquisas futuras.

1. A administração estratégica de recursos humanos

O conceito de Planejamento Estratégico para Recursos Humanos (PERH) surgiu no início da década de 80, tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens. A primeira, conhecida como o *Michigan Concept*, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define PERH como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. Põe mais ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia, RH se adequando àqueles fatores. O PERH consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A segunda, o *Harvard Concept*, enfatiza mais a perspectiva da gestão da Administração de Recursos Humanos (ARH), ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico. São quatro as áreas-chave para determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação); o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Estas áreas são afetadas pelos interesses dos *stakeholders*, onde se incluem os empregados, e por fatores situacionais, como características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, sindicatos, etc. As decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social. As políticas têm efeitos circulares, o que deve ser reconhecido ao se traçá-las e implementá-las (Staehle, 1990).

O papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Devana, Fombrun e Tichy (1984) descrevem como devem ser os subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento, a partir da ótica estratégica e, principalmente, a partir da visão que a organização tem do tipo de contrato que quer estabelecer com seus empregados. Esta visão compreende elementos como: a relação que a organização quer estabelecer com o empregado, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na

troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende dos empregados; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois. É esta visão que vai definir, em princípio, como os subsistemas serão administrados. Estes conceitos encontram correspondência no que Fisher (1998) denomina de Modelo de Gestão de Pessoas, que não se restringe apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também um componente real e dinâmico, "...uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental (Fisher, 1998, p. 47). O modelo, ao simplificar a realidade, orienta a decisão e a ação.

Apesar de reconhecerem que organizações diferentes podem vir a adotar visões diferentes, os autores descrevem as vantagens de se adotar alguns conceitos no planejamento estratégico de recursos humanos. Entre eles, a idéia de que a seleção deve privilegiar o recrutamento interno, pois "...bons gerentes...não nascem, mas são feitos" (Devana, Fombrun e Tichy, 1984, p. 45). A necessidade de se formar gerentes dentro da organização, ao invés de se estar sempre buscando no mercado, aliada à necessidade de se planejar onde e quando alocar estes executivos, vai gerar uma ênfase no desenvolvimento de pessoas, o que deverá ser refletido em todos os outros subsistemas de recursos humanos, como seleção, avaliação, remuneração e treinamento.

Conforme ressalta Albuquerque (1987), a necessidade de se pensar Recursos Humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e da existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las. Springer e Springer (1990) avaliam que a prática de Recursos Humanos nos anos 90 seria basicamente focada em:

- recrutamento: ênfase no recrutamento interno como melhor forma de adequação aos objetivos estratégicos;
- análise de funções: cada vez mais deveria ser utilizada, sob a forma de descrição, especificação e avaliação de funções, com a finalidade de fornecer informações para todo o espectro das atividades de RH, e não mais como controle ou imposição de tarefas pré-determinadas;
- treinamento e desenvolvimento: os autores previam um grande crescimento da função treinamento. *In-house training* para o pessoal operacional, uma vez que a proximidade do local de trabalho permitiria a resolução de problemas específicos. Já para o nível gerencial, previam o foco no desenvolvimento de competências, que compreendem conhecimento, habilidades e atitudes, através de treinamentos tanto técnicos como comportamentais.

Albuquerque (1992) assinala como mudanças nas relações de trabalho deverão ocorrer graças à intensificação da competitividade. Uma nova concepção de empresa competitiva começa a ser desenhada. Esta concepção transformada da organização, que tem como objetivo maior atender

os interesses dos *stakeholders*, prevê como políticas de recursos humanos a manutenção das pessoas na organização, mas de modo flexível, com intercâmbio entre carreiras e funções, sendo o foco colocado no desempenho, aliado a incentivos grupais, favorecendo o desempenho das equipes. Fica clara, portanto, a importância da preparação destes empregados para funções presentes e futuras, além das habilidades de se trabalhar em grupos.

Nos anos 90, Anthony, Perrewé e Kacmar (1996), indicam que a estratégia de RH deve, além de reconhecer os impactos do ambiente, ter um foco no longo prazo, em escolha e processo decisório, considerar todo o pessoal (e não apenas os operacionais) e ser integrada com a estratégia corporativa. Os autores indicam que as funções de recursos humanos devem ser alinhadas à estratégia da empresa, mas sugerem que “todos os gerentes devem ser vistos como gerentes de recursos humanos” (Anthony, Perrewé e Kacmar, 1996, p.17). Os gerentes, mesmo os de linha, começam a ser vistos como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz de seus subordinados, sendo ao profissional de RH designado o papel de aconselhamento e coordenação dos esforços para que os gerentes possam desempenhar este novo papel. Uma interdependência entre gerentes e profissionais de RH deve se desenvolver, na medida em que os gerentes se tornam cada vez mais capazes de resolver “problemas de pessoas” e o profissional de RH se torna cada vez mais capaz de compreender as diversas dinâmicas que cada área envolve.

Siehl e Bowen (1997) identificam um outro papel para RH, ligado às mudanças por que passam as relações de trabalho. De acordo com os autores, o antigo contrato psicológico existente entre empregado e empresa, que previa uma relação duradoura, um emprego para a vida toda, tornou-se obsoleto e vem ruindo com a flexibilização das relações de trabalho e o surgimento de novas formas de se trabalhar. É preciso, portanto, redefinir e comunicar um novo contrato psicológico. O profissional de RH deve trabalhar com a alta administração o conteúdo deste contrato e depois, mostrá-lo aos trabalhadores. Os autores vêem também como grandes desafios para RH deste final de década, a facilitação do trabalho entre trabalhadores separados fisicamente e a promoção da flexibilidade entre as pessoas, acostumadas a um outro modo de agir.

Mohrman e Lawler III (1997) apontam uma mudança importante nas regras do jogo: as empresas precisam de maior desempenho das pessoas e oferecem menor comprometimento. Este paradoxo redefine as preocupações de RH, que deve se transformar realmente em um parceiro que ajuda a desenvolver novas abordagens para seleção, treinamento, carreiras, recompensas e habilidades essenciais. Os autores indicam também a tendência, para as empresas, do estabelecimento de alianças e parcerias interorganizacionais, umas com as outras, com universidades e governos, para desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento, carreira e aconselhamento financeiro e para o desenvolvimento de benefícios mais flexíveis e outros requisitos necessários a novos tipos de contrato de trabalho.

Fisher (1998) aponta um novo significado assumido pela ARH a partir dos anos noventa, a ARH como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser levantado o papel das pessoas para que se consiga a competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe à ARH garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão; à ARH cabe transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade. Com base nas tendências e desafios apontados por Ulrich (1998), o autor 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. Para o autor, o papel da ARH se amplia, conforme ilustrado no Quadro 1:

Quadro 1**ARH Estratégico x Vantagem Competitiva**

RH COMO	ESTRATÉGICO	VANTAGEM COMPETITIVA
Período aproximado	1980-1990	1990-
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento importância dos fatores do ambiente; necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias org.	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade
Funções e Contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados;
Principais atividades	Treinamento, recrutamento interno, desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; descentralização	Administrar rede de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem de comportamento de pessoas; criar instrumentos de gestão para pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: Adaptado de Fisher, AL., *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

2. A ARH no Brasil

O caso brasileiro é bastante peculiar, conforme já apontado por diversos autores (Albuquerque, 1987; Dutra, 1993; Fisher, 1998). Apesar da necessidade de se tratar a ARH como estratégica já ter aparecido na literatura no início nos anos 80 (Barbosa, 1981; Bertero, 1982, entre outros), a implementação da prática deu-se com anos de atraso, em função, principalmente, das condições macroeconômicas vigentes, que não propiciavam ou ditavam a necessidade das mudanças preconizadas.

No final da década, duas pesquisas confirmam a situação apenas incipiente da ARH estratégica. Na primeira, Dutra (1987), ao estudar os profissionais da área de Recursos Humanos, admite que, apesar de terem encontrado um grande espaço para a ação dentro das empresas brasileiras, em função de uma situação favorável, onde aumentou a complexidade organizacional do país, promovendo um aquecimento do mercado interno e da intensificação das pressões dos trabalhadores, o grupo estudado ainda estava mais preocupado com problemas de relações sindicais do que com o redesenho da área em si, sua estrutura e seus instrumentos. Em geral, a maior preocupação das áreas de RH, recém instaladas nas empresas, ainda se restringia aos aspectos operacionais do trabalho.

Na segunda pesquisa, Albuquerque (1987) afirma que "parece haver um crescente entendimento entre pesquisadores e profissionais de Administração de Recursos Humanos do caráter estratégico de que se revestem suas atividades..", caráter este devido, em grande parte, ao aumento da complexidade do ambiente externo e da influência de suas variáveis sobre a organização (Albuquerque, 1987, p. 11). O autor aponta para a necessidade de profissionais multidisciplinares, com capacidade de reconhecer mudanças e interpretar seus impactos nas políticas da empresa de curto e longo prazo. Em pesquisa realizada com 168 empresas do centro-sul do país, o autor comenta que "muito embora não se evidencie uma ligação forte entre planejamento estratégico e planejamento estratégico de Recursos Humanos, já se configura uma tendência de aceitação do planejamento estratégico de Recursos Humanos, por parte da alta administração" (Albuquerque, 1987, p. 213). Na maioria das empresas pesquisadas, o executivo da área era envolvido de alguma forma no processo de formulação das estratégias organizacionais.

Portanto, nota-se um atraso de quase uma década entre o discurso da literatura e a prática no Brasil. Entretanto, a década de 90 é marcada por profundas transformações no cenário econômico, afetando diretamente o padrão de competitividade das empresas brasileiras. O foco anterior das preocupações era muito mais como gerir a área financeira, dada a necessidade de convivência com as altas taxas de inflação e os inúmeros planos e choques econômicos, produzindo empresas "inchadas", com pouco controle sobre custos, desperdícios e até mesmo sobre a eficiência da produção. Portanto, nos primeiros anos da década de 90, conforme observa

Fisher (1998), as estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar os novos cenários, eram tipicamente reativo-defensivas, concentradas no enxugamento e redução de custos. Duas pesquisas datadas de 1995 refletem o que estava acontecendo com a ARH, como resposta a estas transformações.

Venosa e Abbud (1995), em pesquisa realizada junto 98 a dirigentes de empresas, mostram que as funções vistas como mais importantes dentro de área de recursos humanos eram recrutamento e seleção, benefícios, treinamento e de departamento pessoal, as rotinas burocráticas. O planejamento de carreira formalizado não existia em 69,89% das empresas pesquisadas; 60,22% não tinha planejamento de pessoal; 50,54% não fazia avaliação de desempenho; 31,18% não tinha serviço social e 31,18% não fazia pesquisa de salários. Privilegiava-se, portanto, as atividades mais burocráticas, valendo-se ainda do princípio de que, desde que se recrute a pessoa certa para o lugar certo, pagando-lhe um salário justo e treinando-a adequadamente, os problemas com pessoal estarão resolvidos. Corroborando esta hipótese, os autores encontraram que, na opinião dos dirigentes, as empresas não possuem políticas de RH bem estruturadas e aplicadas, o que dava margem, então, aos procedimentos informais.

A pesquisa de Curado, Wood e Lins (1995) junto aos dirigentes da área de recursos humanos de 100 empresas também mostra que “a maior parte das empresas pesquisadas tem a atuação de sua área de RH voltada para questões trabalhistas e operacionais” (Curado, Wood e Lins, 1995, p. 69). As políticas e práticas de RH, ainda pouco sofisticadas e diversificadas, também não são claramente formuladas ou sistematizadas. A maior parte das empresas (61%) ainda era estruturada como Departamento Pessoal, sendo as atividades e funções pertinentes à área, centralizadas neste departamento. Das funções previstas por um PERH anteriormente descritas, o recrutamento interno era pouco utilizado (12%), o treinamento era pouco privilegiado para todos os níveis de empregados, e a administração de carreiras também era pouco expressiva, nas empresas com estrutura de DP, revelando uma falta de preocupação com a tradução de planejamento estratégico em ações e, portanto, com o longo prazo. É interessante ressaltar que apenas 35% das empresas tinha um planejamento estratégico formalizado, sendo a participação da área de RH mais restrita às fases de fornecimento de informações e execução.

Dos resultados das duas pesquisas, pode-se depreender que, apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a ARH de forma estratégica, como indicado na pesquisa de Albuquerque (1987), na prática, a participação da área se restringia à administração dos processos operacionais. As atividades que caracterizam uma ARH estratégica, como o treinamento, o recrutamento interno, a busca de práticas ideais e a utilização de terceirizações e descentralização de processos ainda eram pouco difundidas. De um lado, enquanto as empresas brasileiras não têm nem ao menos uma ARH estratégica, por outro lado, durante a década de 90 já vai sendo desenvolvido o conceito de ARH como vantagem competitiva, ampliando ainda mais o leque das atividades necessárias a um gerenciamento de pessoas da empresa competitiva.

Fisher (1998) reconhece que a partir de 1995 começa a surgir uma nova tendência nas estratégias adotadas pelas empresas brasileiras, em função do reconhecimento da importância que passa a ter o cliente, diante de ambientes tão competitivos. O autor mostra como esta mudança de foco impactou não apenas os processos produtivos, como levou as empresas a repensar os processos de pessoas, a exemplo do que já vinha acontecendo nos outros países. Dentre os programas e técnicas mais adotados tem-se: planejamento estratégico, implementação do trabalho em equipe, Gestão da Qualidade Total, aquisição de equipamentos automáticos, planejamento das necessidades de materiais (MRP), programa de conservação de energia, redução do *lead time*, terceirização, entre outros. Pode-se perceber o quanto estes e outros programas que se seguiram são dependentes do envolvimento e da atuação de pessoas para que possam ter sucesso, forçando a ARH a adotar novas perspectivas.

3. A pesquisa

A pesquisa realizada em 1999 teve por objetivos verificar junto a 100 empresas da Grande São Paulo, como a área de Recursos Humanos está conduzindo suas práticas, onde foram considerados os seguintes aspectos: como está estruturada a área de RH, quais as políticas e práticas mais utilizadas, o grau de planejamento e estruturação das atividades e o envolvimento da área de RH com programas de mudança organizacional. As empresas selecionadas, foram sorteadas aleatoriamente do índice *Dun&Bradstreet 10.000*. O questionário continha 64 questões sobre os itens acima mencionados, sendo a maioria composta de questões fechadas. Ao final, foram feitas duas questões abertas sobre as principais preocupações da área e as perspectivas de mudança que estavam sendo vislumbradas pelos profissionais entrevistados, que eram, em geral, os responsáveis (seja como gerentes, supervisores, superintendentes, diretores) pela área. As entrevistas foram realizadas durante o ano de 1999.

Em paralelo, uma pesquisa semelhante foi realizada com 14 especialistas da área, entre acadêmicos e consultores, de diferentes regiões do país, em 1998 e 1999. As entrevistas com os especialistas foram gravadas e transcritas e o material que será apresentado, resulta de um recorte efetuado a partir de duas questões introdutórias: *o que define a área de RH, na sua concepção? Quais as funções que deveriam ser realizadas pela área RH?*

3.1. A pesquisa com acadêmicos e consultores

Uma síntese das respostas dos especialistas está condensada no Quadro 2. Foram extraídos trechos destas entrevistas que melhor resumiam a opinião dos entrevistados, com o objetivo de identificar como cada um definia os conceitos relevantes para a área e que poderiam ser associados ao modelo de gestão de pessoas, proposto por Fisher (1998), anteriormente descrito.

Quadro 2

Resumo das Definições e Funções da Área de RH para 14 Entrevistados

	Definição e função da área de RH para os entrevistados
1	“A área de RH seria em torno de uma política, de desenvolvimento de pessoas, preparação para se preocupar não só com a produtividade, mas com a qualidade de vida desses profissionais que trabalham com a empresa. Eu vou dizer assim: <u>por as pessoas certas nos lugares certos</u> ”.
2	“ <u>Você seleciona, você recruta, mas isso pode ser feito até por uma outra, pode ser terceirizado.</u> Então, eu acho o seguinte: o indivíduo entrando na organização esta pessoa passa por três áreas fundamentais, que seriam o que, <u>desenvolvimento</u> e aí empregam todas e significam as mais complexas fórmulas. A questão da <u>remuneração</u> , esta remuneração significando salário, benefícios e o aspecto simbólico do reconhecimento no trabalho. E o terceiro eu diria que é a <u>questão do controle</u> , que seria uma forma de como este indivíduo é visto dentro da organização e isso está muito ligado ao modelo de gestão.”
3	“Você tem, de um lado, a cúpula da organização que está <u>definindo as grandes diretrizes estratégicas</u> e a área de Recursos Humanos, na relação com este ator, ela tem um papel importante não só de participar, mas de dar o suporte metodológico de informação, de tendência de mercado, de análise da realidade organizacional nessa reflexão estratégica da organização.”
4	“Hoje é uma área que tenta estabelecer e botar um pé na <u>equação estratégica de negócios da empresa</u> , criando argumentos de que recursos humanos são mais importantes. Não consegue convencer a liderança da empresa e hoje se ocupa de uma tarefa importante que é <u>criar condições de promover o auto-desempenho.</u> ”
5	“Olha, eu tenho uma visão de que a área de RH <u>deve ter uma preocupação global, geral e estratégica com a gestão das pessoas nas organizações.</u> O primeiro eixo para mim, seria o <u>eixo voltado para a questão do desempenho no sentido de como garantir um sistema de trabalho de alto desempenho, de desempenho satisfatório</u> e aí eu acho que aí temos uma grande função e uma grande importância. Eu acho que <u>o segundo grande eixo é de como ajudar a organização, a gestão e os gerentes a lidar com as trocas do indivíduo com a organização.</u> E eu vejo <u>um terceiro eixo</u> e eu nem sei que rótulo vou dar a ele, <u>mas que seria uma visão mais prospectiva do futuro em termos do elemento humano na organização.</u> ”

6	“Eu acho que esta área de RH ela é uma área estratégica e uma área de apoio e no passado ela foi sempre vista mais como uma área de apoio, o que foi um erro. Então esta área é uma área que permeia toda a empresa e ela tem que ser vista como tal”
7	“Então o pessoal de RH é fundamental no sentido de <u>captar, desenvolver, de preparar as pessoas para serem geridas e para permitirem à organização sobreviver.</u> Agora, que RH promova o desenvolvimento dos gestores para que eles sejam capazes de gerir gente, beleza.”
8	“Principalmente, que eu vejo, é o <u>desenvolvimento e a educação</u> e quando coloco educação, coloco educação no sentido de proporcionar uma aprendizagem, que é fundamental, ou seja, a gente não fala mais em treinamento, a gente fala em desenvolvimento, a gente fala na possibilidade de ser educado dentro de uma organização para que pouco você possa conseguir o conhecimento global.”
9	“Eu acho que a área de RH é responsável pela <u>gestão de desempenho das pessoas. Eu acho que a área de RH tem que estar hiperintegrada na estratégia da empresa. Em que a empresa está fazendo no curto e no longo prazo.</u>
10	“A área de RH eu defino como a área que <u>é a grande responsável por trazer e manter bons profissionais,</u> sejam eles de qualquer nível, e por para dentro da empresa e se preocupar com o desenvolvimento dele, colocar as pessoas certas no lugares certos, fazer um acompanhamento se ele está com uma faixa salarial adequada ao perfil que ele procura, ao que ele quer dar em troca da empresa. Desde o recrutamento e seleção de todos os níveis dentro da empresa, <u>a parte de desenvolvimento e de treinamento desses profissionais para estarem sempre atualizados, a parte de remuneração para que eles estejam realmente trabalhando e se desenvolvendo bem e recebendo os salários compatíveis com o que eles estejam fazendo.</u> Eu acho que também cuidar de um papel social da relação com a comunidade e com a sociedade.”
11	“Ela é uma função facilitadora que tem por objetivo prover recursos e condições sempre e enquanto facilitador para a produção do desempenho, tendo em vista dois aspectos: a produção do desempenho tendo em vista o desempenho exigido pelo negócio e pelo crescimento psicológico do profissional. <u>Então é uma área facilitadora que produz recursos e condições para a produção do desempenho exigido pelo negócio e exigido pelo crescimento psicológico das pessoas.</u> ”
12	“Eu acho que até seis ou oito anos atras existia muito mais uma perspectiva de trabalhos muito técnicos, que a área de RH estava muito relacionada às atividades tradicionais do departamento pessoal. Eu posso listar isso como salários, pagamentos, legislação e coisas neste sentido. Eu acho que hoje

	<p>existe uma perspectiva muito mais globalizante preocupada justamente com as mudanças que estão ocorrendo e as, digamos, novas exigências em função de questões como qualificação do trabalhador em relação à questões condicionantes, multifuncionalidade, politecnia e coisas neste sentido. Existe uma perspectiva hoje de trabalhar com recursos humanos muito mais no sentido de políticas de recursos humanos, de estratégias de trabalhos com recursos humanos.”</p>
13	<p><u>“Antes de falar em funções, eu prefiro falar da filosofia, antes, porque tudo decorre daí. Qual é a filosofia desta empresa? Como é que ela vê as pessoas? Então, em função de como ela vê as pessoas, ela vai definir o papel das pessoas e a recompensa a ser oferecida pela empresa.”</u></p>
14	<p>“Acho que é a área encarregada de gerar e produzir um <u>comportamento organizacional</u> na empresa coerente com o negócio na empresa.”</p>

Do Quadro 2, de acordo com as tendências indicadas no modelo de Fisher (1998), é possível verificar que as idéias dos especialistas podem ser reunidas em dois grandes grupos. O primeiro grupo (1,2,7,8,9,10,12,14), mais numeroso, possui uma visão da área de RH como estratégica. O segundo grupo (3,4,5,6,11,13) apresenta uma visão da área de RH mais próxima do conceito de modelo de gestão para vantagem competitiva. É possível verificar que, mesmo dentro da comunidade de especialistas, os conceitos diferem bastante.

3.2. A pesquisa com as empresas

Os resultados da pesquisa mostram uma evolução na prática da ARH, se comparada às pesquisas mencionadas neste trabalho. O Quadro 3 mostra um resumo de como estão sendo realizadas as principais funções típicas de uma ARH estratégica:

Quadro 3**Resumo da Prática das Principais Funções da ARH em 100 Empresas da Grande São Paulo**

FUNÇÕES DESEMPENHADAS	% de utilização
Centralização total das atividades	58
Centralização de algumas atividades	34
Terceirização:	56
- recrutamento	20
- seleção	18
- treinamento e desenvolvimento	19
- folha de pagamento	13
Recrutamento:	
- indicação de funcionários	83
- jornais	75
- recrutamento interno	74
Treinamento:	
- nível operacional: on-the-job	75
aulas práticas instrutor interno	56
- nível técnico: on-the-job	73
cursos externos curta duração	62
- nível gerencial: cursos externos curta duração	83
on-the-job	82
partic. Congressos e seminários	82
Administração de carreira	
- pesquisa salarial	68
- classificação de cargos e salários	64
Planejamento estratégico	59

Do Quadro 3 pode-se inferir um movimento bem definido em relação a uma ARH estratégica, conforme as características desta abordagem apresentadas no Quadro 1. Apesar da maior parte das empresas ainda ter as atividades de RH centralizadas em um único departamento, já é expressivo o número de empresas que adota uma estrutura mista, descentralizando algumas

funções, como seleção e treinamento. A terceirização já se faz mais presente. O recrutamento interno aparece como uma das mais fortes fontes de recrutamento. O treinamento também se apresenta como bem mais expressivo que nas pesquisas anteriores. Estas duas tendências juntas, sugerem um investimento maior na manutenção e no desenvolvimento de um quadro de pessoas. A administração de carreiras mostra uma preocupação e uma abertura para o ambiente externo. O índice de empresas que adotam programas de planejamento estratégico também evoluiu. Em 90% das empresas visitadas, a área de RH participa do planejamento estratégico, sendo sua participação bastante significativa tanto no fornecimento de informações (76%), como na execução dos programas (71%), mas sendo menor a atuação no processo de planejamento propriamente dito (56%). Estes números parecem indicar que, apesar de já estar mais perto da alta direção, de já ter mais responsabilidade pelos processos decisórios, pelas políticas e sua implantação, a ARH parece ter um papel ainda mais de seguidor e adaptador dos recursos humanos às políticas, do que propriamente um interventor ou criador conjunto de estratégia organizacional.

Em suma, a pesquisa realizada mostra realmente uma evolução na ARH como estratégica. A abordagem estratégica pode não estar totalmente implementada, mas pode-se perceber que a maioria das empresas já mudou uma ou outra atividade, numa tentativa de se modernizar a administração de pessoas. A tendência de se tentar manter e treinar mais os empregados se contrapõe à ênfase em redução de custos apontada para os primeiros anos da década. A fase mais aguda dos cortes e *downsizings* provavelmente já foi efetuada, ficando a percepção de que, agora, é preciso fazer mais com menos gente. Mas, e a ARH como vantagem competitiva, tendência apontada pela literatura, será que já está ganhando terreno nas empresas brasileiras?

Para tentar verificar se há alguma tendência neste sentido, analisou-se as respostas dadas às duas questões abertas dos questionários. Relembrando, na primeira, perguntou-se quais eram as maiores preocupações da área de RH no momento; na segunda, foi perguntado quais eram as perspectivas de mudança relacionadas à área.

Para a primeira pergunta, as principais preocupações informadas referiam-se às atividades típicas de RH, como treinamento, desenvolvimento, recrutamento, motivação, remuneração, benefícios, etc. A maior parte das respostas, (39%), entretanto, salientava um aspecto mais preponderante ou mais problemático, sugerindo que a implantação das políticas ou atividades não se deu de forma integrada, de acordo com um planejamento para gestão de pessoas, ou da construção de uma visão da relação que se quer entre a empresa e o empregado. As mudanças também foram apontadas como preocupações por 15% dos entrevistados. É interessante notar que se reconhece a necessidade de mudança, mas as mudanças apontadas como necessárias são, em sua maior parte, ligadas às atividades de RH mencionadas como as maiores preocupações, ou seja, atividades que podem ser agrupadas como atividades tradicionais da área. As preocupações estratégicas vêm a seguir, juntamente com as preocupações de ordem operacional

e de produtividade. Incluem-se nas preocupações estratégicas o desenvolvimento e manutenção de talentos, a implantação de formas de remuneração mais ligadas ao desempenho e à estruturação e sistematização dos procedimentos relacionados às atividades de RH. Entre as preocupações operacionais e de produtividade, encontram-se problemas de organização do trabalho, de melhoria de processos e rotinas, etc.

À segunda pergunta, 30% dos entrevistados respondeu que não havia perspectivas de mudanças; 16% afirmou que RH deveria ter uma atuação mais estratégica para o futuro; também 16% afirmou que estavam previstas mudanças estruturais e nas relações de poder; 9% indicou mudanças relacionadas às atividades de RH; 8% vai mudar para obter mais eficiência, qualidade ou obter a certificação da ISO e 5% pretende mudar para se tornar uma área de RH efetivamente.

Para que se pudesse melhor avaliar as respostas dadas, foi feita uma análise qualitativa, caso a caso, associando as principais preocupações e perspectivas de mudanças a outros dados como natureza do capital, número de funcionários e a existência ou não de planejamento estratégico. Pode-se constatar a formação de três grupos principais, revelando preocupações e perspectivas de mudanças semelhantes, em estágios notadamente diferentes em relação à ARH:

- o primeiro grupo, representando 28% da amostra, era composto de empresas com até 500 funcionários, predominantemente de capital nacional (apenas duas exceções) e que tanto possuíam ou não planejamento estratégico. As principais preocupações deste grupo referiam-se a problemas financeiros enfrentados pelas empresas, ameaçadas, até mesmo, na sua sobrevivência. Os entrevistados reconheciam a necessidade de implantação de políticas e sistematização da área para redução da informalidade - causa de inúmeros problemas -, de melhorar processos de produção, de se treinar mais os empregados, etc, mas o problema financeiro era um determinante e, sem a solução deste, nada seria mudado. É interessante observar que o planejamento estratégico, nestes casos, se resume a projeções financeiras para a empresa;
- o segundo, representando 19% da amostra, já havia completado uma primeira grande reestruturação da área de RH. Composto, principalmente, por grandes multinacionais, com planejamento estratégico estruturado e com boa participação de RH no programa, revela preocupações bastante diversas entre as próprias empresas do grupo, mostrando abordagens bastante diversificadas de se pensar RH com foco no negócio para a obtenção de vantagem competitiva. A necessidade de estar continuamente mudando, a atenção para o cliente interno, a captação e retenção de pessoas e a determinação de competências e habilidades são outras preocupações de quase todas. A aplicação das novas técnicas varia bastante entre elas, desde a adoção de um misto de atividades centralizadas e descentralizadas, até a previsão de término da área de RH, restando apenas consultores para a facilitação dos trabalhos. Todas demonstram ter programas a ser implantados, ou seja, mudanças devem

ocorrer em um futuro próximo pois, apesar de já terem mudado bastante, consideram que ainda há muito o que fazer;

- o terceiro grupo, 53% da amostra, demonstra estar em fase de transição entre os dois estágios mencionados acima. As empresas que compõem este grupo são, na maioria, grandes, mas há também algumas com menos de 500 funcionários. O que mais chama a atenção nas entrevistas deste grupo é que todos estão sintonizados com a necessidade de fazer mudanças. Entretanto, as mudanças que já foram introduzidas, não foram suficientes para provocar grandes impactos, ficando a sensação de falta de uma programação para a mudança ou a falta de uma visão de onde se pretende chegar. Exemplo disto são empresas que implantaram programas de treinamento não atrelados à uma perspectiva de mais longo prazo; há políticas estruturadas para uma área e não há para outras; os responsáveis pela área consideram que RH precisa participar mais do planejamento e do processo decisório, que ainda precisa se consolidar mais; alguns reconhecem, ainda que, da parte da alta direção, a vontade de mudar é apenas parcial. São empresas que já passaram por reestruturações, em sua maioria, mas demonstram ter muitos problemas com motivação de pessoas, revelando uma falta de política integrada para se efetuar mudanças.

Os três grupos identificados podem ser associados às abordagens mencionadas por Fisher (1998), citadas anteriormente. O primeiro grupo ainda está na fase operacional da ARH, onde as preocupações são, principalmente, com redução de custos e sobrevivência, merecendo atenção, portanto, os problemas legais, que devem ser contornados para não complicar ainda mais a situação destas empresas. É um grupo composto por profissionais que reconhecem a necessidade de mudar, mas que não consegue se fazer ouvir, dada a premência da situação financeira da empresa. Alguns mostram-se mesmo bastante proativos, lutando por mais treinamento, na medida em que conseguem associar treinamento a maior produtividade, mas são ações isoladas, sem perspectivas de continuidade ou evolução.

O terceiro grupo parece estar mais relacionado à abordagem de RH como estratégico, notando-se vários estágios de desenvolvimento das áreas dentro do grupo. As empresas reconhecem a necessidade de se investir mais em RH, mas os processos tomam as mais variadas formas, demonstrando, em geral, uma grande dose de confusão na adoção conceitos e na aplicabilidade dos mesmos. A sensação que fica é que há uma noção clara da necessidade de se “ter e ser RH”, mas que o significado disto ainda está sendo trabalhado dentro de cada empresa. Algumas, por exemplo, procuram melhorar processos apenas para a obtenção de certificados ISO; em outros casos, a referência é a “precisamos implantar esse RH todo”, sendo a razão principal apenas porque “está todo mundo fazendo”; ainda outros dizem que “tem que ser estratégico”, sem entender bem o que está por trás dos conceitos. Estas falas retratam uma falta da visão a que se referem Devana, Fombrun e Tichy (1984), o que torna a ação fragmentada e os processos, desintegrados e demorados, nem sempre atingindo os objetivos a que se propunham. Pode-se dizer que uma parte destas empresas ainda está na fase reativo-defensiva descrita por Fisher

(1998), mas que há outras mais integradas e já sentindo a necessidade de mudar o foco dos processos de mudança.

O segundo grupo é o que se aproxima da abordagem de ARH como vantagem competitiva. Tendo já passado por fases de reestruturações tanto da empresa como da própria área, nota-se a constante preocupação em se pensar o papel de RH dentro da empresa, o foco no negócio, no cliente interno e externo, na mudança constante e em metas de longo prazo. Aqui não se fala mais em treinamento de pessoas, mas de capacitação, qualificação e requalificação, retenção e desenvolvimento. Várias das empresas atuam em mercados bastante competitivos, como o de telecomunicações e o de informática, por exemplo, reforçando a idéia de que quanto mais turbulento o ambiente, maior é a necessidade de se administrar pessoas para a obtenção de vantagens competitivas.

4. Considerações finais

A partir da análise dos modelos de gestão de RH das empresas foi possível observar dois grupos: um, com um modelo de RH estratégico (53% da amostra) e outro com um modelo de RH competitivo (19%). Mas, ainda que estas empresas possam estar configuradas dentro de um mesmo padrão, as práticas desenvolvidas apresentam grande heterogeneidade. Não foi possível, já que grande parte dos dados colhidos eram quantitativos, observar se as práticas referidas tinham a qualidade necessária para que pudessem ser incluídas verdadeiramente dentro de cada um dos modelos. Portanto, é possível questionar o quanto as respostas refletem um comportamento “para inglês ver”, ou o quanto correspondem à mudanças efetivas. Caldas e Wood (1997), pesquisando empresas brasileiras, mostraram que modelos ou conceitos são adotados ou por imposição das matrizes ou por “pacotes” de consultores e que na verdade, são apenas discursos da alta direção ou da gerência que não correspondem à realidade das práticas adotadas.

Por outro lado, a heterogeneidade das práticas reforça a diversidade dos conceitos apresentados pelos próprios especialistas entrevistados nesta pesquisa. A área de gestão de Recursos Humanos tem sido, tradicionalmente, caracterizada por uma grande ambigüidade, tanto na definição de conceitos como nas suas aplicações. De fato, cabe ressaltar que os conceitos envolvidos nas práticas da gestão de Recursos Humanos podem ser objeto de polêmicas, que não foram consideradas no âmbito deste trabalho. A problematização destes conceitos envolve desde as práticas tradicionais da gestão de Recursos Humanos, até aquilo que tem sido chamado de evolução da área.

Ulrich (1997) retrata, com bastante propriedade, os dilemas que envolvem a administração de recursos humanos atualmente. Entre os papéis a desempenhar, o autor cita temas polêmicos que devem ser repensados:

- RH deve ter papel administrativo ou estratégico: se RH se dedica apenas a papéis estratégicos, quem vai desempenhar as funções administrativas? Será a terceirização a solução adequada, ou vai acarretar ainda mais problemas na operacionalização destas tarefas?
- RH deve ser estruturado como um departamento, mudam ou desaparecem, terceirizando todas as funções? O autor lembra inúmeros casos onde parcerias acabam saindo mais onerosas e menos efetivas que o trabalho feito anteriormente por empregados da empresa;
- RH deve fazer o trabalho ou delegar aos gerentes? Quem faz o quê? O autor argumenta que muitos gerentes não querem fazer o trabalho tipicamente de RH, pois consome muito tempo, que deveria ser dedicado a outras questões;
- Quais seriam as metáforas apropriadas para RH: líderes, arquitetos, parceiros, jogadores...Não é clara a identidade que RH deve ter e, provavelmente, muitos papéis serão desempenhados.

Para finalizar cabe considerar que, se a área já comporta toda esta problematização, as pesquisas existentes sobre as empresas brasileiras deveriam avançar, especialmente do ponto de vista qualitativo, para esclarecer como estas práticas estão se dando na realidade.

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, L.G., 1987 *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*, tese de livre docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____, 1992 Competitividade e Recursos Humanos, *Revista de Administração da USP*, vol. 27 (4), Out/Dez.

ANTHONY, W.P., PERREWÉ, P.L., KACMAR, K.M., 1996 *Strategic Resource Management*, Harcourt Brace & Co.

BARBOSA, J.R., 1981 O Papel Estratégico dos Recursos Humanos no Processo de Renovação Organizacional, um estudo de caso: a ECT, *Cadernos EBAP*, FGV.

BERTERO, C.O., A Administração de Recursos Humanos e o Planejamento Empresarial, *Revista de Administração de Empresas*, vol 22 (1), Jan-Mar, p. 5-13, 1982.

CALDAS, M. WOOD, T. 1997 For the English to see: the importation of managerial technology in late 20th century Brazil, *Organization*, 4(4), p. 517-534.

CURADO, I., WOOD, T., LINS, J., 1995 *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*, São Paulo, SENAC.

DEVANA, M.A., FOMBRUN, C., TICHY, N.M., 1984 *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons.

DUTRA, J., 1993 *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, Faculdade de Economia, Tese de Doutorado, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DUTRA, J.S., 1987 *Profissionais de Recursos Humanos – um grupo à procura de legitimação*, dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV.

FISHER, A.L., 1998 *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MOHRMAN, S.A., LAWLER III, E.E., 1997 Transforming the Human Resource Function, *Human Resource Management*, vol. 36, no 1, p. 157-162.

SIEHL, C., BOWEN, D., 1997 The Future of Human Resource Management: March and Simon (1958) revisited, *Human Resource Management*, vol. 36, no 1, p. 57-63.

SPPRINGER, B., SPRINGER, J., HRM in the US – Celebration of its Centenary, In: PIEPER, R., (ed.) *Human Resource Management: an international comparison*, Berlin, Walter de Gruyter, 1990.

STAEHLE, W.H., Human Resource Management and Corporate Strategy, In: PIEPER, R., (ed.) *Human Resource Management: an international comparison*, Berlin, Walter de Gruyter, 1990.

ULRICH, D., Human Resource of the Future: conclusions and observations, *Human Resource Management*, vol. 36, no 1, p. 175-179, 1997.

_____, *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*, São Paulo, Futura, 1998.

VENOSA, R., ABBUD, M. A *Importância da Área de Recursos Humanos segundo os Principais Dirigentes de Empresas*, relatório de pesquisa, Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP/FGV, 1995.

ANEXO 5

Issues in Human Resource Management: what do HR managers say they are worried about?

Beatriz Maria Braga Lacombe/Maria José Tonelli
(artigo apresentado no BALAS – 2001)

Name: Beatriz Maria Braga Lacombe

Title: Student

Affiliation: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

Address: R. Cardoso de Mello Jr. 270, 05462-020, São Paulo, S.P., Brazil

Phone: 55 11 3813-1393

Fax: 55 11 3813-11374

e-mail: bmlacombe@gvmail.br; blacombe@uol.com.br

Preferred last name: Lacombe

Name: Maria José Tonelli

Title: Doctor of Social Psychology

Affiliation: Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas

Address: Av. 9 de julho, 2029 – 9º andar – CEP 01313 – São Paulo, SP – Brazil

Phone: 55 11 281 77 96

FAX: 55 11 281 78 06

e-mail: mjtonelli@fgvsp.br

Preferred last name: Tonelli

Track: Human Resources and Industrial Relations

ISSUES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: WHAT DO HR MANAGERS SAY THEY ARE WORRIED ABOUT?

ABSTRACT

The organizational context worldwide is known to be turbulent these days. Managing organizations and the people that work for them are becoming increasingly more complex tasks, which require new approaches to Human Resource Management. In Brazil, in addition to this increasing complexity, the stability plan promoted by the Brazilian government since 1994 has placed even more pressure in Brazilian enterprises and in their search for competitiveness. Departing from data collected in 81 companies in the great São Paulo area, this paper tries to identify and to discuss the major issues facing Human Resource Management, as seen through HR managers' lenses.

INTRODUÇÃO

As transformações no cenário organizacional e suas implicações para o mundo do trabalho e a gestão de pessoas têm sido temas muito discutidos na literatura nos últimos anos. A crescente complexidade do ambiente, alavancada pelo desenvolvimento da tecnologia, promove um acirramento da competição de forma global, que acaba por determinar a necessidade de reinvenção de métodos e processos de trabalho.

Em relação à gestão de pessoas nas organizações, os dilemas e conflitos são inúmeros pois, se de um lado a organização precisa do desempenho efetivo de seus colaboradores para que os níveis de competitividade necessários à sua sobrevivência possam ser alcançados, por outro lado, a própria instabilidade e turbulência do ambiente exigem que os métodos e processos adotados sejam, fundamentalmente, flexíveis e adaptáveis, o que é válido também para o contrato estabelecido com as pessoas. Portanto, já tem sido dito que o dilema principal da organização de hoje se espelha na relação que mantém com seus recursos humanos, caracterizada pela dependência - uma vez que estes são os detentores do capital intelectual, do conhecimento e são os promotores do desenvolvimento de competências -, e pela liberdade, imposta pela necessidade de flexibilidade (Morhman e Lawler III, 1997).

Ulrich (1997) retrata, com bastante propriedade, os dilemas decorrentes deste novo panorama e que envolvem a administração de recursos humanos atualmente. Entre os papéis a desempenhar, o autor cita temas polêmicos que devem ser repensados:

- RH deve ter papel administrativo ou estratégico: quando RH se dedica apenas a papéis estratégicos, quem vai desempenhar as funções administrativas? Será a terceirização a solução adequada, ou vai acarretar ainda mais problemas na operacionalização destas tarefas?
- RH deve ser estruturado como um departamento? Muda ou desaparece, terceirizando todas as funções? O autor lembra inúmeros casos onde parcerias acabam saindo mais onerosas e menos efetivas que o trabalho feito anteriormente por empregados da empresa;
- RH deve fazer o trabalho ou delegar aos gerentes? Quem faz o quê? O autor argumenta que muitos gerentes não querem fazer o trabalho tipicamente de RH, pois consome muito tempo, que deveria ser dedicado a outras questões;
- Quais seriam as metáforas apropriadas para RH: líderes, arquitetos, parceiros, jogadores...Não é clara a identidade que RH deve ter e, provavelmente, muitos papéis serão desempenhados.

Fisher (1998) defende que, se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe à gestão de RH garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão; à Administração de Recursos Humanos (ARH) cabe transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade. O autor ressalta que a formação e manutenção do capital intelectual da empresa é, talvez, a “...mais importante função de RH” (Fisher, 1998, p. 120) e que, para tanto, é necessário haver um programa estruturado para estimular o auto-desenvolvimento. Outras tendências prioritárias que compõem um modelo de gestão competitivo são as funções de RH coerentes com estratégias de negócio da empresa, estratégia de gestão de pessoas clara e definida e funções/processos de RH integrados a outros programas como qualidade, produtividade, organização do trabalho, etc.

Fisher (1998) faz uma análise retrospectiva da gestão de pessoas no Brasil, destacando as profundas transformações no cenário econômico a partir dos anos 90 que irão afetar diretamente o padrão de competitividade das empresas brasileiras. Nos anos anteriores, o foco das preocupações era a área financeira, dada a necessidade de convivência com as altas taxas de inflação e os inúmeros planos e choques econômicos, produzindo empresas “inchadas”, com pouco controle sobre custos, desperdícios e até mesmo sobre a eficiência da produção. Portanto, nos primeiros anos da década de 90, observa o autor, as estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar os novos cenários, eram tipicamente reativo-defensivas, concentradas no enxugamento e redução de custos. A partir de 95, em decorrência do plano de estabilização promovido pelo governo brasileiro, as empresas começam a adotar programas, técnicas e

métodos mais voltados para a qualidade e para o atendimento ao cliente, como forma de alavancar a competitividade.

Diante destas considerações, pareceu oportuna a realização deste trabalho, que tem como objetivo levantar as principais preocupações da área de Recursos Humanos no contexto organizacional brasileiro, vistas sob a ótica dos responsáveis pelas áreas de RH das empresas. Para tanto, foram utilizados os dados obtidos em entrevistas realizadas em 81 empresas da Grande São Paulo no ano de 1999 e, para este trabalho, foram analisadas as respostas dadas à questão “Quais são as principais preocupações da área de RH na sua empresa atualmente?”

A PESQUISA

A pesquisa realizada em 1999 teve por objetivos verificar junto a 81 empresas da Grande São Paulo, como a área de Recursos Humanos está conduzindo suas práticas, onde foram considerados os seguintes aspectos: como está estruturada a área de RH, quais as políticas e práticas mais utilizadas, o grau de planejamento e estruturação das atividades e o envolvimento da área de RH com programas de mudança organizacional. As empresas selecionadas, foram sorteadas aleatoriamente do índice *Dun&Bradstreet 10.000*. O questionário continha 64 questões sobre os itens acima mencionados, sendo a maioria composta de questões fechadas. Ao final, foram feitas duas questões abertas sobre as principais preocupações da área e as perspectivas de mudança que estavam sendo vislumbradas pelos profissionais entrevistados, que eram, em geral, os responsáveis (seja como gerentes, supervisores, superintendentes, diretores) pela área. As entrevistas foram realizadas durante o ano de 1999.

As respostas dadas à questão “Quais são as maiores preocupações da área de Recursos Humanos na sua empresa atualmente?” foram analisadas, uma a uma. Nesta análise, alguns temas surgiram de forma bastante clara, conforme mostra o Quadro, a seguir:

Quadro

Principais Preocupações da Área de Recursos Humanos

Preocupações	Frequência (nº)	Frequência (%)
Qualificação:		
funcionários, colaboradores	43	53,1
desenvolvimento gestores	13	16,1
Empregabilidade	3	3,7
Políticas, normas e procedimentos	22	27,2
Clima organizacional	18	22,2
Mudança	16	19,8
Problemas financeiros	13	16,1
RH mais efetivo	12	14,8
Demissão	5	6,2
Outros	5	6,2

ANÁLISE DOS TEMAS

1) A qualificação

A **qualificação** de pessoas aparece como o item mais mencionado. Dentro desta classificação, foram agrupadas as respostas como: necessidade de “mais treinamento”, “desenvolvimento de habilidades”, “criação e desenvolvimento de competências”, “mais investimento em treinamento” e “maior qualificação da mão-de-obra”, entre outros. A referência ao desenvolvimento dos gestores foi indicada separadamente no quadro, por se tratar de um número bastante expressivo. O caso da empregabilidade, foi destacado porque os entrevistados se referiam à qualificação em função da empregabilidade, ou seja, as afirmações feitas configuravam uma preocupação em transmitir aos funcionários a idéia de desenvolvimento de habilidades e de responsabilidade pela própria carreira. Do total, 62% dos entrevistados declararam ser a qualificação uma das maiores preocupações da sua área de atuação (não é a

soma dos três itens, pois alguns se referiram a mais de um), número bem mais elevado do que o obtido pela segunda indicação.

Dentro do tema qualificação, as respostas dadas configuram preocupações de natureza diferentes e puderam ser agrupadas em três subconjuntos diferentes: o primeiro, que se pode denominar **treinamento**; o segundo será chamado de **desenvolvimento de competências**; e o terceiro, de **empregabilidade**.

O subconjunto denominado **treinamento** foi composto por entrevistados que se expressaram com frases do tipo: “a mão-de-obra é muito mal qualificada, precisamos de mais treinamento”; “não há boa mão-de-obra no mercado, é preciso treiná-la”; “precisamos de um programa de treinamento para melhorar a produtividade”; e assim por diante. Para este grupo de entrevistados, a palavra treinamento era mais utilizada e a preocupação parecia estar relacionada à melhoria do desempenho das tarefas específicas, ou seja, o treinamento da organização taylorista/fordista, que tinha por objetivo adestrar os trabalhadores para as tarefas especificadas pelo planejamento, de forma a facilitar o controle e a produzir os resultados desejados. No modelo taylorista/fordista pode-se dizer que o treinamento era, portanto, “...uma atividade regulatória que contribuía para o controle do desempenho...” (Malvezzi, 1995, p. 23), idéia que parece estar de acordo com as declarações deste grupo de entrevistados.

No segundo grupo, **desenvolvimento de competências**, as afirmações feitas podem ser ilustradas como: “estamos preocupados com a captação de profissionais qualificados, com o desenvolvimento e retenção de talentos e com o desenvolvimento da liderança”; ou ainda, “é preciso desenvolver as habilidades, o potencial das pessoas”; “...desenvolver o grupo gerencial, a preocupação maior é com os gestores de pessoas..”. As declarações destes entrevistados levam a crer que a preocupação principal, neste caso, é um desenvolvimento mais amplo, do potencial das pessoas. E fica claro que esta ampliação das capacitação das pessoas está associada ao melhor desempenho da organização. Este grupo parece estar muito mais próximo dos conceitos da literatura que aponta a configuração de um novo contexto organizacional onde a qualificação, entendida como o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, aparece como um dos fatores-chave para a competitividade das empresas. Este paradigma emergente de gestão de pessoas que, como coloca Malvezzi (1995, p. 27), se diferencia do anterior pois, “no paradigma da administração científica, a sistematização do treinamento divide com o planejamento das tarefas a função de controle do desempenho. No paradigma emergente, a ausência de tarefas previamente programadas faz com que a capacitação tenha que assumir quase sozinha essa responsabilidade”. É a capacitação, portanto, que torna as pessoas (ou as equipes) auto-reguladas, isto é, habilitadas a planejar, realizar e avaliar o próprio trabalho.

Finalmente, o subconjunto denominado de **empregabilidade**, representado por apenas 3 empresas, mas que merece uma nota à parte, dadas as suas características específicas. Este grupo

de entrevistados se preocupa, principalmente, em conscientizar as pessoas da necessidade da qualificação sendo o foco, a razão da qualificação, a própria pessoa. Este grupo insiste que "...é preciso que as pessoas entendam que a responsabilidade pela carreira é de cada um e que têm que estar preparadas para ir embora...". É neste grupo que aparece a única referência feita ao auto-desenvolvimento, conceito que, na literatura, tem um papel fundamental dentro do paradigma emergente de gestão (Defillipi e Arthur, 1994; Fleury, 1996; Fisher, 1998; Malvezzi, 2000).

Uma análise mais acurada das afirmações feitas pelos entrevistados dos três subgrupos revela que, embora a natureza das preocupações em relação à qualificação possa ser diferente e que isto possa ser um indicador da adoção de abordagens ou modelos de gestão de pessoas fundamentalmente distintos, alguns pontos de convergência merecem ser ressaltados. Em primeiro lugar, é interessante notar que a maior parte das declarações é feita em um tom que denuncia, simultaneamente, uma queixa e uma exigência pois, fica evidente que o grau de qualificação existente não é adequado para a empresa. Além disso, há casos em que não fica claro a quem cabe a responsabilidade pelo aumento desta qualificação e, há outros que, ainda que a necessidade seja reconhecida, a impossibilidade de implantação de programas de treinamento devido a problemas financeiros perpetua uma situação onde os empregados (pela sua falta de qualificação) são vistos como uma das grandes fontes de problemas da empresa. Em segundo lugar, a ausência de referência à importância do auto-desenvolvimento é significativa, uma vez que é o elemento orientador da procura por qualificação pelo indivíduo, possibilitando o estabelecimento de uma relação auto-regulada e flexível entre indivíduo-organização (Malvezzi, 2000). Em terceiro lugar, a qualificação relacionada à empregabilidade das pessoas, que poderia sugerir uma preocupação legítima com o indivíduo, revela-se mais como uma preparação ou uma tentativa de isenção de culpa, em caso de demissão.

2) Políticas, normas e procedimentos

Este tema inclui observações como "a gestão de pessoas é muito informal, é preciso definir políticas", "implantar cargos e salários, programas de treinamento e benefícios..", "...não há normas, a seleção, por exemplo, é viesada..", "é preciso ter políticas iguais" e até mesmo, "é preciso implantar um RH". Estas referências deixam claro que os entrevistados reconhece haver problemas na gestão de pessoas da empresa e que a solução destes problemas passa pelo estabelecimento de políticas e procedimentos que tornariam os processos mais sistemáticos e mais equitativos. Pode-se perceber três tipos de problemas distintos: a **ausência** de algumas políticas ou de todas; a existência das políticas, caracterizadas pela **falta de consistência** entre elas; a existência de políticas que, dada a sua subjetividade, **não são aplicadas**.

A **ausência** das políticas, normas e procedimentos foi uma queixa bastante frequente. Em algumas empresas, não há nenhum tipo de sistematização, sendo um bom exemplo a resposta dada a uma outra questão, sobre a existência de planejamento estratégico: “tem, sim, na cabeça do dono...”, foi a resposta. Esta ausência foi apresentada como problemática pois não apenas aumenta a insegurança dos empregados, que “nunca sabem o que esperar da empresa”, mas também porque dá margem a reclamações e a reivindicações constantes e generalistas, sem foco. Em outras palavras, à ausência de políticas parece se associar uma sensação de insatisfação de causa indeterminada.

A **falta de consistência** entre políticas também foi relatada por alguns entrevistados. Exemplo dos problemas desta natureza são políticas de avaliação de desempenho desatreladas de políticas de remuneração ou promoção, o que deixa a impressão de que as primeiras têm apenas uma função punitiva. Outro exemplo mencionado foi a manutenção da estrutura de cargos e salários, mas sem os mecanismos correspondentes de planos de carreira e promoção, ou seja, políticas que se tornam obsoletas e não são substituídas por outras e que podem entrar em choque com novas formas de organizar o trabalho ou remunerar as pessoas. Há empresas que tentam implantar um RH estratégico, conforme relatado pelos entrevistados, mas que mantêm conceitos ou procedimentos muito diversos dos que são apresentados pela literatura, perpetuando velhos hábitos e impedindo que uma mudança efetiva seja realizada.

Finalmente, foi também apontado que, dada a **falta de objetividade** de algumas políticas relativas à gestão de pessoas, na prática, elas são simplesmente ignoradas, prevalecendo as relações informais e personalistas, típicas da cultura organizacional brasileira, descritas em Motta e Caldas (1997). Foram relatados casos de processos de seleção que são meras formalidades pois, na verdade, os escolhidos serão aqueles que os donos indicaram; promoções que são obtidas por meio de “padrinhos”; políticas que, apesar de terem um caráter global para a empresa, são interpretadas de maneiras diferentes pelos gerentes das diferentes unidades; e assim por diante. E estes relatos associam a fraqueza destas políticas e esta informalidade à sentimentos de inequidade e de insatisfação por parte das pessoas.

Merece destaque, ainda, o fato de que as queixas mais frequentes se referem às políticas de remuneração e benefícios, aspectos extrínsecos da relação do indivíduo com o trabalho. Entretanto, conforme apontado anteriormente, em relação ao paradigma emergente de gestão de pessoas, a literatura a ênfase é colocada nos aspectos intrínsecos da relação com o trabalho, privilegiando a auto-regulação e o auto-desenvolvimento como forma das pessoas se prepararem para enfrentar o mercado de trabalho, como forma de viabilizar a relação organização-indivíduo exigida para a maior competitividade das organizações e como critério para a definição de sucesso profissional (Mirvis e Hall, 1994; Malvezzi, 2000).

Finalmente, vale ressaltar que as referências à falta de integração das políticas foram feitas, em geral, de maneira fragmentada, isto é, pela menção das partes – política salarial, de benefícios, de treinamento, etc. Desta forma, em apenas alguns casos (aqueles mencionados no aspecto **falta de consistência**), o entrevistado deixou clara a necessidade de uma abordagem ampla para a gestão de pessoas; nos demais, os problemas eram tratados como se fossem apenas partes de um todo que não precisam estar conectadas por uma base comum que, de acordo com Devana, Fombrun e Tichy (1984), pode ser denominada de visão que a organização tem de como vai estabelecer a relação com os empregados.

3) Clima organizacional

O terceiro tema levantado é o do **clima organizacional**. Aqui, foram agrupadas observações como: “manter o nível de satisfação dos empregados”, “...administrar a ansiedade dos funcionários...”, “manter clima de confiança nos empregados, evitar insegurança”, “manter motivação”, “...as pessoas se perdem um pouco...”, “melhorar clima”, entre outros. Estas afirmações revelam que um número significativo dos responsáveis pela área de RH percebe problemas relacionados à atitude e/ou à disposição dos empregados e que, além disso, cabe à área de RH fornecer os meios para que estes problemas sejam solucionados ou, ao menos, suavizados.

Dentre as frases mencionadas, pode-se distinguir aspectos como a **insatisfação** dos empregados, a **ansiedade** associada às mudanças ou reestruturações, a **falta de motivação** das pessoas e os problemas causados por **líderes** incompetentes. O clima organizacional, na definição de Coda (1997) é o indicador do nível de satisfação que as pessoas sentem em relação ao trabalho. A satisfação refere-se mais aos aspectos extrínsecos do trabalho, como a remuneração, benefícios, chefia, a segurança, etc. A motivação, por outro lado, estaria relacionada aos aspectos intrínsecos, o trabalho em si, a identificação com a organização, a responsabilidade, etc. Entretanto, o autor relata que, na realização das pesquisas de clima organizacional, os aspectos intrínsecos sempre aparecem como fatores relevantes na determinação da satisfação das pessoas, sendo, portanto, incorporados ao conceito de clima. Além disso, é grande a confusão entre os conceitos de motivação e satisfação nas organizações, conforme aponta Bergamini (1998), sendo os termos utilizados, em geral, como sinônimos, e que são vistos como responsáveis pela falta de energia para trabalhar e, por conseguinte, por um desempenho aquém do esperado.

Embora os termos fossem realmente utilizados sem o rigor da definição acadêmica, pôde-se notar uma predominância no uso da palavra **insatisfação** para referir-se à falta de políticas adequadas. Desta forma, os entrevistados que declararam estar preocupados com a satisfação dos empregados, apontavam melhores políticas de remuneração, treinamento e benefícios como soluções para o problema.

Alguns entrevistados descrevem um clima organizacional difícil, em função de uma reestruturação recente ou projetada para um futuro próximo, ocasionando tensão, **ansiedade**, incerteza e insegurança nas pessoas, e que se refletem no exercício do trabalho e na convivência das pessoas. Frases como “é difícil manter um clima de confiança nos empregados, evitar a insegurança” e “...precisamos preparar as pessoas, elas se perdem um pouco...”, ilustram este tipo de preocupação, evidenciando um quadro complicado para a empresa.

A **falta de motivação** é o mais mencionado, sem corresponder exatamente às definições de Bergamini (1998) ou Coda (1997). Mas fica claro que os entrevistados estão se referindo a um desânimo, à uma sensação de apatia, de falta de energia para trabalhar e a um sentimento de desilusão em relação à organização. Há casos em que a falta de motivação foi relatada como um efeito, como por exemplo, a frase “...a motivação é um problema, é menos gente para fazer o mesmo trabalho...”; e em outros, como algo a ser extraído das pessoas “...precisamos motivar mais as pessoas...”.

Alguns entrevistados mencionaram, ainda, que problemas de clima acontecem como decorrência da má atuação dos gerentes ou **líderes**, onde foram incluídos os proprietários. Alguns se queixaram do ‘atraso’, do conservadorismo do setor em que atua a empresa, onde todos os ‘patrões’ seguem as mesmas políticas, ou a falta delas, resultando em ambientes ruins para se trabalhar, autocráticos e cheios de rivalidades e ressentimentos, com poucas compensações. Outros, apontaram problemas que surgem com os gerentes, que não sabem lidar com os subordinados, causando mal-entendidos e conflitos, tornando o ambiente ruim para se trabalhar. Exemplo disso é a frase “..o mais difícil é formar os gestores...”. E ainda outros mencionam a necessidade do fortalecimento do espírito de equipe como parte da solução para um clima organizacional nebuloso.

Em resumo, embora o clima organizacional apareça como um problema relevante para estes entrevistados, a formulação das preocupações sugere que o tema ainda se apresenta como difuso e pouco trabalhado. A própria utilização aleatória das palavras motivação e satisfação ilustra a confusão no entendimento de conceitos que formam a base para a compreensão da questão, dificultando o desenho de soluções mais efetivas. Sendo assim, prevalecem as sensações de que as pessoas, quer sejam subordinados ou líderes, são inadequadas ou de que o ambiente de trabalho é desagradável ou hostil. Um esforço integrado para um entendimento mais amplo dos problemas parece estar faltando.

4) A mudança

A **mudança** aparece em quarto lugar e abrange frases como “as pessoas são acomodadas, resistentes à mudança”, “mudança de cultura, “..estamos no meio de uma mudança”,

“..conscientizar da necessidade de mudança”, etc. Mudanças na diretoria, reestruturações, mudanças nos processos de trabalho, enfim, todas as referências feitas a transições foram agrupadas sob a denominação geral de **mudança** e foram apontadas por quase 20% dos respondentes, que enfatizaram a necessidade da participação da área de RH para a efetivação destes processos.

Dentro deste tema, pode-se perceber que as respostas formam **três grupos**, que retratam situações, aparentemente, bastante diversas. O **primeiro** grupo reconhece a necessidade de fazer mudanças na área de RH, mas não vê possibilidade de concretização de nenhum novo programa, em função das condições financeiras da empresa. São, em geral, empresas com menos de 500 funcionários, que foram fortemente abaladas pela concorrência internacional promovida pela abertura da economia desde o início da década. Algumas já fizeram uma redução drástica de pessoal, não acompanhada de reformulações nos processos de trabalho e na gestão de pessoas propriamente dita.

No **segundo** grupo, encontram-se as empresas que estão passando por um processo de mudança. Fica bastante claro que estes processos estão ocorrendo de maneiras diferentes em cada uma delas. Em uma, por exemplo, a preocupação básica é a conscientização e a mobilização das pessoas para a mudança: há um planejamento de longo prazo, os processos de trabalho estão sendo reestudados, as pessoas são chamadas a participar dos planos, seminários sobre cultura e mudança são realizados, e há, até mesmo, um dia marcado para o *big bang*. Em outras, a maior parte das empresas deste grupo, a transição parece ser mais pontual, privilegiando apenas uma área da empresa ou atendo-se à implantação de um ou dois programas. Há, ainda, aquelas que, reconhecidamente estão mudando porque precisam obter a certificação ISO. Como se pode observar, é um grupo bastante heterogêneo.

O **terceiro** grupo se caracteriza pelo fato de já haver passado por grandes transformações, de acordo com o relato dos entrevistados. Aparentemente, este grupo de empresas reformulou não apenas os processos, mas também a gestão de pessoas, para que os resultados pudessem ser alcançados. Entretanto, este grupo continua a pensar em mudança, uma vez que “...a mudança é a regra...”. Aqui, também, as práticas divergem muito: consultoria interna, planos de avaliação de potencial, programas para avaliar e desenvolver competências, desenvolvimento de gestores, *coaching*, etc. Dois deles, inclusive, mencionaram a possibilidade da extinção da área, uma vez que “...todos estão se tornando estratégicos...”.

Um ponto que merece menção é que a mudança na cultura é a mais mencionada, sinalizando uma preocupação maior com mudanças comportamentais. A acomodação das pessoas, a falta de comprometimento com a empresa e a falta de gestão para o desempenho são problemas ditos culturais nas falas dos entrevistados, que são mencionados sem estar, necessariamente, atrelados

a mudanças nos processos de trabalho. “Mudar a cultura” parece ser utilizado de forma ampla, como diagnóstico e solução de inúmeros problemas.

Um elemento comum aos três grupos é o fato de que os sentimentos em relação à mudança são ambíguos: a necessidade de mudar é reconhecida, mas o processo de fazê-la acontecer parece ser penoso. As dificuldades da mudança estão, em geral, associadas à idéia de que as pessoas são resistentes à mudança, o que pode comprometer o planejamento e a implantação dos processos, uma vez que qualquer obstáculo poderá ser atribuído à falta de cooperação das pessoas. Desta forma, o processo como um todo já vem associado, a priori, a sentimentos negativos e a dificuldades a serem enfrentadas.

5) Problemas financeiros

Os **problemas financeiros** também foram citados com uma frequência significativa, principalmente, por serem colocados como fatores restritivos da ação da área de RH. Declarações como “já conseguimos muito, dadas as condições da empresa”, “se voltar a crescer, poderemos voltar a ser um RH efetivo”, “é preciso, primeiramente, aumentar as receitas da empresa”, “custos são muito altos”, etc., foram usadas como justificativas para uma atuação limitada, apesar do reconhecimento da existência de problemas na gestão das pessoas.

É expressivo o número de entrevistados que mencionou estar a empresa atravessando um período difícil, com problemas financeiros. Entretanto, o que mais chamou a atenção foi a relação que os entrevistados estabeleciam entre o desempenho financeiro da empresa e a gestão de RH. Uma frase que caracteriza o tipo de relação estabelecida é “...se a empresa crescer, nós poderemos voltar a ser um RH...”. A frase mostra, e a entrevistada também mencionou, que a área de RH já havia sido mais efetiva e que, devido a problemas financeiros, sua atuação foi sendo limitada a recrutar, selecionar e fazer pagamentos. Dois outros entrevistados contaram que, assim que os problemas financeiros começaram, o treinamento e outros benefícios (escola para funcionários e familiares, por exemplo) foram cortados. Estes relatos ilustram que, para algumas empresas, a relação com os trabalhadores é, principalmente, baseada nos custos que eles representam e que as atividades de RH são vistas como custos adicionais.

Merece destaque, também, o fato de que, entre os entrevistados que citaram os problemas financeiros como um impedimento a uma ação mais efetiva da área de RH, nenhum mencionou a possibilidade de se gerir pessoas para alavancar a competitividade da organização, ou seja, a solução dos problemas financeiros não é associada a uma gestão de pessoas atreladas a objetivos estratégicos a serem atingidos. O objetivo primordial é a solvência, a própria continuidade da empresa e nesta situação, todos os esforços convergem para a maximização de receitas e minimização de custos.

Conforme mencionado, os problemas financeiros foram relatadas nas empresas com menos de 500 funcionários, mais afetadas pelas mudanças introduzidas no cenário econômico desde o início da década. Os problemas mencionados pelos entrevistados expõem situações muito delicadas, que levantam a questão da possibilidade real da adoção de uma postura e de ações mais efetivas, direcionadas à gestão de pessoas. Parece ser significativo o fato de que as grandes empresas são as que oferecem mais (benefícios, programas de treinamento, formas de remuneração, melhor ambiente de trabalho, etc.) às pessoas que nelas trabalham. Será que este fato pode ser atribuído apenas à miopia dos dirigentes das empresas menores?

6) Um RH mais efetivo

Sob a denominação de **RH mais efetivo**, foram agrupadas as declarações como: “desenvolver meios e métodos para que a área possa agregar valor ao produto”, “RH tem que ter um papel cada vez mais estratégico”, “RH também tem que contribuir para o negócio..”, “RH tem que ser encarado como construidor de projetos”, e assim por diante. Estas afirmações sugerem que, embora considerem a área atuante, os entrevistados reconhecem um potencial maior de contribuição, ainda não totalmente explorado.

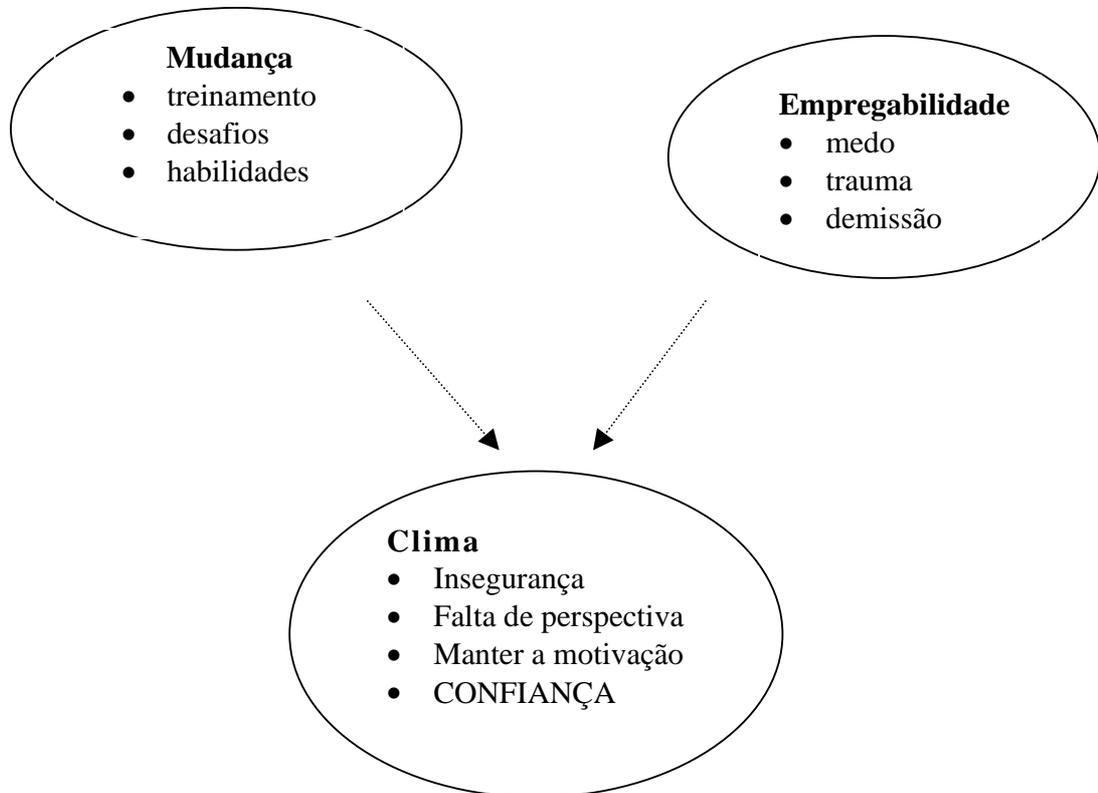
É interessante ressaltar que estas declarações foram feitas partindo de entrevistados que se encontram nas mais diversas situações. Em dois casos, apenas, os entrevistados reconhecem que, apesar de necessário, dificilmente a área poderá ter uma atuação mais efetiva no futuro próximo, devido aos problemas financeiros das empresas. Em outros casos, a empresa está passando por uma fase de mudança e o entrevistado vê a possibilidade da área de RH vir a ter um papel mais estratégico e, portanto, mais efetivo dentro da organização. São afirmações, em geral, feitas em tom de orgulho e entusiasmo como “...RH está se tornando cada vez mais estratégico...”. Por fim, há casos em que o entrevistado declarou que a área já passou por uma grande transformação mas que, apesar disso, ainda há muito a ser feito, pois o questionamento deve ser constante, bem como a antecipação das necessidades dos clientes.

7) A demissão

A preocupação com a **demissão** foi destacada, por ser tema de grande visibilidade e que, apesar disso, não foi muito citado. Neste caso, é interessante a postura das empresas onde, segundo os entrevistados, a preocupação maior era não demitir, tentar manter o quadro de funcionários, apesar das dificuldades enfrentadas. Esta tensão era repassada aos empregados que ficavam, então, cientes do esforço que a empresa estava fazendo, o que se refletia no ambiente de trabalho, que oscilava entre a tensão e a gratidão. Entretanto, nenhum dos cinco entrevistados deste grupo mencionou também a preocupação com a empregabilidade dos empregados.

DISCUSSÃO CRÍTICA DOS TEMAS

Após a descrição dos temas que surgiram como as principais preocupações dos gestores de Recursos Humanos, serão destacados a seguir alguns dilemas que parecem caracterizar o processo de gestão de Recursos Humanos. Os gestores de Recursos Humanos encontram-se diante da necessidade de promover mudanças organizacionais, para enfrentar a competitividade. Para isso, é necessário enfrentar desafios e desenvolver novas habilidades através do treinamento de pessoas; neste sentido, o discurso oficial é o de desenvolvimento de competências. Mas os gestores também registram o clima de insegurança, as altas taxas de desemprego e a dificuldade de manter a motivação e a confiança dos funcionários. Esta condição está fortemente ligada à falta de perspectiva tanto por parte da empresa, de se manter competitiva num mercado fortemente impactado por mudanças, como por parte dos próprios funcionários que se percebem mais vulneráveis aos processos de enxugamento de pessoal. A preocupação dos gestores está, como alguns deles pontuam, em promover mudanças que “não sejam tão traumáticas”. É possível considerar, portanto, conforme apontado na Figura, que, ainda que a palavra demissão não tenha sido enfaticamente colocada pelos gestores, que este é um temor presente que, de um lado, perpassa a questão da empregabilidade e, de outro, contribui para o clima organizacional de insegurança e falta de motivação. Os temas demissão e desemprego têm sido debatidos no Brasil, como um fantasma sempre presente no cenário organizacional, conforme Caldas (2000), tendo sido considerados como inevitáveis diante dos ajustes necessários à sobrevivência das empresas atualmente. Pode-se considerar que a questão da empregabilidade torna-se mais evidente devido ao fato de que a demissão hoje não é mais um fenômeno esporádico frente a períodos de crise econômica, mas uma constante que acompanha o dia a dia das empresas. Um dos gestores entrevistados deixou claro esta relação ao dizer: “é necessário manter a taxa de empregabilidade das pessoas, explorar habilidades e deixar as pessoas preparadas para ir embora e administrar a ansiedade”.

Figura

Outro gestor entrevistado afirmou: “ O momento é difícil, a empresa está à venda, as pessoas estão tensas, o clima é de incerteza”. Ainda que a demissão não esteja claramente explicitada, fica evidente que este é o medo sempre presente dos funcionários seja porque as empresas enfrentam problemas financeiros, processos de enxugamento ou, para enfrentar a concorrência, estão passando por processos de fusão, aquisição.

A empregabilidade está ligada portanto, não só à necessidade de desenvolvimento de novas competências para acompanhar os processos de mudança na organização, mas ao temor de perder o emprego. Como o discurso da qualificação dos funcionários é feito com base em: “ as pessoas tem que se conscientizar de sua própria responsabilidade em se preparar para a mudança”, conforme apontado por outro entrevistado, e como nem sempre os gestores de Recursos Humanos podem suprir as necessidades de requalificação dos funcionários, resta a eles lidar com o clima motivacional nem sempre muito agradável neste contexto. Cabe considerar também que o treinamento, a requalificação, o desenvolvimento de competências pode ser

suprido por empresas que disponham de recursos para tal investimento. A preocupação com questões financeiras foi um aspecto ressaltado pelos entrevistados.

Conforme apontado por outro entrevistado: “com a globalização e o conseqüente preparo e desenvolvimento para mudanças, as pessoas acabam se perdendo um pouco”. Não se deve estranhar, portanto, que, com este clima, a questão do comprometimento e da confiança passem a ser temas presentes nas organizações e nas preocupações dos gestores de Recursos Humanos.

Considerações finais

Os resultados da pesquisa descrita neste trabalho mostram que as principais preocupações dos gestores de Recursos Humanos referem-se: à questão de qualificação dos funcionários; à introdução de políticas, normas e procedimentos; ao clima organizacional, às mudanças organizacionais; aos problemas financeiros enfrentados pela empresas; à construção de uma área de Recursos Humanos mais efetiva e à questão da demissão. Pode-se considerar, por estes dados, que os problemas enfrentados são extremamente heterogêneos, o que, por si só, já se constitui como um dilema de considerável complexidade a ser enfrentado pelos gestores de Recursos Humanos.

Mas, além disso, cabe considerar que, conforme o argumento de Morhaman e Lawler III (1997), se são as pessoas que detém o conhecimento e o capital intelectual nas empresas, os gestores de Recursos Humanos estão hoje confrontados com outro difícil paradoxo no exercício de sua função. Esta pesquisa mostra, pelo menos para a realidade das empresas da área da Grande São Paulo, que é necessário combinar mudanças organizacionais - que requerem comprometimento e confiança dos funcionários - com os processos de demissão quase que inevitáveis no cenário atual das empresas. Esta contradição parece gerar um clima organizacional desconfortável, que se transforma, por sua vez, num outro problema a ser administrado e contornado pelos gestores de Recursos Humanos.

Como os dados sobre a gestão de Recursos Humanos são, de um modo geral, escassos no país; como há uma diversidade das empresas e de seus modos de gestão de Recursos Humanos; como as mudanças organizacionais têm sido intensas nestes últimos anos, é necessário e premente que se façam mais pesquisas para, de um lado, obter-se maior conhecimento sobre a realidade brasileira e, de outro, obter-se as condições necessárias para se avançar na melhoria das condições de trabalho no país.

Referências bibliográficas:

BERGAMINI, C.W., (1998), A difícil administração das motivações, *Revista de Administração de Empresas*, v.38, n.1, p.6-17.

CODA, R., (1997) Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de Recursos Humanos IN: BERGAMINI, C.W., CODA, R.,(org), *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, São Paulo, Atlas, 2ªed.

CALDAS, M. *Demissão: conseqüências para os indivíduos e a organização*. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

DEFILLIPI, R.J., ARTHUR, M.B., A Competence-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 307-23, 1994.

DEVANA, M.A., FOMBRUN, C., TICHY, N.M., (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons.

FISHER, A.L, (1998), *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FLEURY, M.T., (1996), Desafios e impasses na formação do gestor inovador IN: DAVEL, E., VASCONCELLOS, J.(org), *Recursos Humanos e subjetividade*, Rio de Janeiro, Vozes, 2ªed.

MALVEZZI, S., (1995), Do taylorismo ao comportamentalismo, 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos, IN: BOOG, G., (org), *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*, São Paulo, Makron, 2ªed.

MALVEZZI, S., (2000), A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira, *Organização e Sociedade*, v.7, n.17, jan/abril, p. 137-143.

MIRVIS,P.H., HALL,D.T., (1994), Psychological Success and the Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 365-380.

MOHRMAN, S.A., LAWLER III, E.E., (1997), Transforming the Human Resource Function, *Human Resource Management*, vol. 36, no 1, p. 157-162.

MOTTA, F., CALDAS, M., *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.

ULRICH, D., (1997), Human Resource of the Future: conclusions and observations, *Human Resource Management*, vol. 36, no 1, p. 175-179.