

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS CEDENDO LUGAR À GERÊNCIA DAS PESSOAS: UM EXERCÍCIO COMPARTILHADO

Marlene Catarina Oliveira Lopes Melo*

INTRODUÇÃO

A prática da função pessoal nas organizações brasileiras vêm sendo questionada sistematicamente desde a década de setenta. Naquela época, tais questionamentos eram principalmente em consequência do ressurgimento da ação sindical no país, com movimentos reivindicatórios, pressão para o exercício da negociação coletiva e realização de muitas greves, situação até então inédita para os profissionais da área de recursos humanos.

A análise de práticas de ARH (Administração de Recursos Humanos) no final da década de 70 e início dos anos 80 considerando o contexto econômico, político e social levava a conclusões explicativas para a atuação e importância deste setor nas organizações. Assim, já naquele momento, “dados empíricos parecem indicar que mudanças nas políticas de pessoal se fazem muito mais em decorrência dos níveis de certeza e incerteza nas relações de força (de poder) na gestão do trabalho do que da lógica de uma certa evolução prevista neste campo” (MELO, 1984).

Nos fins dos anos 80 e início imediato da década de 90, apesar de mudanças e etapas vencidas pela área de ARH, predominava ainda na maioria das empresas brasileiras um processo de administração de recursos

humanos cartorial, burocrático e reprodutor de práticas desenvolvidas em outros contextos econômicos, políticos, sociais e culturais, às vezes com um discurso inovador. Observava-se uma forte ênfase em técnicas e procedimentos, sem considerar a questão básica ao redor da qual gira a inserção do empregado nas relações entre capital e trabalho.

Estando as relações de emprego regidas pelas relações de poder entre os grupos de interesses no interior da organização, as relações entre empregado(s) e empregador(es) se traduzem por uma lógica dupla, permanente e contraditória de afrontamento, negociação ou acomodação/aceitação.

Em artigo publicado em 1991 (RAE, 31/4: 49-62, 91) concluíamos que a análise da prática organizacional relativa à função pessoal e de sua evolução (ou mudanças), nos revela que se trata principalmente de resultados da relação de poder entre os atores sociais (grupos de interesses) nas organizações.

Com essas considerações, nossa proposição para o desenvolvimento da tecnologia gerencial mais avançada para a gestão da força de trabalho, e o desenvolvimento da competência do profissional da área, implicava na mudança da concepção do espaço para a atuação da administração de recursos humanos, que deveria estar inserida na perspectiva conceitual das relações de trabalho, revendo, assim, suas práticas e discursos.

No mesmo número da RAE (Revista de Administração de Empresas), FISHER analisa a gestão do trabalho destacando a discriminação intensa e freqüente nas organizações quando se trata de atender à necessidade de aperfeiçoamento da gestão do fator trabalho, indicando também a necessidade de repensar a Administração de Recursos Humanos no Brasil.

Para FISHER (1991), na maioria das vezes, técnicas e modelos são adotados de modo tópico, enquanto as organizações permanecem refratárias à proposta de transformarem mais profundamente suas próprias posturas de valorização do trabalho, ou seja, na maioria dos casos de adoção de modelos, as empresas brasileiras adotam “a nomenclatura” e o ‘visual’, mas relegam a filosofia, os objetivos, a formatação, os valores e os resultados, com os quais e para os quais o sistema foi originalmente concebido” (p. 81), sendo este um dos indicadores da necessidade do aperfeiçoamento político da gestão de recursos humanos tanto a nível institucional quanto organizacional.

Outros autores, discutiram questões relativas a terminologia para o setor. CURTY (1991) considerou que o abandono da expressão “Adminis-

tração de Pessoal” pelo uso do termo de Administração de Recursos Humanos representa mais que a simples mudança de nomenclatura, “na medida em que marca o redirecionamento do carácter estratégico da gestão de pessoas no contexto organizacional” (p. 68), tornando-se a área de Recursos Humanos um agente determinante da consciência organizacional.

ALMEIDA et al (1993) afirmam que embora GRH tenha incorporado certa evolução tecnológica nas suas práticas e técnicas, incluindo conceitos de informática, o seu conceito e finalidade permaneceram os mesmos durante as décadas de 30 a 80, reproduzindo pressupostos embutidos nas teorias organizacionais, sintetizados na descrição de FLIPPO da função de pessoal¹.

Mostrando uma tradição de não conhecermos pesquisas e produções de pesquisadores brasileiros ou de fazê-lo superficialmente, GUTIERREZ (1995) coloca o fato de não se considerar os membros da organização com suas percepções, ações e estratégias como lacuna significativa para a compreensão das transformações da função RH em uma organização. Assim, o autor postula uma análise que privilegie a dimensão do poder. Essa perspectiva de orientação mais sociológica, na análise do autor, “na linha de trabalhos como os de Crozier e Friedberg e Gutierrez, mostra que o estudo da evolução da função RH coloca em evidência a importância do poder e das tomadas de decisões nas organizações podendo ser considerados prioritariamente como resultantes de uma decisão do grupo dirigente e não simplesmente como um estágio de desenvolvimento orientado para o que seria um modelo melhor” (p. 74).

O avanço da década de 90 trouxe os conceitos de capital humano, aprendizagem organizacional, entre outros, mesclando-os com os processos de gestão do trabalho, mas sem trazer uma ligação direta com a chamada área de ARH. Na prática as empresas começaram a mexer na área, com objetivo de racionalizá-la, reduzi-la ou transformá-la em um grupo de assessores / consultores internos.

Em 1994, a Revista Francesa de Gestão (nº 98) publica um dossier sobre “Gestão dos Recursos Humanos: o fim ou o começo?”. Na sua introdução Maurice THÉVENET fala dos grandes debates atuais da área: evolução das estruturas organizacionais, transformações das funções, novos desafios, práticas e problemas de uma GRH remodelada pela gestão da crise. Segundo o autor, o conjunto dos artigos não tem em comum somente as bases de uma problemática para a gestão de recursos humanos, mas todos destacam a necessidade mais imperiosa de se levar cada vez mais em conta o indivíduo.

Também OLIVEIRA (1996) coloca a questão: “está a função de Recursos Humanos desaparecendo?”. A autora responde dizendo que “a função não está desaparecendo e tudo indica que um novo enfoque está sendo dado a área” (p. 50).

Ainda no campo intelectual, que pode ser representado pelas reuniões anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, verificou-se, ao longo dos anos, um crescimento significativo de trabalhos para o tema Recursos Humanos, o que representa a sua importância para a organização e a pesquisa, mas com uma representação temática consideravelmente diversificada mostrando a sua complexidade e a sua transformação.

Ao realizarmos uma pesquisa buscando uma análise multidimensional dos impactos da adoção das novas tecnologias organizacionais em empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte², não poderia deixar de ser tentador buscar as percepções, posicionamentos e análises de profissionais da área de Recursos Humanos dessas empresas, quanto às mudanças em andamento neste setor.

PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS E O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS³

ANALISANDO O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Fazendo parte do projeto de pesquisa supracitado, para a análise dos impactos da adoção das Novas Tecnologias Organizacionais (NTO's) foram entrevistados 17 (dezessete) profissionais da área de Recursos Humanos de 5 (cinco) empresas da grande Belo Horizonte², sendo 2 (duas) empresas públicas e 3 (três) privadas.

De acordo com os profissionais de Recursos Humanos entrevistados, além da Qualidade Total (80%), Downsizing (23,33%), Terceirização (20%), Reengenharia (16,67%), as empresas pesquisadas vêm adotando como novas tecnologias organizacionais planos de desenvolvimento gerencial (20%), planejamento estratégico (13,33%), informatização (13,33%), grupos de empreendimentos, grupos de trabalho multifuncional, gestão participativa, entre outros.

Quanto aos fatores facilitadores para implantação dessas novas tecnologias, verificou-se que os entrevistados apontaram um quadro disperso e diversificado. No entanto, o reagrupamento temático nos permitiu encontrar uma concentração em três tipos de fatores: conscientização e treinamento dos empregados (39,99%); procedimentos internos acompanhados de uma nova organização de trabalho, visão mais empresarial das organizações, implantação da gerência participativa, quebra da onipotência gerencial (totalizando 40%); e fatores externos, criando uma certa instabilidade organizacional (36;67%)³, tais como: cenário atual de constantes mudanças e a competitividade do mercado.

As dificuldades encontradas face à implantação das novas tecnologias organizacionais apontam para dois pólos: o empregado e a própria organização. Em relação às dificuldades centradas no empregado (totalizando 63,32%), destacam-se a resistência (30%), valorização do processo em detrimento do humano (16,67%), inexperiência e inadaptação dos empregados (23,33%), falta de desenvolvimento dos empregados (6,67%), temor em relação à terceirização, nível de escolaridade baixa, perfil inadequado e expectativa e ansiedade dos empregados (com 3,33% cada).

Quanto aquelas próprias da organização (total de 70,00%) foram apontadas a valorização do processo em detrimento do humano (16,67%), a cultura organizacional (13,33%), descrédito em relação à direção da organização (10%), ausência de troca de informações entre as áreas e estrutura organizacional centralizada (6,67% cada), defasagem tecnológica, busca de resultados imediatos, estrutura organizacional paternalista e processos internos morosos (com 33% cada).

Uma primeira constatação aparece nesses resultados: grande parte das dificuldades encontradas no processo de implantação de novas tecnologias são administráveis. E ainda, a maioria delas relaciona-se com a gestão das pessoas nas organizações.

Diante das dificuldades de implantação das novas NTO's, as organizações não revelaram grande capacidade de reação. Segundo os entrevistados de Recursos Humanos ocorreu uma incrementação de cursos e treinamentos (com apenas 21,74%) e pesquisas para avaliar o moral dos empregados (13,04%). As outras ações foram apontadas de formas dispersas e com baixo percentual de freqüência, significando que se tratou mais de estratégias pontuais. Dentre elas destacam-se a contratação de consultorias e novas admissões (com 8,70% cada), melhoria do sistema de informações, maior integração de setores da empresa, participação dos gerentes no plano diretor da organização, maior participação dos empregados, necessidade da terceirização, ênfase no diálogo e busca do envolvimento do empregado (4,35% para cada uma).

“A estratégia de implantação foi muito autoritária. No início foi um tanto quanto desgastante para todo mundo porque foi desconsiderada a questão moral da equipe”.

(Entrevistado)

“Foi cobrança em cima de cobrança, De uma maneira geral foi isso. O T.Q.C. foi imposto. Não tivemos oportunidade nenhuma de questionar nada”.

(Entrevistado)

“Nós tivemos um aproveitamento de 90%. Isso mudou muito os rumos da companhia. Nós tivemos uma reestruturação recentemente nas nossas estruturas e várias pessoas saíram e várias continuaram na empresa. Para isso este programa foi utilizado. Esse programa teve impacto direto nessa reestruturação”.

(Entrevistado)

“Deu-se uma ênfase muito grande ao trabalho, a produção e ao lucro esquecendo-se um pouco do empregado. O pessoal não foi devidamente preparado para aceitar, para saber um pouco mais sobre T.Q.C. Estipulo-se um prazo para a execução das tarefas. Não houve um preparo gerencial”.

(Entrevistado)

“Eu acho que grande parte da culpa do T.Q.C. não ser bem aceito, não é falha só deles. É falha nossa também. Acho que nós não soubemos

trabalhar bem os nossos subordinados. Se nos cobram aquele 'dever de casa', aqueles dados, nós tínhamos que cobrar aquilo do pessoal da mesma maneira que nos cobraram". (Entrevistado)

Estes dados indicam que as dificuldades foram provocadas principalmente pelo modelo de gestão de pessoas adotado pelas organizações, produzindo tipos de posicionamento e comportamento dos empregados não desejáveis ou incompatíveis com os objetivos organizacionais.

Por outro lado, quase a totalidade dos entrevistados (93,33%) reconhece a ocorrência de mudanças nos diversos grupos funcionais das empresas, resultante de uma certa autonomia concedida, além do desenvolvimento técnico e entrosamento entre áreas.

"A mudança é drástica tanto que eu acho até maior para as pessoas de produção que nunca puderam falar assim: 'Olha essa máquina aqui vai estragar a qualquer momento'. Não adiantava, ele tinha que produzir. Agora quando a máquina vai quebrar ele avisa que vai parar. Ele tem esse poder".
(Entrevistado)

"O ciúme que a terceirização gera nos funcionários provoca uma reação de melhoria de trabalho. A pessoa passa a querer mostrar serviço. Se fosse assim sempre não haveria necessidade de terceirização".

(Entrevistado)

Transcorrido o processo de implantação das NTO's, ou das fases iniciais do processo de reestruturação e racionalização, várias mudanças podem ser observadas nas organizações em relação a sua força de trabalho.

Percebe-se um salto qualitativo na questão de se buscar maior envolvimento do empregado (19,23%), considerando a fase de implantação das NTO's. Mas essa ainda não é a diretriz básica das organizações. Seguem-se o aumento de treinamentos (visto como benefício para os empregados) e o melhor atendimento ao usuário, com 11,54%. As outras mudanças sugerem indicativos para a gestão do trabalho nas organizações: busca de mão de obra qualificada, deslocamento de empregados inter-setores, descentralização da estrutura hierárquica, busca de uma gestão participativa, racionalização no uso da mão-de-obra, promoção do auto-gerenciamento pelos empregados, instalação de grupos de trabalho para solucionar problemas. (Veja Tabela 1)

TABELA 1: PRINCIPAIS MUDANÇAS NA EMPRESA FACE A ADOÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

| Itens Discriminados | % |
|---|-------|
| Maior envolvimento dos empregados | 19,23 |
| Maior exigência de produtividade e qualidade | 15,38 |
| Treinamentos (benefícios para os empregados) | 11,54 |
| Melhor atendimento ao usuário | 11,54 |
| Busca de mão de obra mais qualificada | 7,69 |
| Deslocamento de empregados intersetores | 7,69 |
| Descentralização da estrutura hierárquica | 7,69 |
| Gestão participativa | 7,69 |
| Racionalização da mão de obra | 3,85 |
| Auto-gerenciamento dos empregados | 3,85 |
| Grupos de trabalho para solucionar problemas | 3,85 |
| Não respondeu a pergunta | 7,69 |

Fonte: Entrevistas com Profissionais da área de Recursos Humanos.

Obs.: A soma da frequência relativa é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Há também fortes indicativos de mudanças em curso no perfil do empregado. Segundo 80,77% dos profissionais de recursos humanos entrevistados ocorreram mudanças no perfil do empregado na empresa, 11,54% disseram estar em processo de mudança e 3,85% negam a mudança no perfil do empregado enquanto o mesmo percentual não sabe responder.

“Hoje a gente poderia dizer que nós temos um empregado diferente em todos os níveis, não só a nível de chão de fábrica não. Hoje a gente tem um operador mais responsável, interessado, assíduo ao trabalho, dedicado e satisfeito. Isso reflete na chefia. Então em relação a confiança eu acho que melhora muito”.

(Entrevistado)

“O nosso profissional é menos ligado á empresa e é mais profissional. Ele não tem aquela de vestir a camisa da empresa. Ele está mais disposto a executar tarefas novas, experimentar e tentar fazer coisas além do que é a tarefa dele”.
(Entrevistado)

“Mudou em alguns níveis superiores. Talvez tenha mudado a nível de conscientização. Mas a parte de mão-de-obra básica não mudou”.
(Entrevistado)

Quanto ao perfil do novo empregado, percebe-se a construção de um modelo de referência onde se destaca a escolaridade, as habilidades múltiplas, “o estar informado”, possuir boa capacidade de se relacionar com a equipe, vontade de buscar coisas novas, ser dinâmico, com iniciativa, ter vontade de se aperfeiçoar e estar disponível.

“O empregado tem que ser mais profissional e mais polivalente”.
(Entrevistado)

“É um perfil empreendedor, seja no nível operacional ou gerência”.
(Entrevistado)

IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A adoção de novas tecnologias organizacionais implica necessariamente em uma revisão do processo organizacional. Quanto a área de recursos humanos, 41,67% dos entrevistados afirmaram que nos últimos anos verificou-se a criação de alguns (mesmo que poucos) segmentos organizacionais destacando-se a transformação da área de RH em Diretoria de RH, a instalação de setores de Relações Sindicais, de Desenvolvimento de Programas, além de Centro Social e do deslocamento de Coordenadores de RH para as mini-fábricas. Em contrapartida, 44% dos entrevistados informaram que houve desativação de setores na área de Recursos Humanos.

A análise das modificações ocorridas na área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas mostra uma tendência de terceirização para alguns setores como Recrutamento e Seleção; um redirecionamento na concepção do Treinamento e Desenvolvimento; uma certa indefinição quanto aos processos de Avaliação de Desempenho e poucas alterações de conteúdo em relação aos benefícios. Nas áreas de Cargos, Salários e Carreira as mudanças, quando ocorridas, são mais radicais.

O Recrutamento e Seleção, além da terceirização (48,14%) passou por um processo de atualização com a definição de perfis mais adequados à organização, utilização de dinâmicas de grupo e envolvimento ou transferência para o gerente da responsabilidade de seleção do empregado. No entanto, 18,52% dos entrevistados informaram que não ocorreu nenhuma modificação nesta área.

“O nosso recrutamento de seleção é terceirizado. Hoje nós estamos trabalhando no sentido de retomar o controle disso, no sentido de ter a garantia da qualidade do processo terceirizado. Outra coisa que estamos fazendo é incentivar o recrutamento interno, dando sempre oportunidades aos da casa antes de trazer gente de fora.”

(Entrevistado)

“A gente hoje já trabalha com conceito de seleção bem mais criterioso do que antes. Realmente é admitida aquelas pessoas que estão dentro daquele perfil. Quer dizer, existe todo um trabalho muito mais aprofundado em termos da mão de obra que a gente tá buscando.”

(Entrevistado)

“O processo de seleção está bastante atualizado. Não é RH que seleciona para os gerentes. É o gerente, com o auxílio da RH, quem faz a seleção do profissional que tem o melhor perfil para trabalhar naquele serviço.”

(Entrevistado)

“O recrutamento interno, o coordenador de RH junto com o gerente da área fecha o perfil para aquela vaga. Muito importante é esse fechamento de perfil porque quanto mais rico ele for, melhor e menos problema traz em termos de impactos para a fábrica.”

(Entrevistado)

Treinamento e Desenvolvimento mostra um quadro que se inicia com a situação de manutenção da prática organizacional, sem ocorrer qualquer mudança (10,71%) passando por processos de sistematização mais elaborados, atendimento às especificidades das áreas, adoção do Plano de Desenvolvimento Gerencial até a introdução do auto-desenvolvimento. Tais procedimentos indicam uma busca de incorporação na prática organizacional de conceitos de profissionalização e empregabilidade difundidos nos últimos anos. Em termos de dados obtidos, a principal síntese para esta função é a ocorrência da intensificação e de diversificação dos treinamentos nas empresas, e a indicação de que a área funcional começa a assumir um papel de coordenação.

“A área de treinamento é sempre muito mascarada. É exatamente por isso, porque as pessoas vêm, fazem o curso, mas não operam mudanças na área.”
(Entrevistado)

“Visto pela empresa, é extremamente importante, ao nível de se formar um grupo de multiplicadores que existe hoje em função das pessoas que são representantes de cada área ... Fica exclusivamente por conta de levantamento, de treinamento, ver o que precisa, onde está faltando...e fazer uma programação anual. Os multiplicadores traçam para cada funcionário, para cada setor, o que precisa ser feito ao nível de treinamento.”
(Entrevistado)

“O treinamento mudou. A gente está tendo com mais frequência esse treinamento, o que tem aparecido em termos de cursos, mesmo para operário, para mão-de-obra, a administração tem dado esse acesso. O pessoal na área de RH parece que está com a mente mais aberta neste sentido de valorização.”
(Entrevistado)

Avaliação de desempenho revelou facetas diferentes: sistema a ser implantado, procedimento sem respaldo e falho passando por uma reestruturação onde se estabelece uma vinculação com resultados, processo de negociação entre gerente e subordinado. No entanto, segundo profissionais de recursos humanos entrevistados, a empresa não tem processo de avaliação (21,43%) e não ocorreram mudanças nessa função (3,57%).

“Esse processo de avaliação de resultados tem o sentido de, ao mesmo tempo, fazer uma negociação de resultado e um projeto de administração de carreiras profissionais.”

(Entrevistado)

“Eu acho que a avaliação de desempenho está queimada porque chefia protege demais funcionário, principalmente no caso do servidor público.”

(Entrevistado)

“Olha, foge um pouco do tradicional, eu acho que esse tipo de trabalho em célula, sem supervisão é uma coisa extremamente avançada no Brasil. Tudo tem que ser feito de uma maneira diferente da forma que normalmente se faz, e a avaliação também.”

(Entrevistado)

“A avaliação de desempenho é feita no curso de trabalho pela chefia. Nós não temos uma avaliação de desempenho formal. Isso de uma certa forma deixa as pessoas secas.”

(Entrevistado)

“Está em fase de aprovação, sendo chamado de processos de avaliação de resultados. É um subsistema do sistema de carreira da empresa, com objetivos de criar uma avaliação vinculada à resultados empresariais, para que a gente consiga fazer um processo de avaliação das pessoas em cima de um processo de trabalho negociado.”

(Entrevistado)

“A idéia é que serão estabelecidas as metas entre gerência e subordinados e não só quanto a realização do trabalho em si, mas também quanto às condições necessárias para a realização do trabalho.”

(Entrevistado)

A área de Cargos, Salários e Carreiras mostra duas situações bem distintas: ou não existe um plano implantado (refletindo a organização da administração direta do setor público) ou trata-se de um modelo totalmente novo, reorganizando os pressupostos básicos da gestão de pessoas nas organizações.

“Plano de Cargos e Salários, nós até fizemos recentemente um estudo que é para as chefias e gerências, entretanto parece que não vamos implantar por uma questão de caixa. O Plano de Carreiras, nós não temos nada nesse sentido não.”

(Entrevistado)

“Foi criado uma possibilidade na administração dos custos de pessoal, para que o gerente passe os custos economizados para os empregados e uma das possibilidades que foi criada chama-se “Participação e Resultados Específicos do Órgão. Isso está em fase de implementação com o plano de carreira.”

(Entrevistado)

“Esse Plano de Carreira é um projeto com visão muito maior. Está vindo com uma proposta de ser um instrumento integrador das várias ações de RH, voltado para o crescimento profissional, a evolução da carreira profissional dentro da área da empresa.”

(Entrevistado)

“..Um modelo totalmente novo de gestão de carreiras. Nesse projeto de administração de carreira tem todos esses subsistemas: a administração de salários, a administração de treinamento, o processo de avaliação de resultados ou avaliação do desempenho profissional. Na área de Cargos e salários houve uma mudança substancial.”

(Entrevistado)

“Plano de Capacitação de Habilidades. Se você pode fazer mais coisas, então você vai ganhar mais. Eu vou ganhar menos que você porque você pode fazer A, B ou C e eu só posso fazer A. Isso é o que a gente está propondo em termos de remuneração variável. Isso aqui vai tender a alguma coisa de desenvolvimento, esse Plano de Carreira. Tudo bem que venha dinheiro, mas estou buscando outras habilidades, estou me capacitando, estou me tornando um profissional melhor.”

(Entrevistado)

A criação de novos benefícios (78,57%) é praticamente a modificação ocorrida na área de Benefícios com a implantação das NTO's segundo os entrevistados. Esta confirmação contraria dados e expectativas em relação aos

objetivos organizacionais de redução de custos e racionalização. Uma mudança observada é a divulgação da idéia de que o treinamento constitui-se em benefício para o empregado porque aumenta sua taxa de empregabilidade e, em decorrência, sua competitividade.

“Essa área de benefícios não tem ocorrido modificações substanciais. Nós tivemos uma modificação há uns dois ou três anos quando a empresa, de parceria com a nossa fundação, instituiu o projeto chamado Pró-Saúde.”
(Entrevistado)

“Ela melhorou o vale-refeição, o auxílio funeral, deu uma pequena ampliada no auxílio creche. Hoje nós estamos estudando uma modernização no plano de saúde. Nós temos esse conjunto de benefícios.”
(Entrevistado)

“A área de benefícios é muito interessante porque as pessoas estão sempre colocando para a gente: Ah, surgiu isso aqui, eu fiquei sabendo de tal empresa assim ... Então, em relação a benefícios, a gente tem condições de fazer sempre esse elo, de ouvir e passar.”
(Entrevistado)

“A carteira de benefícios do pessoal é muito grande. Ela dá, por exemplo, material escolar, cesta básica, transporte ... Treinamento pode até ser considerado um benefício porque você está incorporando esse método, está aumentando o nível de competitividade.”
(Entrevistado)

É interessante registrar que segundo estudo feito por José PASTORE (1997, Folha de São Paulo, 22/05/97, p. 2-1) para a Confederação Nacional da Indústria - CNI, as categorias de trabalhadores do setor industrial estão ampliando a garantia de benefícios sociais nos contratos coletivos, face às dificuldades para recompor as perdas salariais. O estudo mostra que de 1991-96, o pagamento do auxílio-alimentação aumentou de 10% dos acordos e convenções coletivas para 34%; a assistência médico-odontológica passou de 3% para 11% e o auxílio-creche de 3% para 19%. Pastore lembra que muitas empresas concedem benefícios que não são incluídos nos acordos/convenções, significando que o aumento pode ser maior do que o formalmente registrado.

TENDÊNCIAS E PROPOSTAS PARA A GESTÃO DOS “RECURSOS” HUMANOS

Os profissionais de Recursos Humanos entrevistados vêem as tendências em relação à gestão das pessoas nas organizações ainda centradas na manutenção do setor, com modificações que não desestremem a prática organizacional vigente (51,72%). Tais tendências seriam: implantação de treinamentos / novos programas de formação (27,59%); valorização da área de RH (10,31%); maior ênfase no lado humano da organização (10,31%) e área de RH com mais autonomia (3,45%).

No entanto, as tendências indicando reorganização do processo de gestão dos “Recursos” Humanos, implementando uma nova concepção, aparecem com 31,04%: cada área gerenciará o seu pessoal (13,79%); descentralização da ARH e a administração dos Recursos Humanos será participativa (com 6,9% cada); além da implantação de novos modelos de gestão (3,45%).

O terceiro grupo de tendências apresenta intermédio entre os dois grupos anteriores com 27,58%, seja na concepção, indicando a terceirização (13,79%); seja na reestruturação de RH (10,34%), ou ter profissionais mais inovadores (3,45%).

“Eu acho que hoje a área de RH vai começar a melhorar, vai realmente exercer o que a área de RH deve exercer. E não ficar naquele patamar, lá no alto, de não dar confiança, não querer saber o que está acontecendo com a empresa.”

(Entrevistado)

“Cada gerente gerencia sua área como um subgrupo dispendo de recursos financeiros e tecnológicos”.

(Entrevistado)

“É acabar com o recrutamento e seleção e com o treinamento que devem ser terceirizados.”

(Entrevistado)

Outros estudos e apresentações de práticas organizacionais mostram também mudanças ocorridas ou em andamento quanto à gestão das pessoas ou do trabalho nas organizações.

OLIVEIRA (1996) afirma que nos países desenvolvidos as pesquisas e o debate relativo à área de RH estão cada vez mais presentes. “Em países em desenvolvimento, como o Brasil, tendo em vista a competitividade acirrada, a exigência dos consumidores e a conscientização do trabalhador, referente a seu papel na relação capital x trabalho, estão a exigir da área e dos seus profissionais o desempenho de um novo papel” (p. 43).

Mas qual é o novo papel delineado e proposto para a ARH a partir dos anos 90 ?

BECKER e CONRADO (1995) ao analisarem novas formas de gestão de Recursos Humanos como resultado da adoção do programa de qualidade em uma empresa do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul mostram os impactos do programa nas áreas funcionais, com modernização dos processos e obtenção de melhores resultados. O principal destaque foi uma nova concepção na formação das áreas de atuação de RH, constituindo-se em projetos que foram coordenados e desenvolvidos por analistas de RH.

Na sessão de “Debates” da Revista Tendências do Trabalho vem sendo colocado alguns temas referentes ao novo papel da ARH. No entanto, trata-se de questões pontuais sobre posturas filosóficas, mudando o enfoque ou trazendo alguns dos conceitos atuais para o discurso (talvez até algumas práticas) nas organizações. O certo é que não há uma construção completa e acabada de um novo modelo para a gerência das pessoas nas organizações.

Ainda na literatura específica alguns poucos livros publicados recentemente sobre o tema se propõem a contribuir na definição do novo papel de ARH, o que na verdade não é atingido, uma vez que as proposições são sobretudo genéricas e intencionais. No livro “Gerenciando Pessoas - o passo para a administração participativa”, prêmio Jabuti 1993, CHIAVENATO (1992,1997) trata dos mesmos temas tradicionais sob títulos modernos, destinando o livro não ao profissional de recursos humanos como habitual, mas ao “gerenciamento de pessoas dentro das empresas, qualquer que seja a especialidade profissional do gerente” (p. XI) e a sua recomendação final é “mudar, mudar, mudar sempre” (...), “o gerente deve trabalhar com sua equipe (...) e fazer com que isto seja algo mais do que gerenciar pessoas. Mas gerenciar com a ajuda delas” (p. 251).

Situação semelhante pode ser observada na literatura internacional. EHRLICH (1994) afirma que os empregadores são responsáveis pela criação de oportunidades para os empregados tomarem conta de si próprios, sendo essa uma nova responsabilidade na GRH - Gerência de Recursos Humanos. Os princípios básicos para essa proposição seriam: comunicação efetiva, envolvimento dos empregados na resolução de problemas e nas tomadas de decisão, ambiente de trabalho capaz de promover e sustentar o time de trabalho e o desenvolvimento contínuo dos empregados.

Outros trabalhos colocam o gerente como o responsável direto pela gerência dos "Recursos Humanos". Dessa forma, segundo MARES GUIA (1995) "essa nova estrutura vai forçar o corpo gerencial a entrar diretamente no âmago da gestão de recursos humanos, que sempre foi de sua alçada mas, na verdade, nunca antes praticada. Afinal, aqueles antigos analistas de recursos humanos a detinham para si, segundo uma visão errada da sua essência" (p. 11). Ou cuidar de pessoal daqui para frente passa ser tarefa de diretores e gerentes da organização. "E isso inclui funções como contratar, demitir e discutir salários com os funcionários" (Revista Exame, 18/01/1995, p. 58).

BOURNOIS & DERR (1994) apresentam resultados de debates e enquetes relativas à função de RH nos anos 90. Apesar da multiplicidade de temas, os autores fazem uma síntese em cinco itens principais: a) uma gestão ainda mais estratégica; b) encaminhamento para uma gestão das competências; c) papel chave e central dos gerentes dos diversos setores da organização na administração de pessoas, implicando cada vez mais no compartilhamento das atividades operacionais da ARH; d) uma standardização das práticas de RH nos diversos países considerando a globalização e internacionalização incluindo neste processo uma certa harmonização entre países da legislação social; e e) integração de novos dados sociológicos relativos a força de trabalho nas organizações.

No entanto, os autores fazem alguns questionamentos relativos à essas tendências com os quais concordamos e acrescentamos alguns pontos. Inicialmente contra-argumentam sobre a possível standardização progressiva das práticas de GRH pelo próprio objetivo dessa tendência que visa (paradoxalmente) atender demandas de flexibilidade / flexibilização das empresas.

A dimensão ideológica da ARH parece ganhar novos contornos principalmente quando se propaga que a área está investida de uma missão

(chamada de cultural) fundamental: garantir a unidade da empresa disponibilizando o corpo funcional, através da internalização de valores e objetivos. E essa dimensão não aparece objetivamente na definição das tendências.

Há ainda muita reserva no entendimento e reconhecimento da função estratégica de ARH. Estudos e pesquisas realizadas não encontram nenhum tema estratégico sob a responsabilidade do setor de GRH. Na verdade, o emprego do adjetivo estratégico é utilizado como sinônimo de “significativo e importante” (D. WEISS, 1992 apud BOURNOIS e DERR, 1994). Acrescenta-se, ainda, que nos dias atuais, a manifestação de conflitos de forma explícita nas organizações é quase inexistente, significando que nem neste campo aparecem exigências de ações estratégicas.

AMOROSO (1992; apud BOURNOIS e DERR, 1994) resume a situação referindo-se à passagem das relações sociais ao “management” de recursos humanos dos anos 90 como a passagem de um sistema de solidariedade entre os assalariados e cidadãos ao sistema de lealdade e colaboração total com a gerência da empresa. Em nome das novas tecnologias e da flexibilidade se desenvolve uma subordinação total dos assalariados aos seus empregadores.

Profissionais de RH da Europa percebem também que o seu papel nas organizações está em fase de transição. Mas não escondem uma certa tensão ligada ao poder e ao território de ação: manifestam um certo sentimento de mal-estar pois devem continuar a fornecer prestações de serviços administrativos de qualidade, conhecer cada vez mais os produtos e os mercados da organização e, ainda, ceder terreno aos seus colegas dos setores operacionais.

Percebe-se também um redirecionamento de atividades por área. Assim, entre as missões da área de RH que deverão se expandir nos próximos anos os profissionais europeus pesquisados apontam: a gestão do corpo gerencial e formação de suas competências (43,5%); o desenvolvimento organizacional (41,8%) (monitoramento das mudanças da cultura da empresa); a gestão das previsões relativas a força de trabalho (33%) (ajustamento do corpo funcional e gestão do emprego); colaboração direta com a linha hierárquica (21%); administração de pessoal (14%) (pagamento, recrutamento e entrevistas) e relações sociais (9%).

Temos trabalhado conceitualmente a ARH, já há algum tempo como um dos elementos de gestão da força de trabalho, constituindo-se em uma das variáveis do sistema de relações de trabalho. “Na gestão da força de

trabalho estão incorporadas as práticas organizacionais e instrumentais do que funcionalmente tem sido denominado de administração de recursos humanos, a relação chefia e subordinado e as formas de controle da força de trabalho, incorporando desde o controle direto e coercitivo a esquemas participativos que fazem uso de controle mais sofisticado e sutil, como as formas persuasivas, manipulativas e auto-persuasivas” (MELO, 1991, p. 58-59).

Por outro lado ao analisarmos o exercício da função gerencial em organizações brasileiras, identificamos fases da sua evolução começando com a fase de profissionalização da função gerencial passando pela modernização da função gerencial, pela parceria dupla com a empresa e com o subordinado, até chegar à fase da função gerencial compartilhada. Neste caso, além da redução hierárquica da eliminação do supervisor de equipes de trabalho (sem eliminar funções de supervisão, as quais são compartilhadas pelo grupo), da criação de células de trabalho, da gerência participativa (ver MELO, 1996), da administração dos “recursos” humanos ou das pessoas na organização passando a se constituir de três elementos básicos: do gerente, do profissional de RH atuando como suporte e junto com a equipe operacional, e do próprio grupo de trabalhadores / subordinados / equipe.

Não seria esta a nova formatação organizacional para o gerenciamento do trabalho, ou melhor das pessoas nas organizações? A função gerencial sendo exercida de forma compartilhada, permite uma integração intrínseca com a própria equipe de trabalho, sendo auxiliada por profissionais com formação mais apropriada para questões das relações de trabalho, ou seja, o antigo profissional de RH requalificado (Agente de RH de suporte).

Percebe-se dessa forma um rearranjo, nesse caso estratégico, na alocação da força de trabalho nas organizações. Cada elemento do processo passa ser dependente dos outros, mas ao mesmo tempo avaliador e controlador dele próprio e dos outros. Na mesma lógica, a prática de um espaço mais participativo e compartilhado favorece uma internalização de valores e princípios desejáveis ao sistema mas que também responde a uma demanda social e a uma questão de modernidade, produzindo, em acréscimo, resultados em termos de produtividade bastante diferenciados.

Com estas mudanças e perspectivas, algumas questões não podem deixar indiferentes professores, pesquisadores, consultores e profissionais da área:

a) CARVALHO (1995) ao colocar que os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos, observa que “sua visão do

indivíduo, seus modelos do homem condicionam suas ações” e “se quisermos obter mudanças significativas no comportamento gerencial precisamos modificar suas concepções” (p. 73).

Mais do que isso, nossa preocupação abrange qual formação (conhecimentos, atitudes, concepções, formas de relação social e competências) passando a ser necessária aos três grupos básicos do processo de gestão do trabalho/ das pessoas nas organizações conforme propomos em nossa análise: o gerente, a equipe de trabalho e o agente de RH (ou de Relações de Trabalho, para sermos mais apropriados) de suporte.

b) Seria esta uma definição apropriada para a concepção teórica da gerência das pessoas nas organizações? “Uma disciplina das ciências sociais consistindo em criar e mobilizar conhecimentos e saberes variados úteis aos atores e necessários para apreender, compreender, negociar e tentar resolver problemas ligados à regulação do trabalho humano nas organizações” (BRABET (org.) 1993, apud BOURNOIS e DERR, 1994) e para a própria reprodução e manutenção das organizações.

** Professora do Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - CEPEAD/CAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais.*

NOTAS

1 - Função de pessoal Flippo entende que “a função de pessoal é a que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização” e que tem por finalidade “contribuir para que essa organização atinja suas principais metas e objetivos”, criando um contingente de trabalho com habilidade e motivação para realizar as metas básicas da organização”.

2 - Trata-se do projeto integrado de pesquisa “Análise multidimensional das novas estratégias de gestão: um estudo na região metropolitana de Belo Horizonte em empresas do setor de serviços, industrial e público”, financiado pelo CNPq.

3 - Deve ser notado que as somas dos percentuais das respostas podem ser superior a 100%, por se tratar de freqüência relativa com a possibilidade do entrevistado apontar mais de um item à pergunta formulada.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Martinho Ismard Ribeiro, TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes e MARTINELLI, Dante Pinheiro. "Porque administrar estrategicamente RH?". in: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 02, 1993, p. 12-24.
- BECKER, Grace e CONRADO Daniel. Novas Formas de Gestão de Recursos Humanos como Resultado do Programa de Qualidade na Empresa x. Porto Alegre: Anais ANPAD, 1995.
- BOURNOIS, Frank et DERR, C. Brooklyn. Les Directeurs des Ressources Humaines Ont-ils un Avenir ? Revue Française de Gestion. França: 1994.
- CARVALHO, Maria do Socorro. Gestão Organizacional Estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: janeiro/março, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CURTY, Ana Lúcia. Recursos Humanos: a crise de legitimidade e suas origens. Rio de Janeiro: Anais da ANPAD, 1991.
- GOMES, Maria Tereza. O Velho Feudo Abre as suas Portas. Revista Exame. São Paulo: janeiro, 1995.
- GUIA, Julio Sergio dos Mares. Não Adianta Remar Contra a Maré: a administração de recursos humanos mudou. Revista Rumos do Desenvolvimento. São Paulo: Ano 20, nº 119, dez, 1995.
- GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Recursos Humanos: Uma leitura contextualizada. in: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, 1995, p. 72-82

- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Estratégias do Trabalhador Informático nas Relações de Trabalho. Belo Horizonte, 1991 (Tese como requisito parcial ao concurso de Professor Titular - UFMG)
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Política de Pessoal e Gestão das Incertezas nas Relações de Trabalho. in: Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 19, n. 4, 1984, p. 54-59
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Negociação Coletiva: tratamento teórico e prático. in: Revista de Administração de Empresas, v. 31, n.4, out/dez 1991.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. O Exercício da Função Gerencial em Tempos de Novas Tecnologias Organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. in: Revista Brasileira de Administração Contemporânea - ANAIS XX ENANPAD, 23 a 25 de setembro de 1996.
- OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. Está a Função de Recursos Humanos Desaparecendo? Quais as Habilidades Necessárias para o Sucesso do Profissional da Área?. Pernambuco: Anais ANPAD, 1996.
- REVISTA TENDÊNCIAS DO TRABALHO. Vários artigos.
- THÉVENET, Maurice. Gestion des Ressources Humanes: Introduction. Revue Française de Gestion. França, nº 98, 1994.