

VAMOS DEMITIR O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS? *

Carlos César da Silva Souza

Assessor do Presidente da Odebrecht; Master in Management pela Vanderbilt University; Cursos de Especialização: MIT, University of Michigan, NTL; Administração de Empresas pela UFBa; Co-autor do livro "Desenvolvimento e Deterioração Organizacional", Ed. Atlas, 1980; ex-Consultor de diversas organizações no Brasil.

Situando-se no centro da polêmica existente em torno do papel do Gerente de Recursos Humanos, o objetivo deste artigo é o de contribuir para o diálogo construtivo sobre o papel desses profissionais nas organizações brasileiras, partindo do pressuposto de que se torna necessário o desempenho de responsabilidades mais estratégicas que as assumidas até então pelos mesmos.

Parece inquestionável a necessidade de um novo modelo de atuação, novos objetivos, nova filosofia, o desempenho de funções de nível diferente das utilizadas até o momento e, principalmente, a necessidade da aquisição de nova compe-

tência: um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades, que se constituem nos requisitos exigidos para o desempenho desse papel mais estratégico na vida organizacional.

As tentativas feitas até então pelo GRH no sentido de tornar mais relevante a sua contribuição têm consistido no alargamento horizontal de suas atividades, ao incorporarem novas e sofisticarem as atuais pelas quais respondem, mas permanecendo no mesmo patamar de responsabilidades.

Observando a tendência de tornar-se dispensável a figura do atual

(*) Baseado na Conferência proferida no I Encontro Sul-Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento e I Seminário Internacional de Educação Permanente e Formação de Recursos Humanos, em Florianópolis, 28 de novembro de 1979, ABTD.

GRH, como provocativamente sugere a pergunta-título, o artigo advoça a reconceptualização do papel do GRH através da verticalização de suas responsabilidades, a fim de que o mesmo possa participar e contribuir com os temas efetivamente estratégicos que dizem respeito aos recursos humanos das suas organizações.

O PAPEL DO GRH: evolução e dificuldades da prática

Não obstante termos presenciado uma mudança significativa de papel, objetivos e requisitos exigidos do GRH ao longo de sua evolução histórica, ainda permanece no campo das intenções o desempenho de responsabilidades que caracterizariam efetivamente o "homem de pessoal" como o "especialista em RH" (Souza, 1979).

No campo das intenções — poder-se-ia argumentar — não apenas por culpa e despreparo do homem de pessoal, mas também pelo relativo atraso revelado pelas organizações no entendimento do papel e na utilização desse profissional.

Com efeito, ainda hoje o escopo de ação do GRH está restrito ao desempenho de funções e atividades específicas que visam resolver os problemas de 1º grau, assim definidos aqueles relativos a Recrutamento, Seleção, Alocação, Treina-

mento e Desenvolvimento, Registros, Avaliação de Desempenho, Trabalhistas, Planejamento de Mão-de-Obra, Medicina Ocupacional e Serviços Especiais de Segurança, Recreação e Alimentação dentre outros.

Ainda assim, enganoso seria pensar que o desempenho do conjunto das funções listadas acima reflete o estágio atual da Administração de Pessoal nas organizações brasileiras: quando muito esse é o estágio de poucas organizações relativamente mais avançadas, pois essas funções e atividades não são encontradas em todos os Departamentos de Pessoal ou Divisões de Relações Industriais.

A existência ou não de cada uma das funções, assim como o seu nível de sofisticação, são determinados por características das organizações tais como o seu tamanho, o tipo de negócio e a fase de desenvolvimento em que se encontram, embora em certa medida decorram do nível de capacitação profissional do GRH.

As tentativas de redefinir o escopo de ação do GRH têm se limitado a dois tipos básicos de estratégia. Em primeiro lugar, as funções tradicionais são enriquecidas com novas técnicas e abordagens provenientes das Ciências Comportamentais Aplicadas que têm a seu favor

o fato de terem se constituído em experiências bem sucedidas em outras organizações e em outros ambientes.

A segunda estratégia tem sido as tentativas, repetidamente frustradas, de criar "Departamentos de RH" em substituição aos antigos "Departamentos de Pessoal": a prática demonstrou que em larga medida vem ocorrendo apenas a mudança de nomes, sem uma mudança significativa de postura e capacitação e sem o desempenho de missões que realmente atendam às necessidades organizacionais.

A mudança tem sido, portanto, antes adjetiva que substantiva, pois foram trocados o rótulo ou a embalagem, adicionando-se quando muito novos ingredientes que têm servido apenas para melhor adequar o conteúdo antigo à nova embalagem: a substância permaneceu a mesma!

É inclusive inadequada a terminologia de "Departamento de Recursos Humanos", pois pode dar margem ao entendimento de que o responsável pelas operações desse órgão, o chamado GRH, é o único que gerencia recursos humanos: na realidade, gerentes de recursos humanos, estejam a que nível estiverem, são todos aqueles que possu-

em subordinados. Longe de constituir-se em um simples problema semântico, essa terminologia deixa transparecer uma "conceituação inadequada quanto aos objetivos e responsabilidades da função de RH ... inclusive pelos próprios responsáveis da área" (Souza, 1977).

Se sob o aspecto de conceituação o processo evolutivo do papel do GRH revela inadequações, no campo prático as dificuldades não são menores. Mais recentemente, duas circunstâncias têm impactado bastante na ação e no prestígio desses profissionais, como se terá oportunidade de detalhar mais adiante: em primeiro lugar, as pressões provenientes da situação de crise com que se defrontam várias organizações; em segundo lugar, a questão sindical e trabalhista que tenderá a ser uma das mais absorventes para o GRH, exigindo uma multiplicidade de negociações permanentes.

Em qualquer das duas circunstâncias o conceito dos GRHs foi mais uma vez colocado em jogo sob condições nem sempre as mais favoráveis. De um lado porque ficou afastado das decisões cruciais em vários períodos de tensão, tendo a sua tarefa voltado a se concentrar no interior das empresas, perdendo muito o poder que dispunham nos últimos anos.

De outro lado, porque, visto com desconfiança, foi solicitado a definir-se entre as exigências crescentes dos trabalhadores e os interesses da administração. Afinal de contas, perguntaram-se todos, de que lado está o GRH?

CARACTERÍSTICAS DISFUNCIONAIS DA AÇÃO DO GRH

O leitor certamente já terá se indagado se não estaria sendo excessiva a ênfase conferida a aspectos negativos da ação do GRH, diferentemente da maioria dos textos em Administração onde a tônica é a abordagem positiva e otimista de conceitos e experiências, principalmente quando o objeto de estudo é o FATOR HUMANO.¹

A decisão de não seguir a tendência generalizada de relatar antes os êxitos que os fracassos empresariais decorre da observação da forma pela qual progrediu um outro campo do conhecimento humano, do qual a Teoria das Organizações tem absorvido tantos conceitos e métodos de análise: a Medicina tem desenvolvido o seu poder explicativo, preventivo e curativo não porque os médicos procuram saber o que mantém vivas as pessoas, mas também e principalmente por procurarem saber por que e como as pessoas adoecem e morrem.

Assim, enquanto as ciências médicas e biológicas desenvolveram-se a partir da preocupação com as disfunções e morte de seres e espécies, a maioria dos estudiosos de organizações se têm voltado de forma quase exclusiva para as causas do sucesso de tal ou qual técnica de gerenciar recursos humanos, como se o êxito alheio fosse a única fonte de aprendizagem.

Tentando enveredar por outra trilha e esperançosamente contribuir com o salto qualitativo que o GRH precisa dar com relação ao seu papel organizacional, são apresentadas a seguir algumas DISFUNÇÕES da ação dos órgãos especializados em RH, termo ironicamente tomado de empréstimo das ciências médicas para descrever fenômenos organizacionais que na realidade seriam melhor classificados como sintomas do que como "disfunções" na acepção estrita que possui o termo para essas ciências.

Entre as características disfuncionais da ação dos órgãos especializados na administração de RH destacam-se:

- Ênfase exagerada nas técnicas, nos instrumentos e nos procedimentos, no "como fazer", em um pragmatismo que pretende transformar em fórmula geren-

cial a administração propriamente dita dos recursos humanos

Presenciamos a utilização de técnicas cada vez mais sofisticadas de seleção, treinamento, avaliação de desempenho, bancos de dados e coisas do gênero, que têm por base um quadro de soluções universais para todos os problemas das organizações, independentemente da individualidade de cada uma delas, refletindo muito mais uma transposição cultural não assimilada, um modismo, uma concessão a idéias desenvolvidas em outros ambientes.

A satisfação dos "especialistas em RH" parece vir mais da aplicação da técnica em si do que dos RESULTADOS advindos de tal aplicação e das suas conseqüências para a vida da organização: a ênfase é nos MEIOS e não nos RESULTADOS!

Não são técnicas sofisticadas que irão resolver os problemas encontrados nas organizações. As causas de tais problemas estão muito mais calcadas em concepções inadequadas sobre o ser humano e sobre a utilização dos recursos humanos no processo produtivo, do que na ausência de um aparato tecnológico moderno.

Como bem disse Antonio Viard (1979), "o que não se pode, hoje em dia, é possuir (acerca dos recursos humanos) uma capacidade de diagnosticar tão primitiva quanto a medicina medieval e uma farmacopéia a qual, a julgar pela quantidade de panacéias e elixires mágicos existentes, mais parece alquimia para não dizer charlatanice".

— *Descompasso entre o planejamento global da empresa e os planos de RH²*

Na maioria das empresas as responsabilidades dos GRHs têm sido confinadas a atividades de implementação ao invés de concepção da estratégia dos negócios.

Isto é conseqüência do fato de que as organizações não têm incorporado os assuntos humanos no processo de planejamento estratégico, pois, na maioria das vezes, os recursos humanos têm entrado como componente dos sistemas de planejamento apenas no que se refere a:

- custos de mão-de-obra associados com um novo projeto,
- quantificação da mão-de-obra e
- segurança.

A lógica intrínseca é a de que uma

vez definido o NEGÓCIO (a estratégia) e a ESTRUTURA, define-se o contingente humano. E o planejamento de RH, quando muito, vem a reboque do planejamento global das empresas.

Esse descompasso é, muitas vezes, um sintoma que reflete um problema muito maior: a falta de integração da área de recursos humanos com os outros subsistemas da organização.

No setor público, por exemplo, os dirigentes de treinamento apontam que essa dissociação é consequência "de muitos anos de isolamento, de treinamento obrigatório ritualístico e do acúmulo de preconceitos contra sua área".³

— *Falta de profissionalização do homem de RH*

Sem participar da formulação da estratégia da empresa e adicionalmente possuindo um nível de formação educacional parcial e muitas vezes incompleto, o GRH tem drenado grande parte de sua energia em lutas de poder buscando ascender a um nível hierárquico alto na estrutura organizacional, como se uma simples colocação em posição de destaque no organograma implicasse no desempenho de papel mais relevante.

Tão ansiada parcela de poder não é obtida com palavras nem com títulos pomposos dos cargos, pois o poder real do GRH será sempre advindo da sua real contribuição para atender às necessidades da organização, no trato das responsabilidades que lhe são afetas.

Como em todos os órgãos funcionais, o GRH deve sempre estar a serviço dos responsáveis pelo comando dos negócios que são os verdadeiros administradores de recursos humanos.

Essa colocação pode sugerir uma atitude passiva do GRH. Muito pelo contrário, "estar a serviço" significa que esse profissional deve ser capaz de permanentemente visualizar e aproveitar as oportunidades para a sua efetiva contribuição com os resultados da organização.

É ainda oportuna a observação de Foulkes (1975), que chama a atenção para o fato de que nos EUA a Administração de Pessoal é uma função exercida normalmente por um executivo a nível de Vice-Presidência. Mas essa posição estrutural não é garantia de desempenho eficaz nas empresas norte-americanas o Vice-Presidente de Pessoal é o menos treinado e o menos preparado entre seus colegas de cúpula.

— *Atitude de esperar que os altos escalões se conscientizem da importância da área de RH na empresa*

Os GRHs sempre argumentaram a "necessidade de sensibilização dos escalões superiores" a fim de que aceitem o seu trabalho.

É certo que o GRH não pode ir além do Executivo Principal. Se este possui concepções equivocadas sobre a utilização de recursos humanos é muito difícil a ação eficaz daquele. Porém, o argumento de "sensibilização dos escalões superiores" é uma tentativa de deslocar o foco de atenção para o empresário ao invés de permanecer na qualificação do próprio GRH que para a atual circunstância tem provado ser senão inadequada, pelo menos insuficiente.

— *Criação de uma superestrutura na Área de Recursos Humanos*

Aumentar o número de pessoas trabalhando no departamento de RH tem sido outro tipo de "solução" encontrada para fazer frente aos inúmeros problemas com os quais se defrontam.

A pior conseqüência dessa inchação é que o GRH passa a dispende grande parte do seu tempo em

administrar a máquina interna que se transforma em verdadeiro monstro consumidor da energia que deveria ser canalizada para a resolução dos problemas que são a razão de existência do cargo de GRH.

— *Ênfase em Programas de Treinamento e Desenvolvimento que não estão voltados para o homem dentro de seu próprio contexto pessoal e social, de modo a habilitá-lo a lidar com a complexa realidade da vida organizacional*

A maioria dos programas de treinamento e desenvolvimento de executivos deveria ter a própria existência questionada por estarem baseados em concepções distorcidas e superadas e por enfatizarem mais as situações do passado que o futuro.

É preciso reconceptualizar a educação dos executivos colocando-a além dos limites tradicionais das salas de aula e dotando-a de conteúdo, metodologia e filosofia que melhor capacitem os dirigentes a lidarem com a série de problemas que os aflige no dia-a-dia (Reis e Souza, 1979).

— *Territorialidade do seu papel*

Os GRHs tendem a não se libertar

da carga gerencial sobre as inúmeras atividades a que se dedicam, centralizando atividades que deveriam ser desempenhadas pelos gerentes de linha. Conseqüentemente, diminuem o seu tempo hábil para tratar dos temas efetivamente estratégicos.

— *Ênfase quase exclusiva em "problemas de 1º grau"*

Os "problemas de RH de 1º grau", para melhor caracterizar a definição antes fornecida, são aqueles relacionados com as condições imediatas de trabalho, tendo como escopo as áreas tradicionais de Administração de Pessoal, onde:

- a tônica são as políticas defensivas com relação a recursos humanos. Não se sabe precisamente o que se quer com relação a RH, mas se sabe exatamente o que se deve evitar: rotatividade, absenteísmo, reclamações trabalhistas, greves, baixa produtividade, acidentes de trabalho;
- já existe considerável conhecimento acumulado, com o domínio adequado de suas técnicas e "truques" por parte do GRH;
- as questões que surgem cotidianamente nessas mesmas áreas não podem ser ignoradas, pois

quando não são resolvidas de forma adequada fazem com que os empregados fiquem "não satisfeitos", como por exemplo aquelas relativas a administração de remuneração, serviços de alimentação, segurança, medicina etc.

**NOVOS DESAFIOS
PARA O GRH:**

os "problemas de 2º grau"

Se não pode ser negligenciada a resolução dos "problemas de 1º grau", que se constituem em um misto das preocupações do antigo chefe de pessoal e dos profissionais de relações industriais, pode-se afirmar que a ação do GRH nesta área é necessária mas não é suficiente, tendo em vista um conjunto de desafios que, para caracterizar um nível de complexidade maior, são aqui denominados de "problemas de 2º grau".

Em primeiro lugar, tornou-se lugar comum no cenário organizacional as pressões de credores e fornecedores, o declínio das vendas, o aumento dos preços, a insegurança dos funcionários com as nuvens de desemprego que pairam sobre suas cabeças. Em meio ao emaranhado de problemas que se agravam, os dirigentes são inundados com um não menos emaranhado de propo-

sições que visam solucionar os seus problemas, entre as quais está sempre presente o corte de verbas dos setores considerados supérfluos, destacando-se entre esses sempre o de treinamento, para não falar na diminuição do recrutamento e no aumento das demissões.

O desafio que se coloca diante do GRH é o de como contribuir para o aumento da produtividade dos recursos humanos, tão necessária em situações de crise, mas salvaguardando determinados valores humanísticos com relação à vida organizacional.

Em segundo lugar, colocam-se diante do GRH os novos termos da questão sindical e uma nova equação de relações trabalhistas, com o novo patamar de autonomia e de eficácia sindical, acima mesmo do que a legislação atual permite, e com o Estado deixando de representar o papel do intermediário — sempre tendente a apoiar os empregadores — e de “amortecedor” das pretensões sindicais. Isto se torna particularmente relevante se considerarmos que há cerca de meio século a legislação trabalhista tem sido fundamentalmente paternalista, sendo facultado ao Estado o direito de intervir em praticamente todas as questões que dissessem respeito à relação Capital-Trabalho.

A conseqüência deverá ser um novo Código de Trabalho — já que o atual, em vigor desde 1943, apresenta-se como inadequado para todas as partes envolvidas — e a destinação de parcela considerável do tempo às relações sindicais e trabalhistas passando antes pelo reaprendizado da arte do diálogo e da negociação.

O desafio que se coloca é o de como, em situações de impasse, pode o GRH ter um papel ativo na administração de conflitos, sem ser percebido como “os olhos e os ouvidos do rei”, nem tampouco como representante dos trabalhistas.

O problema do relacionamento entre empregados e empresas existe durante todo o ano, cotidianamente, e não apenas em dias em que sentam-se em lados opostos nas mesas de negociação. Cabe ao GRH aplicar a sua criatividade, intuição e bom senso no sentido de contribuir para a maior maturidade no trato da questão trabalhista, aperfeiçoando os mecanismos existentes de mediação e arbitragem e criando novos.

Outros dos chamados “problemas de 2º grau” são apresentados a seguir:

— necessidade de compatibilizar os

objetivos do negócio com os objetivos dos indivíduos e com os objetivos sociais da comunidade na qual a organização está inserida;

- necessidade de fornecer respostas para a questão social, onde temas explosivos tais como emprego, moradia, alimentação, vestuário e previdência se agravam quer seja pelo crescimento populacional, quer seja pela urbanização crescente;
- necessidade de efetuar mudanças profundas na CULTURA das organizações, que necessitam evoluir de: (a) uma cultura atualmente impregnada de padrões comportamentais baseados em modelos ultrapassados sobre o trabalho e a natureza humana, onde grande parte da energia disponível é canalizada para tarefas improdutivas e, às vezes, patológicas, para (b) uma cultura que propicie melhor qualidade nas decisões tomadas pelos administradores, capacitando cada organização a atingir um estágio de melhor eficácia e qualidade de vida no trabalho;
- necessidade de contribuir com os recursos humanos-chave, no sentido de neles desenvolver a capacidade para: aprender a par-

tir de sua própria experiência — *aprender a aprender*; olhar para o futuro e lidar com o fenômeno de mudança; conceber formas de relacionamento mais eficazes com o meio ambiente externo, aprender a apreender em situações complexas e sob tensão elevada;

- necessidade de reduzir a “brecha humana” tal como conceituada pelo Clube de Roma: a crescente distância entre (a) as transformações introduzidas na natureza e na sociedade pela tecnologia contemporânea e (b) o entendimento, pelo Homem, do sentido e alcance dessas transformações.

Sob esse aspecto é fundamental a elevação contínua da compatibilização entre os benefícios da tecnologia e as necessidades humanas, não como princípio abstrato e filosófico, mas como guia de atuação correta;

- necessidade de formular Filosofias, Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos que consistam em sistematização de experiências bem sucedidas, mas que estejam também alicerçadas no repensar dessa experiência dentro de um quadro mais amplo, que leve em conta a formação

cultural do país, as possibilidades objetivas das organizações e as deficiências do aparato educacional disponível;

- necessidade de redefinir e viabilizar o papel das organizações no sentido de voltarem a constituir-se em instrumentos de felicidade humana.

Na verdade, as organizações têm gradativamente extrapolado o seu papel tradicional de instrumentos voltados para a satisfação dos seus criadores e membros, transformando-se de instrumentos em "senhores" quando não em razão de ser de pessoas, manipulando, condicionando e impondo aos seus membros normas, atitudes e personalidades, cobrando caro o preço de serem mais eficientes.

A propósito, revelando em que medida se aprofundou o divórcio entre o indivíduo e a organização, basta observar como o termo felicidade, parece deslocado em um texto como este, que talvez devesse ser mais "impessoal", a despeito de estarmos tratando da vida organizacional, ambiente o qual a maioria das pessoas passa a maior parte do tempo em que ficam acordadas.

NOVOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Diante desse quadro podem ser identificadas quatro áreas onde o GRH teria condição para exercer uma efetiva influência, quais sejam:

- a formulação da *estratégia empresarial*;
- a definição da *filosofia gerencial*;
- o planejamento do *processo de desenvolvimento* da organização;
- o posicionamento da organização frente ao *ambiente externo*.

Formulação da estratégia empresarial

Não obstante ser inquestionável a necessidade de formular Políticas de RH congruentes com a estratégia global — devido, entre outras razões, ao fato de que as informações sobre RH e o seu nível de capacitação se constituem em uma variável de vital importância para a concepção e implantação da estratégia empresarial — esta não é uma prática corrente na maioria das organizações.

Contudo, a participação do GRH na formulação da estratégia empresarial não deve ficar restrita apenas ao fornecimento de subsídios sobre o contingente humano. Se devidamente capacitado, o GRH deve contribuir no próprio processo de formulação da estratégia, sentando-se na mesma mesa que os outros executivos do topo para participar da decisão sobre os rumos negociais da organização.

Quais as oportunidades para que o GRH participe ativamente da formulação da estratégia empresarial?

A oportunidade está sempre presente quando se busca a diversificação de negócios. Apesar dos compêndios especializados em estratégia empresarial prescreverem que as decisões sobre diversificação devem obedecer a critérios de Risco, Segurança, Rentabilidade, assim como determinadas características de mercado, a prática indica com freqüência que a entrada em novos negócios é muitas vezes solução para alguns típicos problemas de recursos humanos, tais como:

- um conflito entre sócios majoritários;
- a necessidade de treinar jovens executivos, fazendo-os assumir

total responsabilidade por negócios cujas dimensões não comprometem o negócio principal da empresa;

- a aposentadoria de algum executivo sênior;
- a necessidade de afastar um executivo sênior, através de uma "saída honrosa";
- a necessidade de repartir o patrimônio comum entre membros de uma mesma família (no caso de empresas familiares);
- a necessidade de absorver um recurso humano-chave que esteja operando um negócio próprio de pequenas dimensões.

Como é fácil observar, todas essas possíveis causas para diversificação são relacionadas com recursos humanos, cabendo ao GRH capacitado a responsabilidade de conhecer, diagnosticar, ser confiável para possuir informações e criativo para propor soluções que, sem dúvida, envolvem o Capital e compromissos estratégicos da Organização.

Outro tipo de oportunidade é aquela fornecida por decisões estratégicas que envolvam fusões e incorporações de empresas e/ou departamentos; o GRH pode contri-

buir para "administrar" a cultura resultante das duas culturas anteriores, a fim de, proativamente, evitar a criação de "feudos" isolados e, em conseqüência, evitar o risco de conflitos destrutivos.

Adicionalmente, no caso de uma reestruturação global, o GRH pode coordenar o processo de planejamento de carreiras dos indivíduos de modo a torná-las mais compatíveis com os novos rumos estratégicos, contribuindo para compatibilizar as necessidades da Organização com as necessidades dos indivíduos que nela atuam, em termos de desenvolvimento profissional e pessoal.

O GRH pode identificar melhor as necessidades de desenvolvimento dos dirigentes e dos RH das organizações a fim de que este desenvolvimento gerencial possa ser mais bem acoplado aos rumos estratégicos da organização.

No caso específico de um conglomerado de empresas, um dos ciclos do processo de planejamento estratégico consiste na interação entre os membros da "holding" e o primeiro escalão de cada empresa subsidiária, consubstanciando-se basicamente na troca de informações e negociações capazes de permitir a tomada de decisões estraté-

gicas sobre cada um dos negócios da empresa.

Infelizmente tem prevalecido na teoria administrativa a orientação lógico-racional segundo a qual uma organização deve em primeiro lugar definir a sua Estratégia para em seguida estabelecer a Estrutura para só então suprir os cargos existentes de recursos humanos competentes.

O que a prática tem ensinado, principalmente nas organizações bem sucedidas e a nível de cúpula, é que primeiro deve ser definido quem será o Responsável por determinado Negócio. Uma vez escolhido o recurso humano-chave, com ele são definidos os Objetivos e a Estratégia do Negócio e só então é concebida a Estrutura na qual o Negócio vai ser operado. A conclusão é que nesse nível, o Negócio e a Estrutura tendem muito mais a se amoldarem e serem conseqüência das características pessoais do Responsável do que o contrário, como é geralmente teorizado.

O leitor atento poderia argumentar que a participação ativa na formulação da estratégia empresarial é viável apenas quando se trata do Setor Privado.

Apesar da pouca orientação para os *objetivos-fins* das organizações públicas — que são excessivamente orientadas para os *meios* administrativos e para o ritual processualístico da burocracia — as mesmas também possuem um negócio, embora nem sempre explicitado e geralmente medido por parâmetros diferentes da empresa privada.

Assim, os organismos do Setor Público possuem uma estratégia, não obstante o fenômeno da descontinuidade administrativa e o seu caráter político, embora na maioria das vezes tal estratégia seja implícita, inconsciente ou não revelada.

Definição da Filosofia Gerencial

A responsabilidade do GRH não deve se restringir à proposição de políticas e sistemas específicos de Administração de Pessoal que sejam congruentes com a *Filosofia Gerencial* da empresa, mas consiste também e principalmente em influenciar a cúpula para adotar Concepções Filosóficas, Valores, Crenças e Diretrizes que sejam compatíveis com a plena utilização dos seus recursos humanos.

Essa responsabilidade pode revestir-se de uma importância vital ao se atentar para o fato de que os

mais altos dirigentes das organizações não têm consciência de que as causas básicas do processo de deterioração em que se encontram muitas vezes embutidas na concepção estrutural, na tecnologia utilizada, nos controles administrativos, no estilo de liderança, enfim, nas práticas gerenciais inadequadas das pessoas em posição de poder nas organizações (Souza, 1980).

Com grande freqüência as organizações são conduzidas ao desaparecimento, provocado por Concepções Filosóficas e PRÁTICAS GERENCIAIS inadequadas e não, como crêem os dirigentes, exclusivamente por fatores acidentais e ambientais (crises políticas, catástrofes meteorológicas, inflação não prevista, crise do petróleo etc.) ou devido à má índole do ser humano (que "em geral não gosta de trabalhar, evita responsabilidades e por isso precisa ser coagido, controlado, dirigido e ameaçado com punições para se esforçar adequadamente...").

Cabe ao GRH o papel de compreender as conseqüências das práticas gerenciais utilizadas pela Organização, interpretar o impacto causado sobre os Recursos Humanos e influenciar o topo sobre uma melhor adequação da filosofia gerencial.

Planejamento do processo de desenvolvimento da organização

Em primeiro lugar o GRH há que resistir à tentação de tornar-se apenas uma espécie de "mestre-de-cerimônias", que nada mais é que um intermediário entre, de um lado, os consultores das ciências comportamentais responsáveis pela geração de novos conhecimentos, e, de outro, as organizações onde esse conhecimentos devem ser aplicados.

Em segundo lugar, deve se entender o "Processo de Desenvolvimento" no seu sentido amplo, como um processo evolutivo que transcende ao significado de "bom" e que incorpora momentos de deterioração, mudanças adaptativas, estagnação, crescimento etc. Vale dizer, como algo que tem de ser planejado, sobretudo para evitar seqüelas associadas ao crescimento da empresa, manifestas sob a forma de tensões e conflitos pessoais e intergrupais.

Nesse contexto, o GRH pode assumir um papel importante no sentido de funcionar como um termômetro da Organização, detectando o clima organizacional. Daí a necessidade de perceber e atuar no "subsistema social" das organizações: Conflitos, Relações Interpes-

soais e Intergrupais, Normas Sociais, Atitudes, Comportamentos, Padrões Motivacionais, Relações de Poder e Autoridade, dentre outras.

Posicionamento frente ao ambiente externo

Uma importante responsabilidade do GRH é a de prover a Organização de informações processadas sobre tendências do ambiente externo que causem impacto nos seus RH e, conseqüentemente, a de propor políticas correlacionadas, atuando de forma inovativa, além de adaptativa.

Isto permite que o topo planeje suas ações proativamente, ao invés de apenas operar na base da emergência irremediável. Por exemplo, em períodos de inflação acelerada e descontentamento salarial, a ênfase deve ser o desenvolvimento de planos eficazes de remuneração. Em época de recessão a ênfase deve ser na relocação de pessoal ou em outras soluções criativas que impeçam o agravamento de desemprego e aumentem a própria recessão.

Como afirmou o Prof. João Bosco Lodi (1978) "o fenômeno mais importante da Administração é o que está acontecendo na Sociedade" e não mais a constatação de

Peter Drucker em 1954 de que "o fenômeno mais importante da Sociedade é a Revolução Organizacional".

Torna-se fundamental, portanto, atentar para algumas características do ambiente empresarial nesta década, que será mais complexo que nos anos passados, trazendo alguns desafios peculiares, entre os quais se destacam:

- uma nova equação brasileira de relações trabalhistas, com o Estado gradativamente deixando de representar o papel de "terceiro partido" entre os empresários e trabalhadores;
- aumento da demanda por participação dos trabalhadores nas decisões que afetam o destino das empresas;
- aumento da competição, instabilidade e incerteza quanto à previsão do futuro, o que fará com que as empresas demandem uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação dos seus empregados;
- necessidade de gerar cerca de 1,8 milhões de empregos por ano já que a população economicamente ativa vem crescendo à taxa de 3,6% a.a.;

- necessidade de operacionalizar mais eficazmente a integração Empresa-Governo-Comunidade como modelo capaz de evitar o agravamento da nossa realidade sócio-econômico-política;
- necessidade de formulação de políticas mais eficazes com respeito à Qualidade de Vida no Trabalho, Direitos Humanos e outros que dizem respeito ao equilíbrio dinâmico da sociedade;
- aumento do número de jovens com novos e variados estilos de vida, aspirações e nível de comprometimento, ocupando posições-chave;
- aumento do número de mulheres ocupando posições-chave nas organizações;
- necessidade de evoluir de uma política paternalista para uma filosofia de seguridade, desenvolvendo a tão esperada CO-RESPONSABILIDADE;
- necessidade de formulação de políticas integradas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de Transferência de Tecnologia.

Diante desse panorama, portanto, o GRH deve:

- (1) *Participar ativamente e contribuir com a formulação da estratégia empresarial.*
- (2) *Influenciar a cúpula organizacional sobre a FILOSOFIA GERENCIAL posta em prática.*
- (3) *Constituir-se em um eficaz agente interno do Processo de Desenvolvimento de sua Organização.*
- (4) *Ser inovativo com relação às mudanças que ocorrem no ambiente.*

Vale dizer, o GRH deve desempenhar o papel de educar, efetivamente, na situação diária de trabalho, todos os níveis de administradores, não só acerca das mudanças profundas que ocorrem em nossa sociedade, mas também no sentido de transmitir valores, concepções filosóficas, políticas e diretrizes da Organização.

No desempenho deste papel, o GRH deve ser capaz de sensibilizar e influenciar, permanentemente, a linha decisória, no seu campo de especialidade.

Com relação aos empresários, o GRH deve assumir grande responsabilidade no sentido de conscientizá-los para a realidade social do

país e da região onde está inserido, ajudando-os a correlacionar o que acontece a nível macro com o microcosmo da sua firma, assim como a definir o seu papel na construção do futuro dessa sociedade.

GRH: NOVOS CONHECIMENTOS, ATITUDES E HABILIDADES

Tendo em vista as demandas que existem atualmente sobre o seu cargo, novos REQUISITOS são exigidos do GRH para que o mesmo desempenhe um papel mais relevante na vida das organizações.

Vejamos a seguir uma lista tentativa⁴, decerto incompleta, de alguns novos conhecimentos, atitudes e habilidades que o GRH deve incorporar:

Novos conhecimentos

Além de todas as técnicas inerentes às funções tradicionais de RH, o GRH deve capacitar-se adequadamente:

- Estratégia Empresarial
- Processo de Planejamento Estratégico, Tático e Operacional
- Relações Trabalhistas e Sindicais: aspectos comportamentais, políticos, econômicos, legais e sociais

- Estrutura Organizacional: formas, conceitos, práticas
- Processo de Mudança Planejada de Organizações: sistema de valores, modelos alternativos, técnicas, práticas
- Cultura Organizacional: características, diagnóstico
- Realidade Sócio-econômica do ambiente onde a Organização se encontra inserida
- Filosofia Gerencial: valores, estilos
- Orçamentação
- Elevado grau de autoconhecimento da sua estrutura psíquica para permitir decisões e ações descontaminadas de traços patológicos

Atitudes

Dentre as atitudes a serem adquiridas, destacam-se:

- Postura contributiva e não competitiva, assessorando gerentes e a alta direção
- Enfoque nos OBJETIVOS e nos RESULTADOS
- Enfoque na simplicidade, mesmo quando tratando de temas complexos
- Postura de questionamento construtivo
- Postura de autodesenvolvimento (atitude de aprendizagem constante) como um dos seus recur-

- Postura de trabalho com membros da organização e não para nem pelos membros da organização (atitude educacional)
- Postura de quebrar os estreitos limites da rotina e do "já testado"
- Flexibilidade, predisposição para mudança
- Aceitação do ser humano na sua complexidade de interesses e necessidades

Habilidades

Já no que se refere a habilidades, especial ênfase deve ser conferida ao desenvolvimento das seguintes:

- Relacionamento Interpessoal
- Relacionamento com pessoas que detêm poder e autoridade
- Capacidade de desenvolver equipes de trabalho
- Capacidade de desenvolver atitudes e habilidades para renovação
- Capacidade de intervir no subsistema social das organizações, lidando com:
 - conflitos e frustrações
 - diferentes percepções
 - comunicações discrepantes
 - motivação e necessidades
 - estilos de liderança
- Percepção de situações, além de capacidade de processar infor-

mações, obter e zelar pela sua implementação

- Negociação
- Capacidade de interagir com empresários, capacitando-os a decidir e agir eficazmente

CONCLUSÕES

A fim de dirimir possíveis dúvidas que a pergunta-título do artigo possa ter suscitado, é oportuno concluir afirmando que talvez fosse mais apropriada a pergunta "Vamos redescrever o cargo do GRH?".

De qualquer forma, deixando de lado a querela sobre qual dos dois títulos seria o melhor, o leitor até aqui chegado há de concordar que a maioria dos Gerentes de Recursos Humanos têm o seu papel limitado a atividades pouco significativas, implementando ao invés de participar do delineamento das estratégias das organizações.

Pelo menos por uma questão de sobrevivência, o GRH necessita re-conceptualizar o seu papel, a fim de que possa participar e contribuir com os temas efetivamente estratégicos relacionados com os recursos humanos na vida das organizações.

Grande parte dos seus atuais afaze-

res deverá ser delegada para, por exemplo, um Gerente de Serviços Administrativos" que deverá eficientizar a resolução desses problemas que não poderão ser ignorados, sob pena de transformarem-se em pretextos para confrontação entre a mão-dé-obra e a administração, principalmente na nova realidade social-trabalhista que presenciaremos.

Parece inquestionável a necessidade de um novo modelo de atuação, novos objetivos, nova filosofia, o desempenho de funções em um patamar diferente das praticadas até o momento e, principalmente, a aquisição de nova **COMPETÊNCIA**: um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades exigidos ao novo especialista em recursos humanos.

Alguns GRHs estão identificando os novos requerimentos para o exercício mais eficaz do cargo. Outros não.

Em qualquer dos casos é importante perceber adequadamente a realidade que os cerca, para não amargarem os dissabores de questionamentos mais contundentes por parte da alta administração das organizações, típico de épocas difíceis como a que já adentramos há algum tempo...

NOTAS

- 1 A idéia de não seguir o procedimento tradicional de fazer verdadeiras apologias sobre o êxito de poucos é proveniente da obra *Desenvolvimento e deterioração organizacional*, de Carlos César Souza e Segio Foguel, Editora Atlas, 1980.
- 2 Esta disfunção foi apontada por 25 GRHs que participaram do I Encontro de Gerentes de Recursos Humanos das Organizações do Complexo Petroquímico de Camaçari, Bahia, 1977.
- 3 Relatório de entrevistas realizadas junto a unidades do sistema de aperfeiçoamento do SIPEC, apresentado no I Encontro de Dirigentes de Treinamento (Convênio DASP-SEPLAN), Brasília, setembro, 1980.
- 4 Esta lista foi apresentada e ampliada nas Conferências realizadas pelo autor no II Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, São Paulo, 1978; I Encontro Norte-Nordeste de Treinamento e Desenvolvimento, Fortaleza, 1979; I Encontro Sul-Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, Florianópolis, 1979.

BIBLIOGRAFIA

- FOGUEL, S. e SOUZA, C.C. — *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. Editora Atlas, 1980.
- FOULKES, F. — The expanding role of the personal function, *Harvard Business Review*, março/abril, 1975.
- LODI, J. B. — *Poder, política e desenvolvimento organizacional*, Conferência proferida no II Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, São Paulo, outubro, 1978.
- MILL, D. Q. — Human resources in the 1980's, *Harvard Business Review*, julho/agosto 1979.
- MOTTA, F. — A propósito da sociedade organizacional, *RAE*, FGV, vol.18-4 1978.
- ODEBRECHT, N. — *Recursos humanos: O ativo que não aparece nos balanços*, IPEA-SEPLAN, Encontro Nacional de Administradores de Recursos Humanos, Brasília, DF, julho, 1979.
- REIS, J. O. e SOUZA, C. C. — Educar os executivos a partir de sua experiência, *Revista Exame*, nº 174, 25 de abril de 1979.
- SOUZA, C. C. — Afinal, a administração de recursos humanos é uma fun-

ção realmente estratégica?, *RAP*, FGV, Rio de Janeiro, julho/setembro, 1979, vol. 13(3).

SOUZA, C. C. — Deterioração organizacional: alguns exemplos de disfunções, *RAE*, FGV, vol. 20(2), abril/junho 1980.

SOUZA, C. C. — *As novas perspectivas na administração de recursos humanos*, Documento de trabalho não publicado, setembro, 1977.

SOUZA, C. C. — Administrando em períodos de crise: como evitar aterrisagens de emergência?, *Revista Exame* (no prelo), 1981.

SOUZA, C. C. — Deterioração organizacional: implicações para a prática gerencial, *Revista Executivo*, FDRH, setembro/dezembro, 1980.

TEIXEIRA, G. M. — *Orientações gerais para a formulação de uma política de administração de recursos humanos para o Brasil da década de 80*, documento mimeografado.

VIARD, A. — Autópsia organizacional: aprendendo com o fracasso alheio, *Revista Exame*, nº 196, 12 de março de 1980.