

# UM SEMINÁRIO DE GERÊNCIA DE RH NO NORDESTE

*Cléber Aquino*

(Prof. do Depto. de Administração da FEA/USP)

No período de 26 a 27 de abril de 1982, conduzimos em Fortaleza, capital do Ceará, um Seminário sobre "Gerência de Recursos Humanos", destinado a profissionais da área das empresas públicas e privadas do referido estado. O Seminário foi realizado no Imperial Othon Palace, hotel de cinco (5) estrelas. Participaram do evento vinte e seis (26) pessoas com um evidente grau de heterogeneidade, tendo este fato prejudicado um pouco a qualidade dos trabalhos. A maioria era do setor privado.

O Seminário teve os seguintes objetivos:

- Propiciar aos participantes o conhecimento das modernas tecnologias e procedimentos da Função de Recursos Humanos dentro do contexto da interação funcional da empresa e nas relações com o meio ambiente.
- Fornecer subsídios básicos para a estruturação de uma unidade de recursos humanos.
- Informar sobre as perspectivas da Administração de Recursos Humanos no Brasil

e no exterior.

## PROGRAMA

O seminário foi desenvolvido com relação aos seguintes tópicos:

*Conceitos Básicos de RH*

- A Função de RH na Empresa

- Integração do Trabalhador na Organização

- O Papel da ARH

- O Sistema Integrado de RH

*Formulação e Implantação da Política de RH*

- Etapas na formulação de Políticas de RH

- Etapas na estratégia de implantação das Políticas de RH

- Análise de Casos de Políticas de RH

*Funções Básicas de RH*

- Procura: Recrutamento e Seleção

- Desenvolvimento: Treinamento, Plano de Carreira e Promoção.

- Manutenção: Salário, Benefícios e ou-

tros incentivos

– Pesquisa: Avaliação de Desempenho, Entrevista de Desligamento, etc.

#### *A Gerência de RH*

– Atribuições, tarefas e responsabilidades da GRH

– O relacionamento da GRH com as outras chefias, inclusive a diretoria

– Princípios na estruturação e administração de um departamento de recursos humanos (DRH).

#### *Perspectivas da Administração de RH*

– Tendências Nacionais e Internacionais

– Análise de Casos Brasileiros

O objetivo destas “Notas” consiste em comentar a realização do seminário, tendo em vista a identificação de valores locais, que se refletiram no evento e nas práticas de RH. Trata-se de um esforço em verificar o acultamento de uma prática de ensino, como das práticas de Recursos Humanos numa região bastante específica do Brasil, o Nordeste, particularmente o Ceará. Vamos inicialmente comentar alguns tópicos do programa em função da realidade local, considerando as intervenções dos participantes.

O seminário começou com uma pergunta: Qual a situação no Ceará da área de RH? As respostas foram variadas, mas nos deram a seguinte mensagem: O profissional de RH e a própria área vivem uma crise de identidade. Não sabem para onde direcionar os seus esforços de trabalho. Falta um sentido de direção. As empresas, mesmo revelando interesse em dispor de uma área de RH, têm dificuldades em definir suas expectativas em relação à especialidade.

Esta crise de identidade não é privativa do Ceará. Raras são as empresas brasileiras habilitadas a definir claramente as expectativas em relação à sua estrutura de recursos humanos. São raros os profissionais em condições de dar um rumo racional às atividades do setor. A ARH no Brasil é conduzida ao sabor das circunstâncias e em torno de técnicas e procedimentos específicos.

Nesta fase inicial do seminário, houve uma tendência dos participantes em atribuir

esta crise de identidade à incompetência do empresário local. Aliás, tem sido um comportamento curioso do profissional de RH em crivar o empresário de críticas, quando a questão transcende a figura do empresário. Ele e o profissional de RH são vítimas de um quadro maior no Brasil, onde a preocupação com a mão-de-obra, com recursos humanos, praticamente nunca existiu. Somente nos últimos anos isto tem ocorrido. Tanto o empresário como o profissional de recursos humanos e outros agentes envolvidos no processo são resultados da postura brasileira em relação à política social, seguramente inexistente. O Brasil sempre se preocupou com objetivos econômicos e quase nada com objetivos sociais, e sem dúvida esta situação se reflete nas empresas.

Outra preocupação dos participantes referiu-se à seguinte questão: para onde pende a Administração de Recursos Humanos (ARH). Se para o lado da empresa (capital) ou para o lado da mão-de-obra. Para eles foi dito que a ARH exerce um papel de coordenação de interesses pendendo, no entanto, para o lado onde se localize o poder da organização e que no sistema capitalista, especialmente nas contingências locais, a ARH se volta para o capital. Com relação aos objetivos sociais da empresa, houve uma conclusão geral de que estes, quando existem, constituem um meio indireto e inteligente da empresa se dirigir ao objetivo principal do lucro. Ficou claro que o objetivo da empresa é o econômico, e para este sentido deve dirigir-se à área de RH. E aqui foi tirada a primeira conclusão do seminário. A Função de RH é uma função econômica. De acordo com o consenso dos participantes, o seminário apresentou as seguintes conclusões, o que revela, até certo ponto, as tendências locais das empresas em relação aos tópicos estudados.

*A Função de RH na Empresa:* A Função de RH é econômica. Seu objetivo principal é dotar a empresa de uma mão-de-obra economicamente viável, ou seja, uma mão-de-obra cujo desempenho apresente resultados superiores ao custo de contratação. Ficou claro que o empresário local tem como meta

principal o econômico. Um dos participantes afirmou e os demais concordaram: quando se apresenta ao empresário uma estrutura de RH, sua primeira pergunta é: "Quanto vai me custar esta estrutura e quanto vou ganhar com ela?" Além deste objetivo principal, houve um consenso da necessidade da área de RH voltar-se para objetivos sociais, visando motivar a mão-de-obra, indo de encontro às suas necessidades, tendo em vista a empresa dispor de uma mão-de-obra motivada, integrada e, como consequência, produtiva. Na prática da empresa cearense, estes objetivos estão ao nível conceitual. As experiências locais com RH mostram isto. Há muita improvisação, muito desperdício e elevados custos com um mínimo de resultados. Acontece, no entanto, que o profissional da área consegue segurar-se no máximo dois (2) anos na função, sendo substituído por outro, geralmente vítima da crise de identidade da empresa, mencionada no começo destes comentários.

*A Integração do Trabalhador na Organização:* Os participantes confundiram a integração do trabalhador na empresa com os programas de treinamento de integração ministrados por ocasião da admissão do empregado. Foi dito que a integração era resultado de uma política de pessoal ampla, voltada para atender a todas as necessidades da mão-de-obra. Foram definidas necessidades econômicas, psicossociais e políticas (esta traduzida no desejo do trabalhador em participar na vida da empresa), como fontes a serem atendidas para a empresa obter a integração. Com relação à realidade local, concluiu-se que dois fatores seriam relevantes para se conseguir a integração do trabalhador cearense: salário e segurança no trabalho. Esta conclusão ocorreu a partir de uma análise da situação da mão-de-obra local, inclusive nos níveis gerenciais. Ganha-se pouco nas empresas, a concentração de renda é elevada e há uma crise generalizada de desemprego. A segurança na empresa foi levantada por alguns como o fator de maior força na atração e fixação da mão-de-obra. Os benefícios também foram destacados. Falou-se nos fatores de afastamento do empregado da organização. Na realidade

local foram citados os seguintes fatores: a estrutura centralizada das organizações, conflitos com a chefia, predominando, no entanto, as estruturas centralizadas. O conflito com as chefias ainda está embrionário, em virtude do grau de alienação e conscientização do empregado. Estes fatores evidenciam o estágio evolutivo de desenvolvimento das empresas cearenses, a maioria é de natureza familiar com o poder muito concentrado.

*O Papel da ARH:* Após as discussões dos tópicos anteriores, não restou dúvidas de que o papel da ARH é desenvolver um trabalho de coordenação de interesses entre a mão-de-obra e a empresa, tendo como resultado final dotar a empresa de uma mão-de-obra motivada, integrada, produtiva e economicamente viável. Esta conclusão retrata a realidade de uma sala de aula. O empresário local aceita esta conclusão, tendo apenas dificuldades em como implementá-la. Ele ainda está preso à idéia de que RH resulta em práticas específicas, tais como, elaboração de um manual de cargos, fichas de avaliação de desempenho, qualificar a mão-de-obra através de cursos de treinamento etc. Falta-lhe uma visão global, qualitativa, estratégica da área de RH. O mesmo falta para o profissional e executivo de RH.

*O Sistema Integrado de RH:* Nenhuma empresa representada no seminário dispunha de um sistema integrado de RH, ou seja, do funcionamento interdependente de todas as funções de pessoal, tais como, procura, desenvolvimento, manutenção, pesquisa e utilização. Apenas uma das empresas, ligadas ao governo federal, mas de administração autônoma, aproximava-se deste modelo. As demais limitaram-se a apresentar uma estrutura de seção de pessoal e de funções isoladas, especialmente treinamento. Aliás, o treinamento constituiu a preocupação principal das empresas locais, tanto por parte dos empresários, como do executivo de RH. Há um mito generalizado de se conseguir aumento de produtividade do trabalhador, mediante realização de programas de treinamento. A inexistência de um sistema integrado de RH revela a crise de identidade das empresas locais em relação à área de RH.

*Formulação e Implantação de Políticas de RH:* Apenas uma empresa, no meio de 26 participantes, disse possuir Políticas de RH definidas num documento de 16 páginas. As demais nem sequer têm uma idéia deste assunto. Isto atesta mais uma vez a crise de identidade já mencionada várias vezes. Sem definições claras de Políticas a área de RH trabalha ao sabor das circunstâncias, sem saber o rumo a ser seguido. Como era de se esperar, houve uma pequena confusão entre "Políticas" e "Procedimentos". Apenas um dos participantes, ligado à empresa que segundo ele adota políticas de RH, disse que na sua empresa o maior obstáculo neste aspecto reside no conflito entre "as intenções das políticas de RH e as ações". Ele referia-se à falta de coerência entre os objetivos e intenções definidos nas políticas e as respostas dadas pela organização. Este fenômeno é geral, pois as políticas são formuladas sem um comprometimento com os diversos grupos da organização.

*Etapas na Formulação de Políticas de RH:* A aula agradou. Os participantes consideram ser de indiscutível validade a empresa definir políticas de pessoal, antes de iniciar uma programação de RH. A dificuldade encontrada no estudo dos passos para a formulação, implantação e avaliação dos resultados de uma política de RH residiu na falta de poderes deles dentro da empresa para atuar neste nível. Relacionamos as seguintes etapas para a formulação das políticas: definição clara dos objetivos da empresa, definição das estratégias, definição de uma filosofia de RH, análise ambiental para identificar os diversos fatores internos e externos, constituição de um comitê e apresentação de um quadro de resultados. Destes tópicos, um dos participantes levantou a seguinte questão: o difícil seria ter acesso à alta administração para desenvolver um trabalho deste porte. Outro disse que os objetivos devem ser traçados a curto e médio prazos, pois seria inviável falar em longo prazo. E outro questionou um tempo de dois (2) anos para se fazer a avaliação de uma política de pessoal, alegando o caráter imediatista do empresário local, carente de resultados imediatos, e "dois anos para ele é muito tempo". Como

se pode verificar nos depoimentos há uma relação íntima entre a alta administração e a tarefa do executivo de RH em definir políticas. O restante da carga horária do seminário foi utilizado para dois tópicos: as funções básicas de RH e a estrutura de um órgão de pessoal. Com relação às funções básicas ficou caracterizado que as empresas locais possuem apenas seleção, treinamento e incentivos monetários representados pelo salário e pelos benefícios. A ênfase recai sobre benefícios. Com relação à ênfase dada a benefícios, encontramos duas explicações. Inicialmente, a concessão dos benefícios é mais econômica para o empresário do que o salário especialmente quando ele utiliza os incentivos fiscais, como treinamento, restaurante, etc. Outra explicação recai na postura paternalista do empresário local. Do ponto de vista do trabalhador, o benefício constitui um grande incentivo.

Com relação à estrutura de um órgão de RH não houve grandes debates. A dimensão das empresas locais ainda está restrita a uma seção de pessoal e a uma estrutura embrionária de um departamento de RH. A novidade foi o relato de experiência de um participante, que disse que a sua empresa está enriquecendo a sua seção de pessoal, atribuindo-lhe tarefas de maior relevância do que as tarefas tradicionais da aludida seção.

Reservamos uma parte do seminário para os participantes relatarem as experiências de suas empresas com RH. Do relato extraímos algumas observações:

— O salário não é o maior fator de motivação do empregado na região do Ceará. Outros incentivos como relacionamento com a chefia, benefícios, clima humano de trabalho, estruturas flexíveis têm peso superior ao incentivo econômico. Houve um consenso quanto a esta conclusão.

— As funções de maior prestígio são: seleção, treinamento e benefícios. São funções iniciantes de uma atividade de treinamento. Mesmo assim, as empresas revelaram distorções evidentes. A seleção é feita de maneira improvisada pelas chefias, sem treinamento para a tarefa e com um mínimo de apóio por parte da área de RH. O treinamento restringe-se aos níveis operacio-

nais. Há um mínimo de treinamento por parte das chefias superiores. Quanto ao treinamento da Diretoria, ele é quase inexistente. Os benefícios são dados com muito paternalismo, e o objetivo principal é obter dos funcionários o máximo de assiduidade e pontualidade no trabalho. É uma tática para atrair o empregado para o trabalho.

— O relacionamento, o clima informal de trabalho, a convivência próxima com os donos das empresas surgiram como intensos fatores de motivação. O crescimento da organização com a sua respectiva burocratização tem afugentado os trabalhadores das empresas. O empregado cearense, como o brasileiro de maneira geral, é bastante afetivo, desmotivando-se por ser administrado de maneira fria e profissional. As empresas locais enfrentarão problemas dessa natureza nos próximos anos, pois, em virtude do seu crescimento, fatalmente terão de formalizar suas estruturas.

— As empresas lucrativas revelaram pouco interesse com RH. A mentalidade local das empresas representadas estava ligada a preocupações do empresário com o produto, mercado e vendas.

— Dois participantes eram do serviço público. Revelaram suas dificuldades em praticar uma ARH profissional, pois suas repartições são meras executoras de políticas e procedimentos emanados dos órgãos superiores de pessoal. A sabedoria do DASP com uma meia dúzia de iluminados encastelados em Brasília define políticas e procedimentos para todo o país.

— As empresas com planejamento estratégico mostraram-se mais receptivas aos temas tratados. As empresas com seções de pessoal revelaram certa indiferença com relação aos tópicos do seminário.

— A integração do trabalhador na organização é bastante motivada pelos benefícios concedidos. Mas também pela crise de desemprego que assola a região. Até o pessoal de gerência procura “integrar-se” na empresa para não perder o emprego.

— A totalidade dos participantes não tinha uma idéia do papel da ARH em suas empresas. Pelo relato das experiências, as

empresas concentram as atividades de RH em pequenas rotinas e técnicas de trabalho, faltando um sentimento maior sobre o papel a ser exercido pela função de pessoal.

— Uma conclusão significativa merece ser registrada com destaque: ter uma estrutura de departamento de RH não constitui o melhor caminho para a empresa ter uma mão-de-obra bem administrada. Acima do departamento estão os valores da organização, a postura da alta administração no trato com os empregados, a definição de uma política de RH. O órgão de RH funciona como um mero meio a mais para se administrar com maior eficácia o efetivo da organização. Chefias treinadas no trato com os empregados talvez tenham um efeito superior a um sofisticado departamento de RH.

— Teoricamente, o papel do executivo de RH é trabalhar integrado com os demais dirigentes das empresas, especialmente a diretoria. Notamos nos depoimentos, uma total inexistência no cumprimento deste papel. Os administradores de recursos humanos do Ceará trabalham refugiados em suas salas, tendo um mínimo de contato com os demais dirigentes. Mesmo sendo um comportamento nacional, a explicação para esta distorção localizada na elitismo da cúpula empresarial local, na falta de conhecimento do papel de RH e na própria timidez do profissional de RN.

## AVALIAÇÃO DO SEMINÁRIO

Os participantes do seminário eram bastante heterogêneos, e a maioria com um grau de experiências e de conhecimentos aquém do conteúdo a ser transmitido. Esta heterogeneidade é fruto das decisões das empresas locais na inscrição de pessoas para fazer cursos externos. Falta um critério, mormente quando o curso é de RH, assunto desconhecido nas empresas cearenses. Neste quadro, a tendência do empresário é mandar para a sala de aula, a primeira pessoa que vem na sua cabeça, ou mandar o chefe de pessoal (na sua mente, RH e Pessoal constituem a mesma coisa), ou alguém que está precisando ser “premiado” com um

curso. Dificilmente, na decisão de inscrição de um curso ou seminário examina-se o conteúdo a ser estudado, o docente responsável pela condução das atividades, possibilidades de aplicação dos conhecimentos na realidade da empresa. A decisão de inscrição é um ato subjetivo, improvisado e precipitado.

O conteúdo foi reformulado ao longo do seminário. Devido ao nível dos participantes, temas como "políticas" e "estratégias" de RH foram dados com rapidez, apenas para cumprir a programação. O conteúdo explorado com profundidade concentrou-se nos temas de interesse local, como os conceitos básicos de RH e as funções básicas de pessoal, principalmente recrutamento, seleção e treinamento.

A metodologia utilizada foi a preletiva. Como já era esperado, trata-se de uma metodologia com um mínimo potencial de eficácia. Não se aprende com esta metodologia. Mas como o seminário era "informativo" e não "formativo", não havia outra opção. Ademais, o nível dos participantes dificilmente daria condições para outras opções didáticas, como leituras, discussão de casos, etc.

O seminário foi realizado num hotel de cinco (5) estrelas (Imperial Othon Palace). A escolha do hotel deste porte tem sido um fenômeno recente em Fortaleza, cidade essencialmente turística, tendo gerado o surgimento de muitos hotéis de categoria. Talvez pela qualidade da mão-de-obra local, principalmente a gerencial, o apoio logístico esperado por estes hotéis tem sido aquém das expectativas. Muitas reclamações foram presenciadas e com justa razão. Falta nos

hotéis de Fortaleza, inclusive nos de cinco estrelas e em outros de maior categoria, uma mentalidade profissional para dar apoio logístico eficaz a um seminário ou a qualquer outro evento cultural de porte.

Quanto aos objetivos do seminário, estes foram alcançados parcialmente. O seminário foi prejudicado pela heterogeneidade dos participantes. Isto nos leva a uma lição. A formulação do conteúdo e dos objetivos de um seminário torna-se proveitosa a partir do tipo da pessoa ou do cliente a quem o produto se destina. O mundo dos participantes restringia-se a pequenas práticas de pessoal, quando o seminário se propunha a atuar em dimensões maiores.

A experiência foi válida para todos. Para a empresa, pela oportunidade de receber informações e relato de experiências sobre uma área acanhada nas empresas locais, mas com enorme potencial a ser desenvolvido. Para a docência, pela oportunidade de transmitir suas experiências, e acima de tudo dispor de elementos para medir o grau de evolução e desenvolvimento das empresas locais com RH. E para a entidade promotora, pelo fato de ter conseguido seus objetivos empresariais na realização do evento. A experiência, porém, suscitou lições úteis a serem levadas em consideração em projetos semelhantes futuros, seja no Ceará ou em qualquer outro estado brasileiro, guardando as devidas proporções dos respectivos contextos. A maior lição foi a seguinte: O sucesso de um evento depende essencialmente do seu ajustamento à cultura, aos valores, às expectativas predominantes no contexto onde o evento será realizado.