

Competitividade e recursos humanos

Lindolfo Galvão de Albuquerque

Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Resumo

Tem-se o objetivo, neste trabalho, de destacar a importância da gestão de recursos humanos como fator de competitividade empresarial. A partir do exame dos pressupostos tayloristas de gestão do trabalho e das experiências de Suécia, Itália e Japão, postula-se novo paradigma de relações de trabalho e gestão de recursos humanos que contribua para tornar as empresas mais competitivas.

Palavras-chave:

- competitividade
- gestão de recursos humanos
- inovações
- qualidade
- produtividade

INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira vem tomando consciência, nos últimos anos, das profundas mudanças que ocorrem na economia, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização da produção, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no contexto social e produtivo.

As transformações acontecendo em nível mundial, em ritmo cada vez mais intenso, possibilitam entender que a **aldeia global** já não se configura como utopia, mas faz parte da realidade presente. A globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos nas mais diversas partes do mundo e a rapidez das inovações tecnológicas compõem cenário onde as competitividades estrutural e empresarial estão cada vez mais presentes, tanto entre as nações desenvolvidas, como entre aquelas de industrialização recente, a exemplo do Brasil.

As transformações políticas em nível mundial e o quadro econômico recessivo que caracterizaram a virada da década de 90 tornam a competição ainda mais intensa; e essa situação é particularmente grave no Brasil que desde os anos 80 verifica queda relativa em seus indicadores econômicos e, principalmente, sociais, a ponto de ter sido denominada de **a década perdida**. O Brasil entrou na década de 90 com sérios problemas na sua estrutura econômica, incluindo elevadas dívidas externa e interna, problemas cambiais, elevada inflação, planos econômicos e parque industrial em vias de sucateamento, com empresas, na maioria dos casos, utilizando sistemas de gestão ultrapassados. É essencial não apenas rever a estrutura econômica, mas redefinir política industrial do país, incorporação de novas tecnologias, esquemas produtivos e modelos gerenciais, visando a preparar o país para enfrentar os desafios do terceiro milênio.

A questão da competitividade, tanto em nível do país, como das indústrias e das empresas, torna-se imperativa dos novos tempos, não se limitando ao campo macroeconômico, mas inserindo-se intensamente nas áreas de sociologia e economia de empresas e, particularmente, da administração dessas organizações. A questão, pela sua importância e complexidade, tem sido objeto de análises sob diferentes enfoques.

A recente divulgação, pelo governo brasileiro, de nova política industrial, programas de competitividade industrial (PCI) e qualidade e produtividade (PBQP) vem ao encontro da crescente conscientização da sociedade quanto a premência e necessidade de mobilização do país, no sentido de melhorar seu posicionamento competitivo. Resta agora intensificar discussões sobre a participação dos diversos atores sociais no detalhamento dos planos setoriais e na sua implementação, tendo em vista a modernização tecnológica e gerencial do país. É evidente que esse esforço implica profundas mudanças organizacionais e culturais, que darão a dimensão dos desafios a enfrentar nos próximos anos.

O ângulo de análise que interessa neste trabalho é o que enfoca mudanças organizacionais necessárias para tornar a empresa brasileira mais competitiva em nível internacional. A análise terá como foco privilegiado a perspectiva da gestão de recursos humanos e relações de trabalho no sistema produtivo, especialmente na indústria. O **problema**, portanto, refere-se à identificação de quais as grandes tendências de mudanças no sistema de gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho que contribuirão para o aumento da capacidade competitiva das empresas nacionais.

O **objetivo** é contribuir para a modernização desses sistemas, sugerindo novo paradigma de gestão de recursos humanos e relações de trabalho que possa auxiliar as organizações a enfrentar o difícil desafio da competitividade empresarial.

COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: ALGUNS CONCEITOS

Alguns autores entendem competitividade como o fenômeno relacionado às características de um produto ou de uma determinada empresa.

Referem-se ao seu **desempenho** em termos de participação no mercado de uma empresa ou de um conjunto de empresas, ou à sua **eficiência técnica**, expressa por indicadores internos como produtividade e práticas de organização do trabalho.

Essas abordagens pecam por não considerarem o caráter essencialmente dinâmico do fenômeno da competitividade e por não considerarem que desempenho no mercado e eficiência técnica resultam de experiências acumuladas e de estratégias competitivas anteriormente utilizadas, levando em conta o contexto ambiental no qual a empresa estava inserida.

Porter (1985) situa as crescentes conscientização e preocupação dos administradores com a competitividade no processo de planejamento estratégico, permitindo explicitar a discussão sistematizada de inúmeras questões sobre competitividade empresarial que os angustiavam. Segundo o autor, "cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. (...) A ênfase dada, hoje, dentro e fora dos Estados Unidos, reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo **explícito** de formulação de estratégia, garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas". Para ele, "o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma **fórmula ampla** para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas".

Porter (1980) considera ainda que a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas,

determinando a adequação das atividades que possam contribuir para seu desempenho, como inovações, cultura coesa ou boa implementação. O autor conceitua estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. A estratégia competitiva visa a estabelecer posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Esse conceito leva a várias outras conceituações. A escolha da estratégia competitiva é função da **atratividade das indústrias**, em termos de rentabilidade a longo prazo e dos fatores que determinam essa atratividade, e da **posição competitiva** relativa da empresa dentro de uma indústria e seus determinantes. Porter ressalta que ambas as questões são importantes na estratégia competitiva e ambas são dinâmicas, podendo ser influenciadas pela empresa, o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante.

A atratividade de uma indústria é descrita como função de cinco forças competitivas determinantes: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. São identificadas, também, três amplas estratégias genéricas para conseguir vantagem competitiva: estratégia de custo, estratégia de diversificação e estratégia de enfoque.

Outro conceito considerado importante refere-se a **fatores de competitividade**. Andrews, citado por Välikangas (1991), considera que a “competitividade é obtida quando ocorre um encontro entre condições ambientais, capacidades organizacionais e recursos críticos para performance”. A tarefa da administração é criar ou encontrar essa combinação, enquanto procura atingir os objetivos dos grupos de interesse percebidos da empresa. Para o cumprimento de sua tarefa, os administradores operam em ambiente consistindo de variáveis que suportam seu comportamento e processo de decisão, chamadas de fatores de competitividade.

Finalmente, interessa discutir o conceito de **níveis de competitividade**. A competitividade pode ser analisada em níveis de abrangência diferenciados (empresa-indústria-nação), os quais se complementam, interpenetram e são **tecidos na mesma fábrica**.

Embora possamos utilizar esses níveis de abrangência de conceito quando falamos em competitividade mundial, setorial ou empresarial, a competitividade de determinada empresa é afetada não apenas pelos seus fatores internos, como também pela competitividade do setor de atividades ou da indústria em que está inserida e do país onde opera.

Para efeito deste trabalho, consideraremos a competitividade empresarial como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado.

A EMPRESA COMPETITIVA: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, ANTIGOS E NOVOS PARADIGMAS

De forma bastante genérica, duas concepções sobre as organizações competitivas e seu papel na sociedade prevalecem nos debates atuais (Kochan & Useem, 1992): a concepção tradicional e a visão transformada⁽¹⁾.

Na **concepção tradicional**, o objetivo maior da organização é maximizar a riqueza dos acionistas (*shareholders*) e, dessa forma, organização eficaz é aquela que maximiza o retorno sobre os investimentos dos acionistas. A função crítica do esquema organizacional é o **controle** dos interesses próprios e do comportamento oportunístico, os quais prevalecem nas relações entre os diferentes participantes na organização. Nas relações através dela são determinados o projeto (*design*) organizacional, incluindo estruturas hierarquizadas, fronteiras claras e divisões de trabalho bem definidas, autoridade, especialização funcional e responsabilidade. As organizações têm tecnologias determinísticas que são escolhidas por critérios técnicos, econômicos e racionais, independentemente de seu contexto humano e organizacional. A tecnologia não apenas é separada do trabalho, mas é substituto para o trabalho na função produtiva. A participação do trabalhador individual deve estar limitada aos objetivos organizacionais ou à resolução de problemas relacionados à tarefa.

Na **visão transformada**, o objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos (*stakeholders*) na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade. A organização eficaz passa a ser aquela que atenda às expectativas dos múltiplos participantes interessados. Por isso, a função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência dela a longo prazo e à rede social em que está inserida.

O *design* organizacional, portanto, define fronteiras mais permeáveis entre unidades, papéis e organizações. A tecnologia não pode ser separada dos *inputs* humanos e do contexto organizacional. Uma nova forma de conceitualização e *design* sócio-técnico é crítico para o efetivo desenvolvimento e utilização dos avanços do conhecimento científico-tecnológico. Os empregados e outros participantes são os melhores avaliadores de seus próprios interesses e as participações individuais e coletivas fundamentais para mudanças e efetividade nas modernas organizações.

Esta linha de raciocínio, do **antigo** e do **novo**, ou do **como era** e **como será**, tem pautado as análises estratégicas que procuram configurar a competitividade da empresa do futuro (Naisbitt & Aburdene, 1987; Archier & Sérieyx, 1989; Pagés et alii, 1990). Argumento a ser destacado refere-se a muitas empresas prosperarem no pós-guerra, por se beneficiarem de

estratégias voltadas a grandes mercados domésticos em expansão. Essas estratégias implicaram a produção em grandes quantidades, normalmente produção em massa, de produtos padronizados em longas linhas de produção, o que proporcionou economia de escala e minimização de custos.

Entretanto, esse tipo de organização da produção, comumente associado ao modelo de gestão taylorista ou fordista (Hirata et alii, 1991), leva a excesso a especialização no trabalho e a alienação e a frustração do trabalhador. Por outro lado, à medida que a competição entre as empresas transcende as fronteiras nacionais, para ocorrer com intensidade crescente em níveis internacional e global, a demanda por produtos e serviços diferenciados e de maior qualidade tende a aumentar. O menor ciclo de vida dos produtos estimula inovação e redução do *time to market*. Os desafios a serem enfrentados pelas empresas referem-se à adaptação de formas de combinar ênfase na **qualidade com custos competitivos** (produtividade), à necessidade dos consumidores em contínua mudança e à capacidade de inovar. Essas novas demandas representam profundas mudanças de ordem tecnológica nos sistemas de gestão e, em especial, no relativo à gestão dos recursos humanos.

Uma segunda linha de argumentação, igualmente relevante, está na organização interna da empresa e da produção, baseada na crítica ao **paradigma** ou modelo de gestão taylorista.

A crítica ao modelo taylorista ou fordista baseia-se na série de contradições geradas por uma estrutura rígida, excessivamente especializada, com funções rotinizadas e pouco desafiantes, estruturas hierarquizadas e fundamentadas nas relações de autoridade e **controle explícito** de atividades *vis-à-vis* às demandas de um ambiente em constante mutação, às necessidades renovadas dos clientes, aos concorrentes eficientes e agressivos, à rápida evolução tecnológica e às transformações sociais, que colocam as empresas face ao imperativo de flexibilidade, inovação e criatividade, maior produtividade e qualidade dos produtos e serviços, humanização da empresa e aumento da qualidade de vida no trabalho.

Esses questionamentos não são feitos com o intuito de diminuir a importância dos modelos taylorista e fordista de gestão, os quais permitiram o grande desenvolvimento dos países ocidentais neste século, e ainda continuam permitindo, em algumas circunstâncias. Entretanto, olhando para o presente e para o futuro, cada vez mais esses modelos tornam-se restritivos às empresas, para enfrentarem os desafios da competitividade no mercado. A busca da **concepção transformada**, que torne as empresas mais eficientes, inovadoras e competitivas, é uma corrida já iniciada.

De acordo com Best (1990), enquanto governos e economistas focam suas análises no declínio industrial e na competitividade em aspectos macroeconômicos e financeiros como taxa de câmbio, oferta de moeda,

políticas de impostos e tarifas etc., o problema da deterioração na competitividade industrial vai se agravando. A causa principal dessa deterioração é a emergência, em outros países, de nova competição, conduzida por empresas baseadas em conceitos de produção e de organização diferenciados, em cujo centro estaria a **empresa empreendedora**, organizada de cima em baixo para buscar melhoramentos contínuos em métodos, produtos e processos. A busca de melhoramentos contínuos é estratégia baseada na produção, que redefiniu o significado da atividade empresarial, saindo de seu tradicional enfoque individualista para um conceito coletivista. A empresa empreendedora procura a vantagem competitiva pelo projeto de produto superior, flexibilidade organizacional e comprometer-se com organizacionais na solução de problemas, persistência em detalhar e integração entre o **pensamento e o fazer** nas atividades do trabalho.

NOVOS PARADIGMAS DE PRODUÇÃO, GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Vários estudos foram dedicados à procura dessa nova concepção, examinando experiências de países mais desenvolvidos em termos tecnológicos, econômicos e sociais e comparando-as com a brasileira (Hirata et alii, 1991; Fleury, M.T., 1990; Fleury, A., 1990), ou com as de outros países (Best, 1990; Dertouzos et alii, 1990; Archier & Sérieyx, 1989; Naisbitt & Aburdene, 1987). Esses paradigmas têm como características comuns a preocupação com qualidade e produtividade, produção flexível, utilização de recursos humanos polivalentes ou multifuncionais, trabalho em grupo e formas organizacionais conducentes a criação de clima favorável à inovação e a competitividade empresarial.

Um modelo com essas características poderia ser considerado como concepção transformada ideal ou utopia da empresa competitiva. Entretanto, algumas experiências recentes guardam características semelhantes a essas, embora diferentes entre si e sob diversos contextos, histórias e culturas. São os casos da experiência sueca com grupos semi-autônomos de trabalho na indústria automobilística; a experiência da chamada Terceira Itália ou Emilia-Romagna, de parcerias entre pequenas e médias empresas, em distritos industriais; e o caso do Japão, de produção em massa com especialização flexível e novas formas de organização do trabalho e gestão dos recursos humanos.

Essas experiências foram objeto de análise comparativa de trabalho realizado recentemente (Albuquerque, 1992), procurando examinar as características principais da organização da produção, das relações de trabalho e das políticas e gestão de recursos humanos, identificando eventuais pontos comuns entre elas.

Em que pesem as limitações metodológicas da comparação entre experiências inseridas em diferentes

contextos econômicos e sociais, a identificação desses pontos é importante à medida que possibilita o delineamento das características básicas da nova concepção organizacional postulada.

Na organização da produção os três modelos estudados, apesar de seguirem soluções diferentes e escalas de produção também diferenciadas, apresentam como pontos comuns utilização de alguma forma de **produção flexível**, uso intensivo de recursos tecnológicos e busca constante de inovações tecnológicas. As condições brasileiras de produção estão longe de alcançar posicionamento semelhante a qualquer dos três modelos apresentados, embora seja crescente nos últimos anos o uso de técnicas como CCQ, *Kanban*, TQS e outras por empresas industriais mais avançadas. Entretanto, nossa política industrial e os programas de qualidade, produtividade (PBQP) e competitividade (PCI) ainda estão no papel, longe de aplicação prática sistemática e consistente. No que se refere às relações entre empresas, cabe destacar a experiência da Terceira Itália, especialmente quanto a formas cooperativas e redes de produção, que podem trazer indicações valiosas para o grande universo das pequenas e médias empresas industriais brasileiras.

Uma das características comuns ressaltadas na organização do trabalho das três experiências analisadas é a ênfase dada ao trabalho em grupos. A busca de flexibilidade, enriquecimento do trabalho, polivalência, aumento das qualificações profissionais, participação dos trabalhadores no processo de inovação tecnológica e outras decisões da produção dá-se no trabalho em equipes. O grupo tende a ser mais criativo do que o indivíduo, e a participação grupal traz maior comprometimento das pessoas com as metas, principalmente quando definidas por elas mesmas. O controle das atividades é também realizado pelo grupo, na verificação do cumprimento de metas estabelecidas, e pela forma de pressão sócio-técnica na qual os membros do próprio grupo realizam controle de desempenho. Trabalho em grupo é raramente enfatizado nas empresas brasileiras, uma vez que pressupõe certa estabilização da força de trabalho, alto nível de qualificação e formação, condições não verificadas na maior parte da força de trabalho no país.

No que se refere às relações de trabalho observa-se, nos três casos, intensa participação dos sindicatos na discussão dos projetos de inovações e das condições de trabalho nas empresas. Tanto no caso sueco como no italiano, trata-se de sindicatos fortes, com longa tradição de atuação sindical e que contam com instrumentos poderosos para acompanhar negociações e acordos. No Japão, o sindicalismo de empresa facilita a mobilização de capacidade e qualificação dos trabalhadores para a competitividade industrial. No Brasil, as relações sindicais ocorrem em estrutura totalmente diferente, através da representação de cada classe (patronal e operária), na maior parte das vezes de forma

antagônica, polarizando mais as diferenças entre as classes do que os possíveis interesses convergentes.

Nas três experiências estudadas, apesar de diferenças estruturais, sócio-econômicas e culturais existentes, as políticas de recursos humanos adotadas guardam incrível coerência com organização da produção, organização e relações de trabalho, tendo como premissa principal a **valorização do talento humano na empresa**. As carreiras flexíveis, pouco especializadas e não atreladas a uma estrutura rígida de cargos, o treinamento intensivo e contínuo, incluindo as rotações de funções internamente, o recrutamento de pessoal com ênfase no potencial para desenvolvimento, o trabalho em equipes, são políticas que tratam de forma integrada do desenvolvimento dos talentos humanos da empresa, envolvendo-os no esforço comum da procura contínua da qualidade dos produtos, da produtividade do trabalho e da competitividade industrial. A política de remuneração com pequenas diferenciações salariais e não atrelada à estrutura de cargos viabiliza as rotações de função no trabalho e a polivalência da mão-de-obra. Mais uma vez, no caso brasileiro, são raras as "ilhas de excelência" (Marcovitch, 1990), nas quais essas condições de políticas de recursos humanos integradas e voltadas para a valorização do talento humano na empresa subsistem. Curiosamente, são justamente os casos de empresas brasileiras ou multinacionais bem-sucedidas e competitivas no mercado.

POLÍTICAS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPETITIVIDADE: EM BUSCA DE UM NOVO MODELO

Comparação entre concepções organizacionais: a visão transformada

A comparação entre experiências ou modelos é um dos meios utilizados para entender fenômenos complexos. Modelo é uma abstração da realidade que permite identificar as características distintivas do fenômeno estudado, embora sob riscos de generalização excessiva ou de simplificação e reducionismo. Entretanto, é abordagem extremamente valiosa nos casos de temas abrangentes e complexos, como o que aqui está sendo tratado.

Nesse sentido, mesmo incorrendo nos riscos mencionados, pretende-se identificar os parâmetros básicos de um paradigma geral de políticas e gestão de recursos humanos que guardem certa **coerência** com os novos modelos de gestão da produção e de organização do trabalho, contribuindo para tornar as empresas mais competitivas. O termo coerência está sendo utilizado no sentido da **compatibilidade lógica** entre os vários subsistemas que compõem um sistema maior. Os vários subsistemas (organização do trabalho, políticas e gestão de recursos humanos) devem utilizar a

mesma lógica para atuar na direção da consecução dos resultados almejados pelo sistema-empresa, ou seja, de eficácia organizacional. Esta noção está ligada a outra, denominada **otimização conjunta** em um sistema em funcionamento, explicada por Eric Trist, do Instituto de Relações Humanas de Tavistock (Vail, 1990).

Um sistema em funcionamento refere-se a um tipo de coleção organizada de **pessoas e coisas**. Coisas podem ser ferramentas e maquinários, das mais simples às mais complexas. Pessoas podem funcionar como indivíduo e/ou pares, trios ou grupos. Para colocar o sistema em funcionamento é necessário fazer as coisas, cuja utilização é governada por um conjunto de leis, interagirem eficazmente com as pessoas que, por sua vez, têm seu comportamento governado por outro conjunto de leis. As leis que governam a utilização das coisas são leis físicas; por exemplo, de mecânica, de termodinâmica, de hidráulica e de eletrônica. As leis que governam o comportamento dos homens são as da psicologia, da sociologia, da biologia e da ciência política. Leis do animado e do inanimado, cada qual com seus próprios imperativos, suas próprias oportunidades. Muitas vezes, as pessoas podem tentar inverter uma classe de leis para a outra, isto é, investigar e interpretar o comportamento das entidades animadas pelas leis do inanimado, ou vice-versa. Nesse sentido, **otimização conjunta** é o curso do processo, num sistema de trabalho, em que os vários elementos estão atuando, mas não além dos limites estabelecidos pelas leis que governam o seu comportamento e nas quais o comportamento de um elemento ou subsistema particular não está impedindo que algum outro elemento se comporte de acordo com as leis que o regem. Um exemplo simples ilustra o significado da otimização conjunta: um automóvel pode ser capaz, dentro das leis que o governam, de atingir 300 km por hora; mas uma dada pessoa pode não ser capaz de dirigir nessa velocidade. Assim, a 300 km/h não há condições para otimização conjunta. E onde se quer chegar com essa discussão um tanto quanto abstrata? Volte-se ao ponto do termo **coerência**, utilizado no início deste tópico, não basta estruturar cuidadosamente um subsistema, deixando os demais acompanharem seu passo, assim como não é suficiente esperar que os diversos subsistemas se integrem automaticamente. É necessário definir algumas premissas básicas de alto grau de generalização sobre a integração tecnologias/produção/organização do trabalho/pessoas, cuja lógica seja convergente para a proposição de um paradigma **coerente de gestão de recursos humanos**.

As empresas brasileiras encontram-se em posição de inferioridade quando comparadas às dos países estudados em termos de gestão, organização do trabalho e da produção, relações de trabalho e políticas e gestão de recursos humanos. Foram analisados os **pontos comuns** entre experiências da Suécia, da Itália e do Japão, países notoriamente na vanguarda da

competitividade mundial, seguindo entretanto, premissas de produção e comercialização diferentes. Ficou constatado que, embora seguindo diferentes premissas básicas, em contextos econômico-sociais diferenciados, os modelos de gestão desses países apresentam várias características em comum. Essas características serão analisadas sob o enfoque de políticas e gestão de recursos humanos, procurando comparar a antiga e a nova concepção organizacional (Kochan & Useem, 1992).

No quadro apresentado a seguir são contrapostas duas concepções organizacionais em termos de gestão, organização do trabalho e da produção, relações de trabalho e políticas de recursos humanos. A análise das características relacionadas dão noção das mudanças organizacionais profundas que devem ocorrer caso a empresa objetive passar de uma concepção para outra. Essa análise deve ser realizada com critério, por se abstrair da consideração de contextos sócio-econômicos em que a empresa está inserida e por envolver raciocínios extremos ou **no limite**, os quais devem necessariamente ser adaptados ao considerar casos específicos da realidade empresarial. Entretanto, raciocínios **no limite** podem ajudar a entender as **premissas básicas** da nova concepção, que orientarão à (re)formulação das políticas de recursos humanos. Este tipo de raciocínio foi utilizado com sucesso em estudo de caso sobre uma empresa estatal brasileira, comparando dois tipos extremos de modelos de gestão de recursos humanos (Albuquerque, Leme & Zaccarelli, 1986).

Premissa básica: orientação para resultados

Cabe considerar estarem as características apresentadas no quadro intimamente inter-relacionadas, afetando e sendo afetadas umas pelas outras na realidade da empresa. Sua apresentação de forma individualizada é meramente analítica e didática.

Portanto, as inter-relações entre elas devem ocorrer de forma **coerente com os objetivos ou resultados esperados**. Essa parece ser característica primordial, genérica e subjacente a todas até aqui apresentadas, principalmente se analisada sob o enfoque da competitividade. Entretanto, trata-se de questão complexa e polêmica, especialmente na área de recursos humanos, na qual os resultados da aplicação das políticas e da realização de programas não são necessariamente tangíveis e **mensuráveis**.

Entre os vários autores preocupados com o tema ressaltam-se Fitz-enz (1984), voltado especificamente para formas de mensuração de resultados em recursos humanos, e Evans (1986) cujo enfoque são os resultados estratégicos da administração de recursos humanos. A tendência moderna tem sido a de usar indicadores de resultados ou de desempenho empresarial, considerando as diversas áreas da empresa.

Concepções Organizacionais Comparadas

Modelo Características Distintivas	Antiga Concepção	Nova Concepção
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional • Produção • Organização do trabalho • Realização do trabalho • Sistema de controle - Relações de trabalho • Nível de educação e formação requerido • Relações empregador-empregado • Relações com sindicatos • Participação dos empregados nas decisões - Políticas de recursos humanos • Política de emprego • Política de contratação • Política de treinamento • Políticas de carreiras • Política salarial • Política de incentivos 	<p>Altamente hierarquizada, separação quem pensa e quem faz</p> <p>Em massa, linha de montagem</p> <p>Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações</p> <p>Individual</p> <p>Ênfase em controles explícitos do trabalho</p> <p>Baixo, trabalho automatizado e especializado</p> <p>Independência</p> <p>Confronto, baseado na divergência de interesses</p> <p>Baixa, decisões tomadas de cima para baixo</p> <p>Foco no cargo, emprego a curto prazo</p> <p>Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos</p> <p>Visa ao aumento do desempenho na função atual</p> <p>Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos</p> <p>Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles</p> <p>Uso de incentivos individuais</p>	<p>Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar</p> <p>Produção flexível, diferentes formas</p> <p>Trabalho enriquecido, gerando desafios</p> <p>Em grupo</p> <p>Ênfase no controle implícito, pelo grupo</p> <p>Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia</p> <p>Interdependência, confiança mútua</p> <p>Diálogo, busca da convergência de interesses</p> <p>Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima</p> <p>Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo</p> <p>Contrata para uma carreira longa na empresa</p> <p>Visa a preparar o empregado para as funções futuras</p> <p>Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras</p> <p>Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis</p> <p>Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais</p>

O caso da empresa de telecomunicações

Existem situações nas quais a vinculação entre mudanças implantadas e resultados obtidos é bastante tangível. É o caso de uma indústria eletrônica de telecomunicações de São Paulo, objeto de análise por este autor. A empresa atuava em mercado cativo, protegido pela reserva de mercado, produzindo principalmente centrais telefônicas. Pela possibilidade de aumento da concorrência, a administração passou a preocupar-se mais com aumento de produtividade.

Na fábrica, a partir de 1988, foram implantadas várias mudanças em produção, organização do trabalho e práticas de gestão de recursos humanos. Foram montados grupos de CCQ, *Kanban*, grupos de melhorias contínuas; implantados *just-in-time* e controle estatístico de processo, com ampla participação do operariado; introduzida a ginástica matutina na fábrica, voluntária, mas freqüentada por 95% dos trabalhadores; para melhorar as comunicações intergrupos e chefias, foi implantado o *café com o chefe*, incluindo grupos de pessoas escolhidas aleatoriamente e com agenda aberta. Um curioso sistema também implantado é o chamado *como estou*: cada empregado tem três

cartões, um verde, um amarelo e um vermelho, dos quais deve ser fixado no local de trabalho diariamente aquele que reflita seu estado de espírito naquele dia; se colocar o vermelho, significa que está com problemas e, nesse caso, o supervisor deve procurá-lo e oferecer ajuda na solução do problema enfrentado. Foram realizados ainda altos investimentos na formação de recursos humanos, com treinamento *on-the-job*, fora do trabalho, implantado o *self control* (operador que controla também a qualidade) e o operador multifuncional. Campanha digna de registro, desenvolvida por um grupo de CCQ, foi a da **fábrica limpa, ambiente limpo**.

Diversos resultados positivos foram obtidos: desde pequenas alterações no processo produtivo, com apoio de equipamentos simples, ganhos no ritmo de produção e soluções de problemas localizados, até resultados de maior monta. O resultado mais significativo foi a **redução do tempo** de fabricação da central telefônica AXE, de 47 dias para apenas quatro dias, através de reduções sucessivas ao longo de dois anos, economizando milhões de dólares envolvidos no processo; o surpreendente é que esse resultado supera em muito padrões de outras plantas da empresa em países mais desenvolvidos, dispondo de melhores recursos tecnológicos.

A área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) também passou por amplas mudanças em seu sistema de gestão, enfatizando trabalho em grupo, participação, comunicações e treinamento intensivo no trabalho. Foram implantados planos de responsabilidade compartilhada (quem toma a decisão é quem está mais perto da ação); planos de desenvolvimento de competência, com treinamento *on-the-job* e rotação de funções; plano de encarecimento técnico; administração por *walking around* e reuniões com clientes internos. O resultado mais significativo obtido, além do engajamento da equipe com as metas gerais estabelecidas, foi a redução do ciclo médio de desenvolvimento na área de comunicações (transmissão) de 24 meses para oito meses (a meta para dezembro de 1992 é a redução do ciclo médio para cinco meses).

O plano de excelência do banco

Retomando a discussão da mensuração dos resultados, cabe lembrar que a relação **mudança organizacional — resultados** nem sempre é tão direta e tangível. É o caso de um grande banco paulista estudado, que introduziu uma série de mudanças no sistema gerencial e nas políticas de recursos humanos visando a aumentar sua competitividade. Foram implantados planos para atingir metas de alçadas gerenciais; divisão por unidades, estratégias de negócios, administração participativa; realizados investimentos em treinamento gerencial; e definição do perfil ideal do gerente. Vale lembrar que o ambiente do sistema bancário brasileiro tem se tornado cada vez mais competitivo: “o número de instituições duplicou e o volume de negócios caiu nos últimos cinco anos (...) nessa conjuntura, qualidade e produtividade não são modismos, mas imperativos de sobrevivência para a empresa bancária (...) que realizou vultuosos investimentos em automação, informática e telecomunicações, procurando se modernizar, e dependendo hoje menos da tecnologia e mais de recursos humanos para obter resultados satisfatórios” (Cochrane Jr., 1991). Entretanto, as mudanças realizadas, embora revelando prioridade para investimento em recursos humanos e mudanças organizacionais como forma de melhorar sua posição competitiva, não conseguiram deixar evidentes os resultados da implantação de seu **programa de excelência gerencial**. Apesar disso, o Banco tem bom posicionamento no mercado, departamento econômico que produz ampla gama de índices e indicadores de resultados e vem conseguindo bons resultados nos últimos anos, não se podendo afirmar, dentro do enorme conjunto de variáveis afetando os resultados bancários, com grande peso para variáveis macroeconômicas, que esses resultados decorrem daquelas **específicas** mudanças organizacionais implantadas. Esse caso pode ilustrar a complexidade da questão de mensuração de resultados em setores diferenciados e a dificuldade de

aferir a consistência de políticas adotadas, relacionando-as a resultados almejados.

Contudo, apesar de eventuais dificuldades na mensuração de resultados ou na escolha de indicadores de resultados empresariais associados às mudanças organizacionais, essa é **premissa fundamental** para um modelo de gestão de recursos humanos na nova concepção de empresa competitiva.

A procura contínua de resultados — qualidade dos produtos, inovação em produtos, processos e sistemas de gestão e produtividade no trabalho, essenciais na competitividade empresarial — ocorrerá através de processos de mudança organizacional. Estas mudanças dependerão, evidentemente, de diferentes contextos — interno à empresa e externo, representando o ambiente onde está inserida (Albuquerque, 1988). O contexto interno inclui a posição da empresa no que se refere a estruturação de seus negócios, segmentação mercadológica, padrões da cultura organizacional, padrões das relações de poder e tendências do clima organizacional (Fischer, 1991). O contexto externo envolve sua interação com os mercados (trabalho, concorrência, clientes, consumidores potenciais, fornecedores), com o governo e as diferentes influências de políticas públicas, conjuntura econômica, movimentos sociais e políticos e valores sociais e culturais, vigentes e prospectivos. Trabalho em grupo, participação dos empregados nas inovações, elevação do nível de qualificação do corpo de empregados e relação de emprego mais duradoura são características da nova concepção de relações de trabalho do modelo, que devem se harmonizar coerentemente na busca de resultados empresariais.

A nova concepção e as relações de trabalho

A procura da identificação de parâmetros básicos para a formulação de políticas de recursos humanos ocorre, ultimamente, com pontos de partida diferentes, mas resultados muitas vezes convergentes.

Em pesquisa realizada recentemente, a partir de enfoque de cultura organizacional, reunindo estudos de casos em setores tecnologicamente avançados no Brasil, Fleury (1991) destaca como importantes três parâmetros básicos:

- “estabilização da força de trabalho, envolvendo os vários níveis de empregados: operacionais, técnicos e gerenciais;
- qualificação e desenvolvimento do quadro de empregados, principalmente das categorias consideradas **chave** para a empresa;
- comunicação e criação de sistemas de gestão mais participativos”.

“Operacionalizando esses pontos nas diferentes práticas de captação, treinamento, carreira, remuneração ter-se-ia como objetivo desenvolver cultura forte e consistente de empresa ou, pelo menos, negociada entre as várias categorias” (Fleury, 1991).

A qualificação e desenvolvimento dos empregados

O que faz algumas das maiores indústrias de alta tecnologia do mundo investirem **15% de sua folha de pagamento** na formação de pessoal?

Para ser competitiva, a empresa necessita de corpo gerencial e de empregados com nível de educação, formação e qualificação profissional cada vez maior.

Na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação. Na nova concepção da empresa competitiva, tecnologia e recursos humanos qualificados andam juntos, à procura contínua de inovações, qualidade dos produtos e produtividade.

No entanto, o atual sistema de escolaridade formal e de formação de recursos humanos não vem atendendo adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade industrial. A revolução na educação e na formação de recursos humanos é imperativo consensual, restando discutir as formas e iniciar a ação. Essa ação afigura-se tão expressiva, que deve envolver todos os agentes da sociedade; a necessidade de mudanças no sistema educacional é demasiado grande e exige investimentos de tal vulto, que a tarefa não pode ficar dependendo apenas do Estado e do governo. Cabe às empresas assumirem parcela cada vez maior na educação e na formação de recursos humanos, a exemplo do que ocorre em outros países e está sendo feito por algumas empresas brasileiras. Em países desenvolvidos existem casos até de cursos de pós-graduação com patrocínio e atuação conjunta (formação acadêmica em conjunto com estágio e trabalho nas próprias empresas) de empresa ou grupo de empresas articuladas para essa finalidade, como ocorre com o MBA realizado pelo GMI — Engineering & Management Institute—, patrocinado por General Motors, IBM e outras grandes empresas, em Detroit, EUA. No Brasil, foi recentemente criada uma Universidade em Campinas, patrocinada por um grupo de empresas multinacionais francesas, visando à formação de pessoal para o ramo de hotelaria, administração hoteleira e serviços (OESP, 1992).

A emergência de novo profissionalismo na produção em função de mudanças na tecnologia, elevação no nível do trabalho e tendência do trabalho em grupo, conduzindo ao **operador multifuncional** (Roesch & Antunes, 1990), torna as exigências educacionais e de formação parâmetro fundamental do novo modelo de relações de trabalho e gestão de recursos humanos nas empresas.

Uma relação de emprego mais duradoura: a estabilização da força de trabalho

Emprego a longo prazo é pré-condição para criação de equipes engajadas, investimentos na qualificação do empregado multifuncional e existência de clima próprio à inovação.

Emprego a longo prazo **não se equipara** à estabilidade de emprego existente no serviço público brasileiro, nem se refere à prática do mercado de trabalho, tradicionalmente de alta mobilidade e rotatividade de mão-de-obra.

Antes de tudo, na nova concepção, deve-se tratar de parâmetro básico do novo modelo de gestão de recursos humanos e de **estratégia empresarial**. Os investimentos em educação e treinamento só trarão resultados para a empresa caso o empregado possa aplicar o aumento de qualificação obtido na própria situação do trabalho. Como uma empresa pode investir em recursos humanos, se altas taxas de *turnover* podem reverter esse investimento em benefício do concorrente? Por outro lado, como um indivíduo pode se dedicar à busca de inovação, melhoria contínua, da qualidade e produtividade no trabalho, participando de grupos, se não tem perspectivas de carreira e está tentado continuamente por novas ofertas no mercado de trabalho, ou se freqüentemente pesam sobre ele as ameaças do **facão**, do corte de pessoal, da rotatividade induzida?

O empregado sentir-se-á engajado com as metas da empresa ao se perceber **valorizado** enquanto pessoa participante de um grupo, enfrentando desafios comuns, e não um número ou mais uma peça da engrenagem, substituível a qualquer momento.

Essa valorização traduz-se em relações de trabalho e políticas de recursos humanos que proporcionem de forma contínua envolvimento e desenvolvimento completo do empregado no trabalho.

Trabalho em grupo, participação dos empregados e comunicações na empresa

A tendência ao trabalho em grupo e à adoção de sistemas de gestão mais participativos ficou caracterizada ao longo deste trabalho, constituindo premissa importante na definição da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva.

As três experiências estudadas (japonesa, sueca e emiliana) têm como característica comum o trabalho em grupo e a participação dos empregados na inovação tecnológica e nos sistemas de gestão. Essas **características são também distintas** entre a antiga e a nova concepção organizacional, já que têm sido evidenciadas a obsolescência da organização taylorista, dos estilos autocráticos de gestão e dos sistemas conflituosos nas relações de trabalho, e a sua ineficácia na competitividade industrial no contexto atual.

Um conjunto de textos, entre os mais recentes, com novas idéias e testemunhos de experiências de vanguarda demonstra três linhas de evolução da participação dos trabalhadores na gestão das empresas:

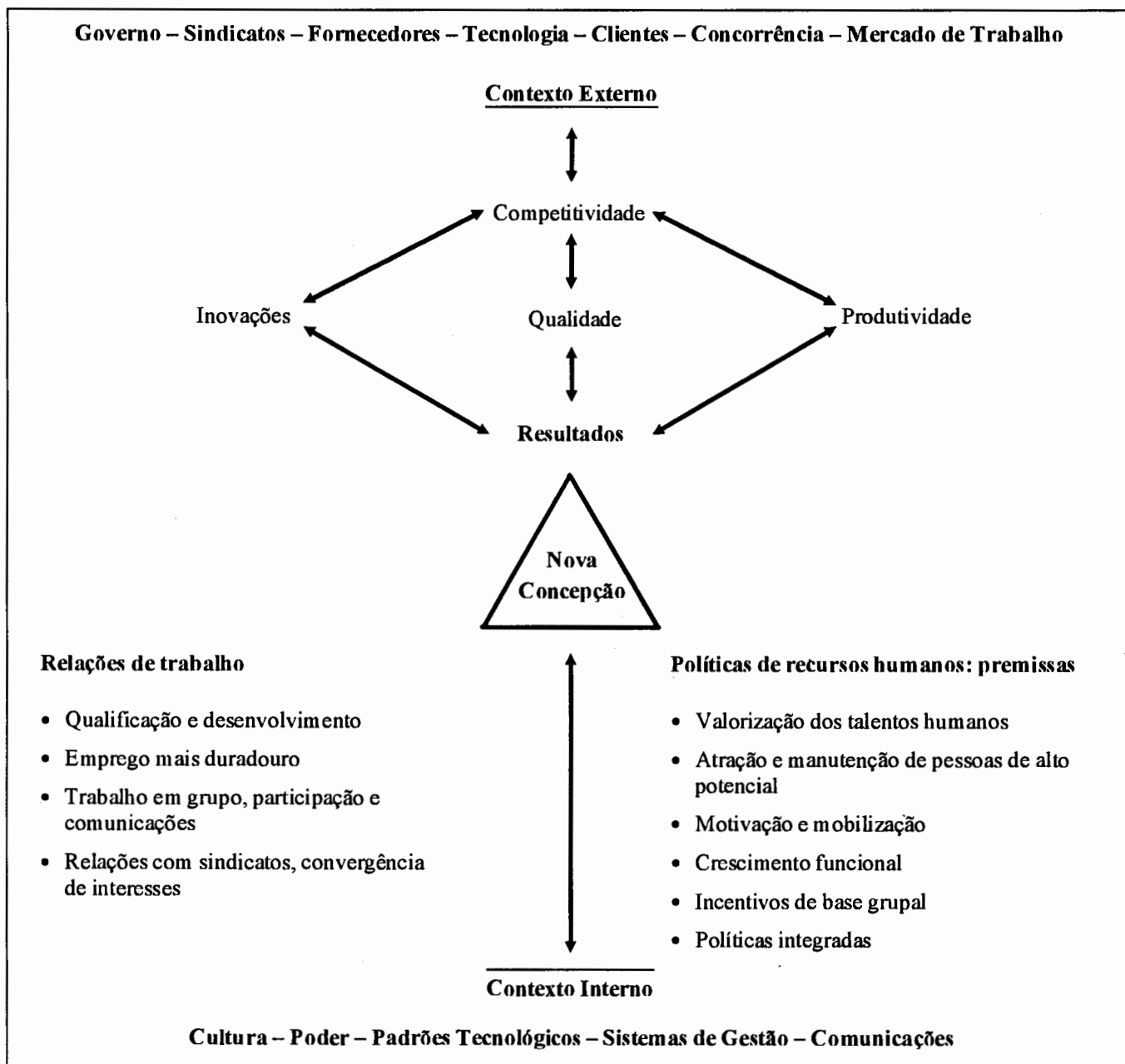
- revitalização do debate sobre participação e práticas participativas, em todo o mundo, inclusive no Brasil⁽²⁾;

- deslocamento notável da discussão sobre participação em direção à empresa, em detrimento de outros campos de negociação social; e
- emergência de **nova geração de participação**, que poderá revolucionar o jogo das relações de trabalho hoje praticadas (Gaudier, 1988).

Embora constituam premissas importantes na busca de novos modelos de gestão de recursos humanos na nova concepção organizacional, trabalho em grupos e participação dos empregados necessitam ser melhor entendidos e conceitualizados.

Tanto trabalho em grupo como participação dos empregados nos sistemas de gestão têm comportado variedade de entendimentos. A participação dos empregados pode ser vista como simples participação em um grupo de trabalho e o entendimento da participação como “o novo conceito de democracia industrial e alavanca da reorganização estrutural e modernização das relações sociais” (Borzeix & Linhart, 1988).

Em pesquisa realizada junto a associados da ABINEE — Associação Brasileira da Indústria Eletro-Eletrônica — e da ANPAR — Associação Nacional de Administração Participativa —, em São Paulo (Albu-



Novo Paradigma da Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho Para a Empresa Competitiva

querque, 1991), pode ser constatado que entre as 97 empresas respondentes, 60 haviam implantado alguma modalidade de **gestão participativa**; o entendimento sobre o significado da gestão participativa ia desde simples grupo de CCQ na fábrica até conjunto integrado de experiências participativas nos diversos níveis da empresa, ou seja, uma nova forma gerencial.

Há quem entenda o termo participação como “o envolvimento em um grupo com responsabilidade por um produto completo (o produto pode ser um conjunto de recomendações, um plano, uma decisão, uma solução para um problema em uma área de trabalho, ou o próprio resultado da área de trabalho” (Kanter, 1985). A **participação é equiparada ao trabalho em grupo e a administração participativa com a criação e orientação de um grupo colaborativo mais amplamente consultado e informado do que o usual, com responsabilidade por planejamento e alcance de resultados**. Os grupos são compostos por pares nominais e minimizam as relações de autoridade e diferenciações organizacionais entre os membros, exercitando controle integrado sobre suas operações internas. Nesses termos, os conceitos de participação e de equipes de trabalho estão interligados.

As experiências e a literatura têm indicado que trabalho em grupo e participação são mais apropriados em determinadas condições (para compartilhar novas fontes de experiência e especialidades, para conseguir colaboração e estimular melhores desempenhos, construir o consenso em temas controversos, desenvolver e educar pessoas através de sua participação etc.) e não são apropriados em outras (quando claramente uma pessoa tem maior especialização no assunto do que todas as outras, quando não há tempo para discussão etc.). O importante a ser considerado é a cautela necessária para não criar expectativas irrealísticas com relação a trabalho em grupo e participação dos empregados nas decisões gerenciais, bem como reconhecer que administração participativa significa necessitar tanto o trabalho em grupo como a participação serem coordenados, a fim de serem atendidos os interesses dos diversos *stakeholders*.

As **comunicações internas** tendem a ser muito mais efetivas em empresas com culturas participativas e uso intensivo do trabalho em grupo. Ao mesmo tempo, representam pré-condição para o sucesso do trabalho em equipes. No caso citado anteriormente, da empresa de telecomunicações, a divulgação das metas do grupo e o acompanhamento da realização do cronograma de trabalho tiveram importância fundamental na comunicação dos grupos com as chefias, além de manter continuamente claro para seus membros o desafio que juntos enfrentavam. A discussão interna das metas tem papel fundamental no sentido da clarificação e do comprometimento de todos os membros, enquanto a divulgação final do desafio superado representa o **climax** da satisfação psicológica do grupo.

Portanto, a questão da comunicação interna está intimamente relacionada ao funcionamento dos grupos de trabalho e à participação dos empregados, integrando-se como premissa do modelo postulado.

Relações com sindicatos

Na nova concepção, as relações com os sindicatos deverão ser orientadas para a busca da convergência de interesses entre empregados e administração, não polarizando divergências e conflito, conforme pode ser visualizado no quadro apresentado anteriormente.

Essa tarefa é extremamente complexa na atual estrutura sindical brasileira, a qual prevê negociação através de representantes de classes empresariais e de trabalhadores e não negociação direta em nível de empresa, como ocorre no Japão. A legislação prolixa, defasada e o intervencionismo do Estado na questão contribuem para dificultar as negociações entre as partes.

No entanto, na prática, têm ocorrido algumas experiências inovadoras no campo, como por exemplo mesa de negociação direta, e alguns acordos acertados diretamente entre sindicatos e empresas. A crescente participação conjunta de representantes patronais e laborais em debates sobre novos modelos de negociação trabalhista⁽³⁾ e a procura de soluções para a crise econômica brasileira mostram amadurecimento crescente das partes.

A nova concepção e as características das políticas e gestão de recursos humanos

O processo de mudanças organizacionais necessárias para tornar as empresas mais competitivas, na nova concepção, exigirá definição de novos contornos para políticas de recursos humanos, voltadas para obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho.

Guardadas as diferenças de contextos interno e externo de cada empresa, o exame do quadro oferece visualização da direção e dos contornos que essas políticas deverão assumir, se comparadas a antiga e a nova concepções.

As políticas de recursos humanos na antiga concepção seguem os parâmetros tayloristas ou fordistas de organização do trabalho e da produção.

Políticas de recursos humanos

Para guardar coerência com os novos padrões tecnológicos de organização da produção e do trabalho e relações de trabalho na nova concepção, políticas e gestão de recursos humanos deverão assumir como premissas as necessidades de:

- valorização dos talentos humanos na empresa — trata-se de gerir o **trabalho** e as **pessoas** e não simplesmente recursos ou números;

- atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- possibilidade de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva; e
- adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político no qual atua.

Essas premissas, específicas para a concepção das novas políticas de recursos humanos, complementam a proposição maior, colocada anteriormente, de orientação para resultados.

Assim, os contornos gerais das políticas de recursos humanos na nova concepção organizacional devem contemplar:

- **Política de contratação** — enfatizando o potencial para desenvolvimento dos candidatos em níveis iniciais da carreira, tanto no recrutamento como na seleção. A aproximação a escolas técnicas e universidades poderá facilitar o recrutamento de pessoal de alto potencial. Para os níveis mais avançados da carreira, deverá ser dada preferência ao recrutamento interno, visando a estimular o desenvolvimento a longo prazo.
- **Política de treinamento** — não poderá ser limitada a preparar o empregado visando ao aumento de desempenho na sua função atual, mas qualificá-lo para desempenho de funções futuras. Deverá apoiar o acesso funcional na carreira e o desenvolvimento profissional contínuo. Em termos de conteúdo, deverá levar em conta as profissionalidades emergentes e as necessidades decorrentes das inovações e mudanças nos diversos grupos ocupacionais. Em termos metodológicos, será enfatizado treinamento no trabalho, com métodos como rodízio de funções, complementado por treinamento externo.
- **Políticas de carreiras** — na nova concepção, deverão ser flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverão ser amarradas à estrutura de cargos. As promoções deverão ser baseadas em *back-ground* individual e desempenho.
- **Políticas de remuneração** — deverão ser competitivas no mercado de trabalho, porém evitando diferenciações salariais excessivas para preservar a flexibilidade. A base da equidade ou do equilíbrio interno será posição na carreira e não estrutura de cargos. Deverá prever flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e desempenho excepcional.
- **Políticas de incentivos** — deverão ser direcionadas preferencialmente a base grupal e não individual. Os

incentivos serão vinculados à consecução de resultados no trabalho e resultados empresariais.

- **Políticas de relações sindicais** — as relações administração-sindicatos deverão ser pautadas em respeito e confiança mútua, interdependência e busca da convergência de interesses.

Um modelo integrativo

A figura apresentada procura mostrar esquematicamente premissas, parâmetros básicos do novo paradigma sugerido para a gestão de recursos humanos e relações de trabalho na empresa competitiva.

Guardadas as limitações mencionadas quanto a utilização de modelos explicativos, abstração de outros enfoques e diferenças de contexto, trata-se de sistema que “além de atender às características clássicas da abrangência e interdependência — em virtude de ser o trabalho em organizações o seu objeto primordial de ação —, deve ter na integração dos subsistemas que o conformam a excelência de sua concepção e funcionamento” (Fischer, 1991).

Alterações nas premissas e adaptação das políticas em função de diferenças de contextos internos ou externos diferenciados deverão levar em conta a necessária coerência entre elas no processo de influência mútua, para a obtenção dos resultados almejados.

A integração do sistema no novo paradigma proposto contribui também para ampliar o processo de comunicação na empresa, passo fundamental para o engajamento do esforço de todos os grupos de interesse e sua otimização conjunta. A responsabilidade pela gestão de recursos humanos na empresa competitiva não pode ser limitada a uma área ou a um departamento, constituindo responsabilidade de todos aqueles que ocupam posição gerencial, administrando equipes e pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Competitividade e recursos humanos, temas polêmicos e abrangentes por si próprios, tratados conjuntamente. Talvez aí esteja a maior limitação e a maior contribuição do trabalho. **Limitação**, porque temas abrangentes e controversos comportam gama variada de enfoques e abordagens, que se multiplicam em diferentes contextos. Impossível explorar todos, nem poderia ser esse o objetivo do trabalho. **Contribuição**, em termos de originalidade da concepção, a qual, longe de estar completamente explorada, inicia uma linha de investigação que se espera instigante, também pela atualidade.

A maioria dos estudos sobre competitividade tem tradicionalmente enfoques sistêmicos e, em menor número, abordam a gestão empresarial. Entre os últimos têm prevalecido abordagens mercadológicas, voltadas principalmente para relações empresa-concorrente e

empresa-cliente. Ultimamente surgiram com maior frequência estudos sobre competitividade, a partir do ângulo tecnológico (Marcovitch, 1991) e da produção. A análise da competitividade sob o ângulo de gestão de recursos humanos não tem sido comum, até porque a postura estratégica nessa área é relativamente recente (Albuquerque, 1988).

Parece que a antiga celeuma de tecnologia *versus* social vem se tornando secundária, face a um imperativo maior. Não é possível atualmente pensar-se em ser competitivo apenas através da inovação tecnológica ou somente por meio do engajamento de recursos humanos. Ambos são imprescindíveis. As novas estratégias de competitividade, tendendo para a diversificação e enfoque, impõem estratégia tecnológica conjugada à estratégia de recursos humanos.

A gestão de recursos humanos da empresa competitiva, na nova concepção, deverá ter como características principais: função de recursos humanos na cúpula das organizações; gestão planejada e proativa; descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe); transparente; flexível; integrada; adulta (sem paternalismos); orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade.

Evidentemente, o papel do executivo atuante na área também deverá ser transformado, envolvendo a

necessidade de conhecimentos abrangentes e multidisciplinares, maiores ousadia e competência, estilo aberto e participativo, experiência internacional e visão global dos negócios.

NOTAS

- (1) Os autores encaram a discussão sobre competitividade empresarial dentro de um contexto de Desenvolvimento Organizacional, isto é, como um processo de mudança organizacional. A tônica de seu livro *Transforming organizations* gira em torno das argumentações e evidências nessa direção.
- (2) Para uma visão sobre experiências brasileiras em administração participativa, recomenda-se a série de artigos que a revista **Exame** vem publicando a respeito do assunto, bem como o artigo da **Revista de Recursos Humanos** da ABRH aqui referenciado. Leia-se, também, o trabalho de Moggi (1991) sobre identificação dos empregados e participação.
- (3) Os seminários realizados por ANPAR — Associação Nacional de Administração Participativa — e FEA-USP em 1990 reforçam esta colocação.

Abstract

The main objective of this work is to emphasize the importance of the human resource and its management as factors of business competitiveness. Starting with a critique of Taylor's assumptions on management and considering the Swedish, Third Italian and Japanese experiences, it recommends a new paradigm of work relations and human resource management which can contribute to making companies more competitive.

Uniterms:

- competitiveness
- human resource management
- innovative human resources policies
- quality
- productivity

- ALBUQUERQUE, L.G.; LEME, R.A.S. & ZACCARELLI, S.B. Recrutamento interno, plano de carreiras e planejamento sucessório. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 10., Florianópolis, 1986. *Anais*. Florianópolis, ANPAD, 1986.
- ALBUQUERQUE, L.G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo, 1988. 262 p. Tese (Livre-Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- _____. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.2, p. 74-78, abr./jun. 1991.
- _____. Competitividade e recursos humanos. (Trabalho apresentado no Concurso de Professor Titular junto à FEA/USP, São Paulo, 1992).
- ARCHIER, G. & SÉRIEYX, H. *A empresa do 3º tipo*. São Paulo, Nobel, 1989.
- BEST, Michael H. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge, Policy Press, 1990.
- BORZEIX, A. & LINHART, D. La participation: un clair obscur. *Sociologia du Travail*, Paris, v.17, n.3, 1988.
- DERTOUZOS, Michael L.; LESTER, R.K. & SOLOW, Robert M. *Made in America: regaining the productive edge*. MIT - Commission on Industrial Productivity. Harper Collins Publishers, 1990.
- EVANS, Paul A.L. The strategic outcomes of human resource management. *Human Resource Management*, v.25, n.1, p.149-167, 1986.
- FISCHER, Rosa M. A modernidade de gestão em tempos do cólera. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., Belo Horizonte, 1991. *Anais*. Salvador, CNPq, 1991. v.7, p. 231-242.
- FITZ-ENZ, Jac. *How to measure human resources management*. New York, McGraw - Hill, 1984.
- FLEURY, Afonso. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, out./dez. 1990.
- FLEURY, M.T.L. Cultura de empresa e novas formas de gestão da força de trabalho. In: *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, Vértice, 1991. p. 245-261.
- _____. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta: o caso brasileiro em contraponto com o japonês. *Revista de Administração*, São Paulo, v.25, n.4, p. 13-21, out./dez. 1990.
- GAUDIER, Maryse. La participation des travailleurs à la gestion des entreprises. Genève, Institut International d'Études Sociales, 1988. (Série Bibliographique, 13).
- HIRATA, H.; MARX, R.; SALERNO, M.S. & FERREIRA, C.G. *Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro*. São Paulo, Instituto de Estudos Avançados/USP, 1991. (Coleção documentos).
- KANTER, Rosabeth M. Dilemmas of managing participation. In: BEER, M. & SPECTOR, B. *Readings in human resource management*, New York, Free Press, 1985.
- KOCHAN, Thomaz A. & USEEM, Michael. *Transforming organizations*. Oxford, Oxford University Press, 1992.
- MARCOVITCH, J. et alli. Tecnologia e competitividade. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.2, p. 12-21, abr./jun. 1991.
- MARCOVITCH, J. et alli. A modernização industrial e tecnologia: estagnação e prosperidade. *Revista de Administração*, São Paulo, v.25, n.1, p. 16-31, jan./mar. 1990.
- MOGGI, J. *Administração participativa e nível de identificação com a empresa: um estudo de caso*. São Paulo, 1991. 219 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- NAISBITT, J. & ABURDENE, P. *Reinventar a empresa: transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação*. Lisboa, Ed. Presença, 1987.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D. *Poder das organizações*. São Paulo, Atlas, 1990.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1980.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1985.
- ROESCH, S.M.A. & ANTUNES, E.O. O just-in-time e a emergência de um novo cargo: o operador multifuncional. *Revista de Administração*, São Paulo, v.25, n.4, p. 44-53, out./dez. 1990.
- TICKET e NHT montam 1ª universidade de empresas. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 9 jan. 1992.
- VAIL, P.B. *Objetivando uma descrição comportamental de sistemas de alto nível de desempenho*. University of Connecticut, School of Business Administration, 1990. (Paper interno).
- VÁLIKANGAS, A. The world competitiveness report: 1991. Geneva, IMD/The World Economic Forum, 1991.

Recebido em setembro/92