

O marketing da gerência de recursos humanos dentro das organizações

Patrícia Amélia Tomei

Professora Doutora do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

INTRODUÇÃO

Objetiva-se neste texto ressaltar a importância do desenvolvimento de uma metodologia para que a área de Recursos Humanos das organizações brasileiras possa desempenhar função mais estratégica.

Na maioria das empresas brasileiras, públicas e privadas, as responsabilidades dos gerentes de Recursos Humanos têm sido confinadas a atividades pouco significativas, implementando o desenvolvimento de estratégias ou diretrizes empresariais ao invés de participar ativamente de seu processo de elaboração.

Temos observado, tanto na esfera acadêmica como na profissional, que a temática recebe contribuições situacionais ou títulos de impacto, mas quase sempre convergindo para a mesma questão: a administração de Recursos Humanos é uma função realmente estratégica?

Em diagnóstico resumido de alguns aspectos, refletindo a retórica exaustivamente desenvolvida pelos gerentes que vivenciam a área, certas dificuldades destacam-se:

- a conceituação de objetivos e responsabilidades da função de Recursos Humanos e dos recursos necessários à sua atuação, inclusive pelos próprios responsáveis pela área;

- o descompasso entre o planejamento global da empresa e os planos de Recursos Humanos;
- a conscientização e a gerência da cultura organizacional no sentido de operacionalizar a importância da área na empresa, principalmente em funções estratégicas;
- a sensibilização dos escalões superiores com questões da área de Recursos Humanos;
- a profissionalização da área de Recursos Humanos.

Com base nesse quadro achamos importante retomar essa questão, mais uma vez, na tentativa de oxigenar a área com nova análise de estratégias para melhor adaptar a função de Recursos Humanos às condições atuais complexas e instáveis do ambiente organizacional, de modo que venha a aumentar sua contribuição qualitativa para a consecução dos objetivos da organização.

Para tanto, seguiremos o roteiro:

- inicialmente faremos um diagnóstico visando a identificar que tipo de cenário (político, econômico, social e tecnológico) provavelmente comporá o ambiente organizacional brasileiro no limiar do século XXI;
- a partir disso, analisaremos qual tipo de planejamento organizacional será possível desenvolver diante desse ambiente, ou seja, quais os planos contingentes.

ciais que a função de Recursos Humanos deve estabelecer diante de diferentes cenários alternativos;

- e, por fim, discutiremos o papel da área de Recursos Humanos e de seus profissionais na operacionalização dessas estratégias e planos contingenciais.

MAPEAMENTO DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Odiorne (1984), existem três abordagens óbvias para o mapeamento de um ambiente organizacional de Recursos Humanos.

A primeira sugere ignorar completamente o ambiente e tentar sobreviver a qualquer variável que interaja com a organização. É o denominado pelo autor de planejamento implícito, também conhecido na teoria administrativa como técnica ensaio-erro. É o modelo mais utilizado nas organizações brasileiras, sob a argumentação: “já que o ambiente organizacional é complexo, instável e heterogêneo, não adianta planejar” (frase típica de nove entre dez estrelas do empresário nacional).

A segunda propõe o planejamento de todos e quaisquer detalhes e contingências possíveis do ambiente. Esta técnica, além de onerosa, dificulta a hierarquização de prioridades e a identificação de elementos-chave para a tomada de decisão.

A terceira, utilizada neste ensaio, propõe selecionar áreas-chave para o mapeamento ambiental através da construção de modelo simples com uma série de questões que cada organização precisa responder para prever ou talvez controlar as mudanças organizacionais futuras.

Em geral os sociólogos imaginam a sociedade composta por quatro setores, cada qual com dinâmica própria:

- setor econômico ou produtivo;
- sistema sociocultural, como normas, objetivos e atitudes;
- setor tecnológico;
- sistema político, preocupado com a distribuição de poder entre os grupos sociais e econômicos.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL BRASILEIRO

Para o mapeamento do ambiente organizacional brasileiro no limiar do século XXI tomaremos esses quatro setores como ponto de partida, visando à identificação de alguns cenários nacionais prováveis. A seguir exemplificamos algumas das variáveis que poderão ser utilizadas.

Brasil — cenário provável no limiar do século XXI

Setor político

- Projeto de Reconstrução Nacional (programa de reconstrução, moralização e reforma do Estado, admi-

nistração eficiente, descentralização e continuidade no programa de privatização).

- Enxugamento da máquina estatal, moralização do poder público.
- Consolidação da democracia e reforço das instituições nacionais de poder.
- Reformulação partidária, busca de legitimidade social verdadeira dos partidos políticos.
- Redução da participação do Estado na economia.
- Ênfase em questões éticas e morais e valores do Estado.
- Discurso sobre cidadania e qualidade de vida do cidadão.

Setor econômico

- Combate à inflação (reforma das políticas econômica, fiscal, monetária etc.).
- Negociação para empréstimos e minimização da dívida externa.
- Tentativa de controle do déficit público, reorganização das finanças públicas.
- Política de investimentos direcionada aos setores básicos da economia.
- Redução do poder aquisitivo dos consumidores.

Setor social

- Desemprego, principalmente de mão-de-obra menos qualificada.
- Disparidades sociais.
- Tentativas de satisfazer as necessidades básicas da população — educação, saúde e transportes.
- Falência do sistema educacional do primeiro ao terceiro grau, evasão escolar.
- Problemas com a criminalidade e a violência urbana, quadro de desagregação social.
- Déficit de moradias, inchamento das cidades e crescimento da favelização nos principais centros urbanos, dificuldades com a política sanitária.

Setor tecnológico

- Preocupação com os efeitos colaterais dos avanços tecnológicos no ambiente ecológico.
- Maior nível de investimentos em P&D.
- Incremento no processo de transferências de tecnologia.
- Esforço para informatização e automação de todos os setores produtivos, independentemente das diferenças regionais.

A partir desse cenário identificar-se-ão as possíveis pressões ambientais que afetarão as organizações brasileiras e, especificamente, os seus reflexos na área de Recursos Humanos. Algumas das variáveis estão exemplificadas no item a seguir.

Impacto do ambiente organizacional brasileiro na área de Recursos Humanos do limiar do século XXI

Setor político

- Necessidade crescente das organizações fortalecerem suas filosofias, seus princípios e valores, via códigos de ética, modelos de gestão participativa etc.
- Necessidade crescente de sistema de controle e informação de pessoal capaz de responder com rapidez a transformações e mudanças externas das políticas governamentais, mudanças na legislação, influências de partidos políticos.

Setor econômico

- Implementação de políticas de terceirização e *downsizing* privilegiando Recursos Humanos.
- Falta de recursos para investimentos demandará políticas de curto prazo, gerando ênfase em sistemas de compensação monetários e de avaliação de desempenho embasados em objetivos mensuráveis e indicadores tayloristas.

Setor social

- Crescimento contínuo de custos com pessoal, motivado em parte pela falência do Estado, demandará critérios legítimos para contratações, relações e/ou possíveis listas de dispensa.
- Tendência à flexibilidade nos horários de trabalho.
- Agravamento de criminalidade e violência urbana refletirá no clima organizacional.
- Força de trabalho mais competitiva pode originar problemas quanto aos graus de satisfação e motivação dos indivíduos e políticas de Recursos Humanos embasadas predominantemente em fatores higiênicos (ou de manutenção), enfatizando questões relacionadas com *status* (títulos, posições etc.) ao invés do conteúdo das funções.
- Necessidade de esquemas contingenciais de benefícios e assistência aos empregados.

Setor tecnológico

- Maior desemprego da mão-de-obra desqualificada.
- Substituição de homens por máquinas solicitará retreinamentos para trabalhos mais qualificados, relocalizações, mudanças de estrutura organizacional, redução/aumento de pessoal.
- Organizações mais descentralizadas e sistemas computadorizados levarão à necessidade crescente de mudanças em sistemas administrativos e gerenciais.

PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Conforme exaustivamente abordado na literatura acadêmica sobre Recursos Humanos no Brasil (Teixeira & Messeder, 1989), a área era pouco ou nada valorizada até surgirem pressões ambientais, advindas da abertura política, forçando a paulatina mudança de estruturas voltadas à Administração de Pessoal para as áreas de Recursos Humanos.

Na entrada da década de 90 a área de Recursos Humanos tem seu papel privilegiado devido à ênfase em **gerência de programas de produtividade e qualidade** que garantam não apenas o sucesso empresarial, mas também o desenvolvimento econômico e social do país.

Segundo Moura (1990), três elementos devem ser trabalhados em harmonia dentro desse quadro pelas organizações brasileiras: a gestão em si mesma, a cultura organizacional e a capacidade de planejar e implantar mudanças relevantes. Nesses três elementos, Recursos Humanos é, por natureza, o grande agente organizacional.

Entre as grandes tendências dessa área nos anos 90 certamente encontraremos:

- maior conscientização por parte dos indivíduos de seu papel social, seus valores e seus direitos;
- amplitude do conceito de qualidade de vida no trabalho;
- o problema de automação *versus* emprego;
- a questão da participação do trabalhador na gestão e nos lucros;
- o fato de termos de caminhar para uma relação adulta com os sindicatos (negociação coletiva);
- a necessidade de preparar a gerência e a supervisão para os novos cenários apontados;
- a questão da saúde ocupacional;
- a questão da produtividade e da dimensão **grupal** do trabalho;
- a necessidade de reduzir o número de graus intermediários da hierarquia, colocando o empregado mais próximo da gerência e tornando-o mais participante na vida empresarial;
- a procura de flexibilização dos processos de remuneração e benefícios.

A partir das variáveis exemplificadas nos itens **Brasil — cenário provável no limiar do século XXI e Impacto do ambiente organizacional brasileiro na área de Recursos Humanos do limiar do século XXI**, algumas questões podem ser consideradas importantes para a elaboração de cenário provável de mudanças organizacionais em quatro áreas funcionais de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração, Benefícios e Serviços Sociais; e Relações Sindicais.

Essas questões não são exaustivas, apenas esboçam algumas idéias que podem ser úteis às áreas de Recur-

Humanos das empresas brasileiras no limiar do século XXI, desde que adaptadas às peculiaridades de cada cultura organizacional.

Recrutamento e Seleção

- Qual será nossa demanda de RH para o futuro?
- Qual será nossa oferta de RH para o futuro?
- Haverá candidatos qualificados no mercado?
- Haverá competitividade para recrutar talentos?
- Será possível fazer planejamento de necessidades de RH?
- Como um crescimento populacional menor do que o previsto afetará o planejamento de RH?
- O inchaço das cidades em ritmo considerado explosivo poderá dificultar o recrutamento e a retenção de funcionários em empresas localizadas fora dos grandes centros urbanos?
- Qual será a influência do aumento da participação feminina no mercado de trabalho das organizações?
- Em virtude do aumento da participação feminina na força de trabalho será importante que a função de R&S participe, formalmente, em atividades como a de auxiliar cônjuges a encontrarem empregos adequados, como condição para a transferência de local de trabalho de seus empregados?
- Em qual nível a dificuldade de recrutar mão-de-obra qualificada, devido ao declínio da qualidade do ensino, afetará as organizações?
- Até que ponto o aumento da economia informal afetará as atividades de recrutamento e seleção de RH?
- Até que ponto a elevação da idade média da força de trabalho afetará as atividades de recrutamento e seleção de RH?
- Até que ponto as inovações tecnológicas acarretarão modificações nos métodos de recrutamento e/ou mudanças nos perfis e requisitos do cargo e/ou opções pelo desenvolvimento da prata da casa?

Treinamento e Desenvolvimento

- Até que ponto as organizações terão potencial de crescimento nas áreas de T&D e planejamento de carreira, em função da necessidade de adaptar a força de trabalho à sua expansão e às imposições ambientais?
- As necessidades de T&D passarão a ser crescentes em função da carência de mão-de-obra qualificada ou a alternativa de recrutamento externo ser prioritária dentro das organizações?
- Como poderemos satisfazer a demanda crescente de informações (banco de dados) para estimativas de necessidades de treinamento nas organizações?
- Como as organizações poderão suprir a deficiência do sistema escolar brasileiro, sem haver duplicação e/ou pulverização de esforços de competência do sistema formal do ensino, do Estado etc.?

Remuneração, Benefícios e Serviços Sociais

- Como as organizações poderão fazer frente à insatisfação salarial decorrente do aumento de pressões sociais e da redução do *status* sócio-econômico da população?
- Quais serão as conseqüências do aumento dos custos de previdência social para as organizações?
- Será prioritário para as organizações o incremento de Programas de Aposentadoria e de Fundos de Pensão?
- Como será possível operacionalizar na organização um Plano de Cargos e Salários e Benefícios compatível com o mercado de trabalho de diferentes regiões?
- A criação de formas mais participativas de gerência em todos os níveis organizacionais será uma prioridade?
- Qual será o grau de comprometimento das organizações com os aspectos sociais (quando comparado a sua preocupação com o equipamento instrumental e tecnológico, por exemplo)?
- Haverá necessidade nas organizações de redesenho dos cargos buscando seu enriquecimento em responsabilidade, autonomia e controle?
- O crescimento do interesse pela qualidade de vida no trabalho será uma prioridade nas organizações?
- Haverá tendência à formação de grupos autônomos como forma de participação? E um modelo de co-gestão?
- Haverá nas descrições de cargo substituição do enfoque voltado à tarefa por enfoque direcionado aos resultados, no qual serão especificadas as condições e os padrões de desempenho?
- Será possível estabelecer programas de incentivos orientados para o aumento de produtividade que contemplem de forma equilibrada as contribuições individual e do grupo?

Relações Sindicais

- Qual será a influência de maior autonomia do movimento sindical nas organizações?
- Qual será a influência nas organizações de expansão/penetração do movimento sindical em todas as regiões do país?
- As organizações terão condições de gerenciar com efetividade novas propostas para alterações profundas da legislação trabalhista existente?
- Quais prejuízos/dificuldades poderão trazer para as relações de trabalho das organizações a nova legislação de greve e o conseqüente aumento das responsabilidades dos sindicatos?
- Até que ponto será viável para as organizações a solução de problemas sindicais apoiada na livre-negociação das relações de trabalho entre patrão e empregado?
- Quais as vantagens e desvantagens para as organizações de maior profissionalismo das áreas de relações

sindicais (planos de emergência, negociação de acordos coletivos, identificação e remoção de vulnerabilidades internas por antecipação)?

PAPEL DO PROFISSIONAL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Por fim, ligada a essas questões iniciamos breve análise sobre o papel do profissional de Recursos Humanos em organizações brasileiras no limiar do século XXI.

Moura (1991) coloca, em artigo sobre a área, que "RH tem o dever de promover, em nível de direção e das gerências superior e média, uma análise em profundidade dos cenários alternativos. (...) RH tem, igualmente, a obrigação de sensibilizar a Direção da empresa, para que ela se torne visível ao corpo de empregados, (...) para que transmita um mínimo de confiança e credibilidade. (...) RH deve, agora mais do que nunca, trabalhar em perfeita integração com a função financeira".

Tomando por base essas colocações, dois pontos devem ser questionados:

- Quais serão as competências requeridas do profissional de Recursos Humanos no limiar do século XXI?
- Quais serão as principais atividades de Recursos Humanos no limiar do século XXI?

Conforme colocado por Ulrich (1988), para adaptarem-se às exigências ambientais de forma competitiva os profissionais de Recursos Humanos deverão ter competências, classificadas pelo autor em dois grupos:

- competências profissionais: enfatizam a operação do departamento de Recursos Humanos e a interface do profissional da área com os assuntos empresariais;
- competências pessoais: centralizadas no comportamento e no desempenho individuais.

Com base nessa classificação deverão ser questionadas algumas competências profissionais e pessoais

consideradas fundamentais ao profissional de Recursos Humanos brasileiro no limiar do século XXI.

O profissional da área precisará, cada vez mais:

- conhecer a empresa, sua natureza, seus planos estratégicos (implícitos ou explícitos), sua tecnologia, o trabalho dos profissionais de outras áreas, e entender as suas informações financeiras;
- manter excelente nível de competência no próprio departamento de Recursos Humanos, dando o exemplo em termos de valorização das práticas propostas (isto é, garantindo R&S de pessoal adequado no próprio departamento, praticando modelos objetivos de avaliações de desempenho etc.);
- se antecipar à mudança de forma proativa ao invés de reativa;
- exercer liderança para obter o envolvimento e a participação dos gerentes de linha da empresa nas práticas de Recursos Humanos;
- maximizar os dados quantitativos que embasarão sua negociação e articulação de poder dentro da organização e suas decisões em termos de planos de Recursos Humanos (retornos de investimentos em mão-de-obra, auditoria constante de cargos e amplitudes administrativas etc.);
- se aproximar do cliente/consumidor de sua empresa;
- pensar estrategicamente;
- desenvolver credibilidade;
- ter postura ética e moral (sigilo);
- saber negociar e agir politicamente;
- ser líder.

RECOMENDAÇÃO

Visando ao desenvolvimento de metodologia para que as áreas de Recursos Humanos das organizações brasileiras possam desempenhar função mais estratégica, seria interessante aprofundar essas questões diagnosticadas, inserindo-as nos planejamentos estratégico e de Recursos Humanos de cada organização.

Referências Bibliográficas

MOURA, Paulo C. *O Brasil e a empresa nos anos 90*. Laboratórios B. Braun S.A., 1990.

MOURA, Paulo C. RH em tempo de hiperinflação. *O Globo*, Rio de Janeiro, 16 jul. 1991. Coluna da ABRH.

ODIORNE, George S. Human resources strategies for the nineties. *Personnel*, Nov./Dec. 1984.

TEIXEIRA, G.M. & MESSEDER, J.E.C. A administração de recursos humanos para a década de 90. *Cadernos EBAP*, n.46,

nov. 1989.

ULRICH, Dave. Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, v.10, n.4, 1988.

Recebida em outubro/92