

**RECURSOS HUMANOS: UM PANAROMA DE SEU PASSADO, PRÁTICAS ATUAIS E
TENDÊNCIAS****Patricia Morilha de Oliveira¹****Sérgio Nunes Muritiba²****Lindolfo Galvão de Albuquerque³****RESUMO**

Este trabalho busca trazer uma contribuição para caracterizar o estágio atual em que se encontram as empresas brasileiras, em termos de Administração de Recursos Humanos e possíveis tendências. Para isso, foram utilizadas pesquisas publicadas recentemente sobre a área de RH, sendo uma delas, especificamente, sobre tendências: “RH2010”, que é uma pesquisa sobre os próximos 10 anos na área de RH. As outras pesquisas utilizadas são: “Desafios e Tendências no Gerenciamento da Remuneração” da *Towers Perrin*; e “Evolução, práticas e retrato atual de Recursos Humanos no Brasil, da ABRH, além de citações de livros e periódicos.

Este trabalho faz um panorama do estágio atual em que estas empresas se encontram, quanto à posição que a área ocupa dentro da Organização, e quanto a algumas de suas funções principais: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Remuneração. Ao final do trabalho, a conclusão de que a área de RH vem assumindo, cada vez mais, um papel estratégico nas organizações e ainda tem grandes espaços para desenvolvimento em nosso país.

¹ Aluna do 5º ano noturno do curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: pmorilha@mail.com

² Aluno 5º ano noturno do curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: smuritiba@mail.com

³ Professor Titular do Departamento de Administração da da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e orientador de Iniciação Científica. E-mail: lgdalbuq@usp.br

1. Objetivo

O objetivo deste trabalho é realizar um diagnóstico da área de Recursos Humanos, no Brasil, bem como mostrar quais as tendências que a área apresenta para os próximos dez anos.

Para isso, a primeira parte do trabalho, baseada em estudos bibliográficos, traz um breve histórico da área de Recursos Humanos: seus primórdios, suas bases, que são importantes para se entender a realidade das práticas adotadas hoje. Estas práticas são abordadas na segunda parte do trabalho: duas pesquisas publicadas na área são utilizadas para ilustrar o que está sendo praticado pelas empresas brasileiras hoje. Com relação às tendências do setor, na terceira parte do trabalho foi utilizada uma importante pesquisa sobre tendências em Recursos Humanos: a Pesquisa RH2010 (Albuquerque e Fischer, 2000). Contrapondo a opinião das empresas pesquisadas, bem como estudo bibliográfico, busca-se ilustrar o panorama que as empresas brasileiras estarão vivendo nos próximos 10 anos.

Desta forma, procura-se trazer uma visão geral sobre a área de Recursos Humanos – passado, presente e futuro – contribuindo-se para a formação do administrador.

2. Introdução

“Boa administração significa fazer coisas decentes tanto por parte dos trabalhadores quanto dos clientes, e não apenas acumular lucros para os chefes. ‘A organização é um fenômeno humano e social, moral até’.”

Peter Drucker

Num ambiente de intensa competição, as empresas estão em um processo de valorização das características pessoais dos funcionários como força impulsionadora dos resultados, em detrimento das práticas vigentes há alguns anos, que se prendiam aos aspectos técnicos das funções.

Hoje, os melhores gerentes são aqueles “impulsionados pelo desejo de criar valor para os clientes, e a melhor forma de fazer isso é tratar os trabalhadores não apenas como custos de produção, mas como recursos, capazes de dar uma contribuição sustentável e de valor” (Drucker, 1997 apud Micklethwait e Wooldridge, 1998:55).

Com base em um breve histórico das práticas de Recursos Humanos, busca-se mostrar esta característica mais ampla, de valorização do aspecto humano nas organizações, que pode ser observada na opinião de especialistas, nas práticas atuais e principalmente nas tendências da área, apresentadas ao longo do trabalho.

Dentro deste objetivo mais amplo, este trabalho traz uma contribuição mais específica, mostrando um breve diagnóstico da realidade brasileira: como andam nossas empresas em relação às políticas de gestão de pessoas – quais são as principais tendências, e, também, a opinião de especialistas no assunto sobre os tópicos analisados, de forma a contribuir com a formação e atualização do Administrador de Empresas.

3. Metodologia

A metodologia de elaboração deste trabalho consiste em pesquisa bibliográfica, buscando a opinião de especialistas em Administração de Empresas e mais especificamente na área de Recursos Humanos, utilizando-se também de pesquisas publicadas recentemente sobre o assunto e que procuram caracterizar a área de RH no Brasil.

As pesquisas utilizadas foram:

- Pesquisa RH2010 (Albuquerque e Fischer, 2000), que colheu informações de mais de 120 empresas, a fim de elaborar um cenário das tendências de RH para os próximos 10 anos. Para isso, utilizou como metodologia de pesquisa a Técnica Delphi, que consiste em uma “técnica que busca um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros” (Wright, 1996 apud Albuquerque e Fischer, 2000). A Técnica Delphi é considerada uma Técnica Qualitativa de Pesquisa Prospectiva. Os métodos prospectivos são utilizados quando não há dados históricos disponíveis sobre o fato que se pretende estudar. Assim, se aplicam muito bem a análises de futuro, como a da Pesquisa RH2010.
- Desafios e Tendências no Gerenciamento da Remuneração (Towers Perrin, 1998), que abrangeu, com ano base 1997, 76 empresas, em sua maioria grandes empresas que são líderes de mercado, buscando diagnosticar as práticas e algumas tendências de remuneração. A metodologia da pesquisa foi a entrega de questionários com respostas de múltipla escolha às empresas participantes.
- Evolução, práticas e retrato atual de Recursos Humanos no Brasil (ABRH, 1999), que é mais abrangente que a pesquisa anterior em termos de amostragem e escopo, já que contou com a participação de 269 empresas pesquisadas, em 16 estados brasileiros. Dentre estas, empresas de vários tamanhos, cujo número de funcionários varia desde 250 até 10.000 funcionários, e das quais 29% figuravam entre as “Maiores e Melhores” da Revista Exame, de 1998.
- Revista Exame: As 100 melhores empresas para você trabalhar (2000). Esta pesquisa mostra um estudo desenvolvido em empresas brasileiras apresentando um ranking de empresas com melhores práticas de recursos humanos.

4. Um breve histórico da Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos, em seus primórdios, era muito mais ligada aos aspectos técnicos descritos no cargo de cada funcionário, levando pouco ou nada em consideração a participação das pessoas – e suas habilidades e competências – como força impulsionadora dos lucros nas empresas.

Esta é uma forte característica no sistema de gestão que constituiu a primeira forma de se gerir pessoas. Os sistemas conhecidos por taylorismo e fordismo constituem os primeiros modelos de administração, que contribuíram muito para a estruturação da produção em linha e garantiram assim o rápido crescimento da indústria. Nestes sistemas, os recursos humanos eram vistos mais como um insumo do processo produtivo, e assim, o modo como se lidava com os Recursos Humanos foi concebido pela lógica da engenharia, que para a época representou uma maneira mais eficiente de se lidar com os funcionários: diminuir custos com mão-de-obra e aumentar a rapidez da produção, contendo os erros. Já que, pela própria estrutura competitiva da época, não se necessitava de sistemas de gestão complexos, os funcionários eram vistos mais como “peças de uma máquina” (Wood & Piccarelli, 1999).

As práticas de Recursos Humanos também estavam estruturadas de forma mais simplificada e atrelada aos aspectos técnicos das funções. Os programas de treinamento eram funcionais - o chamado “treinamento *on-the-job*” – que consistia em “um dia de aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas” (Fleury, 1999). Quanto ao sistema de remuneração, este era simples, incluindo, geralmente “pagamento por peça” (Wood & Piccarelli, op.cit.).

Este período de início da industrialização é caracterizado, principalmente, pela baixa competitividade entre empresas, já que haviam poucas organizações, atuando em mercados com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, além da mão-de-obra abundante e com baixa exigência de qualificação. Estes fatores, fortalecidos por uma atividade de produção rotineira e estruturada, fizeram com que a administração de recursos humanos se estruturasse nas bases deste sistema, que se alinhava diretamente ao posicionamento das empresas na época. Assim, os sistemas tradicionais, baseados no cargo, foram concebidos a partir dos movimentos decorrentes da administração científica, que não mais atendem às pressões sobre as empresas modernas (Dutra, 1999).

Na medida em que o surgimento de empresas era crescente, bem como a competição entre elas, o sistema de recursos humanos foi sofrendo mudanças, dando maior ênfase aos aspectos comportamentais. Na década de 30, já surgiam programas mais estruturados de treinamento para gerentes, envolvendo cursos básicos que visavam ensinar

habilidades de relacionamento interpessoal, para melhoria do clima no ambiente de trabalho. No entanto, ainda se tratava do “desenvolvimento de habilidades, e não de competências sociais, que agregassem valor à organização” (Fleury, op.cit.).

De acordo com a autora, outras abordagens para recursos humanos foram moldando as práticas que hoje se fazem vigentes: na década de 60, foi a chamada escola sociotécnica, criada na Europa por psicólogos sociais, que introduziu novos conceitos, como a abordagem dos grupos semi-autônomos, que constituíam “sistemas de trabalho, com espaço para negociação e decisão” e deveriam ser “capacitados para solucionar problemas”.

O sucesso das empresas japonesas levou os países ocidentais a repensarem suas concepções sobre organização e gerenciamento do trabalho. O conceito de gerenciamento estratégico dos recursos humanos surgiu desta maneira, alinhando a estratégia de pessoas à estratégia empresarial. (Fleury, op.cit.).

Nos anos 80, foi o modelo japonês de gestão que entrou na pauta das discussões acadêmicas e empresariais, em razão do sucesso das companhias japonesas. Essas empresas se caracterizavam por adotar modelos que contavam com o “trabalho cooperativo e equipe, a falta de demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho e tarefas prescritivas a indivíduos” (Hirata, 1994:130 apud Hipólito, 2000).

Alguns pontos mostram a diferença clara entre este enfoque e o que existia anteriormente:

- importância dada ao desenvolvimento dos empregados, como recurso para desenvolver as estratégias empresariais;
- o foco no trabalho em equipes;
- a gestão da cultura para o sucesso organizacional.

Todas as práticas até então apresentadas eram formas encontradas pelas empresas para gerir recursos humanos da melhor maneira possível. Hoje, a gestão de pessoas é uma função que exige muito mais das empresas do que exigia há tempos atrás. O mercado em que as empresas atuam e a tecnologia de que se utilizam foram se modificando e evoluindo, e, como consequência, a atividade de gerir pessoas vem ganhando muito mais importância. Novas estratégias e políticas foram surgindo em decorrência das mudanças no ambiente nas quais as organizações estão inseridas. Internamente, também, as empresas foram se modificando, inclusive seus modelos de gestão, visando se adaptar às novas condições impostas pelo ambiente.

A seguir, um diagnóstico das práticas atuais em Recursos Humanos é apresentado, como ilustração destas mudanças que a administração de Recursos Humanos foi sofrendo ao longo do tempo.

5. Práticas de Recursos Humanos hoje nas empresas brasileiras

Comparando as práticas de Recursos Humanos das empresas brasileiras, e filiais de Multinacionais aqui instaladas, com empresas de outros países, utilizando-se a avaliação do *Great Place do Work Institute* (Revista Exame, 2000), conclui-se que o Brasil hoje conta com muitas empresas exemplares em práticas de recursos humanos. Comparando-se o índice de avaliação com outros países da Ásia, Europa e Estados Unidos, o Brasil só fica atrás deste último.

Tais práticas de Recursos Humanos, como visto, sofreram inúmeras modificações com relação ao que se praticava desde os primórdios da administração de RH, e ainda estão se desenvolvendo, afim de se alinhar às expectativas que a alta competição empresarial coloca sobre as empresas que pretendem sobreviver no mercado.

Os resultados das pesquisas utilizadas, a seguir, mostram quais são estas práticas, adotadas pela grande maioria das empresas, atualmente, e que podem servir como parâmetro de *benchmark* para os Administradores.

5.1 Maior participação de RH na formulação e implementação das estratégias de Negócio

Hoje, uma das principais preocupações dos gestores quando da elaboração das práticas de Recursos Humanos em suas empresas, é alinhar a estratégia de RH à estratégia do Negócio, o que 56% das empresas pesquisadas buscam atualmente (Towers Perrin, op.cit.), portanto administrar recursos humanos consiste em uma atividade mais

especializada, mais voltada a viabilizar e otimizar a estratégia da empresa, buscando um “processo circular entre a estratégia e os recursos humanos” (Lawler, 1998).

Assim, a área vem ganhando cada vez mais importância estratégica. Se em seus primórdios, a Administração de Recursos Humanos era papel do dono da empresa, do gerente da área, hoje o número de profissionais de Recursos Humanos vem aumentando no quadro das empresas. Aproximadamente, 4% do quadro de funcionários das empresas hoje é composto pelos profissionais de RH, percentual que aumentou muito comparativamente com estudos anteriores (ABRH, op.cit.). Um outro fator atenta para esta importância que RH vem ganhando frente a outras áreas das empresas: o responsável por RH ganha maior status, dentro da organização da empresa. Enquanto que era comum a denominação de psicólogo, chefe de setor, ou chefe de departamento pessoal ao responsável por RH, hoje a maioria das empresas possuem um diretor como responsável pela área.

De fato, “parece que o velho feudo está começando a abrir os seus portões” (Chiavenato, 1996), e Recursos Humanos deixou de ser aquele velho departamento de pessoal que controlava as informações sobre as pessoas, passando a ser realmente uma função de gestão e de apoio à tomada de decisões com relação aos colaboradores. Assim, RH, hoje, está posicionado mais como um parceiro que as áreas de negócio têm para gerir seus funcionários da melhor forma: 51% das empresas pesquisadas contam com um RH posicionado mais como suporte ou apoio técnico aos gestores, ao invés da tradicional área que controlava e impunha legislação, critérios e regras (ABRH, op.cit.).

Com esta descentralização, aparentemente, poderíamos pensar que a área de RH perde poder. Porém, a grande tendência é RH se tornar mais necessário que nunca, pois passa a ser uma área de consultoria especializada e apoio aos gerentes. Para Chiavenato, “*nunca o RH foi tão necessário quanto neste momento*”, e como veremos, esta mudança também demanda uma maior especialização dos profissionais de RH.

Internamente, a área se reorganizou, introduzindo a figura do consultor interno (ABRH, op.cit.), que consiste em um funcionário com formação multiespecialista, dedicado a uma área ou setor da empresa, e criando um canal de comunicação que esta área possui com o departamento de RH.

5.2 Funções de Recursos Humanos: práticas hoje adotadas nas empresas brasileiras

5.2.1 As funções de Recrutamento e Seleção

Atualmente, um dos pilares das empresas para lucratividade é o talento humano, que pode ser desenvolvido pela empresa, porém o primeiro cuidado a ser tomado é com relação às práticas de recrutamento e seleção; segundo Chiavenato (1996) as empresas bem sucedidas estão investindo pesadamente em tempo laboral do seu pessoal de primeira linha para recrutar e selecionar pessoas. Não seria à toa, então, que o principal objetivo de RH, segundo a pesquisa da Towers Perrin (op.cit.) é o de atrair pessoas altamente qualificadas para as empresas - citado por 79% dos entrevistados.

Outras pesquisas também apresentam entre seus resultados esta preocupação: a falta de mão-de-obra qualificada foi considerada a maior dificuldade no gerenciamento de pessoal por 56% das empresas abordadas pela ABRH (op.cit.). Quanto às práticas utilizadas, o recrutamento interno está sendo largamente adotado: 42% das empresas desenvolvem planos para aproveitar talentos internos para as novas vagas. Também são comuns as entrevistas de desligamento – que 53% das empresas já adotam, visando diagnosticar os fatores que levaram o funcionário a mudar de emprego, e com isso se perceber problemas internos da empresa e seu nível de atratividade de mão-de-obra perante o mercado de trabalho.

5.2.2 A função Remuneração

Administrar os salários faz parte das grandes preocupações de Recursos Humanos nas empresas: 56% dos participantes da pesquisa da Towers Perrin (op.cit.) afirmam que “manter competitiva a remuneração em relação ao mercado” é uma das suas maiores preocupações com relação à gestão de pessoas. Isto parece ser uma tendência entre as empresas participantes desta pesquisa.

Apesar desta preocupação, outras pesquisas mostram que muitas empresas brasileiras, em especial as empresas de menor porte, ainda não tem uma área de RH formal: 15% das empresas pesquisadas pela ABRH (op.cit.) não tem ainda um plano formal de cargos e salários. Este grupo corresponde às empresas pesquisadas que possuem até 500 funcionários, ou seja, em sua grande maioria empresas nacionais de menor porte que estão evoluindo para uma gestão de pessoas mais estruturada.

Das empresas que possuem um plano de remuneração estruturado, a grande maioria – 60% - utiliza o sistema baseado em cargos, embora seja grande a preocupação em seguir a tendência de gestão por competências (Towers Perrin, op.cit.). Quanto às formas de remuneração, observa-se que a maioria das empresas estão utilizando planos de remuneração variável, e 48% demonstraram a intenção de reduzir aumentos no salário base fortalecendo a parte não-fixa.

Já apontada por Wood e Piccarelli (op.cit.), “a adoção de formas de remuneração vinculadas ao desempenho está crescendo em todo o mundo” A origem dessas práticas, segundo os autores, remontam ao início do século, com os prêmios por produtividade nas empresas de montagem, ou mesmo o pagamento variável por peça produzida.

Existem indícios, contudo, de que as empresas não estão conseguindo os resultados que esperavam do programa de remuneração variável na intensidade que elas esperavam (Towers Perrin, op.cit.). É importante notar que existem várias formas de remuneração variável, de acordo com Wood e Piccarelli (op.cit.), o enfoque basicamente se dá no nível de desempenho que se quer impulsionar. Assim pretende-se impulsionar o desempenho individual, deve-se prover incentivos e prêmios para os funcionários. Se o foco for o desempenho da equipe, o que deve ser utilizado é a remuneração por resultados e metas, com prêmios coletivos. Quanto ao desempenho da Organização, a participação nos lucros é a prática que provê incentivos. Este tipo de remuneração, se mal estruturado, pode apresentar os seguintes problemas:

- O sistema pode gerar conflitos entre grupos que participam do programa de remuneração variável e outros que não participam, dentro da mesma empresa.
- Conflitos entre funcionários e líderes também podem ser gerados, à medida em que a decisão pela parte variável da remuneração pode ficar a cargo dos superiores.
- O sistema direciona as energias e foco exclusivamente para a tarefa.
- O potencial de inovação dos funcionários pode parecer ignorado, caso ele não faça parte dos atributos ‘remuneráveis’ do plano salarial.
- A cultura individualista pode ser reforçada (ou mesmo competição interna, já que a parte variável do salário pode estar atribuída ao sucesso de uma equipe e não individual) e
- Reforça a cultura da desconfiança e prática do controle restrito.

Outra prática em remuneração que já está sendo adotada e se constitui em uma tendência é a do uso do ‘*broadbanding*’ (Towers Perrin, op.cit.). Já adotado por 20% das empresas pesquisadas, o *broadbanding* consiste no aumento da amplitude das faixas salariais de maneira a dar maior flexibilidade para mudanças de salário. Assim, quando se deseja-se valorizar o indivíduo, a técnica permite variar seu salário, baseando-se em planos de carreira e de desenvolvimento. Neste caso, o cargo passa a ser apenas um referencial de mercado. Segundo a pesquisa, o *broadbanding* aumenta a flexibilidade na administração do salário base, valoriza as competências individuais e cria funções mais amplas na Organização. Por fim, uma prática que está sendo largamente adotada são os programas de reconhecimento. Mais de 50% das empresas pesquisadas implantaram algum programa do gênero e, destas, 90% acreditam terem obtido resultados positivos.

As formas de reconhecimento podem ser desde um ‘muito obrigado’ até viagens ao exterior. Tem sido comum nos Estados Unidos e em outros países, inclusive o Brasil, um conjunto de consultorias especializadas voltadas para ajudar as empresas a reconhecer o trabalho de seus funcionários. De acordo com Wood e Piccarelli (op.cit.), pode-se agrupar as formas de recompensa em 3 grupos:

- Reconhecimento Financeiro ou equivalente: dias de folga, soma em dinheiro, viagens;

- Reconhecimento de baixo custo: pequenos presentes para os filhos, entradas para teatro ou para algum show; e
- Reconhecimento não financeiro: desde um ‘parabéns’ até fotografia no ‘mural da fama’ da empresa, cerimônias de reconhecimento, visita de um diretor importante ou do presidente ao local de trabalho para parabenizar o funcionário, entre outras.

A escolha da forma de reconhecimento mais efetiva em sua organização, segundo os autores, dependerá da execução de um diagnóstico do estilo gerencial e da cultura organizacional. Hoje, 70% das empresas citaram adotar prêmios em dinheiro, e o segundo tipo de premiação mais utilizado são as cerimônias de reconhecimento, citadas por 50% das empresas (Towers Perrin, op.cit.).

5.2.3 As funções de Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento, nos primórdios da administração de recursos humanos, era considerado simplesmente uma forma de otimizar a produção – fazendo com que o funcionário saiba operar a máquina que utiliza – e diminuir o nível de erros. Com a valorização dos talentos humanos como impulsionadores do Negócio, treinamento, hoje, assume um caráter mais comportamental. De acordo com Kochanski (1998:27), para ser competitiva, uma empresa precisa treinar seus funcionários de maneira mais orientada para a ação. Treinamento passaria, portanto, a ser encarado como investimento pelas empresas.

A seleção das Melhores Empresas para se Trabalhar, da Revista Exame (2000) mostra que as melhores empresas para se trabalhar utilizam mais treinamento e desenvolvimento do que as demais empresas brasileiras, e relacionam o uso de treinamento com a satisfação dos funcionários, e também com o aumento no resultado das empresas.

Além disso, o meio de se determinar as necessidades de treinamento nessas empresas parece mais estruturado: elas se utilizam de resultados da avaliação de desempenho / potencial, perfil de cargo, plano de carreira e plano de sucessão para identificar as necessidades de Treinamento e Desenvolvimento (ABRH, op.cit.). Verifica-se, também, o uso do ensino à distância, como uma tendência para a área de treinamento, facilitado pelas novas tecnologias que possibilitam que isso aconteça.

5.2.4 Terceirização

A terceirização foi um fenômeno crescente nos últimos anos. De acordo com Fischer (1998), devido às mudanças ocorridas na sociedade nos últimos anos no Brasil, tais como a política de abertura ao mercado que foi introduzida a partir do Governo Collor, o processo de estabilização econômica a que o Brasil passou com a sucessão de vários planos econômicos, e a tendência mundial da qualidade e da competitividade, as empresas brasileiras vêm adotando políticas diversas na busca por maior competitividade e, com vistas à redução de custos, o fenômeno da terceirização é adotado.

De acordo com o autor, a “terceirização, redução de níveis hierárquicos e enxugamento de quadros foram e vêm sendo estratégias largamente utilizadas neste processo de readaptação das empresas ao novo ambiente que se configura”. A pesquisa da Towers Perrin (op.cit.) indica a redução do número de funcionários nas empresas participantes de em média 20%, entre 1997 e 1998, principalmente devido à terceirização.

A pesquisa da ABRH (op.cit.) mostra a ampla aceitação da prática, que vem sendo avaliada por 58% das empresas como uma fonte de melhorias na qualidade dos serviços prestados. Também segundo esta pesquisa, é mínima a quantidade de empresas que pretendem desfazer a terceirização, apesar de 16% delas afirmarem, que questões de resposta aberta, que terceirizar não compensa em termos de custos.

6. Tendências de Recursos Humanos para a próxima década

Para completar o panorama de Recursos Humanos, é interessante observar as tendências que a área apresenta para a próxima década.

De acordo com as empresas pesquisadas pela RH2010, neste período, ocorrerão mudanças significativas na área de RH no Brasil (Albuquerque e Fischer, 2000), decorrentes de mudanças nos cenários político, econômico e social em que as empresas estão inseridas.

Dadas estas mudanças, a preocupação de alinhar as políticas de RH com a estratégia de Negócios foi citada por 76% das empresas pesquisadas (1) como um dos fatores para se moldar as práticas de Recursos Humanos que estão sendo desenvolvidas pelas empresas.

A área de RH, mais uma vez, aumenta sua importância, e passa a ter a necessidade de “conhecer profundamente a empresa em que trabalha e participar da elaboração de sua estratégia para poder implementá-la” (Lawler III, 1998). De posse destes conhecimentos, Recursos Humanos pode caminhar ao lado da estratégia de negócios da empresa, servindo como suporte e peça principal para que esta possa mostrar-se mais competitiva aos olhos do mercado. O planejamento de RH deve estar estritamente vinculado ao planejamento estratégico para que os planos de RH possam apoiar e incentivar os negócios da empresa.

Procurando alinhamento com as estratégias, os princípios que representam tendências para a próxima década, conforme apontado pela pesquisa, são:

6.1 Estabelecimento de diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento

Este é um fator que foi fortemente apontado – 97% de concordância – e um pequeno número de empresas já estão convivendo com alguma mudança nesta linha.

O que foi apontado pelos entrevistados é uma necessidade que o Brasil possui de ajustar a Legislação às mudanças que estarão acontecendo quanto ao surgimento de novos vínculos e formas de relacionamento com os funcionários. Dentre estas, podemos citar o surgimento do trabalho à distância, que encontra diversas barreiras na Legislação trabalhista brasileira, uma prova da real necessidade de mudanças nesta área.

6.2 Foco no autodesenvolvimento

Esta também foi uma tendência apontada fortemente pela pesquisa RH2010, e que poucas empresas já implementaram em plenitude.

As empresas estão começando a adaptar suas políticas de desenvolvimento de modo a repassar ao menos parte da responsabilidade pelo desenvolvimento aos próprios funcionários. Isto dá à empresa maior certeza de que os investimentos em desenvolvimento serão melhor aplicados, já que o funcionário possui o desenvolvimento atrelado à sua carreira na empresa e à sua própria empregabilidade.

Como consequência, as organizações começam a desenvolver novos métodos de aprendizagem, com cursos voltados mais para a sua realidade. Assim, uma das grandes tendências de treinamento e desenvolvimento hoje é a criação das Universidades Corporativas, cuja missão é “desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional – geração, assimilação, difusão e aplicação – por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (Eboli, 1999). A educação corporativa foi uma tendência apontada, por 99% dos participantes da Pesquisa RH2010, como uma prática que será largamente adotada nos próximos anos, respondendo à preocupação dos executivos com a gestão do conhecimento em suas empresas.

6.3 Busca do comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais

Durante o *workshop* realizado pela pesquisa RH2010, surgiu com força a questão da falta de comprometimento dos funcionários com a empresa, justificada por alguns como sendo consequência de demissões e *downsizings* realizados nos últimos anos. Desta forma, as pessoas perderam muito do vínculo de lealdade que estabeleciam com as empresas e passaram a privilegiar a gestão das próprias carreiras.

Os objetivos e necessidades individuais das pessoas estão sendo fortemente realçados e valorizados, e as empresas procuram desenvolver os meios para oferecer oportunidades de realização pessoal dos funcionários – tentando, desta forma, aumentar o comprometimento dos colaboradores com os resultados empresariais.

6.4 Gestão por Competências

Sem dúvida, uma das tendências de mudanças mais importantes pela qual as empresas brasileiras passarão nos próximos dez anos é o crescente abandono da base instrumental por cargos para uma gestão por competências. Apontado por 96% dos gestores envolvidos na pesquisa como uma forte tendência para os próximos 10 anos, e considerada de dificuldade média a difícil, este é um tópico que merece estudos mais detalhados, já que envolve pesadas mudanças de cultura, padrões nas empresas, sem contar mudanças na Legislação brasileira que se tornam cada vez mais necessárias.

Hoje, 33% dos participantes da pesquisa afirmam já estar utilizando os princípios da Gestão por Competências. Esta é uma tendência muito importante, pois as pessoas passaram, nos últimos anos, a serem encaradas mais como pessoas - ‘sócios’ da empresa, responsáveis como um todo pelo sucesso ou fracasso desta - do que como meros coadjuvantes do processo produtivo. Assim, melhorar as competências dos funcionários torna-se imperativo para o sucesso ou fracasso das empresas modernas. De acordo com Chiavenato (op.cit.), “essa passa a ser a grande diferença, aliás o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida através das pessoas”.

Competência, em sua definição mais usual, é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury, op.cit.). Wood e Piccarelli (op.cit.), afirmam que as formas tradicionais de gestão – baseadas nos cargos – tendem a tornarem-se anacrônicas. Primeiro, as pressões originadas pelo mercado, que se mostra cada vez mais competitivo, e segundo, as mudanças nas estruturas das empresas (*downsizing*, fusões e aquisições, reestruturação do trabalho) fizeram e ainda fazem as empresas buscarem novas alternativas para a gestão de seus recursos humanos – alternativas estas que se mostrem mais flexíveis frente às constantes mudanças pelas quais as empresas passam.

Algumas das vantagens que a literatura aponta para o sistema de gestão por competências são de que o sistema proporciona um método estruturado para remunerar o desempenho de todos os funcionários, e não somente daqueles com desempenho muito acima ou muito abaixo da média, que são geralmente os que mais chamam a atenção dos gerentes no dia a dia, quando imperam os métodos tradicionais (Kochanski, op.cit.). Ele também acompanha a “velocidade de comercialização de produtos no mercado, a satisfação dos clientes” e “a flexibilidade” dos mercados atualmente. O sistema também favorece o comprometimento dos funcionários, já que a gestão por competências “representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários”.

O sistema de gestão por competências também é uma resposta às principais críticas que o sistema atual vem sofrendo. Entre estas críticas, pode-se citar:

- Metodologia desatualizada, fazendo com que o sistema passe uma “ilusão de mensuramento”, pois tenta quantificar as funções com uma falsa objetividade (Emerson, 1991:48).
- Há ainda o alto custo de revisão do sistema: manutenção trabalhosa, gastando-se muito tempo em comitês de avaliação de cargos, que têm, geralmente, vida curta. Desalinhamento com a estratégia da empresa, com uma grande dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais privilegiando as “ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente” (Wood & Piccarelli, op.cit.).
- Centralização das decisões na área de RH, impedindo que os gerentes, principais responsáveis pelo dia-a-dia dos funcionários, deixem de ter poder de opinião sobre as decisões salariais e de gestão (Hipólito, op.cit.).

7. Limitações do estudo

Este trabalho procurou mostrar uma linha do tempo da administração de pessoas, passando pelo seu histórico, pelas práticas hoje vigentes e pelas tendências que a área apresenta, utilizando-se para isso de pesquisas publicadas recentemente sobre o assunto e que procuram caracterizar a área de RH no Brasil.

Porém, o fato de não ter sido elaborada uma pesquisa de campo específica sobre o assunto constitui uma limitação, já que neste caso seria possível delimitar propositalmente o horizonte das empresas a serem pesquisadas, além de poder aprofundar as análises com foco determinado. A utilização de resultados de diferentes pesquisas, embora rico em informações, demonstrou-se um processo de difícil análise, dados os diferentes objetivos das pesquisas consideradas. Mesmo assim, é importante enfrentar esta dificuldade em benefício de um “overview” a respeito dos principais temas que preocupam os profissionais de RH na atualidade.

8. Recomendações de estudo

No decorrer do trabalho, muitos temas que apareceram merecem atenção do gestor de pessoas da atualidade, como por exemplo um estudo mais detalhado das novas formas e vínculos de trabalho (trabalho à distância, gestão de pessoas em empresas virtuais e novas bases de comprometimento, etc.).

Porém, um tópico que merece uma atenção especial, e demanda ainda muitos estudos, é a gestão por competências, que como vimos, é uma tendência para a quase totalidade das empresas, e poucas já a tem implementada. Este é um assunto recomendado para posteriores estudos.

9. Conclusão

O trabalho apresentou uma linha do tempo da administração de recursos humanos, passando pelos movimentos que deram origem às suas bases – os sistemas taylorista e fordista – e analisando as práticas que hoje são vigentes nas empresas brasileiras, bem como as tendências que a gestão de RH apresenta para a próxima década.

Observou-se que a gestão de recursos humanos, em seus primórdios, foi elaborada com base em aspectos técnicos e mecanicistas. Muito pouco era levado em conta quanto às habilidades e competências dos funcionários.

Com o aumento da competição e diversificação do mercado, as empresas foram investindo em suas práticas de recursos humanos para manterem-se competitivas.

Hoje, a área de recursos humanos tem muito mais participação na estratégia da empresa, e tornou-se uma área especializada, munida de tecnologia para auxiliar os gestores a maximizar o potencial de seu pessoal. Sua atuação, hoje, se dá mais como suporte técnico à gestão do que como uma área burocrática de controle e imposição de regras.

Dentre as políticas vigentes, as práticas de recrutamento e seleção vêm ganhando importância dentro do contexto de gestão de pessoas nas empresas. A falta de mão-de-obra qualificada foi citada, por mais da metade das empresas pesquisadas pela Towers e Perrin, como uma das principais dificuldades da área de RH, hoje.

Quanto às práticas de treinamento, há uma relação clara entre gastos com treinamento e resultado da empresa, que se estabelece quando se observa as práticas de RH das empresas consideradas as Melhores Empresas para se Trabalhar, na Revista Exame.

Em remuneração, as práticas mais atuais são o uso do *broadbanding* e da remuneração variável como fatores de remuneração, reconhecimento e motivação dos funcionários.

Por fim, constatamos também que os programas de reconhecimento adotados pelas empresas já estão em 52% das pesquisadas (Towers Perrin, op.cit.), e estão apresentando bons resultados, segundo 90% destas empresas usuárias dos programas.

Dentre as principais mudanças gerais que a área passará nos próximos anos, há algumas mudanças de destaque dado sua dificuldade, e o fato de que as empresas brasileiras ainda têm um grande caminho a percorrer para alcançá-las.

Destas, a mais representativa é a passagem para o sistema de remuneração por competências. A quase totalidade das empresas abordadas pela pesquisa RH2010 admitiu estar migrando para um sistema de gestão por competências, porém somente um terço delas já apresenta algumas características do sistema por completo.

O sistema tradicional, baseado em cargos, conforme mostramos, tende a ter sua utilização diminuída, na medida em que outros modelos de gestão vão sendo implantados.

Outra mudança importante que está ocorrendo nas empresas é o surgimento de diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento com os funcionários, dificultados pela legislação brasileira, que necessita ser revisada para se adequar às tendências de gestão de pessoas.

Por fim, o foco no autodesenvolvimento dos funcionários aparece como uma grande preocupação para o futuro: as empresas estão começando a passar parte da responsabilidade pelo desenvolvimento individual para os próprios funcionários. Com isso, podem obter um melhor aproveitamento dos gastos com desenvolvimento, já que treinamento/desenvolvimento fica atrelado à carreira do funcionário, além de contribuir para sua empregabilidade.

10. Bibliografia

1. ABRH – Nacional - Evolução, Práticas e Retrato atual de recursos Humanos no Brasil – São Paulo: ABRH Nacional, 1999.
2. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. e FISCHER, André Luiz – “Pesquisa RH 2010 – relatório final, 2000”.
3. CHIAVENATO, Idalberto. - Como Transformar RH(de um centro de despesas) em um centro de lucro. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
4. DUTRA, Joel de Souza – Gestão da Carreira por Competências. *Anais*. Curso aberto PROGEP FIA / FEA-USP. São Paulo: 1999.
5. EBOLI, Marisa. As Universidades Corporativas. *Anais*. Curso aberto PROGEP FIA / FEA-USP. São Paulo: 1999.
6. FISCHER, André Luiz. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998 .
7. FLEURY, Maria Teresa Leme – Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. *Anais*. Curso aberto PROGEP FIA / FEA-USP. São Paulo: 1999.
8. HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. *A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências*. Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
9. KOCHANSKI, Jim. Mais e melhores competências. HSM Management. 1998, p. 24-28.
10. LAWER III, Edward. Sem medo da estabilidade. *HSM Management*, São Paulo: Savana , n.10, p.12 – Setembro/Outubro 1998 .
11. MICKLETHWAIT, John. e WOOLDRIDGE. - Os Bruxos da Administração. Editora Campus, 1998.
12. REVISTA EXAME. As 100 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, n. 721, 2000.
13. Towers Perrin - Desafios e Tendências no Gerenciamento da Remuneração – São Paulo, 1998.
14. WOOD, Thomaz Jr. e PICARELLI, Vicente Filho – Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva. São Paulo: Editora Atlas, 1999.