

**IDALBERTO  
CHIAVENATO**

**GESTÃO DE PESSOAS**

• O novo papel  
dos recursos humanos  
nas organizações

  
EDITORA  
CAMPUS



# GESTAO DE PESSOAS

- **O novo papel dos recursos humanos nas organizasties**

**Idalberto Chiavenato**

Mestre (MBA) e Doutor (PhD) em Administracdo de Empresas  
pela City University of Los Angeles, California

***Tiragem***

**Car**

**CAMPUS**

ESCC LA SUPERIOR  
s<sup>o</sup> 2.  
D B B/TOTECK  
COMPR -2  
t Jo04- O Th-ii ,T,  
oyor 'S E-ia V430VVI

© 2004 by Editora Campus Ltda.  
Todos os direitos reservados.  
Cadastrado em Copyright no Brasil.  
CIP 04/0010810

100 páginas | 16 cm x 23 cm | 400g

ISBN 978-85-359-0108-1

010810

EDITORA AFILIADA

Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e promoções da Editora Campus.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em **[www.campus.com.br](http://www.campus.com.br)**.

© Interface Assessoria e Planejamento S/C Ltda. ME  
©1999, Editora Campus Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5.988 de 14/12/73.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

; *Caps*  
Simone Villas Boas

*Copidesque*  
Ana Lida Olivier

*Editora Eletrônica*  
Rio Texto

*Revisão & Mica*  
Claudia Amorim  
Roberto Miranda

*Projeto Grails*<sup>o</sup>  
Editora Campus Ltda.  
A Qualidade da Informação  
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar  
20050-002 Rio de Janeiro RJ Brasil  
Telefone: (021) 509-5340 FAX (021) 507-1991  
E-mail: [info@campus.com.br](mailto:info@campus.com.br)

ISBN 85-352-0427-x

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

---

C458g Chiavenato, Idalberto  
Gestão de pessoas ; o novo papel dos recursos humanos  
nas organizações / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro :  
Campus, 1999

Inclui Bibliografia  
ISBN 85-352-0427-x

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos I. Título.

99-0608 \_\_\_\_\_ CDD — 658.3  
00 01 02 03 04 \_\_\_\_\_ CDU — 658.3  
10 09 08 07 06

*A pequena, mas valorosa equipe que enriqueceu minha vida:  
minha querida esposa Rita,  
meus filhos Luciana, Ricardo e Rinaldo,  
meus netos Daniela, Camila e Lucas,  
minha            meu refu'gio, meu nicho e meu mundo encantado,  
A todos, dedico este livro com muito amor e carinho.*

---

\_\_\_\_\_

1

# S UMARI®

Prefácio xxvii

Como utilizar este livro xxix

## PARTE I OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Capítulo 1 ■ Introdução a Moderna Gestalt) de Pessoas 3

Capítulo 2 ■ A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo 26

Capítulo 3 • Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas 48

## PARTE II AGREGANDO PESSOAS

Capítulo 4 ■ Recrutamento de Pessoas 81

Capítulo 5 ■ Seleção de Pessoas 105

## PARTE III APLICANDO PESSOAS

Capítulo 6 • Orientação das Pessoas 137

Capítulo 7 ■ Modelagem de Cargos 158

Capítulo 8 ■ Avaliação do Desempenho Humano 187

## PARTE IV RECOMPENSANDO PESSOAS

Capítulo 9 • Remuneração 219

Capítulo 10 • Programas de Incentivos 247

Capítulo 11 ■ Benefícios e Serviços 270

## PARTE V DESENVOLVENDO PESSOAS

Capítulo 12 ■ Treinamento 293

Capítulo 13 • Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações 313

## PARTE VI MANTENDO PESSOAS

Capítulo 14 ■ Relações com Empregados 347

Capítulo 15 • Higiene, Segurança e Qualidade de Vida 374

## PARTE VII MONITORANDO PESSOAS

Capítulo 16 ■ Banco de Dados e Sistemas de Informações de RH 403

## PARTE VIII O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS

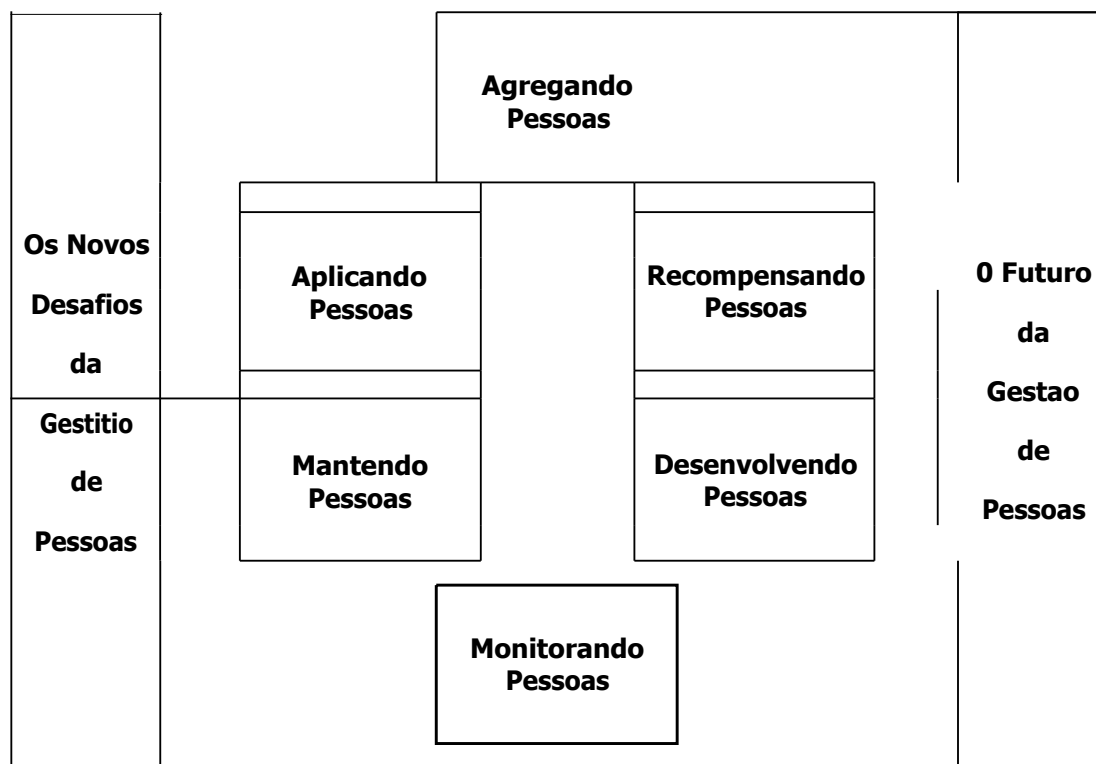
Capítulo 17 ■ Avaliação da Função de Gestão de Pessoas 429



|

|

# ESTRUTURA BASICA DO LIVRO





|

# SUMARIO GERAL

Prefacio

Como utilizar este livro

Objetivos Globais de Aprendizagem 1

O Que Veremos Adiante 1

Dicas O termo RH ou Gestao de Pessoas tern significados diferentes 2

CAPITULO 1 ■ Introducao a Moderna Gestao de Pessoas 3

Objetivos Globais de Aprendizagem 3

O Que Veremos Adiante 3

Caso IntrodutOrio: O DRH da Brasil Cosmopolite S.A. 3

O Contexto da Gestao de Pessoas 4

Voltando ao Caso IntrodutOrio 5

Conceito de Gestao de Pessoas 6

As pessoas como parceiros da organizacdo 6

Pessoas como recursos ou como parceiros da organizacdo 7

Aspectos fundamentais da moderna Gestao de Pessoas 7

Dicas: Conceitos de RH ou de Gestao de Pessoas 8

ARH de Hoje: O papel expansivo da funcao de RH 8

Objetivos da Gestao de Pessoas 8

Voltando ao Caso IntrodutOrio 10

ARH de Hoje: Os papeis da area de RH na IBM 11

Os Processos da Gestao de Pessoas 11

O que é a Gestao de Pessoas? 11

Os seis processos da Gestao de Pessoas 12

Voltando ao Caso IntrodutOrio 13

A Estrutura do Orgao de Gestao de Pessoas 13

Caso de Apoio: Gerentes *versus* profissionais de RH 14

Exercicio: Exercicio de aprendizagem cooperative 16

Avaliacao Critica: Capital intelectual 6 o ativo mais valioso 16

Avaliacao Critica: Empregabilidade em tempos de crise 17

ARH de Hoje: Os maiores empregadores do mundo 18

ARH de Hoje: Os maiores empregadores do Brasil 18

Voltando ao Caso Introdutorio 18

ARH como Responsabilidade de Linha e Fungdo de *Staff* 18

Centralizado/descentralização das atividades de RH	19
A Interação entre especialistas de RH e gerentes de linha	20
Conflitos entre linha e <i>staff</i>	20
ARH de Hoje: As especialidades da ARH	21
Exercício: Por que trabalhamos?	21
As responsabilidades de ARH dos gerentes de linha	21
Voltando ao Caso Introdutório	22
Pros e Contras: Centralização da ARH	22
Pros e Contras: Descentralização da ARH	23
Caso para Discussão: A Coopers & Lybrand	23
Resumo do Capítulo	24
Exercícios	24
Referências Bibliográficas	25
CAPÍTULO 2 ■ A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo	26
Objetivos Globais de Aprendizagem	26
O Que Veremos Adiante	26
Caso Introdutório: O novo papel do gerente	27
As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial	27
Era da industrialização clássica	27
Era da industrialização neoclássica	28
Era da informatização	30
Voltando ao Caso Introdutório	32
Olhando para a Frente: As preocupações das organizações do futuro	32
As Mudanças e Transformações na Função de RH	34
Pessoal/relações industriais	34
Recursos humanos	34
Gestão de Pessoas	34
ARH de Hoje: O velho feudo abre as portas	35
Os Desafios do Terceiro Milênio	36
ARH de Hoje: A nova era do capital intelectual	36
Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas	37
ARH de Hoje: Que não existe empresa perfeita nos sabemos	38
A Administração de Talentos Humanos e do Capital Intelectual	40
Caso de Apoio: O clube do trilhão	41
ARH de Hoje: Nosso pessoal é nosso maior patrimônio	43
Caso para Discussão: A Hewlett-Packard	44
Resumo do Capítulo	46
Exercícios	46
Referências Bibliográficas	47
CAPÍTULO 3 ■ Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas	48
Objetivos Globais de Aprendizagem	48
O Que Veremos Adiante	48
Caso Introdutório: O planejamento de pessoas da Mainframe Eletrônica	49
Missão	49
Visão	51
Voltando ao Caso Introdutório	53

Coso de Apoio: A revolucao tecnologica	53
Objetivos Organizacionais	54
Estrategia Organizacional	55
Voltando ao Caso IntrodutOrio	57
Avaliagao Critica: As origens da estrategia	57
Planejamento Estratêgico de RH	58
Caso de Apoio: Empresas defensivas e empresas ofensivas	60
Modelos de Planejamento de RH	62
Modelo baseado na procura estimada do produto ou servico	63
Modelo baseado em segmentos de cargos	63.
Modelo de substituic5.6 de postos-chave	64
Modelo baseado no fluxo de pessoal	64
Modelo de planejamento integrado	65
Caso de Apoio: A Construbase	65
Fatores que Intervem no Planejamento de RH	68
Absentismo	68
Rotatividade de pessoal	69
Mudangas nos requisitos da forgo de trabalho	71
Caso pare Discussao: RH como carro-chefe da mudanga organizational	72
Resumo do Capitulo	74
Exercicios	74
Referencias Bibliograficas	75

## PARTE II —

Objetivos Globais de Aprendizagem	77
0 Que Veremos Adiante	77

### CAPITULO 4 ■ Recrutamento de Pessoas.81

Objetivos Globais de Aprendizagem	81
0 Que Veremos Adiante	81
Caso IntrodutOrio: A PowerConsulting	82
Mercado de Trabalho	82
Fatores Condicionantes do MT	83
Avaliagao Critica: Qual é o futuro do emprego?	84
0 Novo Perfil do Emprego	85
Caso de Apoio: As tendencies do emprego	85
Avaliagao Critica: 0 fim dos empregos	87
Caso de Apoio: Sem Bair de case	87
Mercado de RH	88
Voltando ao Caso Introdutario	89
ARH de Hoje: 0 vilao do emprego	90
Avaliagao Critica: Desqualificagao exclui 98% dos trabalhadores	91
Conceito de Recrutamento	91
Dicas: Conceitos de recrutamento	92
Recrutamento intern e extern	92
Pros e Contras: Recrutamento interno	93
Dicas: Bolsa de empregos	94
Tecnicas de Recrutamento Extern	94

PrOs e Contras: Recrutamento externo 94  
Voltando ao Caso Introdutório 98  
ARH de Hoje: Corn pre sua vaga 98  
Avaliação dos Resultados de Recrutamento 99  
ARH de Hoje: Employee Value Proposition — EVP 100  
Caso para Discussão: Candidato digital 102  
Resumo do Capítulo 103  
Exercícios 103  
Referências Bibliográficas 103

**CAPÍTULO 5 • Seleção de Pessoas 105**

Objetivos Globais de Aprendizagem 105  
O Que Veremos Adiante 105  
Caso Introdutório: A Pedra & Pedroso Alimentícia 106  
O Conceito de Seleção de Pessoas 107  
Dicas: Conceitos de seleção 107  
Seleção como um processo de comparação 107  
Seleção como um processo de decisão e escolha 108  
Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos 108  
Voltando ao Caso Introdutório 110  
A identificação das características pessoais do candidato 111  
As Bases para a Seleção de Pessoas 112  
Colheita de informações sobre o cargo 112  
Técnicas de Seleção 114  
Entrevista de Seleção 115  
Pros e Contras: Entrevista de seleção 117  
Voltando ao Caso Introdutório 117  
Dicas: O que você deve saber para poder entrevistar candidatos 117  
Dicas: Como conduzir entrevistas de seleção 118  
Exercício: Como você entrevista os candidatos? 119  
Avaliação Crítica: Perguntas desafiadoras 119  
Provas de conhecimentos ou de capacidades 120  
Testes psicológicos 122  
Testes de personalidade 123  
Técnicas de simulação 124  
Voltando ao Caso Introdutório 125  
ARH de Hoje: O envolvimento da gerência e da equipe 125  
O Processo de Seleção de Pessoas 125  
ARH de Hoje: Procedimentos múltiplos de seleção na Toyota Motor Corp. 126  
Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas 127  
Caso para Discussão: O envolvimento da gerência e da equipe 128  
Resumo do Capítulo 129  
Exercícios 130  
Referências Bibliográficas 130

**PARTE III — APLICANDO PESSOAS**

Objetivos Globais de Aprendizagem 133  
O que Veremos Adiante 133

CAPITULO 6 ■ Orientacao das <b>Pessoas</b>	137
Objetivos Globais de Aprendizagem	137
O Que Veremos Adiante	137
Caso IntrodutOrio: De olho na consonancia	138
A Cultura Organizacional	138
Dicas: Algumas definigOes de cultura organizacional	139
Componentes da Cultura Organizacional	140
Dicas: Afinal o que significa valor?	141
ARH de Hoje: E o que e cultura organizacional?	141
Exercicio: Pode-se mudar a cultura organizacional?	142
Caracteristicas das culturas bem-sucedidas	142
Voltando ao Caso IntrodutOrio	143
ARH de Hoje: A cultura da Levi Strauss	143
Culturas conservadoras e culturas adaptativas	143
Exercicio: Qual a cultura organizacional mais adequada para voce?	144
Dicas: Como mudar uma cultura organizacional	145
Socializacdo Organizacional	146
Dicas: OpcOes de socializacao de novas funcionerios	148
ARH de Hoje: O HP Way	148
Metodos de Socializacao Organizacional	149
Caso de Apoio: A Walt Disney e seu pablico interno e externo	151
Vantagens do Programa de Orientacdo	153
Dicas: Voce sabe o que é empowerment?	154
Voltando ao Caso IntrodutOrio	155
Caso para Discussão: A DuPont Merck Pharmaceutical Company	155
Resumo do Capitulo	156
Exercicios	156
Referencias Bibliograficas	157
CAPITULO 7 ■ Modelagem de Cargos	158
Objetivos Globais de Aprendizagem	158
O Que Veremos Adiante	158
Caso IntrodutOrio: A mesmice dos cargos	159
Conceito de Cargo	160
Avaliagao Critica: Enxugando a organizagdo	161
Desenho de Cargos	162
Dicas: Definigties de desenho de cargos	162
Modelos de Desenho de Cargos	163
Modelo clãssico ou tradicional	163
Modelo humanistic°	165
Modelo contingencia1166	
Enriquecimento de cargos	169
Aspectos motivacionais do desenho de cargos	172
Voltando ao Caso IntrodutOrio	173
Dicas: Como fazer o empowerment funcionar	173
Dicas: Principais atributos das equipes de alto desempenho	174
Caso de Apoio: A Asea Brown Boveri (ABB)	174
Exercicio: Quais sc5o suas preferencias quanta ao desenho de cargos?	175



DescrIED° e AnAlse de Cargos	176
Conceito de descrIED° de cargos	176
Dicas: Definições de descricao de cargos	176
Conceito de andlise de cargos	177
Dicas: DefinigOes de analise de cargos	177'
MOtodos de Colheita de Dados sobre Cargos	178
Metodo da Entrevista	178
Pros e Contras: Metodo da entrevista	179
Dicas: O vocabulORio da anOlise de cargos	179
Metodo do questiondrio	179
Metodo da observacdo	180
Dicas: Cuidados em urn programa de desc *ctio e anOlise de cargos	180
Voltando ao Caso IntrodutORio	182
Os usos da descrIED° e andlise de cargos	182
Exercfcio: Qual o desenho organizacional ma's adequado para voce?	182
Caso para Discussdo: A NUMMI	183'
Resumo do Capftulo	184
Exercfcios	185
Referencias BibliogrOficas	185

## CAPITULO 8 ■ Avaliacão do Desempenho Humano 187

Objetivos Globais de Aprendizagem	187
O Que Veremos Adiante	187
Caso IntrodutORio: IndOstrias Reunidas Omega	188
ARH de Hoje: O que medic?	188
Conceito de Avaliacdo do Desempenho	188
Dicas: Algumas definiicties de avaliagao do desempenho	189
Por que avaliar o desempenho?	189
Voltando ao Caso Introdutorio	191
ARH de Hoje: A qualidade dos servicos depende dos funcionORios	191
Quern Deve Avaliar o Desempenho?	192
Auto-avaliaedo do desempenho	192
O gerente	193
O individuo e o gerente	193
A equipe de trabalho	193
A avaliacdo de 360 graus	193
A avaliacdo para cima	193
A comissdo de avaliagdo do desempenho	194
O Orgdo de RH	194
Voltando ao Caso IntrodutORio	195
Mdtodos Tradicionais de Avaliacdo do Desempenho	195
Escalas grificas	195
Pros e Contras: Avaliacio do desempenho por escalas grOficas	197
Escolha forgada	197
PrOs e Contras: Avaliagão do desempenho por escolha forgada	198
Pesquisa de campo	198
PrOs e Contras: Avaliagao do desempenho pela pesquisa de campo	198

Metodo dos Incidentes crfticos	198
Pros e Contras: Avaliagao do desempenho pelos incidentes criticos	199
Listas de verificacdo	200
Crfticas aos metodos tradicionais de avaliacao do desempenho	200
Avaliacejo Critica: Novas abordagens na avaliactio do desempenho humanº	200
ARH de Hoje: RecomendagOes para avaliar o desempenho na Chevron	202
Metodos Moderns de Avaliacdo do Desempenho	203
Avaliacdo Participativa por Objetivos (APPO)	204
Caso de Apoio: Os padroes de desempenho da General Electric e da American Airlines	206
ARH de Hoje: Remodele os principais mecanismos de controle	208
Aplicacees da Avaliacdo do Desempenho	208
Voltando ao Caso Introdutorio	209
Caso para Discussao: A avaliacao dos gerentes no Firestone	209
Resumo do Capitulo	211
Exercicios	213
Referencias BibliogrOficas	213

#### IV —

Objetivos Globais de Aprendizagem	215
O Que Veremos Adiante	215

#### CAPITULO 9 • Remuneracao 219

Objetivos Globais de Aprendizagem	219
O Que Veremos Adiante	219
Caso Introdutorio: A preocupagio de Rafael	220
Recompensas Organizacionais	220
Conceito de Remurteracao	221
Os tfes componentes da remuneragao total	221
Recompensas financeiras e não-financeiras	222
Salado nominal e salario real	223
Dicas: Winos conceitos de remuneraceto	223
Os tipos de salario	224
Os significados do salario	224
Exe-cfcio: Solaria como fonte de satisfactio das necessidades humanas	224
A composicao dos saldrios	225
Voltando ao Caso Introdutorio	225
Desenho do Sistema de Remuneracao	225
Conceito de Administracao de Saldrios	228
Objetivos da administracdo de saldrios	228
Voltando ao Caso Introdutorio	228
Avaliacdo e Classificacdo de Cargos	229
Matodos tradicionais de avaliacao de cargos	230
Metodo de escalonamento simples	230
Metodo de categorias predeterminadas	231
Metodo de comparacao por fatores	232
Metodo de avaliacdo por pontos	236

ARH de Hoje: A organizacao sem cargos	239
Voltando ao Caso Introdutorio	240
Pesquisa Salarial	240
Voltando ao Caso Introdutorio	241
Decorrencias dos SalII-los	241
Caso de Apoio: Os encargos sociais no Brasil são os maiores do mundo	241
Avaliação Critica: Como vtiio nossos encargos sociais	242
Politica Salarial	243
Voltando ao Caso Introdutorio	243
Caso para Discussao: Como vai o custo Brasil?	244
Resumo do Capitulo	244
Exercicios	244
Referencias Bibliograficas	245
CAPITULO 10 ■ Programas de Incentivos	247
Objetivos Globais de Aprendizagem	247
O Que Veremos Adiante	247
Caso Introdutorio: O dilema da Rede Bahia	248
Recompensas e Punicies	248
As relocates de intercOmbio	249
Novos Metodos em Remuneracao	250
Pros e Contras: Remuneracão fixa	250
Remuneracdo VariÍvel	251
Pros e Contras: Remuneractio flexivel	251
Voltando ao Caso Introdutorio	251
Plano de Bonificacdo Anual	252
ARH de Hole: Como saber quem merece o ouro	252
Voltando ao Caso Introdutorio	254
Distribuicdo de ACOes da Empresa aos Funciondrios	254
ARH de Hoje: Promon	254
Voltando ao Caso Introdutorio	255
Opcdo de Compra de AOes da Companhia	255
ARH de Hoje: Como transformer o funcionOrio em acionista	255
ARH de Hoje: A arte de dividir	257
Voltando ao Caso Introdutorio	258
Participagdo nos Resultados Alcançados	258
O <i>gain-sharing</i> da Monsanto	258
Voltando ao Caso Introdutorio	259
Remuneracao por Competencia	259
Voltando ao Caso Introdutorio	260
Distribuicdo do Lucro aos Funcionarios	260
ARH de Hoje: Como implanter a PLR	261
Dices: A PLR conforme a Medida Proviseria n <sup>o</sup> 794	263
Voltando ao Caso Introdutorio	264
Como Desenhar urn Plano de Incentivos	265
ARH de Hoje: Conselhos sobre incentivos	266
Caso para Discussao: A definicao de objetivos na IBM	267
Resumo do Capitulo	268

Exercícios 268  
Referências Bibliográficas 269

CAPÍTULO 11 ■ Benefícios e Serviços 270

- Objetivos Globais de Aprendizagem 270
- O Que Veremos Adiante 270
- Caso Introdutório: O plano de benefícios do Grupo ABC 271
- Conceito de Benefícios Sociais 271
  - Dicas: Algumas definições de benefícios 271
  - Voltando ao Caso Introdutório 272
- Tipos de Benefícios Sociais 272
  - Quanto a exigibilidade legal
  - Quanto a sua natureza
  - Quanto aos seus objetivos
    - Voltando ao Caso Introdutório 273
    - Exercício: Debate sobre benefícios 274
    - ARH de Hoje: Uma tipologia de benefícios diferente 274
- Objetivos dos Planos de Benefícios 274
  - Objetivos individuais
  - Objetivos econômicos
  - Objetivos sociais
    - Dicas: O que são mordomias? 275
- Desenho do Pacote de Benefícios 276
  - Critérios de desenho 276
    - Voltando ao Caso Introdutório 276
    - Pros e Contras: Benefícios flexíveis 277
  - Etapas do desenho do plano de benefícios 277
    - Caso de Apoio: Os benefícios flexíveis da HP 278
- Custos dos Benefícios Sociais 278
  - Avaliação Crítica: Quanto custam os benefícios sociais? 279
  - ARH de Hoje: O aprimoramento dos planos de benefícios 279
- Previdência Social e Previdência Privada 279
  - Avaliação Crítica: O enquadramento da seguridade social 280
- Planos de previdência privada 281
  - Como escolher um plano de previdência privada 282
    - Voltando ao Caso Introdutório 283
    - Caso para Discussão: Virada de tempo na Previdência 284
  - Resumo do Capítulo 285
  - Exercícios 286
  - Referências Bibliográficas 286

## PARTE V — DESENVOLVENDO PESSOAS

Objetivos Globais de Aprendizagem 289  
O Que Veremos Adiante 289

CAPÍTULO 12 ■ Treinamento 293

- Objetivos Globais de Aprendizagem 293
- O Que Veremos Adiante 293

	Caso IntrodutOrio: Treinamento na Bioterapica Anfora S.A	294
	Voltando ao Caso IntrodutOrio	294
	Conceito de Treinamento	294
	Dicas: Algumas definigOes de treinamento	295
	ARH de Hoje: A discipline dos lideres do mercado	296
	Avaliagelo Critica: Operarios devem voltar a escola	296
	_ Processo de Treinamento	297
	ARH de Hoje: Quanto as empresas gastam em treinamento?	298
	DiagnOstico das Necessidades de Treinamento	299
	Voltando ao Caso IntrodutOrio	299
	Mètodos de levantamento de necessidades de treinamento	300
	Dicas: Indicadores de necessidades de treinamento	301
	Caso de Apoio: O treinamento via televisao	301
	Desenho do Programa de Treinamento	302
	Avaliagao Critica: Tipos de treinamento oferecidos por organizagees americanas	303
	ARH de Hoje: Tecnologia de treinamento	303
	Voltando ao Caso IntrodutOrio	304
	Conducco do Programa de Treinamento	304
	ARH de Hoje: Mercedes-Benz constrOi minifabrica pare treinar funcionarios	305
	Avanag& Critica: Aplicagao da teoria da aprendizagem ao treinamehto	306
	Voltando ao Caso IntrodutOrio	306
	Avaliacdo do Programa de Treinamento	306
	Dicas: Avaliagab dos resultados do treinamento	307
	Avaliagao CI-Utica: O c,ue um programa de treinamento bem-sucedido pode proporcionar	308
	ARH de Hoje: Teoria de resultados	308
	Voltando ao Caso IntrodutOrio	309
	Dicas: Como obter o maximo dos programas de treinamento	309
	Caso pare Discussao: Educactio corporative	309
	Resumo do Capftulo	311
	Exercicios	311
	Referências Bibliograficas	312
	CAPITuLO 13 ■ Desenvolvimento de Pessoas e de OrganizacOes	313
	Objetivos Globais de Aprendizagem	313
	O Que Veremos Adiante	313
	Caso IntrodutOrio: Banco Planetario	314
	Os Novos Tempos	314
	ARH de Hoje: O show da General Electric	314
	Voltando ao Caso IntrodutOrio	315
	Uma Onda de Reorganizacties	315
	ARH de Hoje: Para quem as pessoas trabalham?	316
	Criatividade e Inovagdo	316
	Dicas: Como criar uma estrutura de criatividade na organizagdo	318
	O processo inovador	318
	Voltando ao Caso IntrodutOrio	318
	Dicas: Sugestoes pare incentivar a criatividade organizacional	318

	Avaliação Crítica: Impondo barreiras a inovação	319
	ARH de Hoje: As organizações que aprendem	320
Mudança Organizacional		320
	Processo de mudança	320
	Voltando ao Caso Introdutório	322
Desenvolvimento de Pessoas		322
	Dicas: Definição de desenvolvimento, treinamento e educação	323
	Métodos de desenvolvimento de pessoas	323
	Avaliação Crítica: Ampliar conhecimentos evita o desemprego	325
	Desenvolvimento de carreiras	326
	ARH de Hoje: Programas bem-sucedidos de encarecimento	328
	Avaliação Crítica: A avaliação interna da Krones	329
	Programas de trainees	329
	Voltando ao Caso Introdutório	330
	Caso de Apoio: A cadeia de hotéis Hyatt	330
	ARH de Hoje: Empregabilidade	330
Desenvolvimento Organizacional		331
	Dicas: Algumas definições de DO	331
	0 Processo de DO	332
	Técnicas de DO	332
	Voltando ao Caso Introdutório	336
	Avaliação Crítica: O segredo da qualidade da Canon	336
	Exercício: A Companhia Aérea Nacional	336
	As aplicações do DO	337
	Dicas: A melhoria da qualidade gera as seguintes consequências	338
	As limitações do DO	339
	ARH de Hoje: T&D como base para a qualidade total	339
	Voltando ao Caso Introdutório	340
	Caso para Discussão: A Asea Brown Boveri (ABB)	340
	Resumo do Capítulo	341
	Exercícios	341
	Referências Bibliográficas	342
VI —		
	Objetivos Globais de Aprendizagem	345
	O Que Veremos Adiante	345
CAPÍTULO 14 ■	Trabalhar com Empregados	347
	Objetivos Globais de Aprendizagem	347
	O Que Veremos Adiante	347
	Caso Introdutório: Novas regras na Magnopower	348
Estilos de Administração		348
	Exercício: Qual é o sistema administrativo que predomina em sua organização?	349
	Voltando ao Caso Introdutório	350
Relações com Empregados		350
	Desenho de um programa de relações com empregados	351
	Programas de sugestões	351

Programas de reconhecimento	351
ARH de Hoje: As politicos da HP	352
Voltando ao Caso Introdutorio	352
Programas de Assistencia ao Empregado	352
ARH de Hoje: Exemplo de Programa de Assistencia ao Empregado-PAE	354
ARH de Hoje: Tipos comuns de problemas conduzidos pelo PAE	354
Disciplina	355
Fatores relacionados coin a disciplina	355
Procedimentos de disciplina	356
Dicas: Como desenvolver uma politica disciplinar	356
Disciplina progressiva	357
Disciplina positiva	358
Dicas: Aconselhamento de funcionarios	360
Direito de apelo	360
Dicas: Ombudsman	361
Exercicio: O trabalho esporadico e o contingencial	361
Administragdo de Conflitos	361
CondigOes antecedentes dos conflitos	362
O processo de conflito	363
Voltando ao Caso Introdutorio	363
Administracdo de conflitos	363
Voltando ao Caso Introdutorio	365
Avaliagao Critica: O procedimento de soluctio de problemas da Honeywell Defense	365
Estilos de administracdo de conflitos	366
Efeitos do conflito	368
Voltando ao Caso Introdutorio	368
Caso de Apoio: A Engenharia Oceanic°	368
Caso para Discuss-do: As melhores empresas para voce trabalhar	370
Resumo do Capitulo	371
Exercicios	372
ReferOncias Bibliograficas	372
CAPITULO 15 • Higiene, Seguranca e Qualidade de Vida	374
Objetivos Globais de Aprendizagem	374
O Que Veremos Adiante	374
Caso Introdutorio: Baterias Maxima	375
Higiene do Trabalho	375
Dicas: Conceitos de higiene e seguranga do trabalho	376
Voltando ao Caso Introdutorio	376
Swine Ocupacional	376
Avaliagao Critic,: Os principals problemas de saimle nos organizagóes	377
Dicas: Sugestoes para tornar saudavel o ambiente de trabaho	377
ARH de Hoje: O trabalho do Inca	377
Estresse no trabalho	377
Voltando ao Caso Introdutorio	379
Exercicio: O que provoca estresse nas pessoas em situagtio de trabalho?	379
Como reduzir o estresse no trabalho	379

Dicas: Como reduzir o estresse no local de trabalho	380
ARH de Hoje: Metodos para reduzir o estresse	380
Seguranga do Trabalho	381
Dicasr Conceitos de seguranga do trabalho	381
Prevengdo de acidentes	381
Voltando ao Caso IntrodutOrio	382
Estatisticas de acidentes	383
Dicas: Como desenvolver urn programa de higiene e seguranga	384
Causas dos acidentes no trabalho	385
Tragos de personalidade que predispoem a acidentes	386
Como prevenir acidentes	387
ARH de Hoje: Medidas preventives	388
Custos dos acidentes	389
Caso de Apoio: O programa de seguranga dos lavanderias	389
Voltando ao Caso IntrodutOrio	390
Avaliacdo do Programa de Higiene e Seguranga do Trabalho	390
Dices: Voce sabe o que e a CIPA?	390
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	390
ARH de Hoje: Sande e urn negOcio	391
Modelos de QVT	392
ARH de Hoje: Modelo de QVT de Nadler e Lawler	392
ARH de Hoje: Modelo de QVT de Hackman e Oldhan	392
ARH de Hoje: Modelo de QVT de Walton	393
Programas de bem-estar dos funcionarios	393
ARH de Hoje: A percepçdo do ambiente de trabalho	394
Caso pare Discussed: As empresas mais admiradas do mundo	395
Resumo do Capitulo	396
Exercicios	396
Referencias Bibliognificas	397

## VII —

Objetivos Globais de Aprendizagem	399
O Que Veremos Adiante	399

CAPITULO 16 ■ Banco de Dados e Sistemas de InformacOes de RH	403
Objetivos Globais de Aprendizagem	403
O Que Veremos Adiante	403
Caso IntrodutOrio: A Tradigtio & Passado S.A.	404
ComunicacOes Internas	404
Avaliagão Critica: O exemplo da Clinica Mayo	405
A Necessidade de InformacOes	405
ARH de Hoje: Quais as necessidades de informagOes sobre o pessoal?	405
Avaliagdo Critica: Como e processedº a informagelo?	406
Banco de Dados de RH	406
Voltando ao Caso IntrodutOrio	408
Sistemas de Informagões de RH	408
Dices: Conceitos de sistemas de informagdo de RH	409
Sistema de informagdo para a ARH	409



ARH de Hoje: Rede de relacionamentos na CSN	410
Sistema de informacdo gerencial de RH	410
Sistema de informagão aos funciondrios	411
Avaliacdo dos sistemas de informagdo de RH	411
Voltando ao Caso IntrodutOrio	412
Caso de Apoio: A queima do papelario na Fedex	412
Sistemas de Monitoragao de RH	413
Jornada de trabalho	413
Voltando ao Caso Introduterio	416
ARH de Hoje: O cartdo de ponto vai para o museu	416
Balance Social	417
Avaliagdo Critica: O contetido dos balances sociais	418
ARH de Hoje: O balartgo social do Grupo Gerdau	418
Contabilidade de RH e o capital intelectual	419
ARH de Hoje: Os sistemas de avaliagdo de ativos intangiveis	419
ARH de Hoje: Os ativos intangiveis da Celemi	420
Caso para Discussdo: O balance social de 1997 da Usim nas	421
Resumo do Capitulo	424
Exercicios	424
Referências Bibliograficas	425

## PARTE VIII — O FUTURO DA GESTAO DE PESSOAS

Objetivos Globais de Aprendizagem	427
O Que Veremos Adiante	427

### CAPITULO 17 • Avaliacão da Funcão de Gestic) de Pessoas 429

Objetivos Globais de Aprendizagem	429
O Que Veremos Adiante	429
Caso IntrodutOrio: Sinais de alert	430
Auditoria de RH	430
Dices: Algumas definigOes de auditoria de RH	431
ARH de Hoje: Principais aspectos da avaliaca <sup>o</sup> do area de RH	431
Avaliactio Critica: Analise do importemcia/desempenho	432
Quem deve avaliar a ARH	433
ARH de Hoje: Resulted o do pesquisa sobre as atividades mais impor[antes de RH	433
Voltando ao Case Introduterio	434
Critérios de Avaliagdo da ARH	434
Avaliagdo Critica	435
Voltando ao Caso Introduterio	435
Mdtodos de Avaliacão da ARH	436
ARH de Hoje: Banco de Boston recebe trofeu pela quints vez consecutive	437
Avaliacdo por listagens de verificacdo ( <i>check lists</i> )	438
Abordagens estatisticas de avaliacdo	438
ARH de Hoje: Entrevista de desligamento	438
Voltando ao Case IntrodutOrio	438
Pesquisas Internas de Avaliacdo	440
ARH de Hoje: Exemplo de pesquisa de atitude	441

Avaliação Crítica: O que é? O que é? 442
Pesquisas Externas de Avaliação 442
ARH de Hoje: Como o <i>benchmarking</i> ajuda a melhorar o desempenho competitivo 442
Benefícios da Avaliação da Função de Gestão de Pessoas 444
Caso de Apoio: A mudança de estratégia da Temple 445
Pessoas como Receitas e Não como Custos 445
Responsabilidade Social das Organizações 446
Avaliação Crítica: Responsabilidade social começa a dar lucro 447
ARH de Hoje: Empresas socialmente corretas 447
Para Onde Vai a Gestão de Pessoas? 448
As Organizações Omega 449
As Organizações Alpha 449
As Macro-tendências da Gestão de Pessoas 450
Caso para Discussão: As empresas mais admiradas do mundo 454
Resumo do Capítulo 456
Exercícios 456
Referências Bibliográficas-457



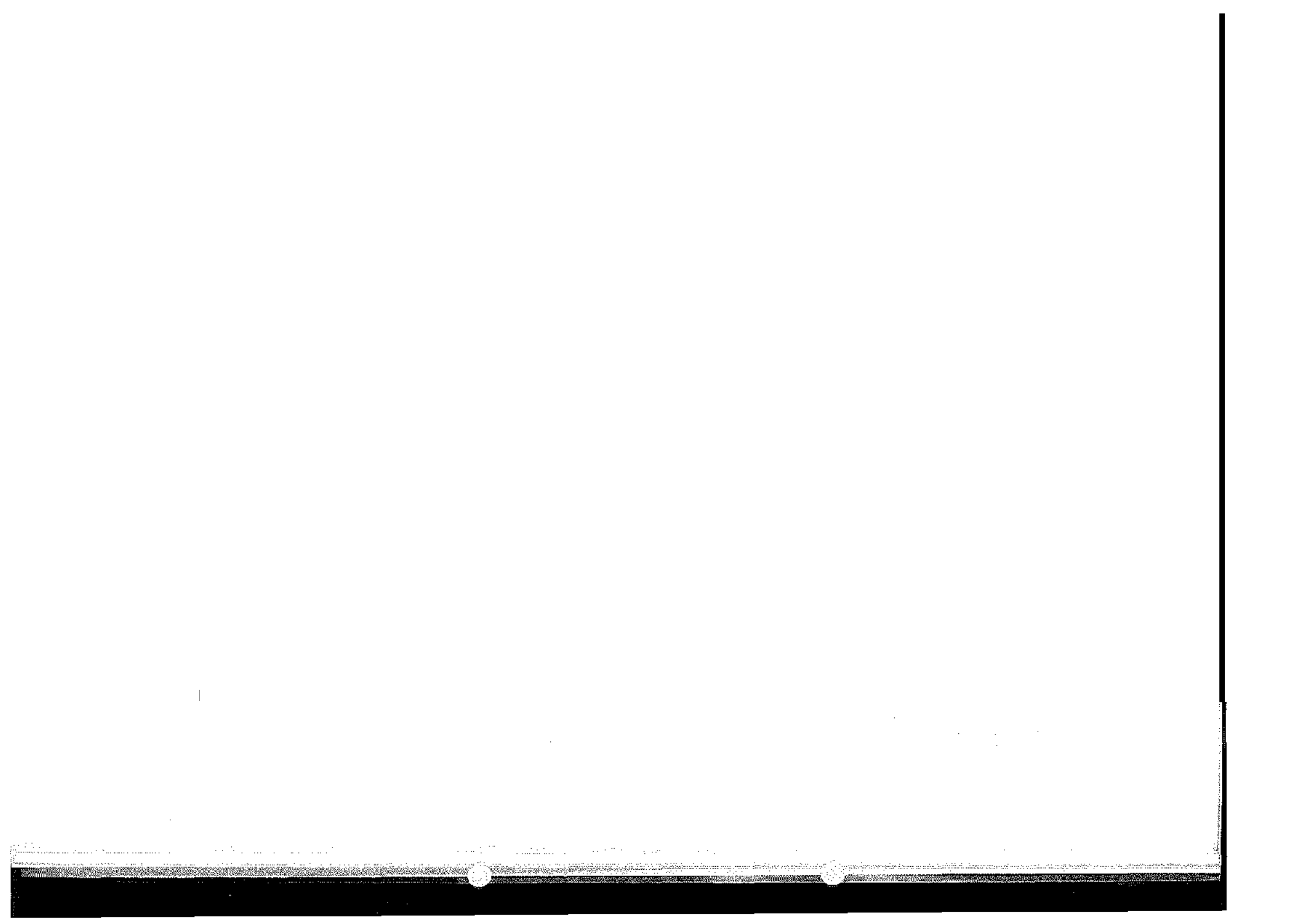
# PREFACIO

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais têm sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). O objetivo central deste livro é mostrar as novas características e o novo perfil dessa tão gratificante área de atividade. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* existente e são elas — e apenas elas — que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. E, no fundo, as organizações são conjuntos de pessoas. Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas, varia em enor-

mes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. Em muitas organizações, falava-se até há pouco tempo em relações industriais — uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, uma visão mais dinâmica que predominou até 1990. Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em administração de pessoas, uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos e dotados de habilidades e capacidades intelectuais. A tendência que hoje se verifica, porém, está voltada para muito mais além: fala-se agora em administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior, a mais avançada e sofisticada habilidade humana. E é dentro dessa nova visão que tentaremos abordar este livro. Nessa transição, daremos o nome de Gestão de Pessoas para batizar as novas tendências que estão acontecendo na ARH.

*Idalberto Chiavenato*



# COMO UTILIZAR ESTE LIVRO

Este livro foi produzido para criar o melhor texto disportivel sobre a Gestao de Pessoas, que ofereca ao leitor informacees atualizadas e realísticas sobre o que ha de mais modern no assunto em termos de conceitos, aplicacOes e pesquisas. As sugestees e ideias de minha esposa Rita foram decisivas para proporcionar ao leitor uma ideia que capture o estado-da-arte na Gestao de Pessoas. Alem disso, trabalhamos em conjunto corn a Editora Campus no sentido de transformar todas essas sugestfies e ideias em uma apresentacao final.

Para melhor utilizacao didatica, este livro apresenta uma **parte textual** (que implica ler e ouvir) e uma parte grafica (que implica ver e sentir). O **componente** textual é apresentado de maneira simples e compreensivel arraves de conceitos e explicaciies. O **componente grafico** é apresentado na forma de vinhetas corn icons diferenciados e procura ilustrar, com exemplos reais e casos praticos, os conceitos e explicacties desenvolvidos no texto. O componente grafico consiste em vdrrios icons e vinhetas corn os seguintes significados:

## Objetivos Globais de Aprendizagem

Cada capitulo começa corn uma definicao dos objetivos globais de aprendizagem que funcionam como o ponto principal de avaliacao da aprendizagem de cada capitulo. Na pratica, é uma forma de leitura por resultados calcada na administragao por objetivos.

## 0 Que Veremos Adiante

No inicio de cada capitulo ha uma definicao do contend° e dos principais tOpicos a serem abordados, a fim de proporcionar ao leitor uma visao° antecipada dos assuntos que serao apresentados.



### Caso IntrodutOrio

Cada capitulo tern infcio com urn caso introdutOho relacionado corn o contetido do texto, a fim de proporcionar urn exemplo pre tico para o leitor.

## o. Voltando ao Caso Introdubirio

Ao longo da seqüência do texto, o caso introdutório sera reconsiderado lianas vezes, na medida era que o texto envolver aspectos relacionados corn o caso.



### ARH de Hoje

Cada capitulo apresenta exemplos e praticas de empresas nacionais e estrangeiras para melhor fixacao dos conceitos. Esta vinheta é a aplicacao dos conceitos apresentados no texto na realidade pratica das organizacOes.



## Avaliação Crítica

Ao longo de cada capítulo existem vários momentos de reflexão e análise crítica do conteúdo desenvolvido no texto. Isso apura o senso crítico do leitor.



## Caso de Apoio

Além do caso introdutório, cada capítulo apresenta casos de apoio para a discussão concreta do conteúdo apresentado no texto.

## 4<sup>ª</sup> e 5<sup>ª</sup> Dicas

Em cada capítulo aparecem algumas dicas ou sugestões de como colocar em prática o conteúdo do texto.

## Caso para Discussão

Ao final de cada capítulo há um caso para discussão envolvendo uma visão ampla do tema tratado e questões para testar a aplicabilidade do texto.



## Resumo do Capítulo

Ao final de cada capítulo há um resumo condensado do capítulo.

## Exercícios

Ao final de cada capítulo são apresentadas algumas questões, como exercícios práticos para verificação da aprendizagem.

## Referências

### 7<sup>ª</sup> e 8<sup>ª</sup> Bibliográficas

No final de cada capítulo estão as referências bibliográficas, nas quais estão citados os livros e as revistas relacionados com a área.

# EMPRESAS CITADAS NESTE LIVRO

- A  
ABB — Asea Brown Boveri  
ABN AMRO Bank  
Accor Brasil  
Acesita  
Aeros  
Aetna Insurance  
AGF Brasil Seguros  
Alcatel  
Alcoa  
American Express  
American International Group  
Ameritech  
AT&T — American Telephone & Telegraph  
Amil  
Amoco  
Andersen Consulting  
Apple Computer  
Arthur Andersen  
ABRH — Associação Brasileira de RH  
ABNT — Associação Brasileira Normas Técnicas  
ADVB — Associação Dir. Vendas  
APARH — Associação Paulista de RH  
Avon  
Azalea
- BB — Banco do Brasil  
Banespa  
Banco Boavista  
Banco de Boston  
Banco Garantia  
Banco Icatu  
Banco Rae  
Banco Multiplic  
Banco Pactual  
Banco Real  
BASF  
Bay Networks  
Bayer  
Belgo-Mineira  
Bell Atlantic  
Berkshire Hathaway
- Bethlehem Steel  
BMW  
Boeing  
Booz-Allen & Hamilton  
Bradesco  
Bradescoprev  
Brahma  
Brasilprev  
Brasmotor  
Bristol-Myers Squibb  
British Airways  
British Petroleum  
BSR  
Business Week
- C  
CM  
CEF — Caixa Econômica Federal  
Camara Amer. Comércio  
Canon  
Caterpillar  
Cemig  
Ceval  
Chevron  
Chrysler  
CIEE — Centro Integr.  
Empresa-Escola  
Cisco  
Citicorp  
Clinica Mayo  
Coca-Cola  
CSN — Cia. Siderurgica Nacional  
Companhia Siderurgica Tubarao  
Cone Communications  
Coopers & Lybrand  
Copesul  
Construtora MRV  
Cornell University  
Corporate University Xchange  
Credicard  
Crefisul  
Cummins Engine
- D  
Daimler Benz  
Danone Groupe  
Datafolha
- Dell Computer  
Delta Airlines  
Deutsche Bahn  
Deutsche Post  
Disney  
DM9DDB  
Dow  
DPaschoal  
DuPont
- E  
ECT — Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos  
Electrolux  
Eletropaulo  
Eletrosul  
Elevadores Sur  
Eli Lilly  
Elma Chips  
Embraco  
Ericsson  
Exxon
- F  
Families and Work Institute  
Fedex — Federal Express  
Fiat Automoveis  
Financial Times  
Firestone  
First Chicago Bank  
Fisher America  
Folha de Sao Paulo  
Ford  
Fortune  
Frontier Communications  
Fuji Photo Film  
Fundacao Abrinq  
Fundacao Inepar
- Gap Inc.  
Gartner Group  
GE—General Electric  
GM — General Motors  
Gessy Lever  
Gillette  
Goodyear



Grupo Catho	Merck Pharmaceutical Co.	Shell
Grupo Gerda	Merrill Lynch	Siemens
	Microsoft	Singapore Airlines
H	Mobil	SINE — Sistema Nacional de
Hay Group	Monsanto	Empregos
Hay Consultoria	Monsanto Searle	SK—South Korea
HD — Harley Davidson	Motorola	Skandia AFS
Henkel		Sony
HP — Hewlett-Packard		Society for Human Resource
Hering —	Nashua	Manag.
Heublein	National Safety Council	Southwest Airlines
Home Depot	Natura	Souza Cruz
Honda	Nestle	Sprint
Honeywell Defense	News Corporation	Squibb
HSBC Holdings — Bamerindus	Northwestern National Life Insurance	Standard Oil
Hyatt Hotels	NUMMI — New United Motor	State Farm Insurance
	Manufact. Inc.	Stihl
		Swire Pacific
ICI — Imperium Chemical	O	Swissair
Industries	OSHA — Occupat. Safety & Health	Swiss Bank
IBM — International Business	Adm.	
Machines Inepar	0 Estado de Sao Paulo	T
Informix	0 Globo	TAM
INC-Barings		Temple Corp.
Instituto Ethos		Tenneco
Intel	PepsiCo	Texaco
lochpe-Maxion	Petrobras	Texas Instruments
Ipiranga	Petrus	Ticket
Itambe	Pfizer	Tigre
Itauprev	Philip Morris	Toga
	Philips	Total
J	Plascar	Toyota
Johnson & Johnson	Prever	Travelers Group
J.P. Morgan	Previ	3M
	Price Waterhouse	
K	PG — Procter & Gamble	U
KKmart	Promon	Unibanco
Kodak	Promon Tecnologia	U.S. Employment Service
Krones	Prudential Insurance	U.S. Postal Service
		U.S. Office of Personnel
L	R	Management
L'Oreal	Ricoh	Usiminas
Levi Strauss	Roche	Unilever
Lincoln Electric	Rodhia	Union Carbide
L.M. Ericsson	Roper Group	
L.L. Bean	Royal Dutch/Shell Group	V
Lloyds Bank		Varga
Lajas Americanas	S	Yang
Lucent Technologies	Saab	Vera Cruz
LVMH	Sabesp	Voith
	Sadia Concordia	Volkswagen
M	SAS — Scandinavian Airlines	Volvo
Mangels	System	
Marisol	Samarco	w
Marriott	Samsung Electronics	Wal-Mart
Mazda	Saratoga Institute	Walt Disney
MCI	SBC Communications	Whirpool
McDonald's	Sears Roebuck	
McKinsey	SENAI — Servigo Nacional de	X
Mercedes-Benz	Aprendizagem Industrial	Xerox
Merck Sharp & Dohme	Sharp	

# OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS



## Objetivos Globais de Aprendizagem

O objetivo principal desta primeira parte é introduzir o leitor no campo da moderna administração relacionada com as pessoas. De uma maneira geral, esta parte introdutória discute o moderno conceito de gestão com e através das pessoas e suas várias abordagens desenvolvidas nas últimas décadas. É que a história da Gestão de Pessoas é relativamente recente. Na verdade, tudo começou com a Revolução Industrial e veio desaguar em nossos dias com força total. Nesta parte, veremos as concepções da Gestão de Pessoas ao longo dos tempos e os contornos que este assumindo na virada do milênio. Discutiremos as características da Gestão de Pessoas em um ambiente competitivo e dinâmico que caracteriza a Era da Informação. Finalmente, abordaremos o planejamento estratégico da Gestão de Pessoas e seu papel na moderna estratégia empresarial.



## O Que Veremos Adiante

PARTE I OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Capítulo 1 ■ Introdução à Moderna Gestão de Pessoas

Capítulo 2 ■ A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo

Capítulo 3 ■ Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas

O mundo esta mudando com uma rapidez

E com intensidade cada vez maior. A mudanca sempre existiu na historia da humanidade, mas nao com o volume e a rapidez com que ocorre hoje. Varios fatores contribuem para isso: as mudancas economicas, tecnologicas, sociais, culturais, legais, politicas, demograficas e ecologicas que atuam de maneira conjugada e sistematica em um campo dinamico de forcas que produz resultados inimaginaveis, trazendo a imprevisibilidade e a incerteza para as organizacoes.

Dentro desse contexto, uma das areas empresariais que mais sofre mudancas e a area de Recursos Humanos (RH). As mudancas sao tantas e tamanhas que ate o nome da area esta mudando. Em muitas organizacoes, a denominacao Administracao de Recursos Humanos (ARH) esta sendo substituida por Gestao de Talentos Humanos, Gestao de Parceiros ou de Colaboradores, Gestao do Capital Humano, Administracao do Capital Intelectual e ate Gestao de Pessoas ou Gestao com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaco e configuracao da area. Para facilitar nossa exposicao, manteremos a denominacao RH. Nesta primeira parte, teremos a oportunidade de abordar as mudancas que estao ocorrendo nas organizacoes bem-sucedidas e em suas areas de RH.



O termo RH ou Gestao de Pessoas pode ter tres significados diferentes:

1. *RH como funcao ou departamento*: RH e a unidade operacional que funciona como Orgao de staff, isto e, como elemento prestador de servicos nas areas de recrutamento, selecao, treinamento, remuneracao, comunicacao, higiene e seguranga do trabalho, beneficios etc.
2. *RH como praticas de recursos humanos*: RH se refere ao modo como a organizacao opera suas atividades de recrutamento, selecao, treinamento, remuneracao, beneficios, comunicacao, higiene e seguranga do trabalho.
3. *RH como profissao*: RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em posicoes diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salarios e beneficios, engenheiros de seguranga, medicos do trabalho etc.

O termo Gestao de Pessoas ou RH sera utilizado neste livro com os tres significados acima, referindo-se a funcoes, praticas ou profissionais de RH, ou a todos esses significados. Em alguns casos nos referiremos a Gestao de Pessoas para indicar as mais novas posturas de RH.

# INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

## Objetivos Globais de Aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir a Gestão de Pessoas e suas características fundamentais.
- Descrever o contexto no qual funciona a Gestão de Pessoas.
- Compreender os Processos de Gestão de Pessoas.
- Entender os objetivos da moderna Gestão de Pessoas.
- Avaliar o que as empresas bem-sucedidas estão fazendo.



## O Que Veremos Adiante

- O Contexto da Gestão de Pessoas
- Conceito de Gestão de Pessoas
- Objetivos da Gestão de Pessoas
- Os Processos da Gestão de Pessoas
- A Estrutura do Orgão de Gestão de Pessoas
- ARH Como Responsabilidade de Linha e Função de Staff

## O Caso Introdutório

**O DRH** da Brasil Cosmopolita S.A.

Como Diretora de Recursos Humanos da Brasil Cosmopolita S.A. Marcia Guerreiro tinha pela frente um desafio: transformar o Departamento de Recursos Humanos (DRH) em um órgão tradicional, burocrático e operacional, em um componente estratégico da empresa. Para tanto, era necessário tomar três providências iniciais:

focalizar o DRH no negócio da empresa, reforçar as atividades estratégicas e essenciais e alienar algumas de suas atividades burocráticas e operacionais, como processamento de folha de pagamento, controle de ponto do pessoal, medidas disciplinares, segurança industrial e refeitórios. Essas atividades deveriam ser terceirizadas para que pudessem ser operacionalizadas por outras empresas especializadas que as fizessem de forma melhor e mais barata do que o DRH. Tratava-se de localizar no mercado empresas que ga-

rantissem menor custo e melhor qualidade nesses serviços subsidiários.

A ideia básica era enxugar o DRH a fim de torná-lo mais ágil e flexível para se concentrar no essencial: lidar com assuntos estratégicos relacionados com pessoas. Com isso, o DRH descentralizaria operações e centralizaria controles de resultados: Marcia convocou todos os funcionários de seu departamento para trocar ideias, definir objetivos e desenhar projetos para atingir tais objetivos. Ela queria que todos participassem ativamente dessa transformação. O que você faria se estivesse no lugar de Marcia? ■

Quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc; além disso, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de se intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Com tudo isto se assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entregam e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos como a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado. A estratégia constitui o plano global

ou a abordagem geral que a organização adota para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

## O Contexto da Gestão de Pessoas

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e o esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e do impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. Por outro lado, as organizações dependem diretamente das pessoas para operar/produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas: que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

Dentro desse contexto, fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações: funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, recursos humanos, colaboradores, associados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual etc. Quase sempre esses termos são utilizados de maneira vaga e imprecisa para se referir às pessoas que trabalham nas organizações. Muitas organizações classificam os funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas, respectivamente.

As organizações apresentam uma incrível variedade. Elas podem ser indústrias, co-

mercio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de servigos etc. Podem ser grandes, medias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser publican ou privadas quanto a sua propriedade. Quase tudo o que a sociedade necessita e produzido atm/ de organizagefles. Vivemos em uma sociedade de organizaceies, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas.

Ate pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizageies era considerado antagernico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das organizageies — como lucro, produtividade, eficdcia, maximizagdo da aplicagdo de recursos fisicos e financeiros, redugao de custos — eram incompativeis corn os objetivos das pessoas — como melhores sallrios e benefcios, conforto no trabalho, lazer, seguranca no trabalho e no emprego, desenvolvimento e Progresso pessoal. A solucdo empregada era a do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo, a outra fica sem nada. Em uma situagao de recursos limitados e escassos, se uma parte ganha mais, ela o faz a custa da outra. Sem drivida, era uma solugão estreita e corn pouca visac). Verificou-se que, se a organizacão quer alcangar os seus objetivos da melhor maneira possfvel, ela precisa saber canalizar os esforgos das pessoas para que tambem estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solugão

do tipo ganhar-ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solucab que requer negociagdo, participagdo e sinergia de esforcos.

Assim, o contexto em que se situa a Gestao de Pessoas e representado pelas organizageies e pelas pessoas. Em resumo, as organizaceies sac, constitufdas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas misseies. E para as pessoas, as organizaceies constituem o meio pelo qual elas podem alcancar \Tinos objetivos pessoais corn um minim° de tempo, esforco e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcangados apenas por meio do esforco pessoal isolado. As organizagiies surgem para aproveitar a sinergia dos esforgos de vdrias pessoas que trabalham ern conjunto.1 Sem organizageies e sem pessoas certamente ndo haveria a Gestao de Pessoas. Termos como empregabilidade<sup>2</sup> e empresabilidade<sup>3</sup> sac) usados para mostrar, de urn lado, a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros.



## Voltando ao Caso Introdutdrio

■ Marcia Guerreiro, a Diretora de RH do Brasil Cosmopolite S.A. reuniu-se corn todos os fun-

FI

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sobrevivancia</b></li> <li>• Crescimento <b>Sustentado</b></li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Qualidade nos <b>Produtos/Servigos</b></li> <li>• Reducao de Custos</li> <li style="text-align: center;">no Mercado</li> <li>• Novos Mercados</li> <li>• Novas Clientes</li> <li>• <b>Competitividade</b></li> <li>• Imagem no Mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores Salarios</li> <li>• Melhores Benefcios</li> <li>• Estabilidade no Emprego</li> <li>• Seguranga no Trabalho</li> <li>• Qualidade de Vida no Trabalho</li> <li>• <b>Satisfagao</b> no Trabalho</li> <li>• <b>Consideragao</b> e Respeito</li> <li>• Oportunidades de Crescimento</li> <li>• Liberdade <b>para Trabalhar</b></li> <li>• <b>Lideranga Liberal</b></li> <li>• <b>Orgulho da</b></li> </ul>

clonal-los de seu depadamento para der inicio a transformagao desejada. O primeiro passo foi demonstrar para Coda a empresa que o DRH havia cumprido os seus antigos objetivos: executor servigos de recrutamento e selegao, treinamento e remuneragao, higiene e seguranca do trabalho e re-logees sindicais. Nos tempos atuais isto e necessario, mas nfmio e o suficiente. A finalidade da reuniao era mostrar as mudangas no mundo moderno e definir novos objetivos para o DRH a partir dos novas exigencies feitas a organizactio. A nova ordem agora 6 a competitividade da empresa atraves da qualidade e da produtividade dos pesosas. E, na ponta, a inovagao necess6ria a melhoria continua na organizagao. Marcia queria que o DRH fosse o carro-chefe de todos essas mudangas na empresa. Para tanto, as mudangas deveriam comegar na prOpria case: no DRH. O que voce faria se estivesse no lugar de Marcia? ■

### Conceito de Gest6o de Pessoas

A Gestao de Pessoas 6 uma area muito sensfvel a mentalidade que predomina nas organiza-gOes. Ela e contingencial e situacional, pois depende de varios aspectos como a cultura que existe em cada organizagdo, a estrutura organizational adotada, as caracterfsticas do contexto ambiental, o negOcio da organizacdo, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidad de outras variaveis importantes.

### As pessoas como parceiros da organizacdo

Nos tempos atuais, as organizagOes est6o amp] ando a sua visa() e atuagdo estrat6gica. Todo pn cesso produtivo somente se realiza com a part cipacdo conjunta de diversos parceiros, cac qual contribuindo com algum recurso. Os fora cedores contribuem corn mat6rias-primas, mos b6sicos, servigos e tecnologias. Os acioni tas e investidores contribuem com capital e vestimentos que permitem o aporte financeit para a aquisigdo de recursos. Os empregadc contribuem com seus conhecimentos, capaci dades e habilidades, proporcionando decisOes acOes que dinamizam a organizagdo. Os clients e consumidores contribuem para a organizag5( adquirindo seus bens ou servigos colocados n mercado. Cada urn dos parceiros da organize C6o contribui com algo na expectativa de obtc urn retorno pela sua contribuigdo. As aliang estrategicas constituem meios atraves dos qua: a organizagdo obt6m a inclusao de novos e difE rentes parceiros para consolidar e fortalecer seu neg6cios e expandir suas fronteiras.

Cada parceiro esta disposto a continuar it vestindo seus recursos na medida em que tern retornos e resultados satisfatOrios de seu investimentos. Craps ao emergente sistemic — que e o efeito sinergfstico da organizag6o — esta consegue reunir todos os recursos ofereci

OS PARCEIROS DA ORGANIZAC6O.4

Parceiros da Organizac6o	Contribuem corn:	Esperam Retornos de:
Acionistas e Investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforco, conhecimentos e habilidades	Sal6rios, benefcios, retribuicoes a satisfaccies
Fornecedores	Matedas-primas, services, insumos basicos, tecnologias	Lucros e novos negocios
Cientes e Consumidores	Cameras e aguisic6o dos bens a servigos	Qualidade, prego, satisfacdo, valor agregado

dos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados. Através dos seus resultados, a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que tem a vida e dinamismo.

### *Pessoas como recursos ou como parceiros da organização*

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas

atividades, já que são considerados sujeitos passivos da função organizacional. De lá a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade da organização.

Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações — a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

### *Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas*

Assim, a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1. *As pessoas como seres humanos:* dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conheci-

**FIGURA 7.3.**

**AS PESSOAS SÃO RECURSOS OU PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO?**

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido</li> <li>• Preocupação com normas e regras</li> <li>• Subordinação ao chefe</li> <li>• Fidelidade à organização</li> <li>• Dependência da chefia</li> <li>• Alienação em relação à organização</li> <li>• Ênfase na especialização</li> <li>• Executoras de tarefas</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais</li> <li>• Mão-de-obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas</li> <li>• Preocupação com resultados</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente</li> <li>• Vinculação à missão e à visão</li> <li>• Interdependência entre colegas e equipes</li> <li>• Participação e comprometimento</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade</li> <li>• Fornecedoras de atividade</li> <li>• Ênfase no conhecimento</li> <li>• Inteligência e talento</li> </ul>



mentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis a adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

2. *As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:* como elementos impulsores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e evita() como agentes passivos, inertes e estagnados.
3. *As pessoas como parceiros da organização:* capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. — na expectativa de colher retornos desses investimentos — como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

Doravante utilizaremos o termo Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) ao longo deste livro, de acordo com os conceitos anteriores, para maior facilidade de exposição.

**ets** Dicas  
**atc,**

### **Conceitos de RH ou de Gestão de Pessoas**

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, in-

cluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho.<sup>6</sup>

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.<sup>7</sup>

ARH é o conjunto de decisões integradas sobre relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.<sup>8</sup>

ARH é a função na organização que esta relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.<sup>9</sup>



## ARH de Hoje

### **O Papel Expansivo da Função de RH<sup>10</sup>**

Por muitos anos se pensou que o obstáculo que segura o desenvolvimento da indústria fosse o capital. Era uma crença generalizada. Todavia, a incapacidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho que constitui o principal obstáculo para a produção.<sup>11</sup> Não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido interrompido por falta de caixa ou recursos financeiros. Existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi parcialmente bloqueado ou dificultado porque não puderam manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Esse será o panorama do futuro.

## Objetivos da Gestão de Pessoas

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados. Quando uma organização\* este realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas

nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes — como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual — são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão das pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

1. *Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:* A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários e, assim, obter eficiência." O salto para a eficiência veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer os negócios de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo desta é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.<sup>12</sup>
2. *Proporcionar competitividade a organização:* Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a Disney a partir de suas próprias pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, em

quanto simultaneamente mantem ou expande os ganhos reais de seus cidadãos." Nesta definição, a palavra nação pode ser substituída pela palavra organização e a palavra cidadãos por empregados.

3. *Proporcionar a organização empregados bem treinados e bem motivados:* Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro — o que constitui o elemento básico da motivação humana. Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham um bom desempenho. Tornar claros os objetivos e o modo como eles são medidos. As medidas de eficácia da ARH — e não apenas a medida do chefe — é que devem proporcionar às pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.
4. *Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho:* Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. Para os empregados, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas dependem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar frequentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.
5. *Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:* Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia

para tomar decisoes, ambiente de trabalho agradavel, seguranga no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado e tornar a organizacão um local desejável e atraente, como veremos no Capitulo 15. A confianga do empregado na organizacão também é fundamental para a retenção e fixação do pessoal.

6. *Administrar a mudanca:* Nas ultimas decadas, houve um periodo turbulento de mudangas sociais, tecnologicas, economicas, culturais e politicas. Essas mudangas e tendencias trazem novas abordagens, mais flexiveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivencia das organizacoes. Os profissionais de ARH devem saber lidar com as mudangas, se querem realmente contribuir para sua organizacão. São mudangas que se multiplicam exponencialmente e cujas solucoes impõem novas estrategias, programas, procedimentos e solucoes.
7. *Manter politicas thou e comportamento socialmente responsivel:* Toda atividade de ARH deve ser aberta, confiavel e clara. As pessoas

não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser garantidos. Os principios eticos devem ser aplicados a todas as atividades da ARH. Tanto as pessoas como as organizacoes devem seguir padrees etico e de responsabilidade social. A responsabilidade social é uma exigencia feita somente as organizacoes, mas também, principalmente, as pessoas que nelas trabalham.



## Voltando ao Caso Introdutório

Marcia procurou estabelecer, em conjunto com seus funcionarios, dois objetivos para o DRH da Brasil Cosmopolite S.A., a saber:

1. *Agregar valor a organizacão e a seus membros e clientes.* Isto significa que o DRH deve ser um centro de enriquecimento de talentos e não apenas um orgão de controle e fiscalizacão. A tarefa básica do DRH passa a ser investir no capital intelectual, transmitir atitudes e conhecimentos, capacitar as pessoas e criar as condicoes para que elas utilizem eficazmente suas habilidades, principalmente as mentais.

### FIGURA 1.4.

CÓDIGO DE ETICA  
DA SOCIEDADE  
PARA A ARH. 14

#### SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

### Código de Etica

Como membro da Society for Human Resource Management, comprometo-me a:

- Manter os mais elevados padrees de conduta pessoal e profissional.
- Incentivar o crescimento das pessoas no tempo da administracão de RH.
- Apoiar os objetivos e metas da Sociedade para o desenvolvimento da profissao de administrador de recursos humanos.
- Fazer com que meu empregador trate de maneira aberta e equitativa todos os empregados.
- Ajudar meu empregador a ser lucrativo em termos monetarios, atraves do apoio e encorajamento de praticas eficazes de emprego.
- Transmitir aos empregados e ao público um senso de confianga sobre a conduta e as intencoes de meu empregador.
- Manter lealdade a meu empregador e perseguir seus objetivos através de meios coerentes com os interesses públicos.
- Obedecer as leis e aos regulamentos relacionados com as atividades de meu empregador.
- Evitar usar minha posicao oficial para assegurar privilegios ou beneficios pessoais.
- Manter a confidencialidade sobre informacoes privilegiadas.
- Melhorar a compreensão do público a respeito do papel da administracão de RH.

Este Código de Etica dos membros da SHRM é adotado para promover e manter os mais altos padrees de conduta pessoal e profissional em seus membros. A adesao a este código é solicitada a todos os membros para assegurar confianga publica na integridade e servico dos profissionais de RH.

2. Gerenciar com as pessoas e *ntio mais gerenciar as pessoas*. Isto significa que o DRH deve ser um Orgtio que incentive a participagdo das pessoas nas decisCies e que transforme os gerentes de chefes autocratas em lideres orientadores e incentivadores. Utilizar ao maxima a inteligencia e o talento das pessoas para obter sinergia de esforos e ampliagcio de conhecimentos.

Como voce acha que Marcia poderia alcan-  
gar esses dois objetivos?

LC-1.  
**ARH de Hoje**

**Os Pap6is da Area de RH na IBM''**

A International Business Machines (IBM) é uma empresa que privilegia o respeito e a considera-  
gem aos empregados como pessoas, tratando-os com a maior dignidade. Para conseguir isto, a IBM define explicitamente os papeis do seu RH corporativo e das diversas unidades de negacios da Fungi:10 de RH, para proporcionar condigOes adequadas a sua forgo de trabalho.

**Os Processos da Gestao de Pessoas**

A moderna Gestdo de Pessoas consiste em vá-  
rias atividades, como descricao e andlse de cargos, planejamento de RH, recrutamento, sele-

goo, orientacdo e motivacao das pessoas, avalia-  
cáo do desempenho, remunerndo, treinamen-  
to e desenvolvimento, rein b6es sindicais, segu-  
ranca, satide e bem-estar etc.

**O que e a Gesttio de Pessoas?**

Em seu trabalho, cada administrador — seja ele, urn diretor, gerente, chefe ou supervisor — desempenha as quatro funcOes administrativas que constituem o processo administrativo: pla-  
nejar, organizar, dirigir e controlar. A ARH esta relacionada a todas essas funcOes do adminis-  
trador. A ARH refere-se as politicas e praticas necessarias para se administrar o trabalho das  
pessoas, a saber:"

1. Analise e descricao de cargos.
2. Desenho de cargos.
3. Recrutamento e selegao de pessoal.
4. Admissdo de candidatos selecionados.
5. Orientagdo e integracdo de novos funciona-  
dos.
6. Administracdo de cargos e salarios.
7. Incentivos salariais e benefcios sociais.
8. Avaliacdo do desempenho dos funciona-  
Hos.
9. Comunicacdo aos funcionarios.
10. Treinamento e desenvolvimento de pes-  
soal.

**FIGURA 1.5.**

**OS PAPEIS DE  
RH NA IBM.**

<b>Pessoal Corporativo</b>	
Manter o papel estrategico e global, com a responsabilidade de definir os principios de RH do IBM, <b>cuidar das comunicaceles externas e da imagem da companhia.</b>	
<b>Unidade de Negeocios de RH</b>	<b>SoluCcies da Force de Trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver politicos para a unidade</li> <li>• Elaborar <b>programas</b> de RH</li> <li>• Proporcionar assessoria e consultoria para as gerencias de linha</li> <li>• Manter programas coerentes com as artifices geograficas e de mercado</li> <li>• Administrar contratos de services com as fornecedores de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar pesquisa e consultoria</li> <li>• Desenvolver e desenhar programas</li> <li>• Coligir e analisar dados e recomendar agOes apropriadas</li> <li>• <b>Proporcionar perspective</b> corporative e internacional</li> <li>• Implementer e coordenar programas e services para assegurar a satisfacao do cliente</li> </ul>

11. Desenvolvimento organizacional.
12. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
13. Relações com empregados e relações sindicais.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos.

### Os seis processos da Gestão de Pessoas

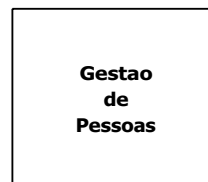
Os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são os seguintes:

1. *Processos de Agregar Pessoas:* são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisto ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. *Processos de Aplicar Pessoas:* são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. *Processos de Recompensar Pessoas:* são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. *Processos de Desenvolver Pessoas:* são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. *Processos de Manter Pessoas:* são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. *Processos de Monitorar Pessoas:* são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. Um

SETS  
PROCESSOS DE  
SESTA° DE  
PESSEIAS.



Processos de Agregar Pessoas	Processos de Aplicar Pessoas	Processos de Recompensar Pessoas	Processos de Desenvolver Pessoas	Processos de Manter Pessoas	Processos de Monitorar/. Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento</li> <li>• Seleção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhos de Cargos</li> <li>• Avaliação de Desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração</li> <li>• Benefícios e Serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento</li> <li>• Mudanças</li> <li>• Comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> <li>• Higiene, Segurança e Qualidade de Vida</li> <li>• Relações com Sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de Dados</li> <li>• Sistemas de Informações Gerenciais</li> </ul>

processo de agregar pessoas malfeito passa a exigir um processo de desenvolver pessoas mais intenso para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele exige um processo de manter pessoas mais intenso. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Trata-se, pois, de um modelo de diagnóstico de RH, como mostra a Figura 1.7.

## Voltando ao Caso Introdutório

• Marcia quer que seus funcionários deixem de focalizar tarefas e passem a focalizar processos como, agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolver pessoas, recompensar pessoas e assim por diante. Devem olhar a floresta e não cada árvore. Deixar de executar tarefas especializadas e separadas como recrutar, selecionar, integrar, comunicar, treinar, remunerar, avaliar desempenho, para atuar de maneira global e estratégica. Devem mirar horizontalmente os clientes internos e não verticalmente

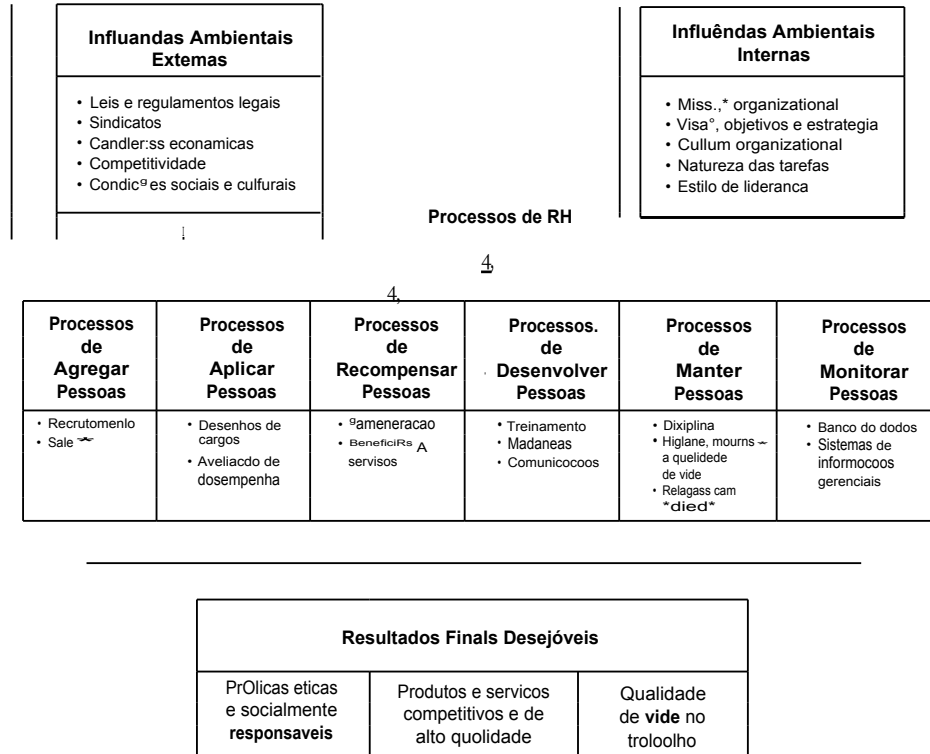
os chefes; saber as necessidades e expectativas dos clientes internos e como satisfazê-las. Devem focalizar metas e resultados a alcançar, e não apenas os métodos de trabalho: quais os objetivos a atingir e como atingi-los da melhor maneira. Como procederia no caso? •

## A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas

Antigamente, os órgãos de ARH eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. A estrutura funcional privilegia a especialização de cada cargo e a cooperação intradepartamental, mas produz consequências indesejáveis como a subobjetivação (os objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos globais e organizacionais), que funciona como uma força centrífuga de esforços, e a enorme dificuldade de cooperação interdepartamental (os departamentos mais se separam e brigam do que cooperam entre si) que impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia.

No exemplo anterior, cada divisão aglutinava profissionais especializados em suas fun-

FIGURA 1.7.  
MODELO DE DIAGNÓSTICO DE RH.



goes específicas. Aparentemente, essa especialização traz vantagens pela concentração e integração de profissionais. Mas essas vantagens são toldadas pela orientação para objetivos de cada função. O resultado é uma acentuada sub-objetivação: privilegiam-se os objetivos divisionais e departamentais em detrimento dos objetivos empresariais. Além disso, embora a estrutura funcional favoreça a coordenação intradepartamental, ela dificulta enormemente a coordenação interdepartamental. Torna-se difícil ter a cooperação e colaboração dos diversos departamentos em assuntos mais amplos, e cada órgão funciona como uma entidade organizacional definitiva, permanente, separada das demais em uma rígida divisão do trabalho global.

Com a abordagem sistêmica, a velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em juntar e não mais em separar. O foco não está mais nas tarefas, mas nos processos. Não mais nos meios, mas nos fins e resultados. Não mais em cargos individualizados, separados e confinados, mas no trabalho conjunto feito por equipes autônomas e multidisciplinares. Os movimentos de reorganização empresarial, como a reengenharia e o *downsizing*, provocaram a substituição da orga-

nização funcional pela organização em rede de equipes voltadas para processos. Isto também está ocorrendo na Gestão de Pessoas.



## Caso de Apoio

### Gerentes *versus* Profissionais de RH"

A Sands Corporation é uma empresa americana de porte médio que produz equipamento especializado de computador utilizado em carros servindo como subcontratada para montadora de automóveis e empresas fornecedoras de produtos militares. Em 1965, a Sands tinha 13 funcionários e o Departamento de Pessoal (DP) tinha um diretor e um funcionário. O DP era responsável pelos arquivos de pessoal, recrutamento nos jornais conforme as requisições dos gerentes, atendimento aos candidatos e pagamento de salários ao pessoal e tarefas rotineiras. Os gerentes de linha eram responsáveis pelos assuntos de pessoal, como quem admitir quem promover, quem desligar e quem treinar.

Hoje, a Sands emprega 700 funcionários. O antigo DP tornou-se Departamento de RH e tem um diretor, três especialistas com nível universitário (en-

ORGANIZAÇÃO  
FUNCIONAL  
TRADICIONAL DO  
ORGÃO DE RH.

Organ  
de  
Recursos  
Humanos

Divisão de Recrutamento e Seleção de Pessoal	Divisão de Cargos e Salários	Divisão de Benefícios Sociais	Divisão de Treinamento	Divisão de Higiene e Segurança	Divisão de Pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicólogos</li> <li>• Sociólogos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatísticos</li> <li>• Analistas de Cargos e Salários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistentes Sociais</li> <li>• Especialistas em Benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analistas de Treinamento</li> <li>• Instrutores</li> <li>• Comunicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos</li> <li>• Enfermeiras</li> <li>• Engenheiros de Segurança</li> <li>• Especialistas em Qualidade de Vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliares de Pessoal</li> <li>• Analistas de Disciplina</li> </ul>

seleção, remuneração e treinamento), além de quatro assistentes de pessoal. A diretoria da Sands acredita que um DRH forte com um *staff* qualificado pode fazer um trabalho melhor do que os gerentes de linha, evitando que estes criem, inadvertidamente, problemas legais custosos à companhia. Um concorrente perdeu US\$ 5 milhões com uma ação judicial trabalhista, o que levou a Sands a atribuir novas responsabilidades básicas ao DRH como:

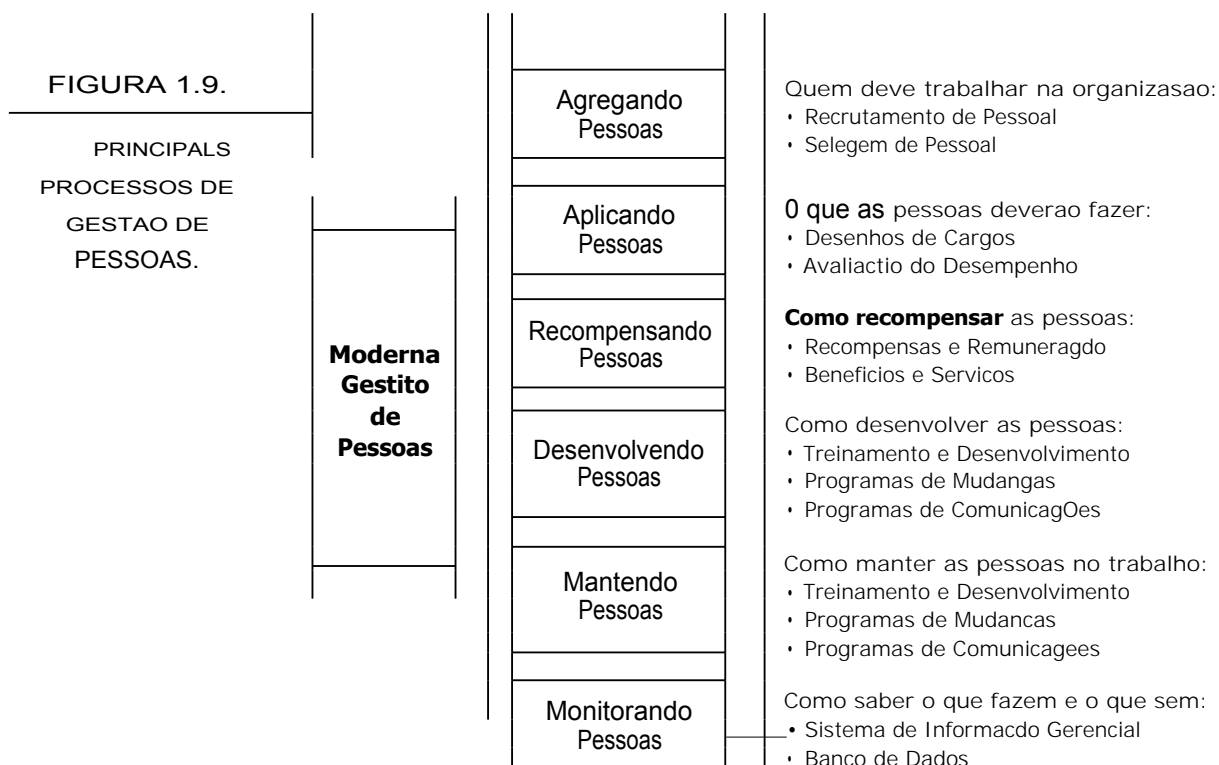
1. **Admissões.** O DRH aprova todas as solicitações, aplica testes e entrevista candidatos. Os gerentes de linha recebem uma lista limitada de candidatos (não mais do que três) por posição para que possam escolher.
2. **Diversidade da força de trabalho.** O DRH assegura que a composição da força de trabalho da Sands mantenha certa diversidade de pessoal.
3. **Remuneração.** O DRH estabelece os níveis salariais para cada cargo com base em estudos de classificação de cargos e pesquisas de mercado em companhias similares. O DRH assume todas as decisões sobre salários.
4. **Avaliação dos funcionários.** Os gerentes de linha preenchem os formulários de avaliação

do desempenho de seus subordinados. O DRH analisa os resultados e solicita aos gerentes que justifiquem suas avaliações quando elas estão muito elevadas ou baixas.

5. **Treinamento.** O DRH conduz os programas de treinamento aos funcionários, incluindo melhoria das relações humanas, administração da qualidade e o uso de pacotes de software de computador.
6. **Pesquisas de atitudes.** O DRH conduz pesquisas anuais solicitando aos funcionários que avaliem como se sentem em relação a seu trabalho, ao gerente, salário, às condições ambientais e à organização.

Os gerentes de linha não gostaram e reclamaram a alta administração que o DRH absorveu muitas de suas responsabilidades e direitos, a saber:

1. O DRH avalia os candidatos unicamente através de resultados nos testes e altera-os de seleção. Muitos candidatos são rejeitados pelas notas, quando poderiam se tornar excelentes funcionários ou colaboradores.
2. Excelentes funcionários estão deixando a empresa porque o DRH não aprova aumentos salariais acima de um certo limite fixado pela classificação do cargo, mesmo quando a pes-





soa está capacitado a desempenhar tarefas acima daquelas especificadas no descrição do cargo.

3. O processo de admissão e demorado, exige enorme tempo e papelório, fazendo com os candidatos fujam para os concorrentes.
4. Porte do treinamento solicitado pelos funcionários não é focalizado no cargo em si, mas em frivolidades genéricas. São programas elaborados que desperdiçam tempo do funcionário e proporcionam baixo retorno a empresa.
5. Os gerentes temem ser realistas nas avaliações de desempenho por receio de serem investigados e questionados pelo DRH.
6. As pesquisas de atitude são guardadas confidencialmente no DRH, principalmente quando acusam baixos níveis. Alguns gerentes sentem que a pesquisa de atitude penalize exatamente aqueles que estão tomando as medidas mais duras e necessárias a empresa, mas de caráter impopular.

O Diretor do DRH rejeita todas essas acusações, argumentando que os gerentes desejam fazer as coisas a sua maneira e não levam em consideração o que é melhor para a companhia como um todo. O conflito está armado.

### Questões

1. Qual é a principal fonte de conflito entre os gerentes e o DRH? Explique.
2. Você acredita que os gerentes deveriam ter mais autonomia para tomar decisões sobre seus funcionários, como admissão, avaliação e remuneração dos seus subordinados? Se acha que sim, quais os possíveis problemas em descentralizar essa autoridade? Explique.
3. Como poderiam os diretores da Sands lidar com as reclamações dos gerentes?
4. Como poderia o Diretor de RH resolver essa situação? Explique.



### Exercício

#### Exercício de Aprendizagem Cooperativa

O Presidente da Sands Corporation convocou quatro gerentes de linha para uma reunião, todas

elas com as reclamações anteriores, e quatro membros do DRH (o Diretor de RH e os três especialistas). O professor deve funcionar como Presidente nessa reunião e oito alunos serão escolhidos para atuar nos papéis citados, da seguinte maneira:

1. O Presidente deve agir como moderador na reunião.
2. Cada gerente apresenta a sua reclamação.
3. Os quatro membros do DRH apresentam sua posição.
4. Os dois grupos devem tentar um acordo sobre como o DRH e os gerentes podem compartilhar uma melhor relação de trabalho no futuro. Cada dois grupos e o Presidente devem conduzir esse exercício na frente da classe.

## Avaliação Crítica

### Capital Intelectual é o Ativo Mais Valioso

Em 1494, um monge veneziano conhecedor de matemática, Luca Pacioli, publicou o *Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalitate*, o primeiro livro sobre contabilidade. Pacioli criou um sistema de registros financeiros (entradas e saídas de capital, compra e venda etc.) em um modelo de dupla entrada, permitindo o gerenciamento contábil nos moldes atuais.

Agora, passado meio milênio, está surgindo um paradigma que diz que o esquema de Pacioli não funciona mais nos dias de hoje. Ele foi elaborado para lidar com créditos e débitos relativos bens físicos mensuráveis quantitativamente ou financeiramente. Todavia, nas modernas organizações baseadas em conhecimentos atualizados — e o conhecimento é o principal recurso produtivo —, a contabilidade tradicional não funciona, sob a premissa de que as velhas aferições de medidas numéricas e quantitativas não são mais suficientes.

A razão: hoje, os principais componentes de custo de um produto são P&D (pesquisa e desenvolvimento), ativos inteligentes e serviços. O velho sistema de contabilidade que nos aponta o caminho do material e da mão-de-obra no trabalho não tem aplicabilidade nestas situações. As coisas mu-

daram e o que perturbs os contadores e a dificuldade de medir o principal ingrediente da nova economia: o capital intelectual, o ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação. O capital intelectual está na cabeça das pessoas e não no bolso do patrão. E como medir o capital intelectual, a nova riqueza do mundo atual? A moeda do futuro certamente nem será a financeira, mas a intelectual. E como fixar a contabilidade do futuro? A nova realidade é que a maioria dos bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas é intangível, como o selo a habilidade organizacional, o *know-how* tecnológico, o conhecimento do mercado, a lealdade do cliente, o moral das pessoas, a cultura corporativa, o comportamento dos parceiros de alianças estratégicas etc.

## LLIA Avaliação Crítica

### Empregabilidade em Tempos de Crise"

Pessoas e organizações estão preocupadas com o alto índice de desemprego. Na verdade, ele constitui a ponta de um iceberg que oculta um fenômeno menos visível, porém mais grave: a erosão do coeficiente de empregabilidade dos que estão ocupados. Essa erosão provém da diferença entre a velocidade das mudanças tecnológicas (que requerem novos conhecimentos e habilidades da força de trabalho) e a velocidade da requalificação.

O desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades é o melhor antídoto contra o desemprego e a precariedade das relações de trabalho (evidenciada pelo trabalho temporário e pelo trabalho parcial). No ambiente de hipercompetitividade, só sobrevivem as empresas ágeis e capazes de se antecipar às mudanças que ponham a seu favor o fator surpresa. Essas vantagens não são permanentes e precisam ser criadas de forma contínua. As precondições para tanto são uma visão e antecipação do futuro dos negócios do setor e o comprometimento dos colaboradores nessa construção.

Desse ponto de vista, a única vantagem competitiva e auto-sustentada são os ativos humanos. Somente irão sobreviver as empresas que considerarem o trabalho humano não apenas utilização de braços e músculos, mas desenvolvimento da mente e da emoção. Cada vez mais o conheci-

mento constitui um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas. Isto requer organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem vai tornar-se fundamental para a criação de vantagens competitivas. E quem faz isso acontecer? As pessoas, e somente as pessoas. Só o conhecimento e o potencial humano criam essa condição.

O que, afinal, uma organização de aprendizagem sentiu um grupo de pessoas aprimorando constantemente sua capacidade de criar o futuro, um futuro que tenha significado para as empresas e para seus funcionários? Dentro dessa filosofia, a empresa deve desenvolver uma cultura que coloque a pessoa como fator crítico de sucesso. A principal missão de seus dirigentes será desenvolver o potencial humano, seus conhecimentos, suas habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade. A realização das metas e estratégias da empresa deverá ser cada vez mais dependente da expansão do conhecimento dos funcionários e de sua capacidade de atuar como empreendedores dentro da própria empresa (entrepreneurship). Com isto, aumentam os requisitos para a admissão das pessoas, paralelamente ao maior esforço da empresa em investir em educação e treinamento. Os tipos de conhecimento abrangem conceitos gerenciais, formação técnica, educação comportamental e educação em padrões de serviço em benefício dos clientes. A Elevadores Sur, por exemplo, investiu em 1997 mais de 4% das horas trabalhadas em educação e treinamento. A dupla consequência desse esforço foi a maior competitividade da empresa e maior empregabilidade para seus funcionários. O maior desafio para a Sur é manter a empregabilidade de seu pessoal e dar condições para o desenvolvimento de seu potencial. Os resultados da pesquisa sobre o que move os funcionários da Sur, em ordem de importância, foram desenvolvimento pessoal, progresso na empresa, relações interpessoais e de trabalho, auto-realização, reconhecimento, o trabalho em si, política administrativa e, por último, segurança no emprego.

Essa é a resposta à questão do desemprego e da precarização do trabalho. O poder de negociação da força de trabalho crescerá à medida que este novo cenário for construído. O capital humano difere dos ativos físicos, nele é pos-

suido pelo proprietário do capital, nem gerenciado como equipamento ou dinheiro. Os proprietários do conhecimento, se insatisfeitos, vão embora. E é deles que depende a inovação de produtos, processos e serviços e a satisfação dos clientes.

## C7N ARH de Hoje

### Os Maiores Empregadores do Mundo"

O Japão tem seis das dez maiores empresas do mundo, conforme a revista Fortune, mas nenhuma delas está entre as dez maiores empregadoras do mundo. São as americanas e alemãs que lideram. A GM tinha mais de 1.000.000 de empregados nos anos 1980. Apenas a Wal-Mart contratou mais de 94.000 empregados desde 1994.

## ARH de Hoje

### Os Maiores Empregadores do Brasil"

Quem emprega mais no Brasil? A Figura 1.11 mostra as 21 maiores organizações empregadoras do Brasil em 1997.



## Voltando ao Caso Introdubritio

- O próximo passo de Marcia Guerreiro foi traçar, juntamente com seu pessoal, o desenho da nova estrutura organizacional do DRH da Brasil Cosmopolite. Marcia queria fugir da estrutura hierarquizada e tradicional e migrar para uma estrutura em processos com redes de equipes integradas. Como você poderia ajudar Marcia a encontrar uma solução? ■

## ARH como Responsabilidade de Linha e Função de *Staff*

Ha um principio básico em ARH: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma

função de *staff* 0 que significa isto? Simple Quem deve gerir as pessoas e o próprio gerente, ou supervisor, ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados. Portanto existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o chefe único e exclusivo dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do 6º de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio. Assim, gerir pessoas e um responsabilidade de cada gerente, que por sua vez deve receber orientação do *staff* a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.

Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas. Uma atividade importante deve ser para ficar limitada apenas a um órgão da empresa. Não é mais possível que apenas um único área da empresa consiga centralizar e enfiar em suas "mãos" a administração das competências e talentos de todas as pessoas dentro da organização. Em épocas passadas: quando havia estabilidade, certeza e permanência, quando pouca coisa mudava e as pessoas trabalhavam rotineira e habitualmente (sem acréscimos de novos conhecimentos e habilidades, o órgão de ARH funcionava como único responsável pela administração de todos os recursos humanos da empresa. Cuidava da manutenção do *status quo* e da socialização organizacional tendo em vista o passado e as tradições da empresa. Agora, em plena era da informação, onde a mudança, a competitividade, a imprevisibilidade e a incerteza constituem os desafios básicos da empresa, esse antigo sistema centralizador, hermetico e fechado está se abrindo. E para melhor. O monopólio da ARH está desaparecendo, e também seu antigo isolamento e distanciamento das principais decisões e ações da empresa. Um mundo novo e diferente está se abrindo para a ARH. Nunca a ARH foi tão necessária como neste momento de mudança e de transição — so que o seu papel está se tornando diferente e inovador.

FIGURA 1.10.

□ 5 MAIORES  
EMPREGADORES DO  
MUNDO EM 1995.  
SEGUNDO A  
FORTUNE.

Empresa	AP de Empregados
1. Wal-Mart Stores	825.000
2. U.S. Postal Service	728.944
3. General Motors	608.000
4. Pepsico	471.000
5. Siemens	382.000
6. Ford Motors Co.	363.892
7. Sears Roebuck	360.000
8. Deutsche Bohn	357.324
9. Deutsche Post	340.000
10. KMart	335.000

FIGURA 1.11

□ 5 MAIORES  
EMPREGADORES  
DO BRASIL  
EM 1997.

Empresa	Nº de Empregados	Setor de Atividade	Controle
1. Companhia Brasileira Correios e Telegrafos	77.577	Servigos POblicos	Estatal
2. Banco do Brasil	76.387	Banco	Estatal
3. Caixa Econ8mica Federal	55.529	Banco	Estatal
4. Bradesco	42.943	Banco	Brasileiro
5. Petrobras	41.173	Quimica e Petroquimica	Estatal
6. Volkswagen	30.775	Automoveis e Pegas	Alemão
7. Raij)	27.166	Banco	Brasileiro
8. Fiat Automoveis	24.045	Automoveis e Pecos	Italiano
9. Unibanco	23.924	Banco	Brasileiro
10. HSBC Bamerindus	23.756	Banco	Ingles
11. Banespa	22.561	Banco	Estatal
12. General Motors	21.411	Automoveis e Pegas	Americana
13. Lojas Americanas	19.896	Comórcio Varejista	Brasileiro
14. Sabesp	19.129	Servigos POblicos	Estatal
15. Eletropaulo	18.183	Servigos POblicos	Estatal
16. Sadie Concordia	18.093	Alimentos	Brasileiro
17. Varig	17.812	Servigos de Transporte	Brasileiro
18. Banco Real	16.925	Banco	Brasileiro
19. Ceval	14.020	Alimentos	Bermudense
20. Ticket	13.070	Alimentos	Brasileiro
21. Ford	13.038	Automoveis e Pecos	Americano

### *Centralizactio/ descentralizacdo das atividades de RH*

O conceito basico de que administrar pessoas é uma responsabilidade de linha e uma funcao de *staff* e fundamental. Acontece que as empresas sempre se defrontaram com o problema do re-

lativo grau de centralizacdo/ descentralizacdo de suas areas de atividades, e na area de ARH sempre predominou uma forte tendencia para a centralizacdo e concentracdo na prestacdo de servicos para as demais areas empresariais. A tal ponto que, em muitas empresas, o recrutamento e selegao, a admissao, integragdo, treina-

mento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração, administração de benefícios, higiene e segurança do trabalho e avaliação do desempenho eram estreitamente concentrados na área de ARH, com pouca participação gerencial das demais áreas. Nisto a área de ARH era essencialmente exclusivista e, até certo ponto, hermetica, guardando a sete chaves os segredos das suas decisões e atividades. A atividade prestadora de serviços do *staff* prevalecia fortemente sobre a responsabilidade de linha dos gerentes da empresa, de modo que o *staff* é quem tomava as decisões peculiares da linha. A centralização preponderava sobre a descentralização.

Agora, o nosso conceito central está se tornando uma necessidade imperiosa para a sobrevivência das empresas. Alias, uma realidade nas empresas mais promissoras e bem-sucedidas. Nestas empresas esse conceito central vem sendo implementado com força total, e a balança das contas está se inclinando rapidamente para o outro lado: o da descentralização e da desmonopolização das decisões e ações com relação às pessoas. Gradativamente, a área de ARH está deixando de ser a prestadora de serviços especializados de recursos humanos, abandonando paulatinamente suas operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes de nível médio para a nova realidade. Estes passam a ser os novos gestores de pessoal dentro das empresas, o que significa que as decisões e ações com relação às pessoas passam a ser da alçada dos gerentes e não mais uma exclusividade da área de ARH.

### *A interação entre especialistas de RH e gerentes de linha*

Na realidade, as tarefas de ARH mudaram com os tempos. Elas são desempenhadas por dois grupos: de um lado, os especialistas em RH, e de outro, os gerentes de linha (gerentes, supervisores etc.) envolvidos diretamente nas atividades de RH por serem responsáveis pela atuação de seus subordinados. Os gerentes de linha despendem um tempo considerável na administração de pessoas, em reuniões, conversas,

telefonemas, solução de problemas e planos turos. Da mesma forma que um gerente de linha é responsável se a máquina falha e prejudica a produção, ele também deve cuidar do treinamento, desempenho e satisfação dos subordinados.

### *Conflitos entre linha e staff*

Quando os dois lados — gerentes de linha e especialistas de RH — tomam decisões sobre pessoas, geralmente ocorrem conflitos. O conflito ocorre porque os gerentes de linha e os especialistas em RH discordam sobre quem tem a autoridade para tomar as decisões sobre pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito. Os conflitos entre linha e *staff* são tradicionais. O especialista de *staff* está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre a sua especialidade. Ele não tem autoridade direta sobre o gerente de linha. O gerente de linha tem autoridade para tomar decisões relacionadas com suas operações e seus subordinados. Ocorre que nem sempre existe uma distinção clara entre linha e *staff* nas organizações. O conflito entre especialistas de RH e gerentes de linha é mais crítico quando decisões exigem um trabalho conjunto em assuntos como disciplina, condições de trabalho (transferências, promoções e planejamento do pessoal).

Existem três maneiras de se reduzir o conflito entre linha e *staff*:

1. Demonstrar ao gerente de linha os benefícios de se usar programas de RH.
2. Atribuir responsabilidade por certas decisões de RH exclusivamente aos gerentes de linha e outras exclusivamente aos especialistas de RH.
3. Treinar ambos os lados — gerentes de linha e especialistas de RH — em como trabalhar juntos e tomar decisões conjuntas. Esta alternativa é mais eficaz se a organização tem um padrão de encarecimento que proporciona o rodízio entre posições de linha e de *staff*. A rotação de cargos ajuda cada grupo a compreender os problemas do outro.

## As Especialidades da ARH24

Segundo a Society for Human Resource Management, as especialidades da área de ARH são as seguintes:

1. Posicionamento: selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.
2. Manutenção de pessoal: aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, férias e de prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários.
3. Relações no trabalho: relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.
4. Treinamento e *desenvolvimento*: treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.
5. Remuneração: pesquisas salariais, planos de incentivos, participação nos lucros, aquisição de ações, enriquecimento de cargos e salários.
6. Comunicações internas: revista interna (house organ), manual de empregados, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima.
7. Organização: desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, utilização de abordagens para reduzir conflito e superar resistências às mudanças organizacionais.
8. *Administração*: alternativas de modelos gerenciais (estilos autoritário, consultivo, participativo e de auto-administração) e assistência à mudança.
9. Políticas e planejamento de *pessoal*: definição de objetivos organizacionais, políticos e estratégias; identificar, traduzir e cumprir políticas de RH; planejamento de RH.
10. *Auditoria* e pesquisa: relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

## Por que trabalhamos?"

Considere esta velha história. Ao caminhar por uma estrada, um engenheiro encontrou um grupo de homens que estava trabalhando em uma pedreira. Aparentemente, todos eles estavam fazendo a mesma coisa. O engenheiro perguntou a um deles: "O que você está fazendo?" O trabalhador sujo, encardido e molhado de suor respondeu com evidente irritação: "Eu estou tentando quebrar esta maldita pedra." Ao trabalhador seguinte repetiu a mesma pergunta. Mostrando pouca emoção, ele respondeu: "Eu estou preparando pedras para um edifício." Do terceiro, que cantava alegremente enquanto trabalhava, ouviu a seguinte resposta, com visível orgulho: "Eu estou ajudando a construir uma catedral." Apesar das aparências, o engenheiro concluiu que aqueles trabalhadores estavam fazendo coisas bem diferentes.

Grupos designados pelo professor devem discutir a história acima e responder a questão: "Quais são as lições dessa velha história para os gestores de pessoas de hoje?" Os membros dos grupos devem responder a uma segunda pergunta: "Por que eu estou trabalhando?" "Qual é o significado de meu trabalho?" As respostas finais dos grupos devem ser apresentadas à classe.

## As responsabilidades de ARH dos gerentes de linha

Lidar com pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o mais baixo nível de supervisão. Organizações bem-sucedidas definem as responsabilidades de linha para os gerentes:<sup>26</sup>

1. Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar.
2. Integrar e orientar os novos funcionários na organização.
3. Treinar os funcionários para o trabalho.
4. Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.
5. Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho.

6. Interpretar as políticas e procedimentos da organização.
7. Controlar os custos laborais.
8. Desenvolver as capacidades e habilidades de cada pessoa.
9. Criar e manter elevado moral na equipe.
10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Em organizações de pequeno porte, os gerentes de linha assumem todas essas responsabilidades sem qualquer assistência interna ou externa. A medida que a organização cresce, o trabalho dos gerentes de linha se divide e se especializa e eles passam a necessitar de assistência através da consultoria de um *staff* de **ARH** toma-se então uma função especializada de *staff*.

Com o princípio da responsabilidade de linha e função de *staff* em vista, deve-se descentralizar a gestão das pessoas no nível das gerências de linha, de um lado, enquanto de outro mantêm-se a função de assessoria e consultoria internas através do Órgão de RH. Cada qual no seu papel para proporcionar o melhor em termos de condução das pessoas em direção aos objetivos da organização.

## Voltando ao Caso Introdutorio

- Em função das negociações internas, Marcia chegou a conclusão de que o DRH deve-

ria mudar radicalmente a sua maneira de trabalhar. Em vez de oferecer o peixe, o DRH deve ensinar os gerentes a pescar. Para tanto, era necessário transformá-lo de um Órgão de prestação de serviços burocráticos em um órgão consultoria interna. Isso significa que doravante quem administra as pessoas são os próprios gerentes de linha e não mais o DRH. O DRH ajudará os gerentes a lidar com seus subordinados. Os gerentes passarão a selecionar, treinar, avaliar e remunerar a sua equipe com a ajuda do DRH. O pessoal do DRH deveria aprender novas habilidades e posturas, pois seu papel passaria de operacional para estratégico, de executor para consultor, de centralizador para descentralizador. O que você faria no lugar de Marcia? m



## Pros e Contras

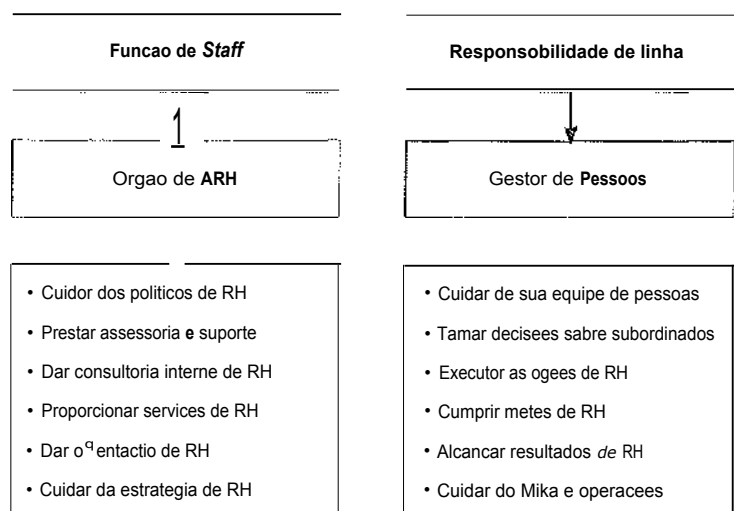
### Centralização da ARH

#### Pros

1. Reúne os especialistas de RH em um só Órgão
2. Incentiva a especialização.
3. Proporciona elevada integração intradepartamental.
4. A área de ARH é perfeitamente delimitada
5. Focaliza a função conseqüentemente, as tarefas e atividades de RH.
6. Ideal para pequenas organizações.

**FIGURA 1.12.**

A FUNÇÃO DE STAFF E A RESPONSABILIDADE DE LINHA NA GESTÃO DE PESSOAS.



## Contras

1. Excessivo concentrado das decisões e ações no *staff* de RH.
2. Monopólio e exclusividade das decisões e ações de RH no *staff*.
3. Homogeneização e padronização das práticas de RH.
4. Manutenção e conservação do *status quo*.
5. Distanciamento do foco de ação.
6. O órgão de ARH torna-se operacional e burocrático.
7. Proporciona administração autoritária e autocrática.

No modelo descentralizado, a área de RH oferece produtos e serviços aos gerentes e a unidade de RH passa a ser uma unidade de negócios dentro da organização. Como tal, deve gerar lucro para a empresa e atender aos clientes internos dentro do conceito de consultoria interna.



## Pros e Contras

### Descentralização da ARH

#### Pros

1. Descentraliza as decisões e ações de RH nos gerentes de linha.
2. Desmonopolização das decisões e ações de RH.
3. Adequação das práticas de ARH às diferenças individuais das pessoas.
4. Órgão de ARH torna-se consultor interno dos gerentes de linha.
5. Focalização no cliente interno.
6. Favorece a administração participativa.
7. Visão estratégica através das unidades estratégicas de RH.

#### Contras

1. Órgão de ARH perde suas fronteiras e limites.
2. Especialistas de RH se dispersam.
3. Necessidade de terceirização de atividades burocráticas.



## Caso para Discussão

### A Coopers & Lybrand

A Coopers & Lybrand (C&L) é uma das seis maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo. Seus dirigentes acreditam que a sua vantagem estratégica no mercado é a sua capacidade de se antecipar e atender as necessidades do cliente com mais eficiência que os concorrentes. Eles sabem que o capital intelectual, representado pela competência e dedicação de seus funcionários, é o seu principal recurso para atender os clientes. A vice-presidente de formação, educação e recursos humanos da C&L, com sede nos Estados Unidos, desenvolveu uma estratégia denominada Nexus para integrar a dedicação dos funcionários com as iniciativas de atendimento ao cliente. A estratégia Nexus baseou-se em duas premissas básicas:

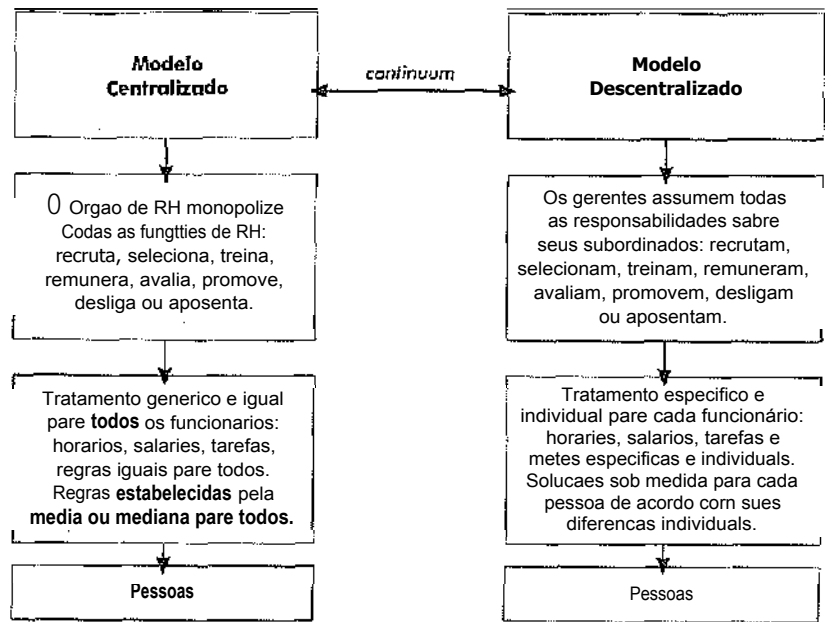
1. O nosso pessoal é o ativo mais importante de nosso cliente.
2. Queremos ser o empregador preferido pelos funcionários que os nossos clientes escolheriam.

O raciocínio se baseia no fato de que uma empresa de serviços deve atender a elevados requisitos profissionais, como competitividade e colaboração, de maneira que a equipe de contrato (os funcionários do C&L que atender um certo cliente) e a equipe do cliente devem compartilhar valores comuns. O trabalho da vice-presidente resultou em uma série de oficinas de organização cruzada, nas quais a equipe de contrato da C&L e a equipe do cliente se reenem para identificar valores comuns e definir comportamentos que cada um pode e deve desenvolver para atender o outro. Em seguida, criam uma nova estrutura de equipe cujo foco é a criação de unidade em meio às fronteiras tradicionais. A partir dessas oficinas, foram criadas redes colaborativas de recursos através das quais os funcionários da C&L se envolvem mais no atendimento aos clientes e se tornam capacitados a utilizar melhor seus próprios talentos.

Os profissionais de RH atuaram como parceiros estratégicos, respondendo a pergunta: Como criar uma organização adequada para atingir os objetivos empresariais? Os objetivos empresariais podem ser formulados de muitas maneiras — como alvos financeiros, missões, valores, intenções, aspirações ou metas. Independentemente do conteúdo dos objetivos, deve-se criar uma or-



**OS MODELOS  
CENTRALIZADO E  
DESCENTRALIZADO  
DA GESTÃO DE  
PESSOAS.**



ganizagdo para que isto acontega. Quando os profissionais de RH atuam como parceiros estratégicos, eles trabalham com os gerentes de linha para instituir e gerir um processo que cria uma organizagão capaz de atender as exigências de seu negócio.

### Questões

1. Qual a orientação básica da área de RH da C&L?
2. Como a C&L visualiza o seu pessoal?
3. Como a C&L utiliza o seu pessoal em relação aos clientes?
4. Até onde vão as fronteiras entre a C&L e seus clientes?
5. Qual o papel das pessoas na C&L?



### Resumo do Capítulo

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da Gestão de Pessoas representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganhar-ganhar. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da men-

talidade predominante na organização. Atualmente, as organizações ampliaram seu conceito de parceria incluindo nele os funcionários, tratando-os como parceiros. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos no organização na medida em que obtiver retornos adequados. Assim, as pessoas deixaram de ser consideradas recursos (humanos) para serem tratadas como parceiros. Os objetivos da Gestão de Pessoas ARH passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Contudo, a ARH tem uma responsabilidade de linha e uma função *staff*, o que requer compartilhamento entre os especialistas de RH e os gerentes de linha.



### Exercícios

1. Defina os três significados do termo RH.
2. Qual é o contexto da Gestão de Pessoas?
3. Comente a compatibilização entre objetivos organizacionais e individuais.
4. Pessoas com recursos ou como parceiros. que isto significa?
5. Os dois definições da Gestão de Pessoas.
6. Quais os principais objetivos da Gestão de Pessoas?
7. Quais são os processos da Gestão de Pessoas?

8. Explique os processos de agregar pessoas.
9. Explique os processos de aplicar pessoas.
10. Explique os processos de remunerar pessoas.
11. Explique os processos de manter pessoas.
12. Explique os processos de desenvolver pessoas.
13. Explique os processos de monitorar pessoas.
14. Como voce estruturaria urn Orgao de Gestao de Pessoas?
15. Explique a dificuldade da contabilidade em medir o capital intelectual.
16. Explique o que significa empregabilidade e empresabilidade.
17. Comente a respeito dos maiores empregadores do Brasil e do mundo.
18. O que significa ARH como responsabilidade de linha e funcao de *staff*?
19. Qual o papel dos especialistas de RH e dos gerentes de linha?
20. O que significa centralizagao e descentralizagao em ARH? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?
21. Por que existem conflitos entre linha e *staff*? Como resolve-los?
22. Quais as principais especificidades da ARH?



## Referencias Bibliograficas

1. Idalberto CHIAVENATO. *Recursos Humanos*, Edicao Compacta, Sao Paulo, Editora Atlas, 1997, pp. 17-18.
2. Idalberto CHIAVENATO. *A Corrida para o Emprego*, Sao Paulo, Makron Books, 1997.
3. Jose Roberto SAVIANI. *Empresabilidade*, Sao Paulo, Makron Books, 1997.
4. Adaptado de: Idalberto CHIAVENATO. *Recursos Humanos*, Edicao Compacta, Sao Paulo, Editora Atlas, 1998, p. 382.
5. Idalberto CHIAVENATO, op. cit., p. 19.
6. Gary DESSLER. *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 2.
7. Gary DESSLER. *Management, Leading People and Organizations in the 21 Century*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998, p. 282.
8. George T. MILKOVICH e John W. Boudreau. *Human Resource Management*, Burr Ridge, Ill., Irwin, 1994, p. 3.
9. David A. DE CENZO e Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*, Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 8.
10. Extraido de: Fred K. FOULKES. "The Expanding Role of the Personnel Function", in: *Harvard Business Review*, marco-abril 1975, pp. 71-84.
11. John M. IVANCEVICH. *Human Resource Management*, Chicago, Richard D. Irwin, 1995, pp. 8-10.
12. George T. MILKOVICH e John W. Boudreau, op. cit., p. 150.
13. Fonte: *HR Magazine*, publicado pela Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 1996.
14. Gary DESSLER. *Human Resource Management*, op. cit., p. 2.
15. Gary DESSLER, op. cit., p. 3.
16. Adaptado de: Luis R. GOMEZ-MEJIA, David B. Balkin e Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 34.
17. Luis R. GOMEZ-MEJIA, David B. Balkin e Robert L. Cardy, op. cit., p. 34.
18. Extraido de: Giancarlo Pereira, "Capital Inteligente é o Ativo Mais Valioso", *O Estado de Sao Paulo*, Cadent() de Empregos, 10 de agosto de 1997, p. C3.
19. Extraido de: Carlos Walter Aumond, "A Empregabilidade em Tempos de Crise", *O Estado de Sao Paulo*, Caderno de Empresas, 5 de marco de 1998, p. L1.
20. *Fortune*, "America's Largest Corporations", 27 de abril, 1998, p. F-28.
21. Extraido de: *Revista Exame*, "Melhores e Maiores", julho de 1998, pp. 57 e 104/105.
22. Henry MINTZBERG. *The Nature of Management Work*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1980, p. 52.
23. Extraido de: *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA, 1996.
24. Adaptado de: Brian DUMAINE. "Why Do We Work", *Fortune*, 26 de dezembro de 1994, pp. 196-294.
25. Robert SALTONSTALL. "Who's Who in Personnel Administration", *Harvard Business Review*, vol. 33, julho-agosto de 1983, pp. 75-83.
26. Robert SALTONSTALL, op. cit., p. 63.
27. Dave ULRICH. *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 77-78.

# A GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO

## Objetivos Globais de Aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Descrever as características predominantes nas Eras da Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e da Informática.
- Descrever as soluções encontradas para administrar as pessoas nas organizações ao longo das três eras.

Definir as características da Gestão de Pessoas nas organizações bem-sucedidas.

- Compreender como se administram talentos e o capital intelectual nas organizações modernas.

## 4 - O Que Veremos Adiante

- As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial.
- As Mudanças e Transformações na Função de RH
- Os Desafios do Terceiro Milênio
- Os Novos Papéis da Função de RH
- A Administração de Talentos e do Capital Intelectual

# O Caso Introdutório

## O Novo Papel do Gerente

Roberto Cerqueira é um engenheiro que ingressou na Beta Indústria S.A. logo após sua formatura. Dedicou-se à empresa e agora está sendo promovido a gerente do Departamento de Novos Produtos. Roberto está feliz de ver, mas preocupado. Em toda a sua carreira sempre trabalhou com coisas concretas: novos produtos, protótipos de produtos, especificações de materiais, limites de tolerância para controle de qualidade e coisas assim. Este acostumado a trabalhar com medidas exatas, mimosos, tamanhos e materiais físicos. Contudo, nunca lidou com pessoas. Agora tornou-se o responsável por uma equipe de 30 funcionários sob seu comando, entre engenheiros, técnicos, projetistas e desenhistas. Seu principal desafio passou a ser lidar com pessoas. Sua maneira lógica, matemática e quantitativa de ver o seu trabalho precisa ser substituída por uma maneira psicológica e humana para ser bem-sucedido na nova posição. Roberto não tem a menor noção sobre como conduzir sua equipe. Percebeu que muitos profissionais — como economistas, engenheiros, médicos, advogados etc. —, quando bem-sucedidos em suas respectivas profissões, tendem a ser promovidos como gerentes em suas empresas e deixam de lado as suas especialidades para assumir a gestão de equipes. É ao começo o desafio de aprender a lidar com pessoas para alcançar sucesso em suas novas posições. Uma iniciação tardia, sem dúvida. Mas indispensável.

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

## As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial

Desde que o nosso velho ancestral Adão resolveu contrariar as recomendações do Criador, o

trabalho tem sido uma constante na existência do ser humano. Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, quem é o escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. Todavia, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho. É no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e a seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelévelmente a maneira de administrar as pessoas. Neste sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação. A visão das características de cada uma delas nos permite compreender melhor as filosofias e as práticas para lidar com as pessoas que participam das organizações.

### *Era da industrialização clássica*

Este é o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950, cobrindo a primeira metade do século XX. Sua maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia, no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. A teoria clássica da administração e o modelo burocrático surgiram como a medida exata para as orga-

nizações dessa época. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios devido ao relativo grau de certeza quanto as mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica e, para alcançá-la, eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão-de-obra para permitir escalas de produção maiores a custos menores. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecânico típico da lógica do sistema fechado.

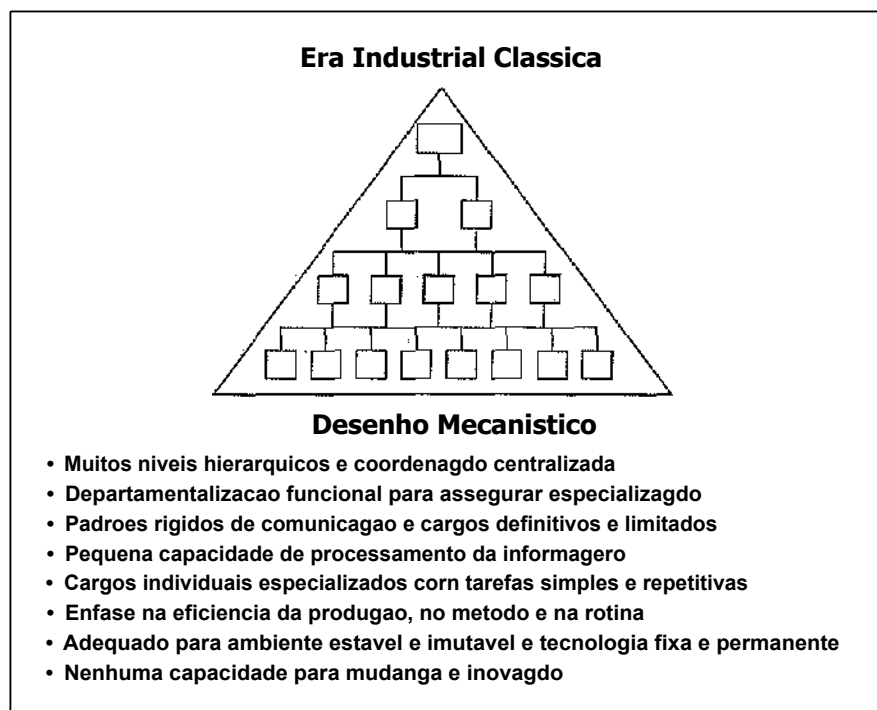
Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de **Relações Industriais**. Os de-

partamentos de relações industriais (DRI) avançavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas — o capital e o trabalho — no sentido de aparar arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estancos e separados. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho e os empregados deveriam ajustar-se a eles, tudo para servir a tecnologia e a organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e, tal com ela, deveria ser padronizado na medida possível.

### *Era da industrialização neoclássica*

O período que se estende entre as décadas 1950 e 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. A velocidade da mudança aumentou progressivamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais inteligentes e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas.

FIGURA 2.1.



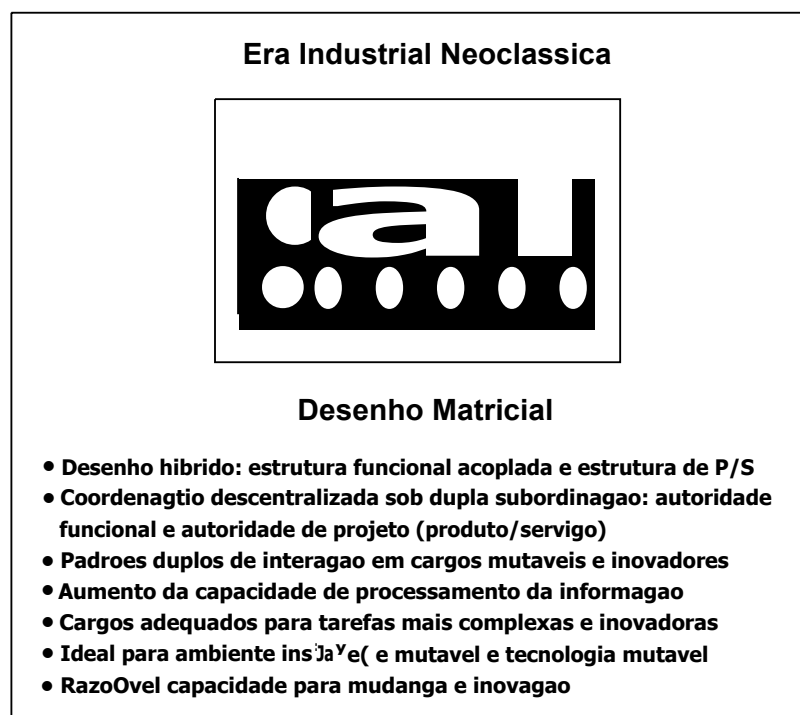
A teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica da administração e o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista. A teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental. Ao longo do período surge a teoria de sistemas e, no seu final, a teoria da contingência. A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas. A estrutura matricial, uma espécie de quebra-galho para reconfigurar e reavivar a velha e tradicional organização funcional, foi a resposta das organizações. A abordagem matricial visava conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos / serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade. Era como se colocássemos um turbo em um motor velho e desgastado. De fato, a organização matricial

promoveu uma melhoria na arquitetura organizacional das grandes organizações, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigidez da velha estrutura funcional e burocrática sobre a qual se assentava. Mas as suas vantagens foram aproveitadas através da posterior fragmentação e decomposição das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios para torná-las mais administráveis, mais ágeis e mais próximas do mercado e do cliente.

Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do *status quo* cedessem lugar à inovação e mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH como o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comporta-

FIGURA 2.2.

□ DESENHO  
MATRICIAL TÍPICO  
DA ERA  
INDUSTRIAL  
NEOCLÁSSICA.



Século XX	Século XXI
Estabilidade, previsibilidade	Melhoria contínua, descontinuidade da mudança
Porte e escala de produção	Velocidade e responsividade
Comando e controle de cima para baixo	Empowerment e liderança de todos
Rigidez organizacional	Organizações virtuais e flexibilidade permanente
Controle por meio de regras e hierarquia	Controle por meio da visão e dos valores
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade e análise quantitativa	Criatividade e intuição
Necessidade de certeza	Tolerância à ambiguidade
Risco e aversão ao risco	Proativo e empreendedor
Orientado pelo processo	Orientado para os resultados
Autonomia e independência corporativa	Interdependência e alianças estratégicas
Integração vertical	Integração virtual
Foco na organização inteira	Foco no ambiente competitivo
Busca de consenso	Consenso construtivo
Orientação para o mercado nacional	Foco internacional
Vantagem competitiva sustentável	Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem
Competição por mercados atuais	Hiperconcorrência por mercados futuros

no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade. A Figura 2.4 retrata as três principais eras que caracterizaram o século XX.



## Voltando ao Caso Introdutório

- Roberto Cerqueira procurou eludir no Departamento de Treinamento da Beta. Seu objetivo: aprender as novas habilidades e obter o conhecimento para alcançar sucesso na nova posição. Em um rápido levantamento, concluiu que precise urgentemente conhecer alguma coisa sobre liderança, motivação e comunicação para poder lidar com seus subordinados. Cerqueira sentia-se deslocado. Nunca imaginou passar por uma situação como esta.

## Olhando para a Frente

### As Preocupações das Organizações do Futuro

As organizações voltadas para o futuro e preocupadas com o seu destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios:

1. **Globalização:** implica a preocupação com a visão global do negócio para mapear a con-

corrência e avaliar a posição relativa dos produtos e serviços. Isto não significa que o mercado local vai desaparecer. O que vale a comparação é entre aquilo que a organização fez e o que há de melhor no mundo todo. *benchmarking* deixou de ser local ou regional. Hoje, pensar globalmente e agir localmente é o refrão mais frequente.

2. **Pessoas:** implica a preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de desenvolvimento pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão e a visão, e oferece oportunidades de crescimento profissional que fortalecem seu negócio. As organizações bem-sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho. As pessoas são consideradas parceiros e colaboradores e não funcionários batidos de cartão de ponto. Como diz Robert Waterman, as empresas colocam acionistas, clientes e funcionários no mesmo nível, em vez de colocar os acionistas em primeiro lugar, algo paradoxalmente aquelas que proporcionam o melhor resultado para seus acionistas.

3. **Cliente:** implica a capacidade de conquistar, manter e ampliar a clientela. Este é o melhor indicador da capacidade de sobrevivência

FIGURA 2.4.

AS TRL's  
ETAPAS DAS  
ORGANIZAGÕES  
NO DECORRER  
DO SÉCULO XX.

Eras:	Era da Industrialização Classics	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informa
Períodos:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Enfoque nos órgãos.	Mistos, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Enfoque nas redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nos tradições e nos valores conservadores. Enfoque na manutenção do status quo. Valorização do trabalho e da experiência.	Transição. Foco no presente e no futuro. Enfoque na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Enfoque na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, estáveis e graduais mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Macros de Lidar com as Pessoas	Pessoas como peças de produtos. Regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recurso, organizacionais que devem ser administrados. Enfoque nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Enfoque na liberdade e no comprometimento por motivos das pessoas.
Administração de Pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

de crescimento da organização. As organizações bem-sucedidas têm intimidade com o seu cliente, conhecem as múltiplas características, necessidades e aspirações de seus clientes e procuram interpretá-las, compreendê-las, satisfazê-las ou superá-las continuamente. Elas sabem conquistar e manter o cliente.

4. Produtos/serviços: implica a necessidade de diferenciar os produtos e serviços oferecidos em termos de qualidade e de atendimento. Com a tecnologia e o conhecimento, os produtos e serviços estão ficando cada vez mais parecidos. A vantagem competitiva consiste em agregar elementos adicionais como qualidade e atendimento que os tornem diferenciados em relação aos concorrentes. A indústria automobilística que o diga.
5. Conhecimento: estamos vivendo em plena Era da Informação, em que o recurso organizacional mais importante — o capital financeiro — está cedendo o lugar para outro recurso imprescindível — o capital intelectual. E o conhecimento e sua adequada aplicação que permitem captar a informação disponível para todos e transformá-la rapidamente em oportunidade de novos produtos ou serviços, antes que os concorrentes consigam fazê-lo.

6. Resultados: implica a necessidade de fixar objetivos e perseguir resultados, reduzindo custos e aumentando receitas. Visão do futuro e focalização de metas a serem alcançadas são imprescindíveis. A melhoria da qualidade e o aumento gradativo da produtividade são as bases da competitividade no mundo atual: o que faz as empresas serem bem-sucedidas.
7. Tecnologia: implica a necessidade de avaliar e atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos. As organizações excelentes são aquelas que sabem extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais. O preparo e a capacitação das pessoas é fundamental por trás disso. São as pessoas que aplicam e operam a tecnologia existente na organização. A tecnologia contribui com a eficiência potencial, mas são as pessoas que determinam a eficiência real e a eficácia do processo; elas são a moeda mestra que movimenta as empresas.

Em resumo, tudo isto está em estado de mudança e nada fica como está. A permanência é coisa do passado.



## As Mudanças e Transformações na Função de RH

As três eras ao longo do século XX — industrialização clássica e neoclássica e a era da informação — trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras, a área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, a mentalidade predominante e as necessidades das organizações.

### *Pessoal/relações industriais*

Na industrialização clássica surgem os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não-cumprimento do contrato, contagem de férias etc. Mais adiante, os departamentos de relações industriais assumem o mesmo papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Os departamentos de relações industriais se restringem a atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. As pessoas são consideradas apêndices das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra.

### *Recursos humanos*

Na industrialização neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos, que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem fun-

ções operacionais e táticas como órgãos produtores de serviços especializados. Cuidam de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação remuneratória, higiene e segurança do trabalho de relações trabalhistas e sindicais, com várias doses de centralização e monopólio de atividades.

### *Gestão de Pessoas*

Na era da informação surgem as equipes de gestão com pessoas. Essas equipes substituem os departamentos de recursos humanos e Gestão de Pessoas. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes dentro da organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas. As equipes de RH proporcionam consultoria interna para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros. As pessoas, de agentes passivos que são ministrados passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A vida é dinâmica e fantástica. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tornam decisões a respeito de suas atividades cumprindo metas e alcançando resultados favoravelmente negociados e que servem ao destino no intuito de satisfazer suas necessidades e expectativas. A Figura 2.5 mostra as mudanças transformações na área de RH.

Na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser um desafio para as organizações. Mais do que deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Mas, o que está acontecendo com a AP? Na verdade, a ARH está se ajustando rapidamente aos novos tempos. Como? De uma maneira ampla e irreversível. Ela está deixando de ser ARH para se transformar em Gestão de Pessoas. De uma área fechada, hermeticamente fechada e centralizadora que a caracterizavam no passado, a moderna ARH está se tornando aberta, amigável, compartilhadora e descentralizadora.

**FIGURA 2.5.**  
AS MUDANÇAS E  
TRANSFORMAÇÕES  
NA ÁREA DE RH.

Era da Industrialização Classica (De 1900a 1950)		Era da Industrialização Neoclassica (De 1950c 1990)		Era da Informação (Após 1990)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização e formação do proletariado</li> <li>• Transformação das oficinas em fábricas</li> <li>• Estabilidade, rotina, manutenção a permanência</li> <li>• Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional</li> <li>• Modelo mecanístico, burocrático. Estruturas altas e largas amplitudes de controle</li> <li>• Necessidade de ordem e rotina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos</li> <li>• Aumento das atividades fabris e do comércio mundial</li> <li>• Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> <li>• Modelo menos mecanístico, estruturas baixas a amplitude de controle mais estreita</li> <li>• Necessidade de adaptação</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial</li> <li>• Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulência e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas</li> <li>• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis</li> <li>• Necessidades de mudança</li> </ul>	
Departamento de Pessoal	Departamento de Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas	
Pessoas como Meio-Fim		Pessoas como Recursos Humanos		Pessoas como Parceiros	

**FIGURA 2.6.**  
AS ETAPAS  
DA GESTÃO DE  
PESSOAS.

Características	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Formato do Trabalho	Centralização total das atividades no âmbito de RH.	Responsabilidade de linha e função de staff,	Descentralização rumo aos gerentes e às suas equipes.
Nível de Atuação	Burocratizada e operacional. Rígida.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégica no negócio.
Comando do ATO	Decisões vindas do topo da organização e ações centralizadas no âmbito de RH.	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no âmbito de RH.	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho.
Tipo de Atividade	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
Principais Atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais.	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.
Missão da Área	Vigilância, coerção, controle, punições. Confinamento social das pessoas.	Alimentar e mentor os melhores funcionários.	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.



## ARH de Hoje

### O Velho Feudo Abre as Portas

Numa reunião semestral do laboratório farmacêutico Roche, sediado em São Paulo, estavam no palco o presidente, os diretores e todos os gerentes da companhia. No palco estava o diretor da divi-

são de pessoal presidindo os trabalhos. Ele começou sua apresentação com uma afirmação bombástica, estranha e inquietante: "Eu estou aqui para me despedir de vocês." Como ninguém ouvira qualquer boato a respeito das intenções do diretor de pessoal de sair da empresa, reinou um enorme silêncio que logo foi quebrado por nova frase: "Minha meta é acabar com o meu cargo." E aí foi o momento crucial da apresentação: cuidar de

peçoal, daquele momento em diante, passaria a tarefa de diretores e gerentes da empresa. O diretor de peçoal estava simplesmente seguindo a orientagdo da matriz do grupo, uma das maiores organizagOes do setor farmacOutico no mundo, sediada em Basileia, na Suica. O grupo quer ter em seus quadros executivos empreendedores e isso significa assumir fungOes como contratar, demitir e discutir salÓrios com os funcionarios — tarefas ate entdo de posse exclusive da area de RH. Toda a encenagdo teatral visava causar impacto entre os participantes. Mas o discurso alinhava os conceitos basicos da nova era da area de RH nas empresas: atividades como treinamento, carreira e salÓrios ficam sob a responsabilidade das chefias, enquanto o peçoal de RH ganha um novo status — o de elaborar politicos e diretrizes para a area e der apoio e suporte aos gerentes nesses assuntos. Isto significa que o executivo de RH torna-se um consultor interno. Dentro dessa nova filosofia, os gerentes da Roche passam a contratar funcionarios, entrevistar os candidatos e der a palavra final sobre o assunto com plena autonomia de decisÓo. Ao se defrontar com o candidato desde o processo de seleçã, o relacionamento fica mais fÓcil para uma contratagdo. Os gerentes tomam decisoes sobre o treinamento de seu peçoal dentro do limite pre-aprovado pela diretoria sobre os cursos de treinamento programados a cada ano.

## Os Desafios do Terceiro Milenio

O terceiro milenio aponta para mudancas a vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizacOes e nas pessoas, como mostra a Fig. 2.7. O mundo modern se caracteriza por tendencias que envolvem globalizacão, tecnologia informacdo, conhecimento, services, enfase cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas tendencias estao afetando continuamente a maneira pela qual as organizacties utilizam as pessoas.

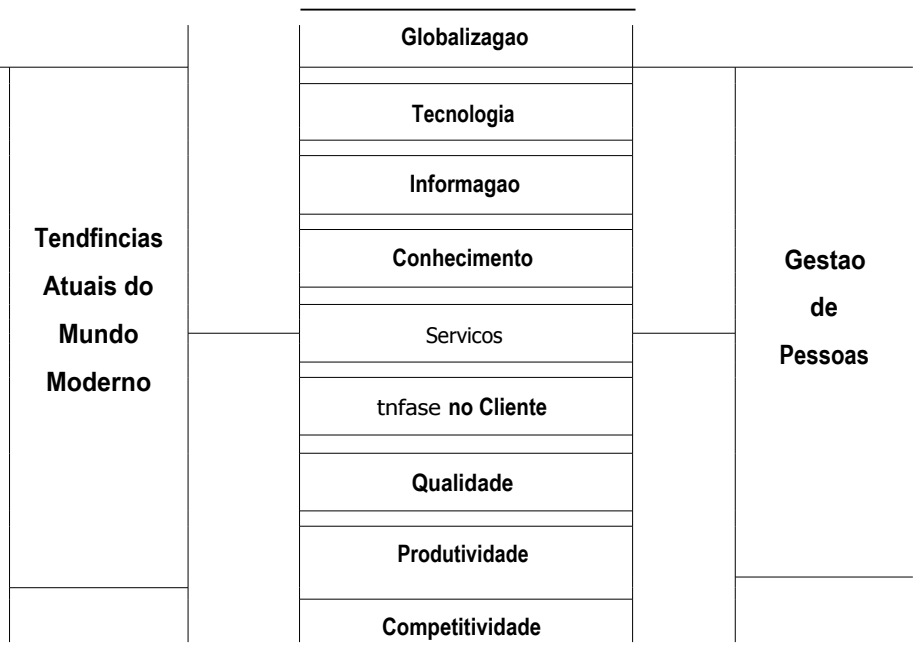
Todas essas fortes tendencias influenciam poderosamente as organizacões e o seu modo de administrar com as pessoas.

### V7N Fr. ARH de Hoje

#### A Nova Era do Capital Intelectual

Em seu livro, *Capital Intelectual*, Stewart nos lembra pensar. A 16gica do capitalismo era simples. E seava-se no capital financeiro. O senhor rico tinha uma ideia para criar uma empresa. Transfervia seu dinheiro em ativos fixos: uma fabrica, equipamentos, escritÓrios. Contratava um executivo para administrar os ativos. O executivo, por sua vez, contratava operÓrios para as mOquinas, e o senhor rico os pagava, ficava com os lucros

FIGURA 2.7.  
OS DESAFIOS DO  
TERCEIRO MILENIO.



assegurava a manutenção dos equipamentos e comprava máquinas novas. Ele podia, se quisesse, oferecer ao público a oportunidade de dividir com ele a propriedade da companhia, e as vezes também oferecia essa opção aos executivos. Quase nunca estendia essa possibilidade aos trabalhadores, mas nos anos de bons negócios os apresentava com um peru para o almoço de Natal.

Nos dias de hoje o capitalismo intelectual é diferente. Nas empresas que exigem investimentos intensivos em conhecimento não fica claro quem é o dono da empresa, das suas ferramentas e dos seus produtos. O descendente moderno do senhor rico começa com uma contribuição inicial feita por algum capitalista de investimentos do Vale do Silício). Aluga espaço para escritórios em um centro empresarial e não dono de fábrica nenhuma — seus produtos são manufacturados por uma empresa em Taiwan ou Hong Kong. A (máquina instalada e os únicos equipamentos são mesas, computadores e talvez uma máquina de Coca-Cola. O senhor rico comprou os ativos de sua empresa, mas não este claro quem faz os investimentos de que depende o capitalismo intelectual: os investimentos em pessoas. Longe de estar alienado das Terras e do fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento carrega-os dentro de sua cabeça. Essa mudança pede de pernas para o ar a na-

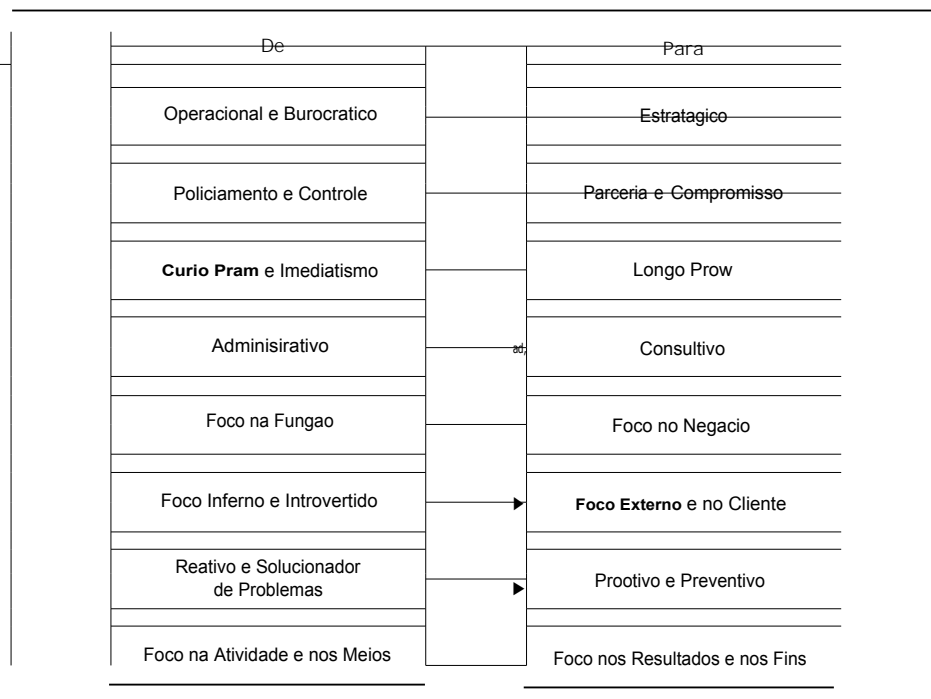
tureza e a administração das empresas. O capital humano é onde se iniciam todas as escudadas: a fonte de inovações. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar são os ativos fixos de que dependem as empresas de conhecimento. O trabalho rotineiro e mal qualificado, mesmo que seja feito manualmente, não gera e nem emprega capital humano para a organização. Pode ser automatizado ou, quando não pode, o funcionário que contribui pouco e aprende pouco em matéria de habilidades e conhecimentos e substituído facilmente. E a descartabilidade: uma mão contratada e não uma cabeça produtiva.

### Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas

Com todas essas transformações no mundo todo, a área de RH está passando por profundas mudanças. Nos últimos tempos a área passou por uma forte transição. A Figura 2.8 dá uma ideia simplificada e resumida.

Na verdade, os papéis assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos. Eles devem

FIGURA 2.9.  
OS NOVOS PAPEIS DA FUNÇÃO DE RH.



desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polifunção e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de RH possa adicionar valor à organização, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

Salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. As metas estão definidas na figura a seguir, juntamente com os quatro papéis principais da área. Os eixos vertical e horizontal representam o foco e as atividades de RH. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo. As atividades se espalham da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal, como na Figura 2.9.

Os dois eixos da Figura 2.9 definem quatro papéis principais de RH,<sup>6</sup> a saber:

1. *Administração de estratégias de recursos humanos*: como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional.
2. *Administração da infra-estrutura da empresa*: como RH pode oferecer uma base de ser-

viços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.

3. *Administração da contribuição dos funcionários*: como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores parceiros e fornecedores para a organização.
4. *Administração da transformação e da mudança*: como RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora.

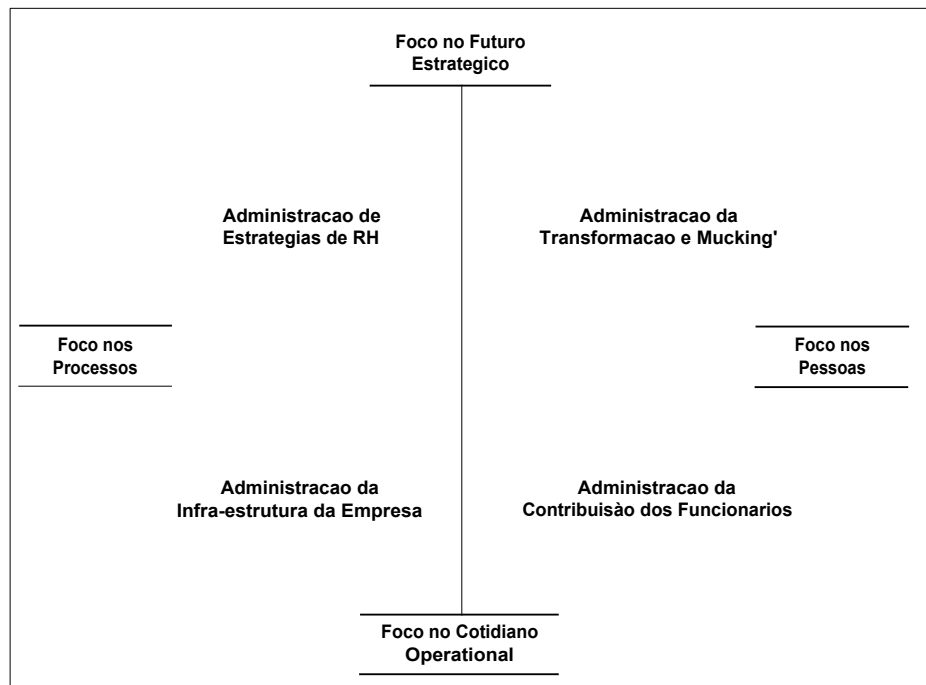
LC?, ARH de Hoje

### Que Não Existe Empresa Perfeita Sabemos

O consultor americano Robert Levering diz desde menino cresceu ouvindo seu pai, tios e vovós reclamarem das empresas em que trabalhavam. Quando ficou adulto, percebeu que seus pais e amigos também reclamavam. Chegou à conclusão de que não conhecia ninguém que tivesse bem do lugar em que trabalhava. Em 1991 em parceria com Milton Moskowitz, fez uma pesquisa e lançou um livro sobre felicidade ambiente de trabalho: *The 100 Best Companies*

**FIGURA 2.9.**

OS PAPEIS DE RH  
NA CONSTRUÇÃO  
DE UMA  
ORGANIZAÇÃO  
COMPETITIVA.5



*Work for in America*. Em 1994 atualizou o livro e em 1998 coordenou uma pesquisa sobre o assunto para a revista *Fortune*. Que não existe empresa perfeita todos nós sabemos, mas algumas são menos imperfeitas do que as outras. Para Levering e Moskowitz, as duas principais características de uma empresa boa para se trabalhar são):

1. **Respeito:** A melhor empresa para se trabalhar é aquela em que você se sente respeitado e sente que pode ser você mesmo e crescer. Em um nível mais prático, significa que a empresa demonstra respeito por seu potencial e que você pode crescer e progredir nela. Num nível mais sutil, o tratamento entre as pessoas é amigável, elas ouvem umas às outras e tratam-se com respeito. A pior empresa é aquela em que você se sente na obrigação de representar um papel quando está no trabalho. Um papel que obriga a ser uma pessoa que você não é.

**Credibilidade:** A melhor empresa promove um clima interno no qual os funcionários se sentem à vontade para fazer perguntas e dispostos a receber uma resposta franca. Os melhores locais de trabalho possuem mecanismos de retroação (feedback) para que todas as pessoas tenham oportunidades de fazer perguntas diretamente a direção, inclusive ao presidente. E im-

portante trabalhar num ambiente onde você pode confiar no que lhe dizem. Alguns dirigentes nunca querem discutir francamente os problemas com seus funcionários e agem como se tudo estivesse perfeito.

Levering se refere também às empresas ruins para se trabalhar. Aquelas em que você sente que não vai receber um tratamento justo. Fique longe de qualquer empresa que promova seu pessoal mais na base da política do que do desempenho. As melhores empresas dizem às pessoas que, mais do que um simples emprego, o que oferecem é uma carreira profissional. Nelas as perspectivas são mais importantes do que o salário. Mas não é uma boa ideia trabalhar para uma empresa na qual você se sinta explorado. Evite empresas que pagam mal e que prometem promogões irreais, baseadas em seu desempenho passado. Um bom lugar para trabalhar é aquele em que você confia nas pessoas para quem trabalha, sente orgulho do que faz e gosta dos colegas de trabalho. A confiança existe quando a direção da empresa é digna de crédito, respeita você e o trata de maneira justa. Também é importante sentir orgulho do seu trabalho. Em algumas empresas os funcionários se sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que dá à so-

FIGURA 2.10.

DEFINIÇÃO DE  
PAPÉIS DE RH.7

Papel de RH	Resultado	Característica Principal	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização
Administração da Infra-Estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da organização: Serviços em comum para a melhoria contínua
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar	Gerir a transformação e a mudança: Assegurar capacidade para mudança e identificação e solução de problemas

cidade. Por fim, é importante haver um clima de camaradagem com os colegas de trabalho. Nos melhores locais de trabalho as pessoas parecem realmente divertir-se na maior parte do tempo.

## A Administração de Talentos Humanos e do Capital Intelectual

Na Era da Informação — em que já estamos aprendendo a viver — as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam. E essas mudanças não podem passar despercebidas pela ARH. Alias, elas estão ocorrendo também na área da ARH e provocando uma profunda transformação nas características da área, como mostra a Figura 2.11.

Para que essa transformação seja plenamente possível e para que a ARH possa se situar na dianteira e não simplesmente acompanhar de longe e com significativo atraso o que ocorre nas demais áreas da empresa, torna-se mister que ela assuma uma nova estrutura e desenvolva novas posturas a fim de dinamizar intensamente as suas potencialidades e contribuir para o sucesso da empresa.

A conclusão a que se chega é de que a ARH está se deslocando rapidamente do antigo contexto industrial clássico e neoclássico que provocou o surgimento do movimento das relações industriais que lhe serviu de origem para situar-se em um novo contexto que será o seu futuro nicho de operação: a Era da Informação. Mais do que isso, a ARH está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição, e algumas poucas vezes para o presente, para constituir-se em área apurada para a frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, mas a área que focaliza o seu destino. Mas não mais a área que "vem de" e que anda de costas, mas a área que "vai para" e que corre em direção ao futuro que está chegando.<sup>11</sup> Esta será a ARH de hoje e de amanhã.

Disto tudo resulta uma completa reorientação da área de RH — nos aspectos organizacionais e culturais — para se adequar à era da informação.

Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes passam a assumir novas responsabilidades. E, para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho.

FIGURA 2.11.

As NOVAS  
CARACTERÍSTICAS  
DA ARH.

ANTES	AGORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração na função de RH</li> <li>• Especialização das funções</li> <li>• Vários níveis hierárquicos</li> <li>• Introversão a isolamento</li> <li>• Rotina operacional e burocrática</li> <li>• Preservação da cultura organizacional</li> <li>• Ênfase nos meios e procedimentos</li> <li>• Busca da eficiência interna</li> <li>• Visão voltada para o presente e passado</li> <li>• Administrar recursos humanos</li> <li>• Fazer tudo sozinho</li> <li>• Ênfase nos controles operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio no core business da área</li> <li>• Gerenciamento de processos</li> <li>• Engajamento e downsizing</li> <li>• Benchmarking e extroversão</li> <li>• Consultoria a visão estratégica</li> <li>• Inovação e mudança cultural</li> <li>• Ênfase nos objetivos e resultados</li> <li>• Busca da eficiência organizacional</li> <li>• Visão* voltada para o futuro e destino</li> <li>• Assessorar na gestão com pessoas</li> <li>• Ajudar os gerentes e equipes</li> <li>• Ênfase na liberdade e participação</li> </ul>

FIGURA 2.12.

AS NOVAS  
NECESSIDADES  
DA ARH.1c

- Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa.
- Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos.
- Organização voltada para processos e não para funções especializadas e isoladas.
- Necessidade de atender ao usuário - interno ou externo - e, se possível, encantá-lo.
- Sintonia com o ritmo e a natureza das mudanças ambientais.
- Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas.
- Necessidade de criar valor e de agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente.
- Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes.
- Agilidade, flexibilidade, dinamismo e agilidade.
- Compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços.
- Busca da inovação e da criatividade.

FIGURA 2.13.

AS  
CARACTERÍSTICAS  
DA ARH: ANTES E  
DEPOIS. 2

	ANTES	AGORA
Copula da ARH	Orientada operacionalmente: Ênfase nas regras e procedimentos.	Orientada estrategicamente: Ênfase na missão e na visão.
Função da Diretoria	Define a missão, visão e objetivos para os gerentes.	Define os valores que banalizam a conduta dos gerentes e das pessoas.
Função da Média Gerencial	Acompanhamento e controle dos gerentes de nível médio.	Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível médio.
Função da Gerência Inferior	Funcionário: Mero seguidor das normas internas.	Proprietário do processo. Líder das pessoas.
Sistemas de Remuneração	Salário fixo baseado no nível do cargo "copado".	Incentivos baseados nos metas e resultados alcançados. Remuneração variável e flexível.
Função Principal	Prestar serviços especializados a todos os órgãos da empresa.	Assessorar os gerentes para agregar valor à empresa e aos funcionários.
Foco Principal	Foco nos produtos e serviços oferecidos pela área de RH. Objetivos departamentais e táticos. Prestação de serviços internos.	Foco nos clientes e usuários. Objetivos organizacionais e estratégicos. Consultoria e assessoramento.



Caso de Apoio

O Clube do Trilhão

Pela primeira vez na história do capitalismo, a economia americana precisa juntar apenas as dez

maiores empresas americanas para totalizar um PIB de US\$ 1 trilhão redondos. A revista *Fortune* de 27 de abril de 1998 documentou o fenômeno: em bloco, as dez maiores corporações americanas superaram o PIB brasileiro em exatamente 25%. Em faturamento bruto, as dez mais somaram, em 1997, US\$ 976 bilhões, em base anual. A liderança do megabloco continua com a General Motors



FIGURA 2./ 4.

A NOVA  
 O RIENTACAO EM  
 PLENA ERA DA  
 INFORMACAO . 13

Aspectos Organizacionais	Aspectos Culturais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes internas de equipes e grupos</li> <li>• Celulas de producao</li> <li>• Unidades estrategicas de negOcios</li> <li>• Simplicidade e agilidade</li> <li>• Organicidade e flexibilidade</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Excelencia</li> <li>• Adequagfio ao neg.:xi- e a missao</li> <li>• <b>Aprendizagem organizacional</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participacao e envolvimento</li> <li>• <b>Comprometimento</b> pessoal</li> <li>• Orientagdo para o cliente ou usuario</li> <li>• Focalizacdo em metas e resultados</li> <li>• Melhoria continua</li> <li>• <b>Comportamento</b> agil e proativo</li> <li>• Visa° global e acao local</li> <li>• <b>Proximidade/intimidade</b> com o cliente</li> <li>• Mudanca cultural e <b>comportamental</b></li> </ul>

(US\$ 178 bilhoes), que fatura exatamente metade do PIB da Russia. Em segundo, a Ford (US\$ 154 bilhoes), que fatura o dobro do PIB do Chile. Em terceiro, a Exxon (US\$ 122 bilhoes), ou 12 vezes mais que o PIB do Paraguai. Completam o clube das dez mais: Wal-Mart, General Electric, IBM, Chrysler, Mobil, Philip Morris e AT&T (American Telephone & Telegraph).

Alórn do faturamento, ha urn outro *ranking* na listagem anual da *Fortune*: o do valor de mercado (estoque acionario) das 500 maiores empresas dos EUA. Nessa classificagdo, a coisa muda de figura. Quem desponta como a empresa mais valiosa dos Estados Unidos (e do mundo) é a General Electric. Tendo passado por uma reengenharia, a GE fatura US\$ 91 bilhoes por ano, mas vale US\$ 260 bilhoes. Por que a GE vale mais do que seu patrimOnio tangivel? A resposta este no capital inteleudual. Corn o detalhe: a pesquisa do *Financial Times*, de 1997, com mais de cinco mil executivos europeus, apontou a GE como a melhor empresa do mundo para se trabalhar, e em segundo, a binacional europeia Asea-Brown Boveri (ABB). Em valor de mercado, o segundo lugar, com US\$ 216 bilhoes, e da Microsoft (que ocupa a 102<sup>2</sup> lugar em faturamento). Em terceiro, a centenaria Coca-Cola. Quern quiser compra-la vai ter de emitir urn cheque de US\$ 184 bilhoes. Em faturamento, ocupa a 68<sup>2</sup> posigdo, com US\$ 19

bilhoes. A lista das dez mais em valor de mercado completada, pela ordem, por Exxon, Merck, Intel, Wal-Mart, Procter & Gamble, Bristol-Myers, Squibb e a AT&T. Cada uma delas vale mais de US\$ 100 bilhoes. Todas etas sao campetis de RH.

O gigantismo das grandes empresas ganha o reforço do processo paroxistico de fusoes, incorporagOes e alianças estrategicas. Uma enorme concentragdo de recursos, agora estimulada pela flexibilizagdo das leis antitruste e pelo desmanche dos monopolies estatais em escala global. Urn estudo da Merrill Lynch mostra que as 500 maiores jai esgotaram o processo de reestruturactio. Acabou o embolo da compresstio dos custos. Agora, pelo contrario, desenha-se pela frente urn regime de quase pleno emprego e forte recarga salarial. 1st° faz parte do jogo.

#### Questiies

1. Quem nasceu primeiro: o ovo ou a galinha? Em outros termos, por que as empresas mais valiosas do mercado ficaram tae valiosas? Ou, por que etas tambem saio camped's em RH?
2. Por que razdo a Ford Motor vale quase urn quarto do seu faturamento anual e a Microsoft vale quase 20 vezes o que fatura em urn ano?

FIGURA 2.15.

AS MAIORES EMPRESAS DOS ESTADOS UNIDOS.15	As Maiores Empresas dos EUA			Empresas Mais Valiosas no Mercado	
	Vendas	Lucros	Ativos	Vendas de Mercado	
1. General Motors	178.174	6.698	228.888	1. General Eletric	260.147
2. Ford Motor	153.627	6.920	279.097	2. Microsoft	199.046
3. Bacon	122.379	8.460	96.064	3. Coca-Cola	184.862
4. Wal-Mart Stores	119.299	3.526	45.525	4. Exxon	158.784
5. General Eletric	90.840	8.203	304.012	5. Merck	156.965
6. IBM	78.508	6.093	81.499	6. Intel	125.741
7. Chrysler	61.147	2.805	60.418	7. Pfizer	114.196
8. Mobil	59.978	3.272	43.559	8. Wal-Mart Stores	113.731
9. Philip Morris	56.114	6.310	55.947	9. Procter & Gamble	113.635
10. AT&T	53.261	4.638	58.635	10. Bristol-Myers Squibb	106.333
11. Boeing	45.800	(178)	38.024	11. AT&T	105.879
12. Texaco	45.187	2.664	29.600	12. Philip Morris	102.932
13. State Farm Insurances	43.957	3.833	103.626	13. Johnson & Johnson	100.631
14. Hewlett-Packard	42.895	3.119	31.749	14. IBM	98.322
15. DuPont de Nemours	41.304	2.405	42.942	15. American International Group	87.964
16. Sears Roebuck	41.296	1.188	38.700	16. Berkshire Hathaway	79.740
17. Travelers Group	37.609	3.104	386.555	17. Lucent Technologies	78.367
18. Prudential Insurance	37.073	610	259.482	18. Bell Atlantic	77.650
19. Chevron	36.376	3.258	35.473	19. DuPont de Nemours	77.019
20. Procter & Gamble	35.764	3.414	27.544	20. SBC Communications	75.224
21. Citicorp	34.697	3.591	310.897	21. Ford Motor	73.932
22. Amoco	32.836	2.720	32.489	22. Eli Lilly	72.809
23. Kmart	32.183	249	13.558	23. Walt Disney	72.754

## ARR de Hoje

### Nosso Pessoal E Nosso Maior Patrimônio

De 1995 a 1997, o valor de mercado do Microsoft superou o da General Motors, a maior empresa do mundo. O New York Times comentou que o único ativo real de propriedade da Microsoft era a imaginação de seus trabalhadores. Em seu livro, *Post Capitalist Society*, Peter Drucker salienta que os "meios de produção", a base tradicional do capitalismo, estão agora nas cabeças e nos ombros dos trabalhadores. O que Marx havia sonhado já estava acontecendo, embora de maneira jamais imaginada.

Isso contraria o capitalismo. A tradição dizia que as pessoas de dinheiro são as detentoras dos meios de produção, as que contratam os outros para operar esses meios. Os balanços financeiros, os mercados de ações e as estruturas das empresas refletiam essa tradição. Os agentes financeiros possuíam e dispunham de sua propriedade e de seus bens; criavam instituições em que vidas e meios de vida dependiam do desenvolvimento e exploração daquilo que possuíam. Mas não se pode ser proprietário do cérebro das pessoas. Não se pode, em uma sociedade democrática, impedir que as pessoas conduzam seus cére-

bro a outro lugar. Noose controlam mais os bens como se costumava fazer antigamente. Agora, os bens são seus próprios proprietários.

Bens humanos, portanto, nos apresentam um paradoxo. Como as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaço para seus talentos. Quanto mais ela fizer isto, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas. Não há, entretanto, como escapar do paradoxo, pois não se pode se der ao luxo de deixar de investir nesses bens móveis. Já se pode perceber a transformação nos cultivos de nossas empresas. Atualmente, a organização não pode exigir lealdade de seu próprio pessoal. Pelo contrário, ela precisa conquistar essa lealdade, pois não há alternativa lógica ou econômica para que esses bens não passem para um canto melhor, se o encontrarem.

A crescente importância dos bens humanos transformará as empresas em redes de grupos de projetos, um tipo de condomínio empresarial ou conjuntos de habitantes temporários aglomerados para conveniência mútua, por um período de tempo. Isto acarretará boas e más notícias: manterá indivíduos e organizações em alerta, a inovação e a criatividade serão essenciais, as pessoas desejaram investir em seu futuro e não mais deixá-lo nos ombros de seus chefes.

Por outro lado, imperios empresariais se fragmentaram juntamente com o pensamento de longo prazo, estruturas de carreiras, regras básicas e velhas tradições. As pessoas passaram a ser membros de uma entusiasmada equipe de projeto que talvez não esteja lá no ano seguinte. E surgiu uma forte dúvida: como saber os investidores quanto valem realmente as suas ações, quando o seu valor de mercado dependera de uma mistura mutável de projetos em andamento e equipada com cérebros maveis?

## Caso para Discussão

### A Hewlett-Packard"

A Hewlett-Packard (HP) é uma empresa com uma profunda ênfase e dedicacão aos assuntos de RH. Em 1990, Peter Peterson, o executivo de RH tornou-se vice-presidente da companhia. Peterson foi o responsável por mudancas que redefiniram os processos de RH e distribuíram a responsabilidade da Gestao de Pessoas para os gerentes de linha. Sua primeira providencia foi solicitar a equipe de pessoal de ambito mundial que criasse um "ambiente adequado" capaz de proporcionar aumento de valor para a empresa, o fornecimento de servicos de melhor qualidade para os funcionarios e a utilizacão mais eficiente dos recursos humanos. Os membros de cada equipe ao redor do mundo todo deveriam ser parceiros empresariais e tornar suas unidades mais competitivas. Para transformar essa visao em açao, os profissionais de RH da HP receberam quatro metas especificas:

1. O RH deve avaliar, facilitar e melhorar a qualidade da administracão e do trabalho de equipe.
2. O RH deve contribuir para a estrategia empresarial, identificar as implicacões dos recursos humanos e facilitar a mudanca em consonancia com os valores basicos da empresa.
3. O RH deve acelerar o aprendizado individual e organizacional em toda a HP.
4. O RH deve gerir processos associados a pessoal, ou seja, as funcões infernos ao departamento de RH.

Com essas quatro metas especificas em mente, as equipes de RH do HP passaram a se dedicar a quatro papeis diferentes: foco nos processos, foco nas pessoas, foco no futuro estrategico e foco no cotidiano operacional. A Figura 2.16 mostra esses quatro papeis da ARH.

Em resumo, as quatro metas da area de RH:

1. Parceria estratégica para a administracão dos estrategias de RH.
2. Especialistas administrativos para a prestacão de servicos de RH.
3. Defensores dos funcionarios para o envolvimento dos funcionarios.
4. Agentes de mudanca para a administracão da mudanca.

As definicões dos quatro papeis de RH deram aos profissionais da area um claro sentido do proposito e uma definicão do valor a acrescentar a empresa. Assim, a HP procure legitimar todos os profissionais de RH sem distincão e não apenas aqueles que trabalham nos atividades estratégicos. Além disso, Peterson definiu as principais atividades de cada um dos quatro papeis de RH. Ver Figura 2.17

A funcão de RH foi too bem-sucedida no alcance dessas quatro metas que acabou conquistando o prêmio Optimas do Personnel Journal em 1993. Sua avaliacao nos Sete critérios do prêmio foi a seguinte:

1. Vantagem competitiva: os funcionarios da HP em ambito mundial oferecem retroacão as metas tragadas pelos gerentes e diretores. A equipe de RH criou um curso de desenvolvimento "O Pessoal como Vantagem Competitiva" para mostrar os quatro papeis mutaveis do DRH da empresa. O papel de RH começa com a necessidade do cliente: o cliente pode ser a organizacão inteira, os funcionarios ou os gerentes. O papel indica quem tem autoridade, responsabilidade e atribuicões para desempenhar funcões correspondentes a cada papel no modelo.
2. Impacto financeiro: o DRH poupa a empresa cerca de 35 milhões de Dólares por ano devido a proporcão menor de funcionarios de RH em relacão ao número de funcionarios. Peterson reduziu a proporcão de 1/53 para 1/80, mantendo a mesma qualidade elevada de servicos.

FIGURA 2.16.

A APLICACAO  
DOS PAPEIS  
DA FuNgAo  
DE RH.

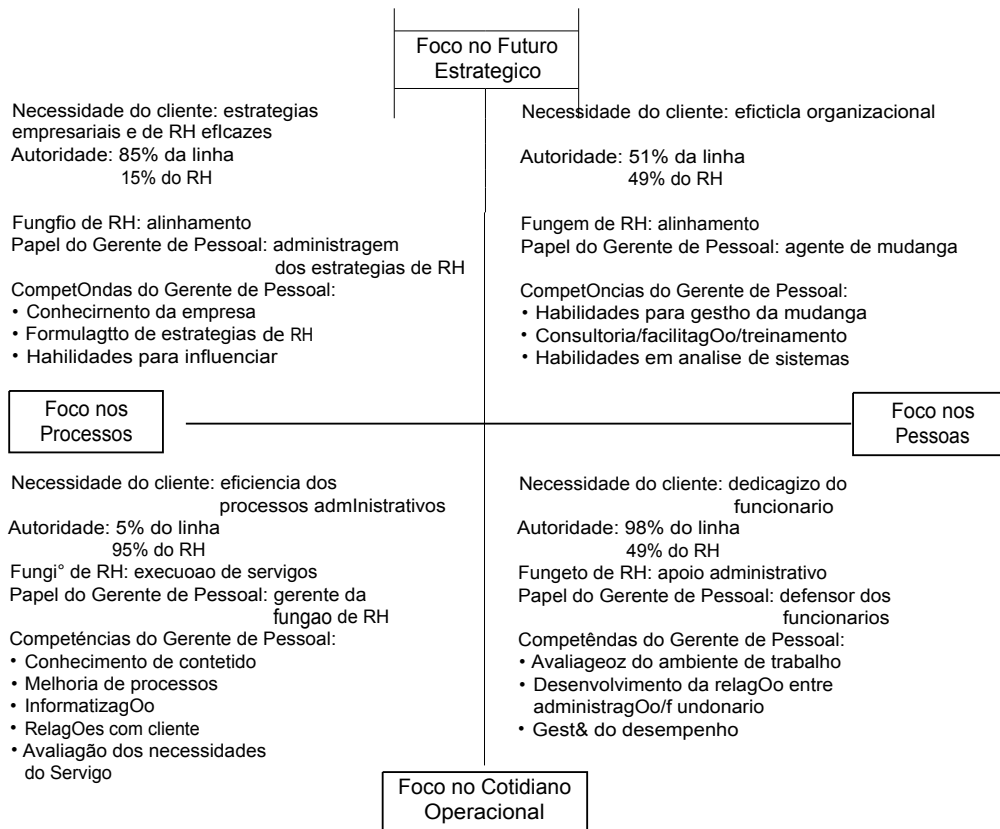
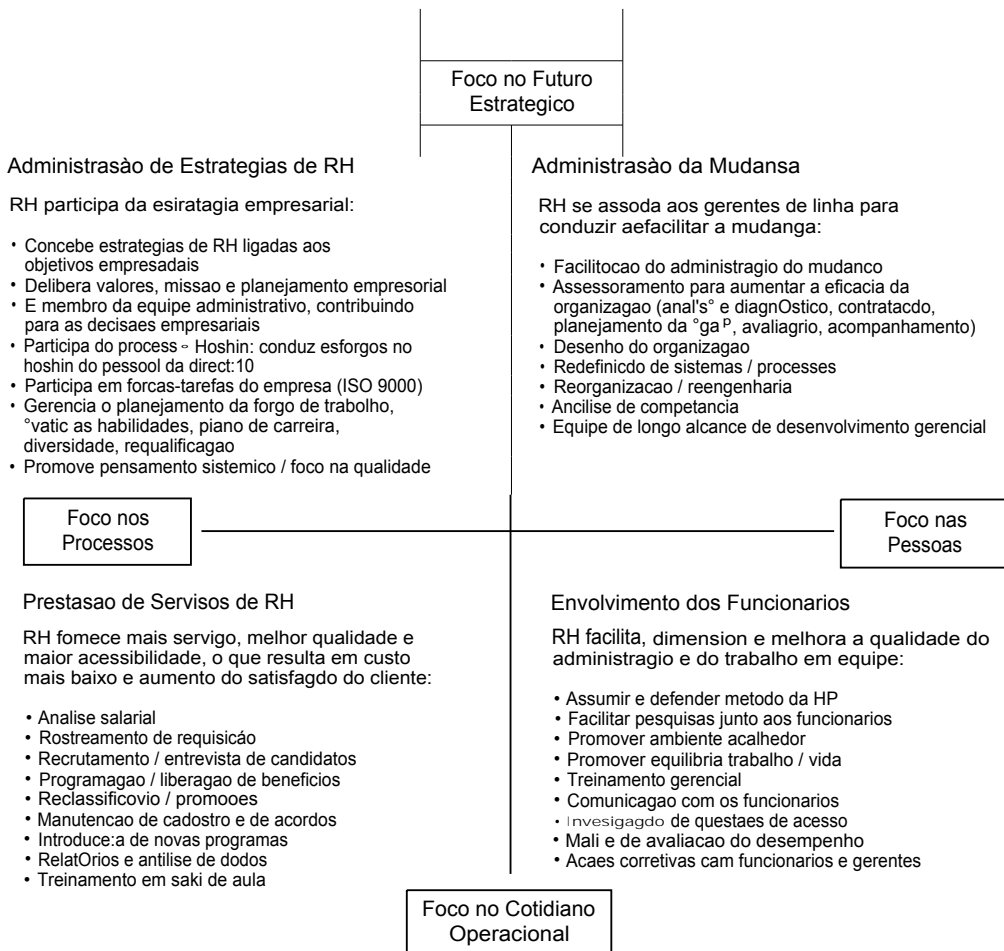


FIGURA 2.17.

ATIVIDADES  
RELACIONADAS  
COM OS PAPEIS  
DA ADMINISTRAÇÃO DE RH.



3. Perspectiva global: a linha direta da HP conecta os profissionais de RH da empresa em escala mundial.
4. *Inovatio*: as equipes de RH ao redor do mundo todo contribuíram para a inovação dos produtos e serviços da companhia.
5. Administração da mudança: a HP tem o compromisso de aumentar a diversidade de suportes de trabalho.
6. Qualidade de vida: a HP é considerada uma das melhores empresas do mundo para se trabalhar devido a seu compromisso com os funcionários.
7. *Atendimento*: as equipes de RH criaram diversos sistemas técnicos que continuam aperfeiçoando seus processos de atendimento ao cliente.

#### Questões

1. Qual a orientação básica da área de RH na HP?
2. Como você avalia as metas específicas de RH na HP?
3. Como você avalia os quatro papéis de RH na HP?
4. Qual deles você considera o mais importante?
5. Como você visualiza o RH da HP?
6. Qual o papel das pessoas na HP?

## Resumo do Capítulo

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno. O século XX proporcionou o aparecimento de três eras distintas. A era da industrialização clássica, de relativa estabilidade, trouxe o modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional. Foi a época das relações industriais. A era da industrialização neoclássica, de relativa mudança e transformação, trouxe o modelo híbrido, duplo e matricial de estrutura organizacional. Foi a época da administração dos recursos humanos. A era da informatização, de forte mudança e instabilidade, está trazendo o modelo

orgânico e flexível de estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho. É a época da Gestão de Pessoas e com pessoas. No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização, pessoas, cliente, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia. As mudanças e transformações na área de RH são intensas e predomina a importância do capital humano e intelectual. Os novos papéis da função de RH são definidos em quatro eixos: estratégias de RH, infra-estrutura, contribuição dos funcionários e mudança organizacional.

## Exercícios

1. Quais as características organizacionais da Era da Industrialização Clássica? E como era a administração de pessoas nessa época?
2. Quais as características organizacionais da Era da Industrialização Neoclássica? E como era a administração das pessoas nessa época?
3. Quais as características organizacionais da Era da Informatização? E como esta sendo feita a administração das pessoas nesta época?
4. Quais as megatendências que estão quebrando velhos paradigmas?
5. Quais as preocupações das organizações quanto ao futuro?
6. Caracterize as três etapas da Gestão de Pessoas.
7. Por que dizemos que o velho feudo abre suas portas?
8. Quais os desafios do terceiro milênio? E o que a ARH tem a ver com eles?
9. Por que se fala na nova era do capital intelectual?
10. Quais os novos papéis da função de RH?
  1. Quais as novas características da ARH?
  2. Quais as novas necessidades da ARH?
  3. Comente a respeito das diferenças entre valor patrimonial e valor de mercado das maiores empresas americanas.

## Referencias Bibliograficas

1. Mathew J. KIERNAN. *11 Mandamentos da Administrafno do Seculo XXI: O Que as Empresas de Ponta Estao Fazendo para Sobreviver e Prosperar no Turbulento Mundo dos Negdcios da Atualidade*, Sao Paulo, Makron Books, 1998, pp. 1-7.
2. Extraido de: "O Velho Feudo Abre as Suas Portas", Revista *Exame*, Editora Abril, 18 de janeiro de 1995, Pp. 58-60.
3. Extraido de: Thomas A. STEWART. "A Nova Era do Capital Intelectual", *Revista Exame*, Edicao n-642, 13 de agosto de 1997, pp. 86-89.
4. Dave ULRICH. *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 39-40.
5. Adaptado de: Dave ULRICH, op. cit., p. 40.
6. Dave ULRICH, op. cit., pp. 42-48.
7. Dave ULRICH, op. cit., p. 48.
8. Maria Amalia BERNARDI. "Que Nao Existe Empresa Perfeita Nos Sabemos", Revista *Voce S.A.* Ano 1, n<sup>2</sup> 1, abril de 1998, pp. 88-91.
9. Idalberto CHIAVENATO. *Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro*, Sao Paulo, Makron Books, 1996, p. 69.
10. Fonte: Idalberto CHIAVENATO, op. cit., p. 70.
11. Alberto R. LEVY. *Corn pet itividade Organizacional: Decisoes Empresariais para uma Nova Ordem Economica Mundial*, Sao Paulo, Makron Books, 1992.
12. Idalberto CHIAVENATO, op. cit., Pp. 70-71.
13. Idalberto CHIAVENATO. *Administrzrgao nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administracao*, Sao Paulo, Makron Books, 1999,
14. Extraido de: Joelmir Beting, "Clube do Trilhao", Caderno de Economia, *O Estado de Sao Paulo*, 29 de maio de 1998, p. B2.
15. *Fortune*, "America's Largest Corporations", n<sup>o</sup> 8, abril de 1998, pp. F-1 a F-28.
16. Extraido de: Charles HANDY. *A Era da Transformagao: A Transformagao no Mundo das Organizacoes*, Sao Paulo, Makron Books, 1997, pp. 151-153.
17. Extraido de: Dave ULRICH, op. cit., pp. 48-53.

# PLANEJAMENTO ESTRATEGICO □ DA GESTAO DE PESSOAS



## Objetivos Globais de Aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o ambiente das empresas e suas características principais.
- Reconhecer os tipos de ambiente organizacional e a dinâmica ambiental.
- Indicar as características organizacionais adequadas para confrontar com diferentes ambientes de negócios.
- Definir os conceitos de missão, visão, objetivos e estratégia organizacional.
- Compreender os diversos modos de planejamento de RH.
- Definir os índices de absenteísmo e de rotatividade de pessoas.

## O Que Veremos Adiante

- Missão
- Visão
- Estratégia Organizacional
- Estratégia de RH
- Planejamento Estratégico de RH
- Modelos de Planejamento de RH
- Fatores que Intervêm no Planejamento de RH

## Caso Introdutório

### ® Planejamento de Pessoas da Mainframe Eletrônica

® A Mainframe Eletrônica passou por algumas dificuldades na época em que estava redefinindo os seus produtos e mercados. Depois de várias tentativas e agora mais sintonizada com seus clientes, Marina Freitas, a Diretora Presidente da Mainframe, pretende focalizar seus funcionários para atingir três propósitos fundamentais: melhorar a qualidade de seus produtos, otimizar seus serviços à clientela e partir para um crescimento auto-sustentado a longo prazo. Com isto em mente, Marina convocou Pedro Diamante, o Diretor de RH, para trocar ideias a respeito dos três propósitos que desejava alcançar para a companhia. Após ouvi-la atentamente, Pedro acrescentou os seguintes aspectos:

1. Quanto ao primeiro propósito — qualidade dos produtos — Pedro salientou que a qualidade é, antes de tudo, um estado de espírito das pessoas. A qualidade está muito mais nas pessoas do que na tecnologia utilizada pela organização, já que são as pessoas que a operam e aplicam. De nada vale a melhor tecnologia se não houver pessoas capazes de utilizá-la e aplicá-la.
2. Em relação ao segundo propósito — serviços à clientela — salientou que eles são proporcionadas pelas pessoas em seus contatos com os clientes. Quase sempre o contato entre a empresa e o cliente é realizado através de algum funcionário. De nada vale a melhor intenção da empresa se não houver pessoas capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação.
3. O terceiro propósito — crescimento auto-sustentado da organização — se faz através do crescimento dos atuais funcionários e não pelo aumento de maior número de pessoas na organização. O crescimento físico e material está sendo substituído pelo crescimento do conhecimento. De nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização através de soluções criativas e inovadoras e tornar aqueles investimentos rentáveis e atraentes.

Para Pedro, o segredo está na maneira de lidar com as pessoas. Marina acabou concordando

com Pedro e, com uma nova perspectiva do assunto em mente, achou melhor pensar um pouco mais a respeito. Afinal de contas, Pedro havia aberto uma nova visão para ela. Uma visão humanística da empresa.

As organizações não existem no vácuo. Elas não funcionam ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam contra outras organizações para manterem seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da organização. O tanto integrante racional e inteligente da estratégia organizacional e o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização.

### Missão

As organizações não são criadas à esmo. Elas existem para fazer alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde ela pretende ir, elas jamais saberão o melhor caminho a seguir. E se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tomam errantes e sem saber o caminho para a sua realização.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços de seus membros. Ela serve para clarificar e comunicar os objetivos,



os valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios. Assim como todos os países têm os seus símbolos fundamentais e sagrados, como a bandeira, o Nino e as armas, a organização deve preservar a sua identidade, tanto interna como externamente. Para tanto, a missão deve ser objetiva, clara, possível e, sobretudo, impulsionadora e inspiradora. Ela deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização.

A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. Os valores e crenças centrais devem focalizar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a sociedade de um modo mais amplo e todos os parceiros direta ou indiretamente envolvidos no negócio. Assim, a missão deve traduzir a filosofia em metas tangíveis e que orientem a organização para um desempenho excelente. É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização.

Muitas organizações bem-sucedidas estão continuamente atualizando e ampliando a sua missão. Embora a missão seja relativamente fixa e estável, ela deve ser atualizada e redimensionada com o passar do tempo e com as mudanças nos negócios. Em 1914, uma empresa americana fabricava relógios de ponto e tabuladores de cartões perfurados e tinha o seu credo e seus princípios. As mudanças vieram, mas os princípios e credos corporativos permaneceram firmes, embora mudasse a sua missão. Hoje, a missão da IBM (International Business Machines) não é bem fabricar computadores ou microcomputadores. Ela vai muito além disso. A missão atual da IBM é "proporcionar soluções criativas de informação e que agreguem valor para os seus clientes". Ou seja, soluções rápidas e inteligentes e, sobretudo, com muita cria-

tividade. Os produtos e serviços — como os computadores, minicomputadores, microcomputadores, assistência técnica etc. — oferecidos pela companhia constituem os meios, isto é, as pontes adequadas para que isto possa acontecer. As modernas ferrovias americanas estão fazendo o mesmo. Sua missão não é oferecer trens e estações ferroviárias — estes são apenas meios —, mas oferecer transporte rápido, confortável e seguro aos seus usuários. David-Packard, um dos fundadores da HP (a Hewlett Packard) dizia que "o verdadeiro motivo de nossa existência é fornecer algo singular" ao cliente, e não necessariamente produtos ou serviços. A Philips adota o lema: "fazendo sempre melhor" (*let's make things better*) para oferecer esse algo mais. A Xerox transformou-se na "*the document company*" para melhor firmar sua marca. Theodore Levitt acrescenta que "o primeiro negócio de qualquer negócio é continuar no negócio". Inovação nos dias de hoje é imprescindível. Por esta razão, a 3M americana, por exemplo, é uma empresa que lança no mercado mais de um produto por semana: ela evolui de uma necessidade percebida para uma solução realmente inovadora. Os produtos e serviços funcionam como meios e não como fins. É a missão que agrega identidade e personalidade à organização. Da missão decorrem os valores da organização que devem ser compartilhados por todos os seus membros. O IBM Way, por exemplo, define-se por três valores: a crença no indivíduo — funcionários, acionistas, clientes etc. —, bons produtos e o melhor serviço.

A missão da organização deve ser cultivada com todo cuidado pelos dirigentes e difundida intensamente entre todos os funcionários para a conscientização e comprometimento pessoal de todos em relação ao seu alcance. Esse caráter missionário transforma as organizações — mesmo as produtoras de bens, como a IBM — em verdadeiras prestadoras de serviços ao cliente. O cultivo da missão faz com que todos os membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo. Nas organizações bem-sucedidas, a formalização da missão é definida pelo nível institucional, com a ajuda participativa dos níveis intermediário e operacional da organização. No fundo, todos os membros, e não apenas alguns deles, precisam trabalhar juntos para a sustentação da missão da

organizacao. A missao facilita a identificacao dos valores que a organizacao deve cultivar. Quando todos os funcionarios conhecem a missao e os valores que norteiam seu trabalho, tudo fica mais facil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organizacao.

A moderna Gestao de Pessoas nao pode ficar distanciada da missao da organizacao. Afinal, a missao se realiza e se concretiza atraves das pessoas. Sao as pessoas que conduzem e garantem o alcance da missao da organizacao. Para tanto, torna-se necessario um comportamento missionario das pessoas: saber cumprir a missao organizacional atraves do trabalho e da atividade conjunta.

## Visao

Visao e a imagem que a organizacao tem a respeito de si mesma e do seu futuro. E o ato de ver a si propria projetada no espaco e no tempo. Toda organizacao deve ter uma visao adequada de si mesma, dos recursos de que dispoe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferencias dos clientes, de como ira atingir os ob-

jetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, de que forcas a impelem e em que condicoes ela opera. Geralmente a visao esta mais voltada para aquilo que a organizacao pretende ser do que para aquilo que ela realmente e. Dentro desta perspectiva, muitas organizacoes colocam a visao como o projeto que elas gostariam de ser dentro de um certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretende adotar para chegar ate la. O termo visao e utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensao das acoes necessarias para torne-lo rapidamente um sucesso. A visao representa o destino que se pretende transformar em realidade, a imagem daquilo que as pessoas que trabalham na organizacao gostariam que ela realmente fosse.

Alem do carater missionario, existe tambem um carater visionario nas modernas organizacoes. E por que a visao e importante nas modernas empresas? Simplesmente pelo fato de que hoje nao se controlam mais as pessoas atraves de regras burocraticas e hierarquia de comando, mas por meio do compromisso com a visao e os valores compartilhados. Quando as pessoas conhecem a visao pretendida, elas ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir, sem necessidade de coercao.

**FIGURA 3.1.**  
OS VALORES  
SASICOS DE  
ALGUMAS  
ORGANIZACOES.

Sony	Walt Disney	Merck
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar a cultura japonesa e o status nacional</li> <li>• Encorajar a habilidade individual e a Criatividade</li> <li>• Ser pioneira, fazer o impossivel e nao seguir os outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade, sonhos e imagina4ao</li> <li>• Preserva4ao da magia Disney</li> <li>• Aten4ao fanatica a coerencia a aos detalhes</li> <li>• Nao-ceticismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade corporativa e social</li> <li>• Excelencia inequivoca em todos os aspectos da empresa</li> <li>• Inova4ao baseada na ciencia</li> <li>• Honestidade e integridade</li> <li>• Lucro, mas lucros provenientes de trabalho e que beneficiem a humanidade</li> </ul>

A visao estabelece uma identidade comum quanto aos propositos da organizacao para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organizacao deseja construir e realizar. A coerencia decorre da visao e nao de manuais de organizacao que costumam proliferar nas empresas. A unica maneira de ultrapassar as diversidades cultural, linguistica e geografica que caracterizam as empresas globais e a visao comum. A visao constitui a "cola" que mantem a coesao e a coerencia e que garante a consonancia e a consistencia internas. A visao nao deve ser conservadora do *status quo*, mas deve refletir uma postura nao conformista, de nao aceitacao complacente, em relacao aos atuais resultados da empresa. Esse inconformismo permanente com o *status quo* e que produz a visao organizacional: aquilo que a empresa pretende chegar a ser com a ajuda das pessoas. Essa definicao de para onde se dirige a empresa deve ser clara e objetiva.

A falta de uma visao dos negocios e profundamente prejudicial, pois desorienta a organizacao e os seus membros quanto as suas prioridades em um ambiente mutavel e competitivo. A visao somente e atingida quando todos dentro da organizacao — e nao apenas alguns membros dela — trabalham em conjunto e em consonancia para que isso aconteca efetivamente. Muitas organizacoes realizam

um trabalho integrado e consistente para divulgar a sua visao. O Bradesco, por exemplo, mudou o seu logotipo para enfatizar sua visao como um Banco orientado para a modernizacao, agilidade, atualidade e apoio ao cliente. O Itau divulga internamente sua visao para proporcionar uma convergencia de esforcos. Os *slogans* de muitas grandes empresas quase sempre traduzem alguns aspectos de sua visao. Para a AT&T: tudo a seu alcance. Para a Motorola: o que voce pensava ser impossivel. A Abril: faz parte da sua vida. A Microsoft: mais poder para quem trabalha. Para a Chevron: o simbolo de parceria. Para a IBM: sohoes para um mundo pequeno. Para a TAM: um estilo de voar. Para a Volkswagen: voce conhece, voce confia. Agora, pense hem: qual o *slogan* adequado para a organizacao onde voce trabalha? Ou entao, qual a visao que voce acha que sua empresa deseja construir para o seu futuro? Qual e, afinal, a missao da sua empresa? Se a sua empresa ainda nao pensou nisso, certamente ela ja esta atrasada com relacao a sua concorrancia.

A missao e a visao proporcionam os elementos para a definicao dos objetivos e a formulacao da estrategia organizacional. A estrategia organizacional funciona como o meio para realizar a missao e alcancar os objetivos organizacionais decorrentes da visao da empresa.

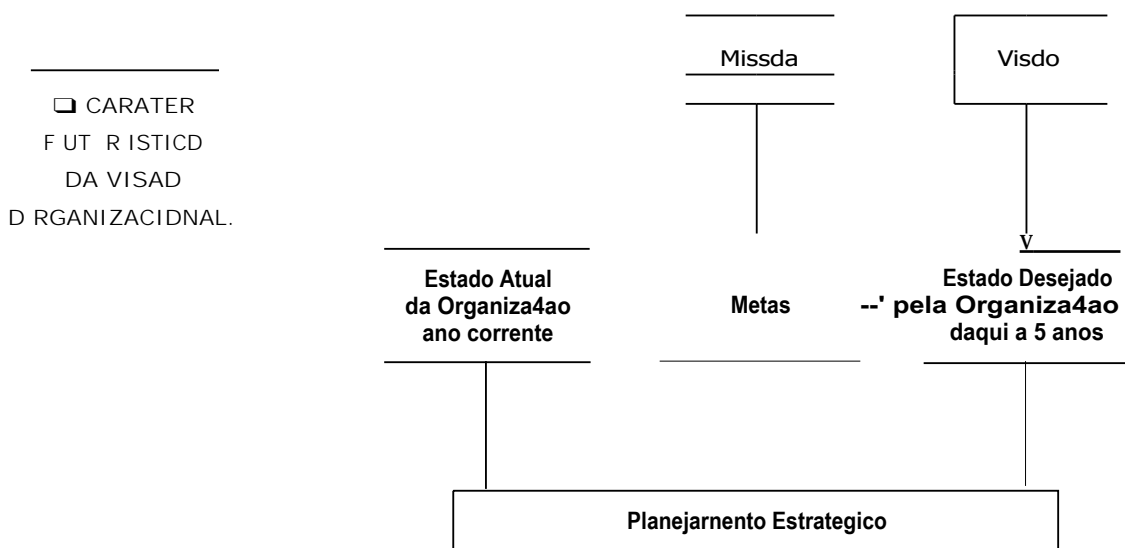


FIGURA 3.3.

EXEMPLD DE VISAD  
DE UMA EMPRESA  
DD RAMD DE  
TRANSPDRTES  
URSANOS.1

Onde Eskimos em 1999:	Onde Queremos Chegar em 2004:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos atualmente a 3<sup>a</sup> major frota de onibus da cidade</li> <li>• Dominamos 26% do mercado municipal</li> <li>• A satisfa4ao dos passageiros atinge atualmente 33% dos clientes</li> <li>• Conduzimos 55.000 clientes a cada dia</li> <li>• Nossa quilometragem mensal atual e de 180.000 quilômetros</li> <li>• Nossos onibus tem 10 anos de vida media</li> <li>• Nossos funcionarios detem 15% do capital social da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queremos ser a 1<sup>2</sup> major frota de onibus da cidade</li> <li>• Queremos chegar a 45% do mercado</li> <li>• A satisfa4ao dos passageiros devera atingir 90% dos clientes</li> <li>• Queremos Chegar a 100.000 clientes</li> <li>• Nossa quilometragem mensal devera atingir 280.000 quilômetros</li> <li>• Queremos onibus com media de 2 anos</li> <li>• Nossos funcionarios deverao deter 33% do capital social da empresa</li> </ul>



## Voltando ao Caso Introdutorio

■ Marina e Pedro resolveram que o primeiro passo seria fazer uma serie de consultas aos funcionarios para conhecer o que eles imaginavam que fosse a missao e a visao do Mainframe. A ideia era buscar consenso com todos os funcionarios a respeito e, com isso, fazer da missao e da visao organizacional a base capaz de indicar qual o seu comportamento adequado. Seria o passo inicial para marcar o processo de mudanca da companhia. ■



## Caso de Apolo

### A Revolucao Tecnologica?

A revolucao tecnologica, tendo a frente as telecomunicacoes, devera constituir um dos paradigmas do futuro. A Frontier Communications, a antiga Rochester Telephone Corporation, assistiu ao ingresso de grandes concorrentes, como a AT&T, MCI e Sprint, no seu mercado local de telecomunicacoes. Sem uma grande transformacao cultural e um ajuste nos seus produtos, servicos e praticas

gerenciais, provavelmente a Frontier nao conseguiria sobreviver a transicao no mercado de telecomunicacoes. Para fazer essa transformacao, o presidente da companhia, Ronald Bitner, propo a seguinte visao: tornar-se a principal companhia de telecomunicacoes do mundo através de produtos de alta qualidade e foco no consumidor. Para Bitner, "nenhuma visao pode ser realizada sem um corpo de funcionarios topazes e dedicados. Devemos fazer uma avaliacao critica das habilidades e competencias que cada um de nossos funcionarios precise possuir para ir adiante. Onde carecermos dessa pericia, teremos obrigacao de trazela de fora". Para facilitar essa transformacao cultural, Bitner contratou um Diretor de RH, Janet Sansone, para liderar o esforco de mudanca organizacional. Sansone deveria assegurar a mudanca cultural, criar e implementar modelos para que ela acontecesse e fazer com que os executivos se concentrassem nessa finalidade. Além disso, Sansone deveria cuidar para que a estrutura organizacional da empresa pudesse ser constantemente ajustada as necessidades do setor. No mercado de telefonio local, a organizacao da Frontier teria de tornar-se mais competitiva. No mercado dos interurbanos, a Frontier adquiriu outras empresas congêneras para se tornar a quinta maior operadora nos EUA. Sansone procurou estruturar organizacoes locais competitivas em termos de custos devido aos processos organizacionais exigidos pe-

las aquisi4oes e fusoes do Frontier. Alem disso, ela passou a avoliar as praticas do organizo4ao em fun4ao do estrategia empresarial. Para ela, o desafio do planejamento de RH e integrar as praticas de RH a estrategia empresarial para obter sinergia. No aquisicao ou fusao de novas empresas, Sansone passou a colocar questoes basicas como:

- ® O talento do firma adquirida adicionara valor a Frontier?
- ® As praticas de RH (como remunera4ao, beneficios, treinamento, avaliao etc.) do empresa adquirida sao compatíveis ou consonantes com as do Frontier e, se nao sao, qual sera o custo do integra4ao?
- ® O estilo gerencial e a cultura organizacional do firma adquirida sao coerentes com os do Frontier?

Ao elaborar essas questoes, Sansone cobco-se como uma parceira estrategica, integrando seu trabalho aos planos globais do empresa.

#### Questoes

1. Como a visao de excelencia do Frontier afeta sua politico de RH?

2. Como o planejamento de RH do Frontier ajuda no sua competitividade?
3. O que voce faria no lugar de Sansone?

## Objetivos Organizacionais

Objetivo e um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado periodo de tempo. Vimos que a visao organizacional se refere a um conjunto de objetivos desejados pela organizacao. Dai o nome objetivos organizacionais para diferencia-los dos objetivos pessoais ou individuais desejados pelas pessoas para alcançar proveitos pessoais.

Se a missao organizacional proporciona a visao para o futuro, esta oferece as bases para a definicao dos objetivos organizacionais a serem alcançados. Os objetivos devem atender simultaneamente a seis criterios, ou seja:

1. *Ser focalizados em um resultado a atingir e nao em uma atividade.*
2. *Ser consistentes, ou seja, precisam estar ligados coerentemente a outros objetivos e demais metas da organizacao.*
3. *Ser especificos, isto e, circunscritos e bien definidos.*

**FIGURA 3.4.**  
EXEMPLOS DE  
OBJETIVOS  
ROTINEIROS,  
INOVADORES E DE  
APERFEI4OAMENTO.

Objetivos Rotineiros	Objetivos Inovadores	Objetivos de Aperfei4oamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar 100 homens/hora por semana</li> <li>• Produzir 120 bolas por minuto</li> <li>• Entrevistar 120 candidatos</li> <li>• Manter o indice de rotatividade em menos de 1% ao mes</li> <li>• Manter o indice de absenteismo em menos de 2% ao mes</li> <li>• Manter o nivel de satisfaca4ao dos funcionarios em 85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e desenvolver um produto novo por mes</li> <li>• Desenhar um novo programa de treinamento para vendedores dentro de um ano</li> <li>• Obter 100 sugestoes mensais dos funcionarios</li> <li>• Incentivar a participa4ao dos funcionarios nas decisoes</li> <li>• Implantar programas de qualidade total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a qualidade dos produtos em 5% ao ano</li> <li>• Elevar o nivel de produtividade do pessoal em 5%</li> <li>• Incrementar a receita faturamento por funcionario de R\$ 210,00 para R\$ 350,00 em um ano</li> <li>• Melhorar o atendimento ao cliente</li> <li>• Acelerar a entrega do pedido no cliente</li> </ul>

4. *Ser mensuráveis, ou seja, quantitativos e objetivos.*
5. *Ser relacionados com um determinado período de tempo* como dia, semana, mês, ano ou cinco anos.
6. *Ser alcançáveis, isto é, os objetivos devem ser perfeitamente possíveis.*

Existem três tipos de objetivos: rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento.

1. *Objetivos rotineiros:* são os objetivos do cotidiano e que servem como padrões de desempenho do dia-a-dia.
2. *Objetivos inovadores:* são os objetivos que incorporam ou agregam algo de novo a organização.
3. *Objetivos de aperfeiçoamento:* são os objetivos que servem para alavancar os atuais resultados da organização no sentido de melhorar e incrementar aquilo que já existe.

A definição dos objetivos globais da organização conduz à formulação da estratégia organizacional.

## Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais:

1. *E definida pelo nível institucional* da organização, quase sempre através da ampla participação de todos os demais níveis e negocia-

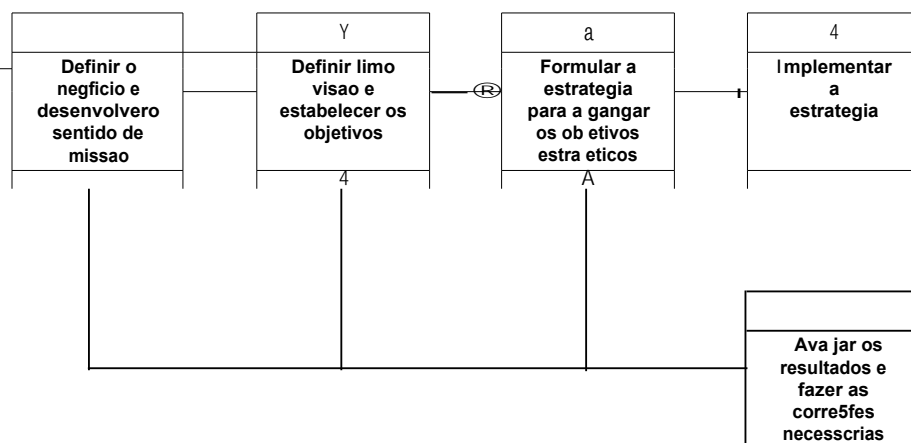
ção quanto aos interesses e objetivos envolvidos.

2. *E projetada a longo prazo* e define o futuro e o destino da organização. Neste sentido, ela atende a missão, focaliza a visão organizacional e enfatiza os objetivos organizacionais a longo prazo.
3. *Envolve a empresa como uma totalidade* para obtenção de efeitos sinérgicos. Isto significa que a estratégia é um mútuo de esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar resultados alavancados.
4. *É um mecanismo de aprendizagem organizacional* através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais. Obviamente, não é a organização que aprende, mas as pessoas que dela participam e que utilizam sua bagagem de conhecimentos.

A estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar e é balizada por dois tipos de análise. De um lado, a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno. De outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser plenamente aplicadas e de seus pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados. Trata-se de um levantamento interno para sa-

FIGURA 3.5.

AS ETAPAS DA  
ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA.



her qual e a vocacao da empresa e no que ela pode ser mais bem-sucedida. As pessoas podem constituir o seu ponto forte — a principal vantagem competitiva da empresa — ou o seu ponto fraco — a principal desvantagem competitiva —, dependendo da maneira como sao administradas.

A estrategia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta frente ao ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameacas potenciais que rondam os seus negocios. E uma questao de saber ajustar-se as situacoes. Alem disso, a estrategia organizacional tern os seus desdobramentos: ela reflete o modo pelo qual a empresa procura maximizar as suas forcas reais e potenciais da melhor maneira possivel e minamizar as suas fraquezas reais e potenciais.

A estrategia organizacional e um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameacas ambientais ao mesmo tempo em que se aplicam mais intensamente as forcas internas e se corrigem as fraquezas internas. A estrategia organizacional representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulencias externas e aproveitar os seus recursos da melhor

maneira possivel. Quanto major a mudanca ambiental, tanto mais necessaria e a acao estrategica, desde que agil e flexivel, para aglutinar e permitir a adocao rapida de novos rumos e novas sajdas. Esta e a razao de sucesso das empresas que sabem tirar proveito das situacoes e das circunstancias. Acao rapida e arrancadas velozes.

Para ser adequadamente implementada e atingir os fins a que se propoe, a estrategia organizacional deve ser entendida e compreendida pela generalidade dos membros da organizacao, de modo que todos saibam o sentido do seu esforco e dedicacao pessoal. Aqui reside um dos majores desafios da Gestao com Pessoas. Existem estrategias implfcitas que estao apenas na cabeça dos dirigentes e que, por nao serem conhecidas pelas demajs pessoas, sao incapazes de mobilizar e dinamizar talentos e competencias e passam a constituir um fator de dispersao de energias e nao um elemento de integracao e de sinergia.

A estrategia precisa funcionar como um programa global para a consecucão de objetivos organizacionais e deve receber aprovacao geral e ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organizacao. Deve ser amplamente difundida e comunicada para servir como fio condutor da acao organizacional.

**FIGORA 3.6.**

**A EDRMULARAD DA  
ESTR ATE S IA  
ORGANIZACIONAL.**

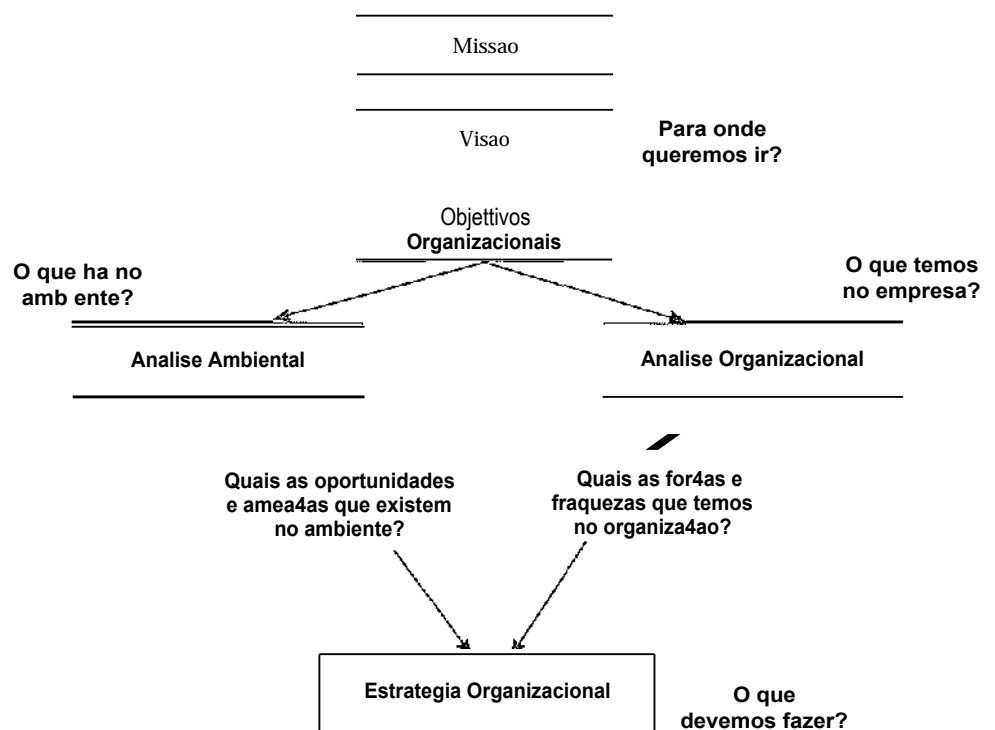
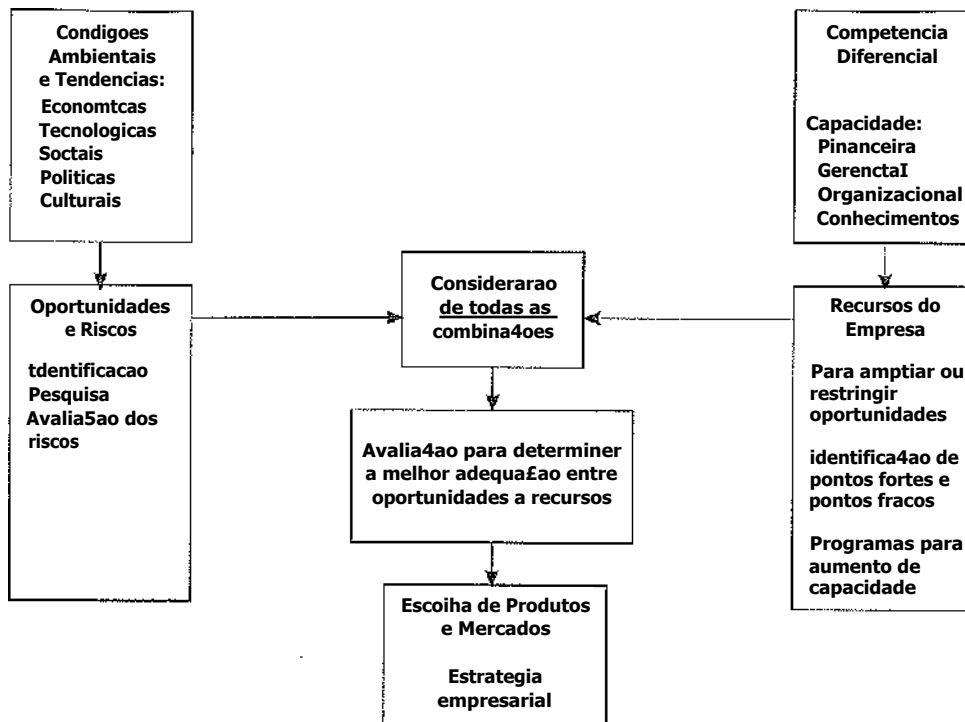


FIGURA 3.7.

DESDOBRAMENTOS  
DA ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL.3



## Voltando ao Caso Introdutório

® O passo seguinte para desencadear o processo de mudança do Mainframe seria a busca de uma estratégia empresarial para realizar a missão e atingir a visão organizacional almejada. Marina e Pedro resolveram que todos os funcionários devam participar das discussões a respeito da estratégia a ser adotada pela empresa. Mas, qual estratégia? Certamente, não seria a estratégia conservadora e defensiva.



## Avaliação Crítica

### As Origens da Estratégia

Em 1934, o pai da biologia matemática, G.F. Gause, da Universidade de Moscou, publicou suas experiências com colônias de animais muito pequenos (protozoários) do mesmo gênero, colocadas em frascos com uma quantidade limitada de nutrientes. Observou que quando os animais eram de espécies diferentes, eles conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto. Mas,

quando eram da mesma espécie, não conseguiam sobreviver. Com isso, Gause definiu o Princípio da Exclusão Competitiva, segundo o qual duas espécies que conseguem o seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir em determinado ambiente.

Moral do histórico: a competição existiu muito antes da estratégia. Ela começou com o aparecimento da própria vida. Os primeiros organismos unicelulares exigiam certos recursos para se manterem vivos. Se os recursos eram suficientes, o número de organismos aumentava de uma geração para outra. A evolução dos seres vivos fez com que esses organismos se tornassem uma fonte de alimento para outras formas mais complexas de vida e assim por diante, ao longo do ciclo da vida. Quando duas espécies competem por um mesmo recurso essencial, uma delas tende a deslocar a outra. Se não houver compensações que mantenham um equilíbrio estável que de cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas consegue sobreviver. Assim, ao longo de milhões de anos se desenvolveu uma complexa rede de interação competitiva. A cada momento, milhares de espécies estão se extinguindo e outras milhares emergindo no planeta.

E o que explica tamanha abundância de espécies? A variedade. Quando mais rico o ambiente,



te, maior o número de variáveis significativas que podem dar a cada espécie uma vantagem única. Mas também, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores — e mais acirrada a competição. Durante milhões de anos a competição natural não precisou envolver estratégias. Devido ao acaso e a lei das probabilidades, as competidores encontravam as combinações de recursos que melhor correspondiam às suas diversas características e necessidades. Isto não era estratégia, mas sim a seleção natural de Darwin baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto. O mesmo modelo aplica-se a todos os sistemas vivos, inclusive organizações. Tanto a competição biológica como a organizacional seguem o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, com apenas uma diferença: as estrategistas das organizações usam a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia. Sem elas, departamentos e tática seriam apenas intuitivos ou o mero resultado de reflexos condicionados. Além disso, a estratégia requer a compreensão da complexa trama da competição natural.

O planejamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável. Também pode focalizar a melhoria do comportamento para assegurar a reação adequada a frequentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda focalizar as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem. Como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, Ackoff<sup>8</sup> aponta três tipos de filosofia do planejamento estratégico:

1. *Planejamento conservador*: é o planejamento voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de se obterem bons resultados, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na organização. Sua ênfase é conservar as práticas vigentes. O planejamento conservador ou defensivo está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas inter-

nos do que em explorar novas oportunidades ambientais. Sua base é retrospectiva, para aproveitar a experiência passada e projetá-la para o futuro.

2. *Planejamento otimizador*: é o planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizador ou analítico está baseado em uma preocupação de melhorar as práticas vigentes na organização. Sua base é incremental, a fim de melhorar continuamente as operações, aprimorando-as a cada dia.
3. *Planejamento prospectivo*: é o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas visando compatibilizar as diferentes interesses envolvidos através de uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho. O planejamento prospectivo ou ofensivo é o contrário do planejamento retrospectivo, que procura a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização. Sua base é a adesão ao futuro, no sentido de ajustar-se às novas demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências.

Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes que ocorra a ação necessária. Não se trata da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras.

## Planejamento Estratégico de RH

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua amarração com a função de Gestão de Pessoas. Em outros termos, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH. Isso é feito através do planejamento estratégico de RH.

FIGURA 3.8.

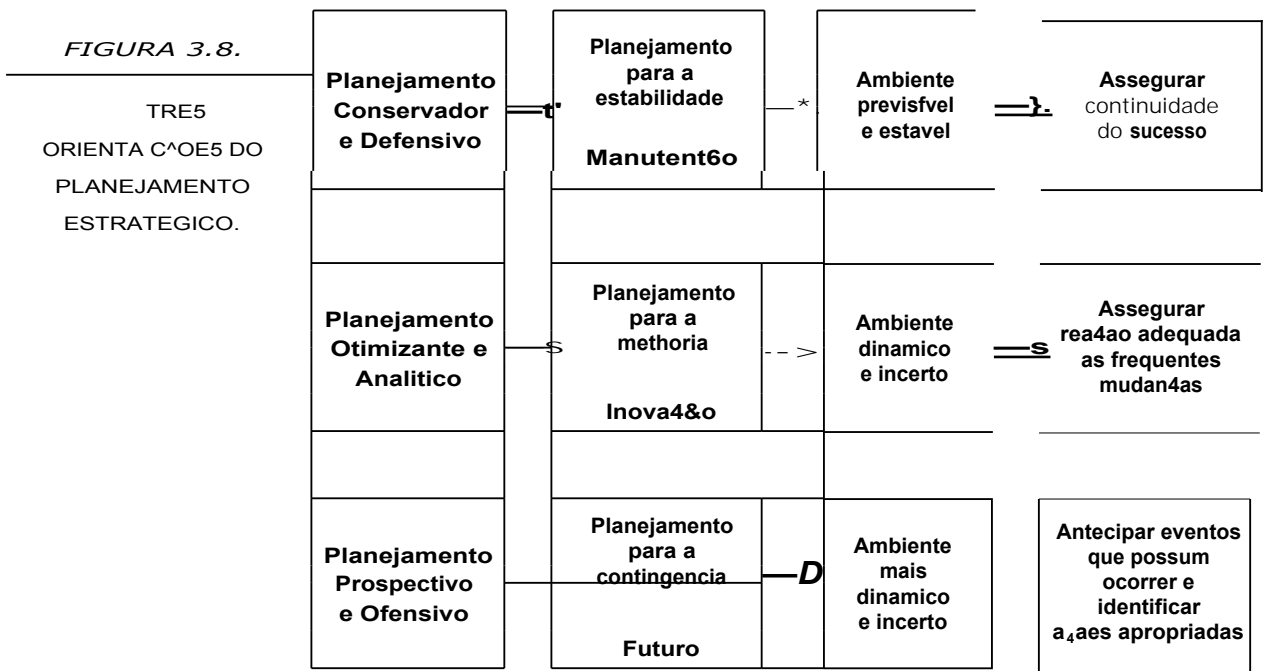
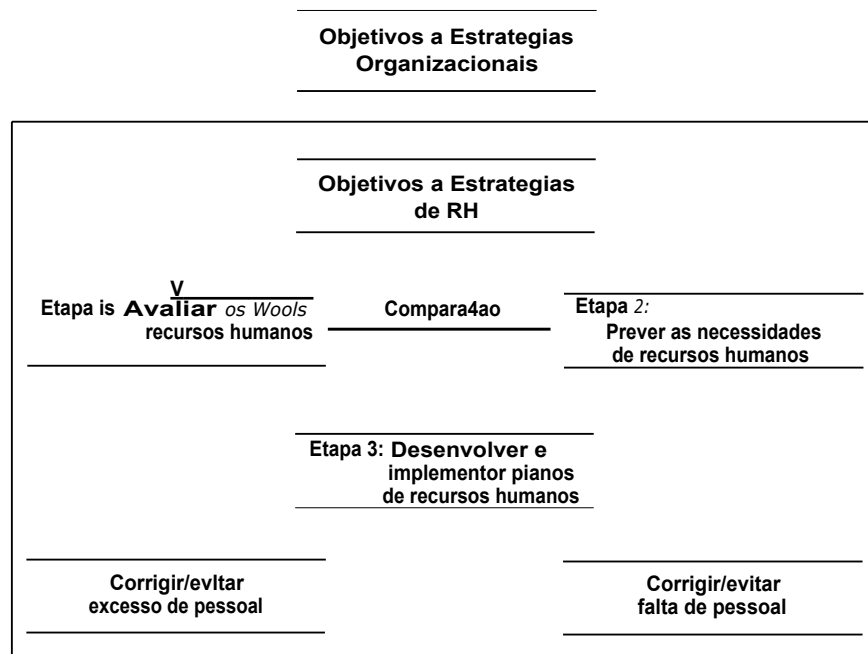


FIGURA 3.9.

OS PASSOS NO  
PLANEJAMENTO  
ESTRATEGICO  
DE RH.6



O planejamento estrategoico de RH deve ser parte integrante do planejamento estrategoico da organizacao. Quase sempre o primeiro busca uma maneira de integrar a funcao de RH nos objetivos globais da empresa, como mostra a Figura 3.10. A uma determinada estrategia organizacional deve corresponder um planejamento estrategoico de RH perfeitamente integrado e envolvido.

O planejamento estrategoico de RH refere-se a maneira como a funcao de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionarios.

Empresas como a Lincoln Electric, a Hewlett-Packard (HP) e a Texas Instruments representam diferentes perfis estrategoicos que mos-

FIGURA 3.10.

DDMPARA9AD DE  
ESTRATEGIAS DE  
RH 0DM  
ESTRATEGIAS  
EMPRESARIAIS.7

Area Estrategica de RH	Estrategia Conservadora à Defensiva	Estrategia Prospective a Ofensiva
Fluxes de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producao eficiente</li> <li>• Enfase no controle</li> <li>• Descricoes de cargos expicitas</li> <li>• Planejamento detaihado do cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• InovaSao</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Classes amplas de cargos</li> <li>• Planejamento vago do cargo</li> </ul>
Admissao	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento inferno</li> <li>• DRH decide sobre selecao</li> <li>• Enfase nas qualifica, bes tecnicas</li> <li>• Processo formal de admissao e de socializa5ao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento externo</li> <li>• Gerente decide sobre sele5ao</li> <li>• Adequa5ao do pessoa à culturs</li> <li>• Processo informal de admissao e de socializa5ao</li> </ul>
Desligamentos de Funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demissdesvoluntorias</li> <li>• Congelamento de admissoes</li> <li>• Apoio continuado aos demitidos</li> <li>• Politico de preferencia a readmissao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensas</li> <li>• Recrutamento quando necessario</li> <li>• Demitidos sem apoio</li> <li>• Nenhum tratamta preferencial</li> </ul>
Avalia5ao do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padroniza5ao do avalia5ao</li> <li>• Avalia5ao como meto de controle</li> <li>• Foco estreito</li> <li>• Dependencia exclusiva do superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia5ao "customizada"</li> <li>• Avalia5ao coma desenvolvimento</li> <li>• Avalia5ao multiproposital</li> <li>• Multiples entrados pora avalia5ao</li> </ul>
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento individual</li> <li>• Treinamento no cargo</li> <li>• Treinamento especifico</li> <li>• Comparar habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento em equipe</li> <li>• Treinamento externo</li> <li>• Treinamento generico para flexibilidade</li> <li>• Construir habilidades</li> </ul>
Recompenses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario fixo</li> <li>• Salario baseado no cargo</li> <li>• Salario baseado na antiguidade</li> <li>• Decisoes centralizadas sobre salario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario variavel</li> <li>• Salario baseado no individuo</li> <li>• Salario baseado no desempenho</li> <li>• Decisoes descentralizadas</li> </ul>

tram Como essas empresas se comportam frente ao ambiente que as envolve. Por tress desses comportamentos estrategicos estao diferentes características de ARH. Essas empresas sao Casos classicos de adequacao e compatibilizagao dos objetivos de RH como objetivos globais da organizagao, como mostra a Figura 3.11.



## Caso de Apoio

### Empresas Defensivas a Empresas Ofensivas'

A Lincoln Electric e uma empresa que fabrica produtos eletricos, sediada em Ohio, EUA, e que adota uma estrategia organizacional conservadora e defensiva. Definiu seu nicho no setor de produtos eletricos (geradores, equipamentos de solda e suprimentos) e nos seus 70 anos de vide desenvolveu esfor4os para melhorar seus processador de produ4ao e a qualidade dos produtos, corfando custos para obter pregos mais baixos e proporcionar excelente servi4o aos clientes. A estrategia organizacional defensiva do Lincoln e suplementada por uma adequada estrategia de RH. Seu sistema

de incentivos recompense a produ4ao elevada e a qualidade dos servi4os com salarios e bonus. Seus funcionarios ganham quase o dobro do media de salarios de empresas americanas similares. A estrategia de RH do Lincoln ajuda a empresa a manter uma fatia estavel de mercado com crescimento moderado, mess firme. Baseia-se no desenvolvimento interno de recursos humanos. Os empregados sao cuidadosamente selecionados, admitidos e treinados e deles se espera que permanecem na companhia por muito tempo ou portoda a vide profissional.. Dal a garantia de emprego a longo prazo e a enfase nos promo4oes infernos. O papel do orgao de RH esta voltado para servi4os fundamentais como descri4ao, sele4ao, coloca4o, avalia4ao e treinamento a longo prazo. Assim, o orgao de RH mantem a adequacao entre o desenho de cargos permanentes e o sistema de incentivos. A Lincoln e uma empresa muito integrada que requer insumos de recursos humanos previsiveis, planejamento equilibrado de RH e sue manuten4ao regular atraves de uma politico conservadora e estavel.

Ao contrario, a Hewlett-Packard (HP), sediada em Palo Alto, California, fabrica produtos eletronicos high-tech no Vale do Sdicio. A HP adota uma estrategia organizacional ofensiva e prospec-

**FIGURA 3.1 1.**

COMPARAÇÃO  
DE PERFIS  
ESTRATÉGICOS

Características Organizacionais	Lincoln Electric Conservador/Defensivo	Hewlett-Packard Prospectivo/Ofensivo	Texas Instruments Otimizante/Analítico
Estratégia de Produto/Mercado	Limitada, linha de produtos estável; mercado previsível	Ampla, linha mutável de produtos; mercado mutável	Linha de produtos estável a mutável; mercado híbrido
Pesquisa e Desenvolvimento	Limitada ao desenvolvimento de produtos	Extensiva; ênfase em ser o P do mercado	Focalizada; ênfase em ser o 2º do mercado
Produção	Alto volume/baixo custo; ênfase na eficiência e engenharia de processos	"customizada" a prototípica; ênfase na eficácia e no desenho do produto	Alto volume/baixo custo; ênfase na engenharia de processos
Marketing	Limitado às vendas	Focalizado pesadamente na pesquisa de mercado	campanhas extensivas de marketing
<b>Atividades de ARH</b>			
Papel básico	Manutenção	Empreendedor	Coordenação
Planejamento de RH	Formal a extensivo	Informal a limitado	Formal a extensivo
Recrutamento e seleção	Interno	Externo	Interno a externo
Treinamento e Desenvolvimento	Construção de habilidades	Identificação e aplicação de habilidades	Construção e aplicação de habilidades
Remuneração	Relações internas de salários; equilíbrio interno	Relações externas; competitividade externa	consistência interna a externa para garantir competitividade
Avaliação do Desempenho	Orientada para o processo; foco nas necessidades de treinamento; avaliação individual a grupal	Orientada para resultados; foco nas necessidades de pessoal; avaliação corporativa a divisional	Orientada para o processo, necessidades de treinamento de pessoal; avaliação grupal a divisional

tiva e a noção de que altos lucros somente são possíveis quando os produtos são rapidamente transferidos do projeto para o mercado. A HP teve rápida expansão graças a uma estratégia ofensiva e prospectiva, com a adoção de pequenas e mutáveis divisões de produtos em seus blocos organizacionais. A companhia tem mais de 60.000 empregados em 60 divisões ou unidades organizacionais. Cada divisão é totalmente autônoma e auto-suficiente para criar produtos com uma vantagem tecnológica sobre os concorrentes. Quando os produtos dos concorrentes se tornam bem-sucedidos e alcançam o estágio da HP, esta sai da arena e passa a focalizar sua atenção em outros projetos para produtos inteiramente novos. As unidades de RH no nível corporativo ou de cada divisão têm a tarefa constante de desenvolver novas equipes, buscar e desdobrar novos recursos administrativos e técnicos. Neste contexto, as unidades de RH desempenham um papel essencialmente empreendedor, ajudando a identificar e desenvolver habilidades e talentos humanos cruciais para os novos negócios. Na HP os recursos humanos são obtidos de fora, investidos em uma miríade de unidades e divisões e desenvolvidos internamente. A estratégia global de RH da HP pode ser mais bem caracterizada pela busca incessante de talentos humanos.

Enquanto a Lincoln adota uma estratégia defensiva e conservadora, a HP adota uma estratégia ofensiva e inovadora: Forças de cada uma delas, um diferente perfil do estágio de RH como carro-chefe da orientação estratégica.

#### Questões

1. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial defensiva e conservadora?
2. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial ofensiva e inovadora?
3. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial otimizante e analítica?
4. Como as estratégias de ARH estão vinculadas às estratégias organizacionais na Lincoln, na HP e na Texas Instruments?

O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. Ocorre que o planejamento de pessoal nem sempre é da responsabilidade do órgão de pessoal da organização, apesar de sua

importancia. Na maioria das empresas industriais, o planejamento da chamada "mao-de-obra direta" (pessoal horista diretamente ligado a producao industrial e localizado no nvel operacional) a curto prazo e feito pelo orgao responsavel pelo planejamento e controle da producao (PCP). Ao programar a producao, o PCP a desdobra logicamente em programacao d'e maquinas e equipamentos, de materiais e pfoqramacao da MOD (mao-de-obra diretamente envolvida na producao) para cumprir os programas de producao. Por sua vez, o planejamento da chamada "mao-de-obra indireta" (pessoal de supervisao, do escritorio, de vendas etc.) fica a criterio dos diversos orgaos da organizacao ou e atribufdo ao orgao de Organizacao e Metodos (O&M), principalmente quando se trata de pessoal de escritorio ou de organiza-toes nao-industriais (prestadoras de servicos), como bancos, empresas comerciais etc. Toda-via, seja o orgao de PCP ou O&M, ou seja la o que for, o planejamento de pessoal e elaborado dentro de criterios de racionalidade estritamente tecnicos e de abordagem meramente quantitativa. E o orgao de pessoal nem sempre participa de sua elaboracao e recebe seu resultado como pronto e acabado.

As bases do planejamento de RH sao: a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho. O que e preciso e o que e possfvel sao os dois lados da moeda. A Figura 3.12 da uma ideia das bases do planejamento de RH.

## Modelos de Planejamento de RH

O planejamento estrategico de RH pode ser formulado e desenhado apds, isoladamente ou integradamente corn o planejamento estrategico da empresa. Quando o planejamento estrategico de RH e feito apos a elaboracao do planejamento estrategico da empresa e procura adaptar-se a ele no sentido de contribuir para sua implementacao, ele recebe o nome de planejamento adaptativo de RH. Na outra ponta, quando o planejamento estrategico de RH e feito isoladamente pelos especialistas da area, sera nenhuma preocupacao ou articulacao corn o planejamento estrategico da organizacao, como um planejamento introvertido e auto-orientado para a funcao de RH, ele recebe o nome de planejarnento autonomo e isolado de RH. Ambos — planejamento adaptativo e planejarnento autonomo — nao funcionam bem pelo fato de nao estarem perfeita-

FIGURA 3.12.  
AB BASES DG  
PLAN Ed AM EN TQ  
ESTRATEGICD  
DE RH.1°

Demanda de Produ400	Nivel de Produtividade	Mercado Interno de Trabalho	Mercado Externo de Trabalho
<b>Demanda de Trabalho</b>		<b>Oferta de Trabalho</b>	
<b>Condi4oes a Respostas Adequadas:</b>			
<p>1. A demanda de frabalho excede a oferta de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento ou retreinamento</li> <li>• Planejamento de sucessoes internal</li> <li>• PromoSoes de dentro da companhia</li> <li>• Recrutamento externo</li> <li>• <b>Subcontrafa</b>4ao de autonomos</li> <li>• Ufiliza4ao de pessoal temporario ou em tempo parcial</li> <li>• Utiliza4ao de horas extras</li> </ul>			
<p>2. A oferta de trabalho excede a demanda de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes de salarios</li> <li>• Horarios reduzidos de trabalho</li> <li>• Compartilhamento de trabalho</li> <li>• Demissoes voluntarias</li> <li>• Desligamentos</li> </ul>			
<p>3. A demanda de <b>trabalho</b> a igual a oferta de frabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recoloca4ao</b> de desligados de dentro ou de fora da companhia</li> <li>• Transferencias infernos ou redeployment</li> </ul>			

**FIGURA 3.13.**

ALTERNATIVAS DE  
 FUSÃO ENTRE  
 PLANEJAMENTO  
 ESTRATÉGICO E  
 DE RH.1

Planejamento Adaptativo	Planejamento Integrado	Planejamento Autônomo e isolado
O foco se concentra no planejamento empresarial, sendo as práticas de RH consideradas uma reflexão posterior.	O foco se concentra em uma síntese entre o planejamento empresarial e o planejamento de RH.	O foco se concentra nas práticas de RH e na forma como a função de RH pode adicionar valor à empresa.
As discussões cabem aos gerentes de linha, com envolvimento tangencial de profissionais de RH.	Os gerentes de linha e os profissionais de RH trabalham como parceiros para garantir a ocorrência de um processo integrado de planejamento de RH.	Os profissionais de RH trabalham no plano e o apresentam aos gerentes de linha.
O resultado é uma síntese das práticas de RH necessárias para a realização dos planos empresariais.	O resultado é um plano que destaca as práticas de RH prioritárias para a obtenção de resultados empresariais.	O resultado é um plano para a função de RH, incluindo práticas prioritárias.

mente integrados no plano maior. O ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização.

Para alcançar todo o seu potencial de realizações, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isto significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente. Isto requer um cuidadoso planejamento estratégico de RH.

Existem vários modelos de planejamento de RH. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais. Vejamos alguns deles.

**1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço**

Baseia-se no conceito de que as necessidades de pessoal são uma variável dependente da procura estimada do produto (quando indústria) ou do serviço (quando organização não-industrial). A relação entre as duas variáveis — número de funcionários e procura do produto/serviço — é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de re-

ursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Qualquer crescimento de produtividade decorrente de mudança na tecnologia poderá trazer uma redução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto/serviço ou uma redução do preço do produto / serviço, de tal maneira que resulte em um aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento das necessidades de pessoal. Este modelo utiliza previsões ou extrapolações de dados históricos e está voltado predominantemente para o nível operacional da organização. Não leva em consideração possíveis fatos imprevistos, como estratégias dos concorrentes, situação do mercado de clientes, greves, falta de matéria-prima etc.

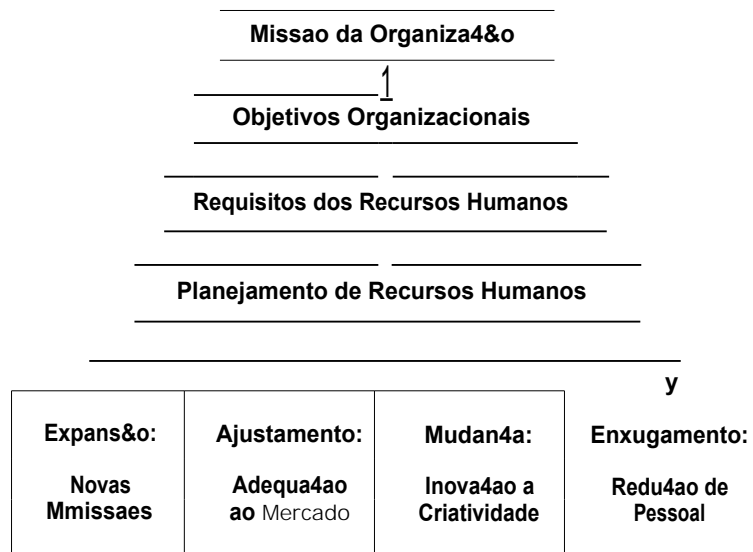
**2. Modelo baseado em segmentos de cargos**

Focaliza também o nível operacional da organização. É o modelo de planejamento de pessoal operacional utilizado por empresas de grande porte, como a Standard Oil. O modelo consiste em:

- a. Escolher um fator estratégico (como nível de vendas, volume de produção, plano de expansão) cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.
- b. Estabelecer os níveis históricos (passado) e futuros para cada fator estratégico.

**FIGURA 3.14.**

AS ALTERNATIVAS  
 DD PLANEJAMENTO  
 ESTRATEGICO  
 DE RH.



- c. Determinar os níveis históricos de mão-de-obra para cada unidade.
- d. Projetar os níveis futuros de mão-de-obra para cada unidade através da correlação como projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

Algumas empresas, como a IBM, preferem calcular suas necessidades totais de pessoal operacional com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos (ou famílias) de cargos de sua força de trabalho que apresentam variações maiores.

### 3. Modelo de substituição de postos-chave

É um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encareiramento para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma vaga futura dentro da organização. A montagem do sistema requer um organograma com informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial, que veremos no Capítulo 17 deste livro. Cada retângulo do organograma apresenta o nome do funcionário com algumas informações para tomada de decisão. Cada funcionário é classificado em três alternativas de promovibilidade:

A: funcionário pronto para promoção imediata; B: funcionário que requer maior experiência no cargo atual; C: funcionário com substituto já preparado.

Além disso, o desempenho de cada funcionário é avaliado da seguinte maneira:

1. Desempenho excepcional.
2. Desempenho satisfatório.
3. Desempenho regular.
4. Desempenho fraco.

Cada retângulo do organograma de substituição apresenta o nome e a idade do funcionário no segmento superior e, no segmento inferior, o nome dos possíveis substitutos, com seus nomes e idades, antecedidos pela classificação de promovibilidade e avaliação do desempenho.

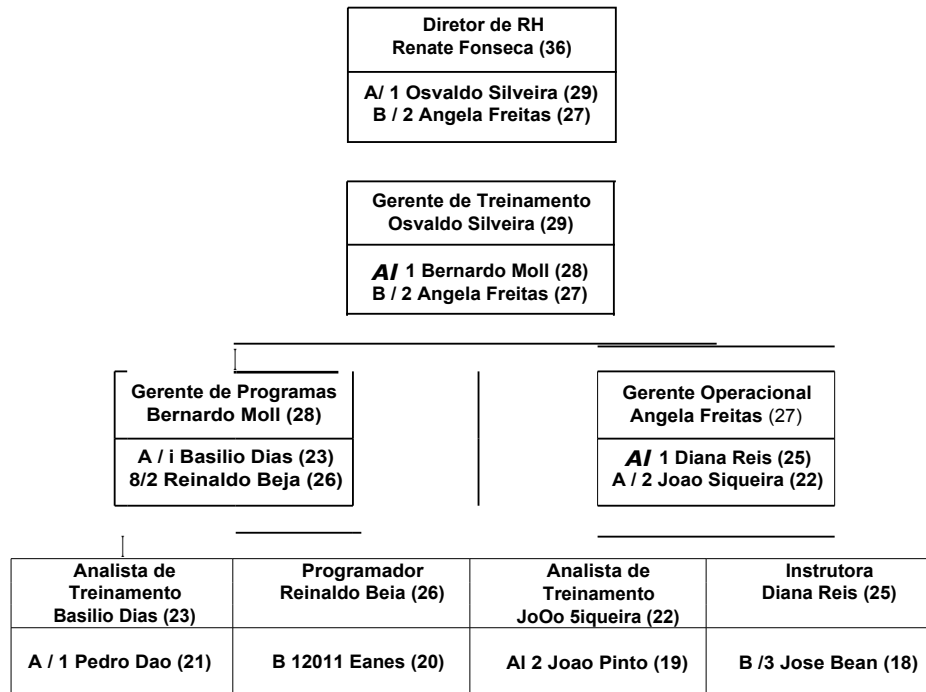
A Figura 3.15 considera a informação mínima para uma tomada de decisão a respeito de futuras substituições dentro da organização em função do *status* dos vários candidatos internos. Esse status depende de duas variáveis: desempenho atual e promovibilidade. O desempenho atual é obtido através das avaliações de desempenho, opiniões dos demais gerentes, pares e subordinados. A promovibilidade futura é baseada no desempenho atual e nas estimativas de sucesso futuro nas novas oportunidades. Muitas empresas utilizam sistemas sofisticados através da tecnologia da informação com inventários e registros que oferecem amplas informações como formação escolar, experiência profissional anterior, cargos ocupados, desempenho, aspirações e objetivos pessoais etc.

### 4. Modelo baseado no fluxo de pessoal

É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização.

FIGURA 3.1 5.

MODELO DE  
SUBSTITUIÇAD DE  
PD STO S-C HAVE.



A verificacao historica desse movimento de entradas, saidas, promocoes e transferencias internas permite uma predicao a curto prazo das necessidades de pessoal da organizacao. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contdbil, adequado para organizaçoes estdveis e sera pianos de expansao, nas quais a preocupacao e apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano.

Este modelo pode antecipar as consegtiencias de contingencias, como a politica de prnocoes da organizagao, aumento da rotatividade ou dificuldades de recrutamento etc. E muito util na andlise das consegtiencias do sistema de carreiras, quando a organizacao adota uma politica coerente nesse sentido.

### 5. Modelo de planejamento integrado

E um modelo mais amplo e abrangente. Do ponto de vista de provisao de insumos humanos, o planejamento de pessoal leva em conta quatro fatores ou varidveis intervenientes, a saber:

- a. Volume de produgao planejado pela organizalao.
- b. Mudancas tecnologicas dentro da organizacao que alterem a produtividade do pessoal.

- c. Condigoes de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela.
- d. Planejamento de carreiras dentro da organizacao.

Do ponto de vista do fluxo intern, o planejamento de RH leva em conta a composicao mutdvel da forza de trabalho da organizacao, acompanhando as entradas e saidas de pessoas, bem como a sua movimentacao dentro da organizacao, como na Figura 3.18.

Na prdtica, o modelo integrado e um modelo sistemico e abrangente de planejamento de pessoal que permite um diagnostico adequado para a tomada de decisoes.

## 4<sup>6</sup>

### Caso de Apoio

#### A Construbase14

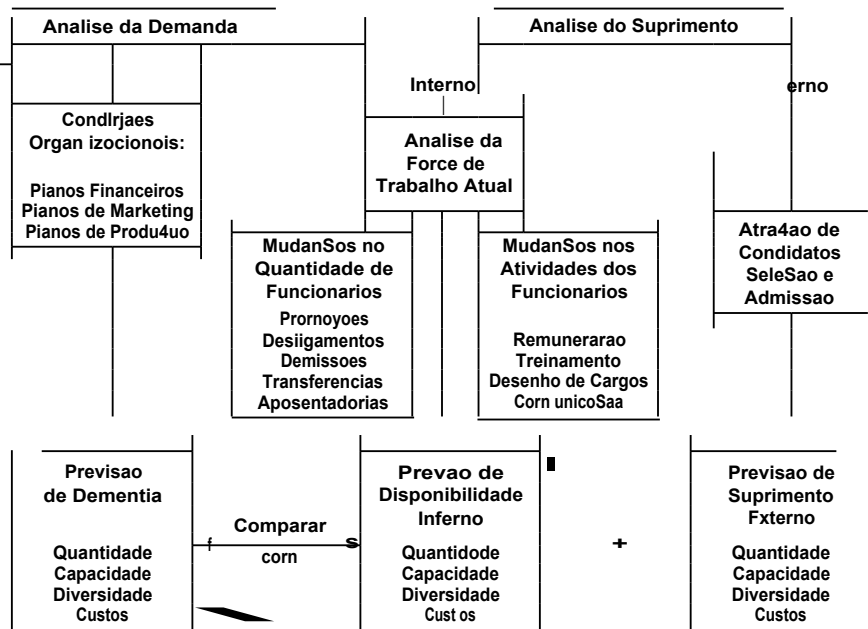
A Construbase, uma empresa mundial de engenharia e constru4ao, enfrentou um perfodo terrfvel. Durante dois anos passou por uma queda radical, trocando 200 milhoes de dolares de lucro por 500 milhoes de dolares em prejuizos. A situa48o crftica levou a decisao de colocar uma nova equipe de diretores no comando da em-



**FIGURA 3.16.**  
 PLANEJAMENTO DE  
 RH BASEADO NO  
 FLUXO DO  
 PROCESSO.

	Número Inicial	Desligamentos (-)	Transferências (-)	Promovações (+)	Admissões (+)	Número Final (=)
<b>Diretores</b>	4	0	0	0	0	4
<b>Gerentes</b>	11	0	0	1	0	12
<b>Supervisores</b>	34	4	4	8	0	34
<b>Funcionários</b>	360	12	0	1	11	360
	<b>409</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>410</b>

**FIGURA 3.17.**  
 MODELO DE  
 PLANEJAMENTO  
 INTEGRADO.



Reconciliação através de Decisões

empresa. O novo presidente empenhou-se na reestruturação para redirecionar os esforços e retornar a lucratividade.

Após dois anos a Construbase voltou a ser lucrativa. Nesta altura, a diretoria pediu ao presidente para reavaliar a estratégia da empresa, o seu impacto global e o conjunto de produtos, servi-

ços e clientes. No decorrer de um ano, a estratégia foi reavaliada e as ajustes efetuados. A diretoria solicitou então ao presidente que verificasse se a empresa possuía a tecnologia adequada e as sistemas internos em condições de apoiar e manter sua estratégia. Após uma análise da tecnologia disponível na empresa, os sistemas Ta-

FIGURA 3.1S.

MODELO DE PLANEJAMENTO DE RH INTEGRADO.

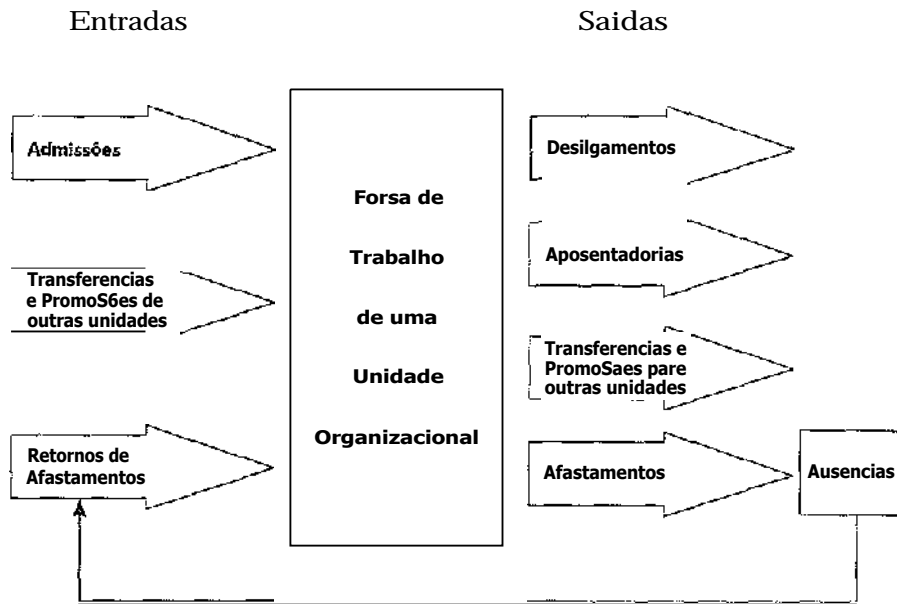
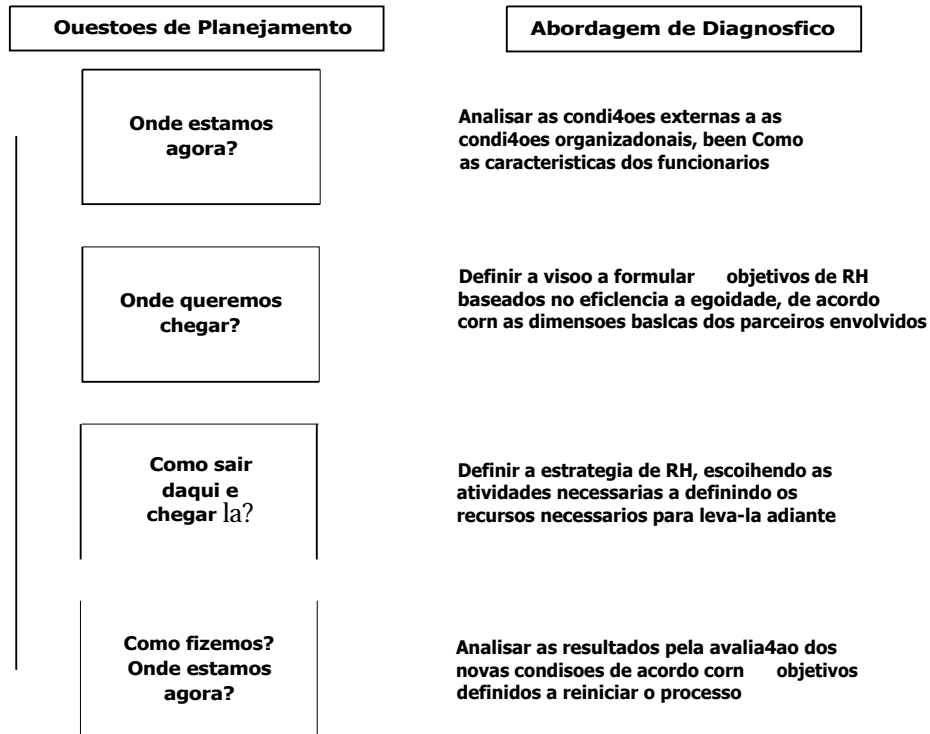


FIGURA 3.19.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E A ABRORDAGEM DE DIAGNOSTICO.



ram aprimorados e ajustados a estratégia. A diretoria pediu ao presidente uma terceira providência. Queria saber se a empresa era dotada de estrutura organizacional adequada para implementar e manter sua estratégia. Para realizar a auditoria organizacional, o comitê executivo solicitou ao vice-presidente de RH que verificasse

quais as forças e as fraquezas da organização, avaliasse se a estrutura existente era a correta para implementar a estratégia e recomendasse as melhorias necessárias. O vice-presidente de RH nomeou uma equipe de assessoria de gerentes que, por sua vez, criou um processo de avaliação utilizando dados colhidos de funcionários,

clientes e fornecedores. As recomendações resultantes foram entregues à diretoria e as mudanças organizacionais foram implementadas.

### Questões

1. Como você se comportaria no lugar do presidente para atender às três solicitações da diretoria?
2. Se você estivesse no lugar do VP de RH, como orientaria a equipe de assessoria?
3. Como você agiria nos contatos com a diretoria?

## Fatores que Intermem no Planejamento de RH

É muito comum especialistas em RH fazerem cálculos matemáticos simples a respeito da forja de trabalho da organização. Se a jornada semanal de trabalho é constituída de 40 horas e se o número de empregados de uma organização é de 1.000 funcionários, pressupõe-se que seja 40.000 o número de homens-horas trabalhadas na semana. O cálculo é elementar e simplório. É o erro decorrente também. Na verdade, as pessoas nem sempre trabalham exatamente como delas se espera. Elas se atrasam ou faltam ao trabalho, perdem dias de trabalho por doença ou para cumprirem compromissos pessoais que só podem ser atendidos no horário de serviço. Sofrem acidentes, e devem gozar férias a cada 12 meses. Assim, toma-se necessário levar em conta os índices de absenteísmo e de rotatividade do pessoal para se fazer o planejamento de RH.

### Absenteísmo

Ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos empregados provocam certas distorções quando se referem ao volume e disponibilidade da forja de trabalho. Ausências são faltas ou atrasos para o trabalho. O absenteísmo é sua principal consequência. O oposto do absenteísmo é a presença. Esta se refere a quanto tempo o funcionário está disponível para o trabalho.

Absenteísmo ou ausência e a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido

quando os empregados não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. O Bureau of National Affairs (BNA) adota a seguinte fórmula para calcular o Índice de absenteísmo:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de pessoas / dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{N}^\circ \text{ médio de empregados} \times \text{Número de dias de trabalho no mês}}$$

A fórmula acima reflete o número de dias de ausências dos empregados. Mas como ficam as ausências por atrasos de minutos ou de horas? Algumas organizações preferem transformar os dias em horas para incluir faltas e atrasos:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas / horas perdidas}}{\text{Total de pessoas / horas de trabalho}}$$

Também existe o Índice de absenteísmo relativo ao pessoal afastado por períodos prolongados de tempo, que inclui as ausências prolongadas, como férias, doenças ou ausências justificadas nos seus índices de absenteísmo. Para capturar a custo total das ausências, pode-se incluir todos os dias de trabalho perdidos, por qualquer motivo (como dias de afastamento por férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho e licenças de toda espécie). Ou então calcular as chamadas presenças pobres, que incluem apenas aquelas ausências que os empregados podem controlar pessoalmente (como faltas ou atrasos por motivos particulares, perfeitamente evitáveis). O Índice de absenteísmo pode ser mensal ou anual. Se o Índice de absenteísmo mensal é de 3%, por exemplo, a organização conta, na realidade, com 97% de sua forja de trabalho no período.

As causas e consequências das ausências foram intensamente estudadas. As pesquisas mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional dos empregados e pela sua

rtotivacao para o trabalho, alem de fatores internos e externos ao trabalho. A Figura 3.20 mostra um modelo de diagnostico da presenca dos funcionarios. Note que a capacidade de assiduidade pode ser reduzida por barreiras a presenca, como doencas, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivacao para a assiduidade e afetada pelas praticas organizacionais (como recompensas a assiduidade e punicoes ao absenteismo), pela cultura de ausencia (quando as faltas ou atrasos sao considerados aceitaveis ou inaceitaveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados. As organizacoes bem-sucedidas estao incentivando a presenca e desestimulando as ausencias ao trabalho atraves de praticas gerenciais e culturas que privilegiam a participacao, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionarios favoraveis a participacao 15

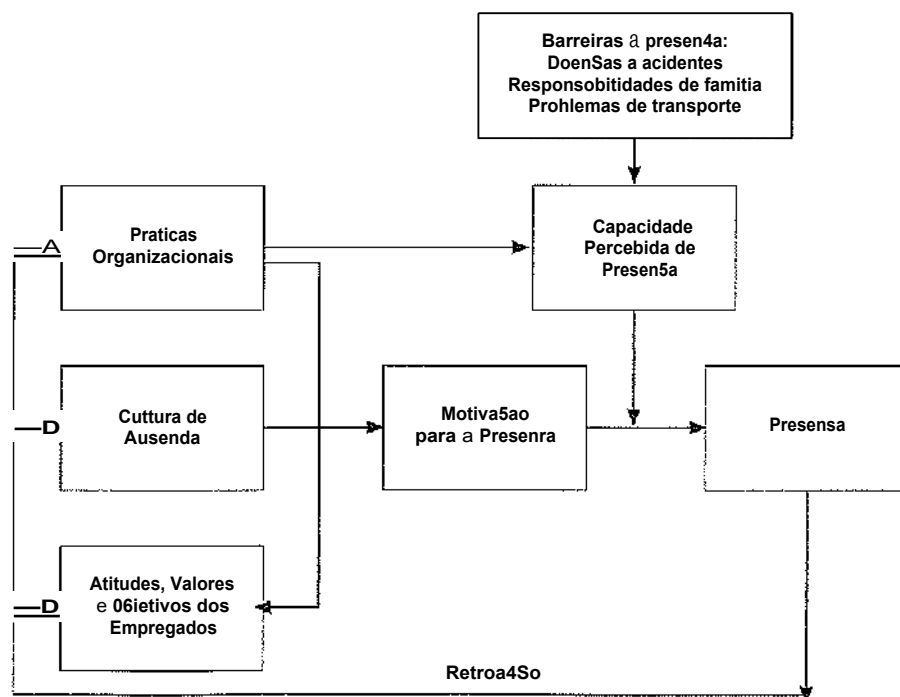
A quantidade e duracao das ausencias estao relacionadas com a satisfacao no trabalho. Os programas de controle de ausencias devem focalizar as causas do absenteismo. As organizacoes procuram influenciar a motivacao para ausencias verificando as justificativas, comunicando regras de ausencia e recompensando bons registros de assiduidade com premios. A administracao do problema de ausencia traz re-

tornos indiscutiveis. Uma pesquisa mostrou que os custos do absenteismo em 800 funcionarios de seguradoras americanas com um salario medio de US\$ 9,21 por hora foram estimados em US\$ 876.859 por ano, ou seja, US\$ 1.096 anuais por empregado? Cada pequena reducao nos Indices de absenteismo pode trazer razoavel economia para a organizacao. Este e um dos aspectos nos quais a ARH pode trazer lucros para a organizacao.

### Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal e o resultado da saida de alguns funcionarios e a entrada de outros para substituf-los no trabalho. As organizacoes sofrem um processo continuo e dinamico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poder manter sua integridade e sobreviver. Isto significa que etas estao sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilfbrio. A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e safdas de pessoas em uma organizacao, ou seja, as entradas de pessoas para compensar as saldas de pessoas das organizacoes. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissao de um substituto como reposicao. Isto signi-

FIGURA 3.20.  
MODELO DE  
DIAGNOSTICO DA  
PRESENCIA DO  
PESSOAL. 16



fica que o fluxo de saidas (desligamentos, demissoes e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissoes) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organizacao. Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionario e o desligamento por iniciativa da organizacao.

1. *Desligamento por iniciativa do funcionario:* ocorre quando um funcionario decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relacao de trabalho com o empregador. A decisao de desligar-se depende de duas percepcoes. A primeira e o nvel de insatisfarao do funcionario com o trabalho. A segunda e o numero de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organizacao, isto e, no mercado de trabalho. O funcionario pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos. Muitas organizacoes tern lancado incentivos financeiros para tornar o desligamento mais atrativo, como os Planos de Demissao Espontanea (PDE), quando pretendem reduzir o tamanho de sua forca de trabalho sera se enredar nos fatores negativos associados a um corte unilateral. Esses planos envolvem o pagamento de alguns meses de salario, dependendo do tempo de casa, e a extensao do benefccio de assistencia medico-hospitalar por alguns meses.
2. *Desligamento por iniciativa da organizagdo (demissao):* ocorre quando a organizacao decide desligar funcionarios, seja para substitui-los por outros mais adequados as suas necessidades, seja para corrigir problemas de selecao inadequada, seja Para reduzir sua forca de trabalho. As mudancas efetuadas no desenho dos cargos provocam transferencias, recolocacoes, compartilhamento de tarefas, reducao de horas de trabalho e demissoes de funcionarios. Para reduzir o impacto dessas mudancas organizacionais, o remedio tern sido o Corte de horas extras, o congelamento de admissoes, a reducao da jornada de trabalho, o trabalho em casa (*home office*) e, sobretudo, a reciclagem profissional atraves do treinamento continuo e intensivo. Quando a demissao se torna indispensavel, as organizacoes utilizam crite-

rios discutidos e negociados com seus funcionarios ou sindicatos para evitar problemas de reducao do moral e fidelidade que afetam a produtividade, minimizar possfveis awes judiciais e assistir aos ex-funcionarios na procura de empregos comparaveis no mercado de trabalho atraves do *outplacement* (recolocacao profissional). O *outplacement* e um processo de recolocacao conduzido por empresas de consultoria contratadas pela organizacao que assessoram seus ex-funcionarios na busca de um novo emprego no mercado de trabalho.

Daf a necessidade de mensurar o nvel de desligamentos na orgaruzacao. O indice de desligamentos mede a proporcao dos desligamentos em relacao ao tamanho da forca de trabalho. A formula mais utihzada e o numero de pessoas que se deshgaram durante um determinado perfodo de tempo (um mes ou um ano) em relacao ao numero medio de funcionarios existente. Essa formula, contudo, funciona apenas ern relacao as saidas e nao considera as entradas de pessoalna organizacao.

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de huncionarios desligados}}{\text{Efetivo medio da organizacao}}$$

A rotatividade custa caro as organizacoes. Urn estudo do American Institute of Certified Public Accountants<sup>18</sup> mostra que o custo medio por admissao de um operario de linha de montagem e de US\$ 300; o de um vendedor de varejo e de US\$ 350; o de uma secretaria sobe para US\$ 1.000; ode um programador de computador chega a US\$ 2.500 e o de um engenheiro atinge os US\$ 4.901. A razao e que a rotatividade envolve varios custos, como mostra a Figura 3.21.

A rotatividade nao e uma causa, mas o efeito de algumas variaveis externas e internas. Dentre as variaveis externas estio a situacao de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura economica, as oportuidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variaveis internas estao a polftica salarial e de benefccios que a organizacao oferece, o estilo gerencial, as oportuidades de crescimento intern, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as

FIGURA 3.21.

OS CUSTOS DE REPOSIÇÃO EM FUNÇÃO DA ROTATIVIDADE.

Custos de Recrutamento	Custos de Seleção	Custos de Treinamento	Custos de Desligamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processamento da requisição de empregado</li> <li>Propaganda</li> <li>Visitas a escolas</li> <li>Atendimento nos candidatos</li> <li>Tempo dos recrutadores</li> <li>Pesquisas de mercado</li> <li>Formulários e custo do processamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas de seleção</li> <li>Aplicação e aferição de provas de conhecimento</li> <li>Aplicação e aferição de testes</li> <li>Tempo dos selecionadores</li> <li>Checagem de referências</li> <li>Exames médicos e laboratoriais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de integração</li> <li>Orientação</li> <li>Custos diretos de treinamento</li> <li>Tempo dos instrutores</li> <li>Baixa produtividade durante o treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagamento de salários a quitação de direitos trabalhistas (ferias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.)</li> <li>Pagamento de benefícios</li> <li>Entrevista de desligamento</li> <li>Custos do outplacement</li> <li>Cargo vago até a substituição</li> </ul>

condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os funcionários que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em RH ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

1. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário);
2. Opinião do funcionário sobre a empresa, o gerente e os colegas;
3. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho;
4. Opinião sobre o salário, benefícios sociais e oportunidades de progresso;
5. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e sobre a atitude das pessoas;
6. Opinião quanto as oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Todos esses aspectos são registrados em um formulário de entrevista de desligamento para tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização.

### Mudanças nos requisitos da força de trabalho

Fatores condicionantes, como o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho estão modificando profundamente os requisitos da força de trabalho. Com a forte mudança, muitos segmentos da força de trabalho estão se tornando deficientes nas novas habilidades necessárias para desempenhar as atividades requeridas no novo século. Os novos ingressantes na força de trabalho não estão sendo adequadamente preparados pelas escolas. Os novos graduados ressentem-se da necessária leitura e de habilidades de escrita e matemática. Boa parte não sabe sequer lidar com um computador. Essas deficiências de habilidades provocam perdas significativas para a organização em termos de trabalho de qualidade inferior, baixa produtividade, aumento nos acidentes de trabalho e constantes queixas dos clientes. Essas perdas podem atingir bilhões de reais em cada ano.

Para atacar esse problema e começar a corrigir essa deficiência são necessários enormes recursos das organizações e das agências governamentais.



## Caso pan Discussao

### RH como o Cerro-Chefe da Mudan4a Organizacional"

A empresa bem-sucedido deve funcionar como um conjunto coeso de habilidades e capacidades sempre pronto para ser aplicado nos oportunidades que aparecem no mercado. O seu planejamento estrategico concentra-se no desenvolvimento e no integro4ao dessas habilidades e capacidades. Ele deve sempre valorizar o talento humano e a habilidade necessario para passar a a4ao concrete. Isto come4o no primeira linha, que represents o ponto de contato corn o cliente. E ai que deve come4or a a4ao.

Um exemplo dense tipo de planejamento estrategico ocorreu no Scandinavian Airlines System (SAS). Quando assumiu a presidencia do empresa, Jan Carizon visitou outros dirigentes dos maiores companhias aereas do mundo para trocar ideias e informo4oes. Apos algum tempo, desapontado, ele os classificou em duos categories: no primeira estavam os dirigentes que so queriam falar sobre aeronaves; no segunda estavam aqueles que nao queriam falar de avioes, mss sobre os negocios, mercados, clientes e os seus recursos humanos como ferramentas para criar um born servi4o. Quando conferiu o desempenho dos empresas visitadas, percebeu que somente aqueles do segunda categoric eram repetidamente lucrotivas. Percebeu que as empresas aereas dispoem dos mesmos avioes, aeroportos, rotas e lojas. E dificil diferencia-las. Carizon criou um posicionamento estrategico diferenciado e dificil de ser alcan4odo ou imitado pelos concorrentes, baseado nos recursos humanos e nos otitudes gerenciais do SAS. O primeiro passo foi buscar uma visao estrategico de servi4os focalizada nos clientes e corn elevado consistencia inferno. Para fazer as mudan4os no organiza4ao do trabalho do SAS, enviou um grupo de gerentes de alto nivel para fora do empresa corn a finalidade de planejar a mudan4o, enquanto seus colegas continuovom a administrar o cotidiano do companhia aerea.

Carizon detonou a mudan4o organizacional e virou a estrutura do organizo4fio de cabe4o para baixo. Ou melhor, pelo overso. Colocou todo a organizacao do SAS sobre a sus cabe4o. O pessoal de linha de frente — que tern contato direto corn os clientes e que antes ficava no base

inferior do organograma — foi colocado no topo. Passou a ser responsabilidade de todas as pessoas, inclusive do presidente, prestar servi4as cos funcionarios do linha de frente que atendem diretamente o cliente. A empresa foi dividida em varios cent ros de lucre — o tamanho variava de uma divisao do empresa ate uma rota especifica — cujo gerente era considerado um empreendedor, livre para decidir o horario e o numero de voos, podendo alugar avioes e pessoal de voo de outras divisoes. Carizon notou que os centros de lucro aumentam a responsabilidade e autoridade dos gerentes operacionais do linha de frente e exigem que o desempenho dos outras colaboradores do organiza4ao seja melhorado para atender as atividades operacionais do linha de frente. Verificou que as respostos rapidas do linha de frente exigem linhas de comunica4ao mais curtas e intensas e menor numero de niveis intermediaries de gerencia. Enxugou os niveis intermediaries e deu for4o (empowerment) as pessoas, aumentando a sus capacidade profissional e dando-lhes responsabilidade pessoal pelos decisoes. O tradicional organograma do SAS foi todo reformulado.

Foi preciso muito tempo para que os membros do organiza4ao obsorvessem as profundas mudan4os do redesenho do SAS. Deu-se plena autonomic as pessoas, gro4os a tecnologia do informa4ao aliada a total liberdade de o4ao, medidas de desempenho e recompenses que encorajam solu4oes criativas e inovadoras. Carizon inverteu as regras: em vez de as pessoas servirem a organiza4ao, esta e que passou a servir as pessoas para que elas pudessem atender o cliente. No verdade, as pessoas passaram a ocupar o topo do organiza4o e a estrutura organizacional passou a servir como retaguarda para que etas resolvessem eficazmente os problemas dos clientes.

A estrutura organizacional do SAS passou a ser uma ferramenta de trabalho para os funcionarios otenderem os clientes. O segredo esta no rede de informo4oes dentro do companhia: a informagoo fornece a coda funcionario o conhecimento de suss oportunidades e possibilidades. A pessoa que possui informo4ao nao pole evitar assumir e ampliar suss responsabilidades.

A SAS nos oferece uma li400: a ARH deve acompanhar as mudan4as que ocorrem no organiza4ao. Mas ela nao deve ficar a reboque. Nem ser aquela que chego par ultimo. No verdade, a ARH deve funcionar como o agente de mudon4os

FIGURA 3.22.

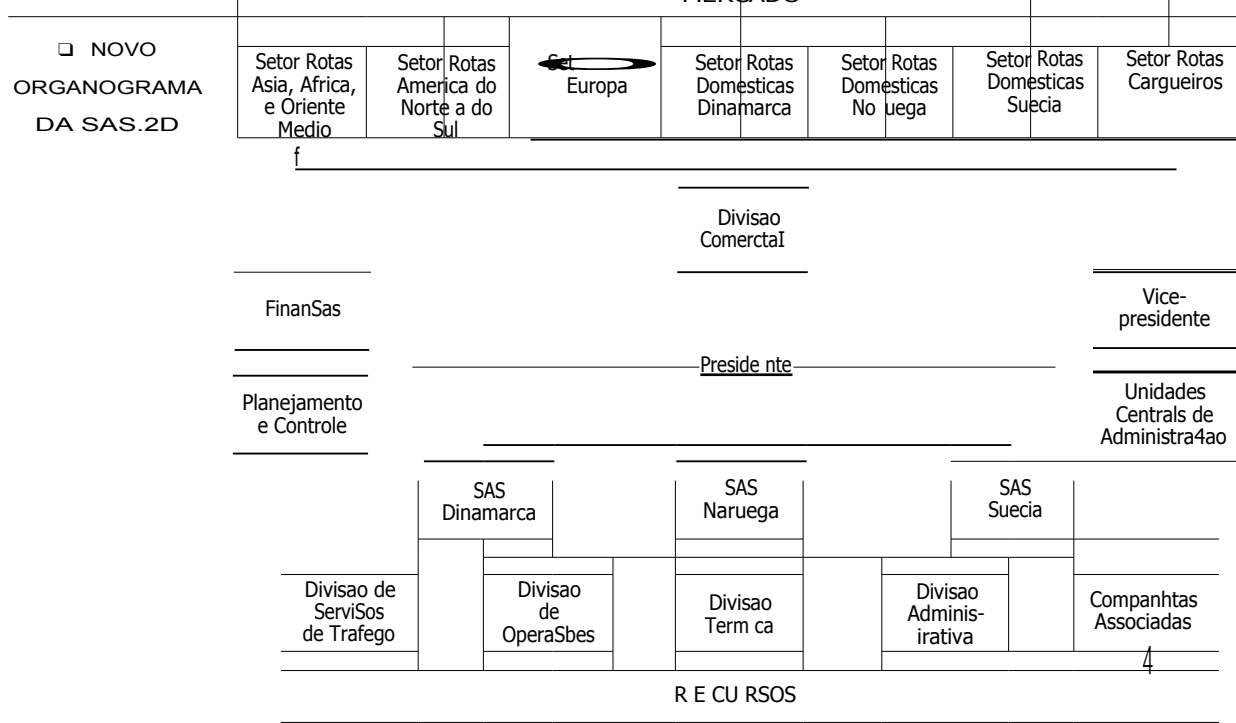
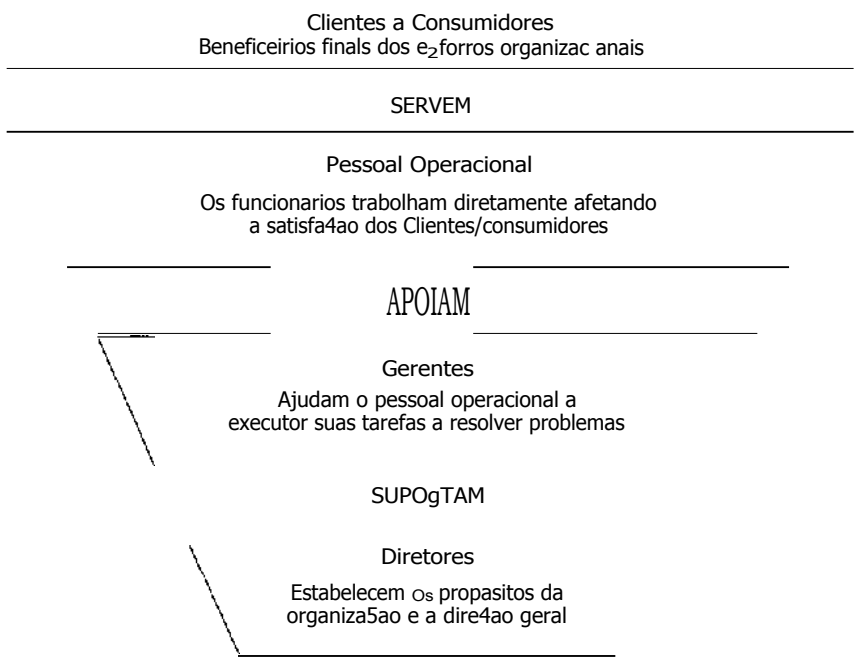


FIGURA 3.23.

NOVO FORMATO ORGANIZACIONAL DA SAS.



estruturais e comporfamentais dentro do empresa. Essa e a sua missao. Servir coma o principal guia orientador. O carro-chefe. A panto-de-lon4a e area de vanguarda. A pioneira que desbrava novas caminhos e que indica a dire4ao a seguir. Infe-

lizmente, nao e isto o que acontece no malaria dos casas. Quase sempre a ARH segue aas trancos e tropecos o rostra dos mudancas organizacionais. Isto precisa ser mudado pela ado4ao de novas ideias e praticas para lidar cam as pessoas.

























































































































































































## Questões

1. A DuPont e a Merck são duas organizações com culturas organizacionais diferentes. Quando resolverem criar um empreendimento conjunto, qual seria o primeiro passo para integrar os funcionários, segundo sua opinião?
2. Se você fosse o Diretor de RH, como procederia nesta situação?
3. Você concorda com a sequência dos três fases do programa citado? Poderia ser invertida? Com reduzida? Com aumentada?
4. O programa representa um custo operacional que certamente não é pequeno. Como você poderia avaliá-lo em termos de custos e benefícios?



## Resumo do Capítulo

Os processos de integrar pessoas envolvem a integração e orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação de desempenho. A orientação das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro dos cargos da organização e envolve a cultura, isto é, o ajustamento à cultura organizacional. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa. Ela se refere ao conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Alguns aspectos da cultura são formais e abertos, enquanto outros são informais e ocultos, como em um iceberg. A cultura se apresenta em vários níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Ela pode ser forte ou fraca, adaptativa ou não-adaptativa, isto é, conservadora. No fundo, há uma dupla necessidade de estabilidade e de adaptabilidade da cultura. Os funcionários aprendem a cultura através de várias formas como histórias, rituais e cerimônias, símbolos materiais e forma de linguagem. A socialização organizacional significa a adaptação das pessoas à cultura da organização. Os métodos de socialização organizacional mais utilizados são: o processo seletivo, o conteúdo do cargo, o supervisor como tutor, o grupo de trabalho e o programa de integração, que é o mais utilizado. As vantagens do programa

de integração são várias: redução da ansiedade das pessoas, redução da rotatividade, economia de tempo e ajustamento das expectativas.



## Exercícios

1. Qual o papel? Para que a organização é um sistema de papéis?
2. Defina a orientação das pessoas no contexto da aplicação de pessoas.
3. Explique a cultura organizacional. Defina cultura forte e cultura fraca.
4. Para que a cultura se parece com um iceberg? Explique.
5. Defina os aspectos formais e abertos e os informais e ocultos da cultura.
6. Quais os componentes da cultura organizacional? Explique-os.
7. O que significa valor?
8. Pode-se mudar a cultura organizacional? Explique.
9. Quais as características das culturas bem-sucedidas? Explique.
10. Comente a cultura do Levi Strauss.
11. Quais as diferenças entre culturas adaptativas e não-adaptativas?
12. Explique o paradoxo entre estabilidade e adaptabilidade da cultura.
13. Quais as condições para se mudar uma cultura organizacional?
14. Como os funcionários aprendem a cultura organizacional?
15. O que é socialização organizacional? Por que utilizá-la?
16. Quais as alternativas de um programa de integração?
17. Comente o HP Way.
18. Quais os métodos de socialização organizacional?
19. Quais os principais itens de um programa de integração?
20. Qual o conteúdo de um manual de empregado?

21. Explique o programa de integra4ao do Walt Disney.
22. Quois os vontogens de um programa de or1-ento46o?
23. Explique o programa de orienta4ao do DuPont Merck.



## Referencias Bibliograficas

1. Harrison M. TRICE e Janice M. Beyer. *The Cultures of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993, pp. 2-3.
2. Edgar H. SCHEIN. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 1992, p. 2.
3. Elliot JACQUES. *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock Publ., 1951.
4. Idalberto CHIAVENATO. *Administragfo nos Novos Tempos: Os Novos Horizon tes em Administracio*, Sao Paulo, Makron, 1999, p.173.
5. Edgar SCHEIN, op. cit.
6. Idalberto CHIAVENATO, op. cit., p. 175.
7. Edgar SCHEIN, op. cit.
8. Adaptado de: John R. SCHERMERHORN, J. *Management*, Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p.315.
9. John B. KOTTER e James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*, Nova York, Free Press, 1992, p. 89.
10. Extrafdo de: R. MITCHELL. "Managing by Values", *Business Week*, F de agosto de 1994, pp. 46-52, Citado em: Stephen P. ROBBINS. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1996, p. 708.
11. Robert HAAS. "Value Make the Company", *Harvard Business Review*, setembro/outubro de 1990, p. 134.
12. John P. KOTTER e James L. Heskett, op. cit., p. 51.
13. Bart NOOTEBOOM. "Paradox, Identity, and Change in Management", *Human Systems Management*, 8, 1989, pp. 291-300.
14. Samuel C. CERTO. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 293.
15. Alan FARNHAM. "Who Beats Stress Best — and How", *Fortune*, 7 de outubro de 1991, pp. 71-86.
16. Adaptado de: Carol Hymowitz, "With Corporate Culture Fits You?", *The Wall Street Journal*, 17 de julho de 1989, p. E1.
17. Extrafdo de: B. Dumaine, "Times Are Good? Create a Crisis", *Fortune*, 28 de junho de 1993, pp. 123-130.
18. Idalberto CHIAVENATO, op. cit.
19. Stephen P. BOBBINS. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1996, pp. 696-699.
20. Extraido de: J. Van MAANEN. 'People Processing: Strategies of Organizational Socialization', *Organizational Dynamics*, verao de 1978, pp. 19-36 e Edgard H. SCHEIN. "Organizational Culture", *American Psychologist*, fevereiro de 1990, p. 116.
21. Baseado em: "Com o Vale a Seus Pes", *HSM Management*, n-10, Ano 2, setembro/outubro 1998, pp. 50-56.
22. David PACKARD. *The HP Way – Como Bill Hewlett e Eu Construfmos nossa Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
23. N.W. POPE. *Mickey Mouse Marketing*, *American Banker*, 25 de julho de 1979.
24. John M. IVANCEVICH, p. 419.
25. Maria Tereza GOMES. "Conquiste um Lugar nas Melhores", *As Melhores Empresas para Voce Trabalhar*, *Revista Exame*, Edicao n- 669, 1998, p. 13.
26. Tracy Daniel CONNORS (ed.). *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, Nova York, John Wiley & Sons, 1993, p. 125.
27. Mathew J. KIERNAN. *11 Mandamentos da Administragao do Seculo XXI*, Sao Paulo, Makron Books, 1998, pp. 129-130.
28. Rosabeth Moss KANTER. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Coiporation*, Nova York, Simon & Schuster, 1983.
29. Extrafdo de: Carol S. KLEIN e Jeff Taylor. "Employee Orientation Is an Ongoing Process at the DuPont Merck Pharmaceutical Company", *Personnel Journal*, maio de 1994, p. 67.
30. Zandy B. LEIBOWITZ, Nancy K. Schlossberg e Jane E. Shore. "Stopping the Revolving Door", *Training and Development Journal*, vol. 45, n- 2, fevereiro de 1991, pp. 43-50.
31. Zandy B. LEIBOWITZ, Nancy K. Schlossberg e Jane E. Shore, op. cit., p.48.

# MODELAGEM DE CARGOS



## Objetivos Globais de Aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir desenho de cargos, análise, descrição e especificação de cargos.
  - Entender como o desenho dos cargos afeta as práticas de RH.
  - Descrever os métodos de obter e coletar informações sobre os cargos.
  - Identificar as cinco dimensões profundas dos cargos.
  - Comparar as várias abordagens no desenho dos cargos.
  - Conhecer as atuais abordagens de desenho de cargos no mundo moderno.

## O Que Veremos Adiante

- Conceito de Cargo
  - Desenho de Cargos
- Modelos de Desenho de Cargos
  - Natureza do Trabalho
- Descrição e Análise de Cargos
- Métodos de Coleta de Dados sobre Cargos









































































































































































































































































































































































































































































































































































































































































































