Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo
Departamento de Administração

*“A CONSTITUIÇÃO DO MODELO COMPETITIVO DE GESTÃO
DE PESSOAS NO BRASIL – UM ESTUDO SOBRE AS EMPRESAS
CONSIDERADAS EXEMPLARES”*

ANDRÉ LUIZ FISCHER

ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a MARIA TEREZA LEME FLEURY

São Paulo

1998

ANDRÉ LUTZ FISCHER

*“A CONSTITUIÇÃO DO MODELO COMPETITIVO DE GESTÃO
DE PESSOAS NO BRASIL – UM ESTUDO SOBRE AS EMPRESAS
CONSIDERADAS EXEMPLARES”*

Tese apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de
São Paulo, como parte dos
requisitos para obtenção do Título
de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Tereza Leme Fleury

São Paulo
1998

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Cláudio Felisoni D'Angelo

*Dedico este trabalho
a quem significa a razão de existir
e a energia que movimenta o meu mundo:
"Requinha"*

AGRADECIMENTOS

Depois de dois anos dedicados a este trabalho, torna-se impossível agradecer a todos os que contribuíram para a sua realização. Por ser do jeito que sou, ele foi uma obra com múltiplas participações. Todos ajudaram, pelo simples fato de que não sei fazer nada sozinho. A primeira e fundamental ajuda veio da professora Maria Tereza, antes amiga, agora orientadora e, no futuro, uma das pessoas a quem devo um enorme aprendizado e ainda mais respeito. Com ela aprendi qual é o verdadeiro significado de orientar: é fazer as pessoas acreditarem que podem. Obrigado Tereza, pela confiança e por fazer muito mais do que se pediria não só a um orientador, mas mesmo a uma amiga.

Três pessoas que me ajudaram imensamente foram Tatiana, Andréia e Natália. Fontes de uma fantástica inspiração, elas contribuíram com idéias absolutamente incomuns sobre tudo aquilo que se fazia. Nos momentos mais críticos, as três me enchiam de tranqüilidade e paz de espírito, suavizando tudo com uma alegria inesgotável. Não há um parágrafo desta tese que não tenha alguma marca destas três moças.

Uma demonstração de amizade e dedicação sem precedentes veio da minha companheira de trabalho Regina Mattos que, com certeza, teve uma enorme responsabilidade por este estudo ter sido concluído à tempo. Obrigado, Regina, sem sua ajuda, com a qual pude contar em todas as horas e circunstâncias, seria absolutamente impossível. Agradeço também à Marisa, que assumiu projetos profissionais acima de suas possibilidades para que eu pudesse dedicar o meu tempo ao que precisava ser feito. A Rosa e Joel lembro que nestas páginas há muito de nossas antigas reflexões estimuladas pelos os projetos que fizemos juntos.

Dois amigos antigos, como sempre, também estiveram ativamente presentes. Obrigado Júlio César, pelo apoio no tratamento dos dados e pela paciência nas orientações estatísticas de que precisei. Obrigado Gonzaga, por horas a fio dedicadas à revisão do texto, que não deve ter sido uma tarefa fácil.

Agradeço ainda ao Edson, por ter aplicado sua enorme competência e entusiasmo na preparação dos dados secundários e de todo o processo de pesquisa quantitativa. À Alessandra, pelo apoio na pesquisa bibliográfica, e ao Rune e Regina Badan, que atuaram na fase final dos estudos de caso. À Magali coube formatar com grande profissionalismo o texto final, trabalho em que se foram dias e noites que não pouparam sábados, domingos e feriados. Obrigado, Magali.

Merecem também meus agradecimentos os mais de duzentos profissionais que responderam às pesquisas quantitativas, bem como as empresas Xerox, Rhodia e Gessy Lever, representadas pelos seus diretores Eliana Maurício, Gilberto Lara e Nelson Savioli. Eles e os mais de trinta funcionários entrevistados nestas organizações nos forneceram, com desprendimento e autenticidade, a mais valiosa das matérias-primas utilizadas neste trabalho.

Finalmente, gostaria de dizer que, quando sentei para escrever estes agradecimentos, experimentei uma sensação de felicidade maior do que todas as outras que vivi durante todo o longo período em que executei este estudo. Nesse momento descobri quantos amigos verdadeiros, dos novos e dos antigos, eu tenho. Amigos de fé, cúmplices mesmo, daqueles que dão da sua vida para alimentar a nossa. Para todos eles, inclusive aqueles cujos nomes não estão registrados aqui, gostaria que ficasse o melhor dos meus agradecimentos pela ajuda, sem dúvida, mas, principalmente, por fazer a amizade perdurar. É disso que precisamos nestes tempos espinhosos, em que é cada vez mais difícil fazer qualquer coisa rimar com a palavra solidariedade.

SUMÁRIO

Este estudo foi elaborado visando contribuir para o debate sobre as mudanças que ocorreram na vida empresarial brasileira durante a última década. Seu principal objetivo consiste em analisar uma dimensão particular deste processo de mudança: as *Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas* que foram adotadas como parte do ajuste geral das empresas brasileiras às pressões por competitividade.

Ele procura identificar se estas mudanças configuraram uma nova forma de atuação qualitativamente diferente das anteriores, constituindo o que podemos chamar de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas. Por ser uma abstração teórica, o modelo é inicialmente construído com base no que a literatura nacional e internacional prevê como tendência geral para a área. Depois, através de uma pesquisa com formadores de opinião, se definem dois resultados intermediários do estudo. São selecionadas as tendências mais aplicáveis ao caso brasileiro e se estabelece um conjunto de empresas nacionais mais representativas do novo modelo em formação.

Nas empresas mais destacadas, foram realizados estudos de caso. O que permitiu formar um quadro explicativo mais aprofundado sobre as transformações ocorridas na história recente de suas funções de Recursos Humanos.

Embora trate-se de uma pesquisa exploratória, que aborda um movimento ainda em curso na vida econômica e empresarial do país, algumas constatações puderam ser reveladas pelas duas técnicas de investigação adotadas. A principal delas é que as empresas realmente alteraram de forma radical a maneira de se relacionar com seus empregados. Passaram a exigir resultados, a estabelecer uma relação mais profissional e diferenciadora do desempenho individual, além de atribuir às pessoas maior responsabilidade. Com isso o ambiente de trabalho tornou-se mais desafiante e estimulador do desenvolvimento pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que se transferiu para a vida organizacional os mesmos princípios de competitividade que regem a lógica do mundo dos negócios. Para que tudo isso aconteça, as políticas,

processos e procedimentos de Recursos Humanos são formatados de maneira a gerar mais competição, diferenciação e engajamento ao mercado de trabalho, do que solidariedade, cooperação e lealdade à Empresa.

ABSTRACT

The present study was conceived as to contribute for the debate on the changes that took place in the last decade in Brazilian entrepreneurial life. Its main intent is to analyse a particular dimension of this changing process: the Policies and Practices of Personnel Management, which were adopted as part of the general compromise of Brazilian enterprises to the pressures for competitiveness.

It endeavours to ascertain whether these changes demarcate a new management style, qualitatively distinct from former experiences, embodying what could be labelled as Competitive Model of Personnel Management. As a theoretical abstraction, the model is initially built on the basis of what national and international literatures foresee as a general trend for the field. Subsequently, by means of a survey with opinion leaders, two intermediate results of the study are defined. Trends best fitted to the Brazilian case are selected and a group of national enterprises best representing the new emerging model is established.

Case studies were conducted in the most prominent enterprises. This availed the devising of a deeper explaining framework of the transformations occurred in the recent history of their manpower management functions.

Despite being an exploratory investigation, that approaches a process still in course in the economical and entrepreneurial life of the country, a few issues could be unveiled through the two techniques adopted. The main item among these is the fact that enterprises are indeed radically changing the way they relate with employees. They came to demand results, and began to establish a relationship more professional and more oriented to individual performances, besides bestowing more responsibility to people. As a corollary, the working environment became more challenging as well as more stimulating for personal and professional development. Simultaneously, the same principles of competitiveness that drive the rationale of business world were transferred to corporate life. For such a scenario becoming true, policies, processes and procedures concerning Human Resources are geared at increasing competitiveness, differentiation and engagement to the work market instead of solidarity, co-operation and loyalty to the enterprise.

I. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

Uma retrospectiva da história empresarial recente do Brasil demonstra a oportunidade e pertinência de se analisar o caráter das mudanças ocorridas nas políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas brasileiras. Nos últimos vinte anos, os principais setores empresariais do país passaram por um processo crescente de exposição à competitividade, implicando mudanças que merecem ser resgatadas e investigadas quanto a seus efeitos para as pessoas, negócios e para a própria sociedade. Realizado de forma sistematizada, este resgate pode resultar em uma visão mais realista e esclarecedora destas experiências, contribuindo para orientar todos os agentes que delas participam.

Para servir aos seus objetivos, este estudo procura reconhecer e superar as perspectivas mais reducionistas e mecânicas que, freqüentemente, estão presentes nas análises mais superficiais de um tema polêmico como este. Elas, em geral, dividem-se em duas correntes principais. A primeira defende a retórica da eficiência dos negócios e da empresa como um valor em si. Ela seria um sinal natural de progresso e, portanto, estaria acima de qualquer ética ou crítica reformuladora. Dentro desta visão não caberia questionar o fenômeno da competitividade em si, ou mesmo a forma como ele se processa num determinado país, empresa ou setor econômico. Alguns impactos negativos seriam inevitáveis para aqueles que sofrem as conseqüências do chamado processo de “destruição criadora” característico a todo movimento evolutivo da sociedade. Admite-se o “darwinismo social” como fatalidade, transformando-o, nas ciências da Administração em “darwinismo organizacional”. Esta perspectiva teórica que, implicitamente, prospera na literatura, no ensino e na prática das empresas nestes tempos de retificação da competitividade, nem mesmo se proporia uma pesquisa como este estudo. Para ela o Modelo de Gestão que surgiu no período estudado, pelo simples fato de ter sido a opção das empresas, constitui o melhor modelo possível.

A face oposta do reducionismo é tão pouco explicativa como a anterior porque nega radicalmente o movimento pela competitividade como mecanismo de evolução social.

Orientada por uma visão estritamente ideológica, esta corrente vê nas pressões competitivas e na intensificação da eficiência empresarial, exclusivamente, uma aceleração do ritmo de acumulação do capital. Para ela, os agentes sociais envolvidos estão em condições desiguais de interação e a relação entre eles caracteriza-se pela oposição permanente de interesses. A conclusão desta linha de raciocínio já é bastante conhecida. Cabe ao planejador e ao cientista produzir soluções de ruptura, que modifiquem as regras gerais da jogo social, libertando forças para que ocorra o verdadeiro desenvolvimento amplo e igualitário de toda a sociedade. Importantes pelo seu poder de crítica, as análises que partem desta perspectiva são extremamente pobres no que se refere a compreender fenômenos particulares e produzir alternativas de superação de suas contradições. Chegam apenas à negação genérica do movimento pela competitividade por princípio, valorizando pouco a busca de fatos e dados comprovadores de suas posições numa realidade circunscrita e definida.

Encontrar explicações intermediárias, mais conclusivas e empiricamente comprováveis sobre este processo de mudança e seus impactos para as pessoas e organizações, consiste na finalidade última deste trabalho. Para isso, é preciso compreender os vários fatores macroeconômicos, políticos e de gestão organizacional que pressionaram os negócios do país a se reestruturarem, tais como:

- ***o processo de estabilização econômica*** – que depois de vários planos governamentais mal sucedidos, vem produzindo a mais duradoura e eficiente fase de equilíbrio da história do país. As consequências desta nova realidade econômica para as empresas são diversas. Em ambientes estáveis o comportamento de compra se altera. Os clientes passam a exigir mais quanto à relação custo/benefício dos produtos que consomem, negociam mais intensamente e comparam preços, com mais frequência e facilidade. Do lado das empresas, torna-se mais fácil controlar custos, quantificar ineficiências, identificar perdas e evitar desperdícios. A administração, neste sentido, fica facilitada e pode ser mais compartilhada, porque os fatores produtivos tornam-se controláveis por quem tem uma noção mínima de princípios econômicos básicos. Além disso, a produção ganha maior importância, tornando-se mais atrativa do ponto de vista dos investimentos e da eficiência de gestão, na medida em que se reduzem as possibilidades de maximizar os lucros financeiros.
 - ***a política de abertura do mercado***, adotada a partir do governo Collor, que vem sendo efetivada através de duas estratégias principais: redução de tarifas e participação nos blocos econômicos, em particular o MERCOSUL: uma tentativa,
-

que vem se concretizando ao longo do tempo de Brasil, Uruguai, Argentina e Paraguai fazerem frente, através do livre-comércio regionalizado, à tendência mundial de globalização das economias nacionais. O retrato mais completo deste processo sem precedentes de abertura econômica aparece na acentuada queda das taxas alfandegárias, o que vem permitindo a entrada de produtos estrangeiros das mais diversas naturezas no mercado nacional. Isto resulta numa real exposição de setores importantes da indústria nacional ao mercado global. Importantes não só pelo seu peso econômico, mas também porque são verdadeiros modelos de organização e administração do trabalho para os demais setores empresariais, como é o caso marcante da indústria automobilística no Brasil.¹ Em função da competição direta, antevendo uma abertura de mercado futura, preparando-se para a modernidade por antecipação ou por apelo da moda, a verdade é que praticamente todas as empresas vêm-se forçadas a buscar, com rapidez, padrões internacionais de eficiência. O que implica, na maioria dos casos, mudanças bastante radicais nas suas estruturas e sistemas de administração, inclusive aqueles dedicados à Gestão de Pessoas em particular.

- **a tendência mundial de busca da qualidade e da competitividade.** Além das pressões reais, como as forças de mercado e a ação da política econômica, deve-se levar em conta também o surgimento de uma nova ideologia empresarial e gerencial. Ela se desenvolveu em todo o mundo neste final de século devido, em grande parte, ao chamado fenômeno japonês, ou da reação a ele. Os temas da qualidade, competitividade e excelência de gestão tornaram-se presença obrigatória no discurso gerencial competente, nas pesquisas organizacionais, na literatura de prateleira e nos bancos acadêmicos. A maior disponibilidade e veiculação desta literatura em termos mundiais, aliada à valorização do conhecimento como ferramenta gerencial, vem levando os gestores a buscar mais intensamente alternativas de desenvolvimento e atualização. O que é oferecido através de diferentes meios, desde revistas especializadas, que têm aumentado em número e circulação, até os processos formais de educação, como os "MBAs", por exemplo. Do lado da empresa percebe-se que elas estão hoje mais engajadas no esforço de renovação de suas práticas de gerenciamento através do uso de consultorias externas, do treinamento sistemático de seus gerentes ou da introdução de Programas de Qualidade, Produtividade e Gestão da Produção.
- **a adoção intensa de máquinas e equipamentos automatizados nos processos produtivos.** A facilidade de acesso a um novo padrão tecnológico intensamente informatizado e automatizado interfere nas relações de trabalho, emprego e nas práticas de gerenciamento. Reconhecidamente poupadora de mão-de-obra e mais exigente do ponto de vista de sua qualificação, a nova tecnologia obriga a organização a repensar os seus métodos de trabalho, facilita a adoção de estruturas menos verticalizadas e condiciona um padrão de operação no qual os parâmetros de qualidade são mais transparentes e seguros. As Relações de Trabalho são afetadas conferindo às instituições novos papéis que não a simples organização em torno da reinvidicação salarial. Passa a predominar a questão do emprego, da sua qualidade e quantidade, o sindicato estrutura-se para entender a tecnologia e os seus efeitos, procurando intervir mais nas decisões organizacionais relativas à sua adoção. A

¹ ROOS, Daniel; JONES, Daniel T & WOMACK, James P. *A máquina que mudou o mundo*.

empresa, por seu lado, reestrutura os seus procedimentos de gestão de pessoas. Eles têm que se amoldar a uma mão-de-obra mais qualificada, à criação de um ambiente voltado para o aprendizado e a inovação em todos os níveis funcionais, de tal forma a compatibilizar a gestão de pessoas com as novas formas de organização do trabalho exigidas pelos meios técnicos utilizados.

Pode-se dizer que praticamente nenhum setor de atividade econômica ficou imune a estas pressões. Talvez seja possível identificar diferenças quanto a intensidade e a velocidade entre diferentes setores, mas, em geral, todos foram, de alguma maneira, impactados por elas. Os processos de ajuste foram diversos, sendo quase impossível categorizá-los sem incorrer em imprecisão. Algumas empresas modificaram radicalmente suas estruturas organizacionais e seus sistemas operacionais. Linhas de produtos foram abandonadas e outras reinventadas. A reengenharia foi adotada como ferramenta de transformação radical de processos e eliminação de todo o resíduo de burocracia improdutiva que pudesse ser identificado. Terceirização, redução de níveis hierárquicos e enxugamento de quadros foram e vêm sendo estratégias largamente utilizadas neste processo de readaptação das empresas ao novo ambiente que se configura.

A questão que procuraremos analisar como núcleo central deste projeto surge como decorrência deste movimento mais amplo. Ela interroga como o modelo de gestão de pessoas dessas empresas se adaptou a este processo de mudança. Teriam surgido práticas inovadoras e diferenciadas de gestão? Os papéis dos agentes envolvidos modificaram-se substancialmente? A atuação dos especialistas internos sofreu alterações significativas? E, finalmente, pode-se depreender quais são as conseqüências destas mudanças para as empresas e para as pessoas inseridas nesses ambientes organizacionais? Considera-se que, ao responder adequadamente estas questões, este estudo poderá contribuir para:

- *ampliar a compreensão deste processo de busca da eficiência organizacional, definindo qual é a sua possibilidade de sustentação ao longo do tempo;*
 - *identificar se este novo patamar de competitividade implica um efetivo avanço nas relações entre pessoas e organizações, ou se ocorre em detrimento delas;*
 - *subsidiar a definição e a gestão de políticas públicas voltadas para o aprimoramento das Relações de Trabalho no Brasil;*
-

- *balizar os agentes envolvidos nestas relações: trabalhadores, sindicatos, gestores, empresários e associações, quanto às suas estratégias de negociação e atuação;*
- *no caso específico das empresas e gestores, espera-se criar também parâmetros de “benchmarking”, úteis para orientar decisões sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas empregadas.*

Para relatar os resultados obtidos com a realização deste estudo, este documento foi estruturado em dez capítulos de acordo com as etapas de realização do próprio trabalho. Os três primeiros têm caráter introdutório, contendo, respectivamente, uma descrição dos objetivos e justificativas do tema; a especificação das principais categorias teóricas de relevância para o estudo e, no terceiro capítulo, a apresentação das técnicas e metodologias de pesquisa que foram utilizadas.

O capítulo quatro descreve, de forma mais detalhada, as mudanças ocorridas na década de noventa no país e a maneira pela qual as empresas se ajustaram ao novo contexto político, social e econômico que se formava. No tópico cinco se analisa as principais tendências consideradas, pela literatura nacional e internacional, mais previsíveis para os modelos avançados de Gestão de Recursos Humanos.

O capítulo seis é responsável por apresentar os resultados obtidos com o “survey” realizado com formadores de opinião. Esta pesquisa identifica as principais mudanças nas políticas e práticas de gestão e um conjunto de empresas representativo destas transformações. As análises dos estudos de caso, realizados em três das empresas consideradas exemplares, encontram-se expostas no sétimo capítulo. O tópico oito é dedicado às principais conclusões do trabalho e nos dois últimos capítulos encontram-se relacionados as referências bibliográficas e os materiais que se julgou necessário anexar a este volume.

II. COMPETITIVIDADE, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS - UM RESGATE TEÓRICO CONCEITUAL

Competitividade, Processo de Mudança e Gestão de Pessoas constituem os conceitos fundamentais em torno dos quais se articula este trabalho. Eles comportam diferentes concepções e encerram significados diversos, dependendo da perspectiva teórica adotada pelo pesquisador e do contexto no qual são utilizados. Cabe, portanto, um breve resgate teórico, que situe cada um desses conceitos em seu referencial específico, demonstrando, ao mesmo tempo, as interações mais relevantes entre eles e, deles, com o tema principal deste trabalho.

II.1 Competitividade, Competitividade Nacional e Empresarial

Definir conceitualmente competitividade não parece tarefa tão difícil quanto operacionalizar esse conceito em realidades concretas. Inicialmente deve-se reconhecer que a questão da competitividade apenas pode ser compreendida quando aplicada aos seus diferentes níveis de manifestação. São eles: o empresarial, o setorial e o estrutural ou nacional.

A competitividade define-se pela maior ou menor possibilidade de sucesso dos setores econômicos, das empresas e das nações na disputa pelos capitais e mercados. De forma planejada ou em função de suas condições históricas específicas, empresas, setores e países envolvem-se e implementam estratégias competitivas. Atualmente, tais estratégias tornaram-se muito mais complexas e sofisticadas, distanciando-se bastante da simples opção pela redução de custos e racionalização do trabalho.

Uma definição abrangente e completa de competitividade nacional é citada no Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira. Ela foi extraída de uma proposta da Comissão da Presidência dos EUA sobre Competitividade Industrial. Segundo esta comissão, competitividade para uma nação significa: *“o grau pelo qual pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam*

*satisfatoriamente aos testes dos mercados internacionais, enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais”.*²

Como se observa, mesmo no país exemplo do liberalismo econômico a competitividade é definida de uma forma que extravasa a doutrina liberal. Na perspectiva desta comissão do governo americano, deve-se subordinar o desempenho competitivo do país aos interesses nacionais de seus cidadãos. Esta articulação entre competitividade nacional, globalização de mercados, bem-estar social e cidadania, talvez seja o principal tema de debate institucional e político na atualidade.

É praticamente impossível falar de competitividade nacional sem se referir à globalização. Quanto maior e mais intenso for o processo de globalização das economias e mercados, e mais integrados os países estiverem a este processo, mais intensa será também a competitividade entre eles.

Na verdade não é a concorrência entre nações em si, ou seu acirramento, que constitui a novidade que se convencionou chamar de globalização. Em maior ou menor grau ela sempre existiu nas diversas formas históricas anteriormente assumidas pelo capitalismo. Desde que a sociedade produtora de mercadorias se instituiu, foram dadas as condições para que os países competissem por capitais e mercados, sem que isso provocasse uma verdadeira transnacionalização das economias. É interessante observar como essa questão já era uma preocupação de Marx ao analisar o processo de circulação de mercadorias e a conseqüente universalização dos mercados no século passado:

“Mas com o desenvolvimento do dinheiro universal em oposição à moeda nacional, o cosmopolitismo do possuidor de mercadorias transforma-se em credo da razão prática, em oposição aos preconceitos tradicionais, religiosos e nacionais e outros que entravam o metabolismo da humanidade. Como o mesmo ouro que chega na Inglaterra

² COUTINHO, Luciano G. & FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*, p. 17.

sob a forma de 'eagles' americanas, e aí se converte em soberano, três dias depois circula em Paris como napoleões e ao cabo de algumas semanas encontra-se sob a forma de ducados em Veneza, porém conservando sempre o mesmo valor, fica claro ao possuidor de mercadorias que a nacionalidade "is but the guinea's stamp" (não é nada mais que a inscrição do guinéu). A idéia sublime que o possuidor de mercadoria tem do mundo inteiro é a idéia de um mercado - do mercado mundial".³

O que diferencia a "mundialização" fundada pela mercadoria no século passado, identificada por Marx no texto acima, da globalização contemporânea é que hoje a relação entre nações não se dá exclusivamente pela via dos mercados, mas através da integração de capitais, moedas e, até mesmo do processo produtivo. Ou seja, a própria mercadoria, além do trabalho e do capital que a geram, internacionalizou-se através de uma desnacionalização da empresa. Esta nova situação, como demonstra Hobsbawm em sua história das "décadas de crise" deste fim de século, redefine o papel de várias instituições tradicionais da sociedade capitalista. Duas destas instituições, entretanto, são mais afetadas pela nova ordem que se instaura: a empresa multinacional e o Estado-nação.

*"Quando a economia transnacional estabeleceu seu domínio sobre o mundo, solapou uma grande instituição, até 1945 praticamente universal: o Estado-nação territorial, pois um Estado assim já não poderia controlar mais que uma parte cada vez menor de seus assuntos. Organizações cujo campo de ação era efetivamente limitado pelas fronteiras de seu território, como sindicatos, parlamentos e sistemas públicos de rádio e televisão nacionais, saíram, portanto perdendo, enquanto organizações não limitadas desse jeito, como empresas transnacionais, o mercado de moeda internacional e os meios de comunicação da era do satélite, saíram ganhando."*⁴

São várias as consequências sociais que advêm desta diferença fundamental entre a sociedade capitalista atual e a passada, mas talvez a mais relevante seja a ampliação da defasagem que se verifica entre os interesses nacionais, de um lado, e os interesses dos agentes produtivos, empresários e trabalhadores, de outro. No caso dos empresários, este distanciamento pode ser particularmente bem exemplificado com as declarações de um alto executivo de uma multinacional americana a um jornal de seu país:

³ MARX, Karl. *Para a crítica da economia política*, p. 235-236.

“Perguntaram-me outro dia sobre a competitividade dos Estados Unidos e eu respondi que nunca penso nisso. Nós do NCR pensamos em nós mesmos como uma empresa globalmente competitiva que por acaso tem sede nos Estados Unidos.” (grifo nosso)⁵

Apesar do aparente desprezo com que o caráter nacional aparece no discurso contemporâneo da globalização, é inegável que a nação ainda tem um papel importante na determinação da competitividade. Seja porque a nação pressupõe cidadãos e, por princípio, deve preservar os interesses destes, em relação aos dos cidadãos de outras nações - como aparece no estudo americano citado no início deste capítulo; seja porque grande parte dos fatores que conferem competitividade a um setor econômico ou empresa são construídos prioritariamente nos limites do nacional. Nesse sentido nações competitivas são aquelas que entram na sociedade global em condições que as diferenciam das demais quanto a estes fatores. Transformam um ou mais deles naquilo que se convencionou chamar vantagem competitiva, ganhando com isso maior atratividade para os capitais e maior possibilidade de colocar seus produtos e serviços no mercado global.

Mas, nações competitivas são mais do que isso. São também aquelas que conseguem manter determinados padrões de cidadania, condições básicas de vida, educação, saúde e exercício dos direitos políticos. Isto não só porque estas qualidades são, em si, fatores de competitividade, mas também porque constituem características intrínsecas à própria idéia de nação.

A vantagem competitiva nacional não advém assim da simples somatória das situações particulares dos setores empresariais de um país. Ela é resultado de fatores externos aos setores econômicos e empresas, os fatores de ambiente ou, como denomina o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: fatores sistêmicos. Eles *“podem ser de diversas naturezas”*, mas é possível classificá-los como: macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios (políticas de proteção à propriedade, defesa ambiental, da

⁴ HOBBSBAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX*, p. 413.

⁵ SCHELL, Jonathan, *New York Newsday*, *Apost*: HOBBSBAWM, E. - *Era dos Extremos*, p. 393.

concorrência e do consumidor), infra-estruturais, sociais, de distribuição regional e de relações internacionais⁶. É dentro dos limites destes fatores sistêmicos que a competitividade empresarial e setorial têm condições de prosperar.

Competitividade nacional, portanto, é a capacidade de um país integrar-se em condições favoráveis na economia global, mas esta formulação não é suficiente para definir este conceito. Para torná-lo operacional e não desvirtuar o seu sentido deve-se complementá-lo, afirmando *que para conquistar esta posição é essencial que o país preserve e desenvolva certas características locais, tais como: estabilidade econômica, condições políticas, sociais e de infra-estrutura*. Em outras palavras, o que queremos dizer é que no debate sobre a competitividade nacional, embora a inserção internacional seja o objetivo maior, o local deverá sempre ter precedência sobre o global.

A competitividade setorial, para Marcovitch, *“reflete a capacidade de setores econômicos em gerar bases de criação e desenvolvimento de vantagens que sustentem uma posição competitiva internacional”*⁷. O autor apresenta ainda duas condições para um setor mostrar-se competitivo: *“potencial para crescimento e retornos sobre os investimentos atrativos para as empresa que o compõem”*⁸.

Um setor econômico pode diferenciar-se dos demais em um mesmo país quanto a sua competitividade internacional em função de uma condição natural especial, da adoção de uma estratégia particularmente diferenciadora ou da combinação destes dois elementos. No primeiro caso estão as características edáfo-climáticas que beneficiam alguns setores da agricultura brasileira. Como, por exemplo, o crescimento do eucalipto utilizado no processamento de celulose em determinadas faixas territoriais do país. Sendo muito mais acelerado do que em outros centros produtores do mundo, ele contribui significativamente para o posicionamento competitivo desta indústria no mercado global.

⁶ COUTINHO, Luciano G. & FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*, p. 20.

⁷ MARCOVITCH, Jacques. *A questão da competitividade no Brasil*, p. 6.

Mas esta vantagem natural não seria aproveitada pelo setor se este não tivesse adotado estratégias competitivas associadas a mudanças nos padrões tecnológicos e de gestão empresarial. Ainda assim, sua participação vem sendo ameaçada nos últimos anos: *“deve-se destacar que, nos últimos anos, a participação da exportação brasileira de celulose de eucalipto reduziu-se de 50% para 33% das exportações mundiais, em decorrência do aparecimento de novos concorrentes, respaldados por investimentos externos, em confronto aos entraves domésticos de infra-estrutura, tributação incoerente, instabilidade de política comercial e macroeconômica.”*⁹.

Como se observa, da mesma forma que no caso nacional, não se pode confundir a competitividade setorial com a simples agregação das capacidades competitivas específicas das empresas de um dado setor. Ela está relacionada com a possibilidade do setor de dominar um recurso natural diferenciador, de um lado, e com a sua competência para organizar-se estrategicamente enquanto setor, apoiando assim o desenvolvimento das iniciativas empresariais particulares.

A competitividade empresarial, segundo Marcovitch, *“refere-se à capacidade das empresas em sustentar os padrões mais elevados de eficiência vigentes no mundo, quanto à utilização de recursos e à qualidade dos bens e serviços oferecidos. Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos superiores aos oferecidos pela concorrência, tanto em relação a preço quanto qualidade”*¹⁰.

A definição de competitividade empresarial parece dar menos margem a polêmica do que sua análise no plano nacional. Trata-se de uma questão privada - da empresa - e onde o mercado pode reinar absoluto ditando os resultados finais. Assim, no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira encontramos uma definição que não se diferencia significativamente da anterior: *“a competitividade deve ser entendida como a*

⁹ *Ibid.*, p. 6.

¹⁰ *Ibid.*, p. 9.

¹¹ MARCOVITCH, Jacques. *A questão da competitividade no Brasil*, p. 6.

capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”¹¹.

Entretanto, se concordarmos com estes autores quando afirmam que o processo de desenvolvimento da competitividade é sistêmico, encontraremos limites para esta definição conceitual. Ou seja, se partirmos do pressuposto de que não é possível uma única dimensão competitiva afirmar-se e desenvolver-se sem a colaboração das demais, então teremos que associar o próprio conceito de competitividade empresarial à dimensão nacional.

O que queremos dizer é que a competitividade empresarial não pode significar um objetivo absoluto e positivo por si só, mas deve ser valorizada na justa medida em que colabora com a competitividade nacional, como a definimos nos parágrafos anteriores. As empresas e setores econômicos podem ganhar vantagens competitivas agregando valor para a nação, mas também podem fazê-lo em detrimento desta. Podem atuar integradamente com as demais dimensões do processo competitivo (setorial ou nacional) ou não. Se considerarmos o mercado como único árbitro do valor da competitividade empresarial estaremos negligenciando o seu caráter sistêmico, que permaneceria exclusivamente como princípio teórico. Com isso, estaríamos deixando de lado fatores éticos, culturais e de cidadania de extrema importância para o projeto de nação que se deseja. Talvez não interesse para a nação qualquer tipo de competitividade empresarial, como, por exemplo, aquelas que agredem o ambiente, exploram mão-de-obra infantil, ou mobilizam apenas capitais especulativos.

Uma nova visão de competitividade empresarial está contida na concepção de organização “transformada”, citada por Albuquerque a partir dos conceitos formulados pelos autores Kocham & Useen. Nela se afirma:

“Na concepção tradicional, o objetivo maior da organização é maximizar a riqueza dos acionistas (“shareholders”) e a organização eficaz é aquela que maximiza o

¹¹ COUTINHO, Luciano G. & FERRAZ, João Carlos. *Estado da competitividade da indústria brasileira*, p. 18.

*retorno sobre os investimentos dos acionistas. A função crítica do esquema organizacional é o controle dos interesses próprios e do comportamento oportunístico, que prevalecem nas relações entre os diferentes participantes da organização (...) Na visão transformada, o objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos interessados na organização ("stakeholders"): acionistas, empregados, consumidores e sociedade"*¹²

Enfim, se concordamos com o caráter sistêmico das dimensões da competitividade temos que concordar também com a necessidade de se subordinar a competitividade empresarial a um projeto de desenvolvimento sustentado da nação. Um projeto flexível o suficiente para contemplar as alterações de mercado e da relação entre setores econômicos nacionais e internacionais, mas, ainda assim, soberano quanto às diretrizes básicas necessárias para o desenvolvimento da cidadania e do país.

Consideramos assim que a empresa competitiva é mesmo aquela identificada no Estudo da Competitividade como *dotada de uma capacidade especial para "formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado"*¹³. Porém acrescentaríamos a esta definição: *dentro de limites éticos e sociais coerentes com o projeto de desenvolvimento da competitividade de uma Nação.*

Neste estudo identificamos fatores de competitividade que se alteraram no contexto nacional afetando setores econômicos específicos. As empresas que atuam nestes setores foram obrigadas a se reformular adotando diferentes estratégias competitivas. O caráter dessas estratégias define, em grande parte, as transformações nas políticas e práticas de gestão de pessoas, motivo pelo qual elas são analisadas mais detidamente no tópico a seguir.

¹² ALBUQUERQUE, L. G. *Competitividade e Recursos Humanos*, p. 38.

¹³ COUTINHO, Luciano G. & FERRAZ, João Carlos. *Estado da competitividade da indústria brasileira*, p. 18.

II.2 Estratégias Empresariais para a Competitividade: Planejamento Estratégico, Vantagem Competitiva, Reinvenção do Setor e Reengenharia

Embora todos os níveis de manifestação da competitividade sejam igualmente relevantes e interligados, os objetivos deste estudo nos levam a aprofundar a análise da competitividade empresarial. Em função das mudanças ocorridas nos mercados internacionais na década de oitenta e a desestabilização das grandes corporações americanas frente à ofensiva japonesa, a questão da competitividade passou a ser o tema recorrente da literatura organizacional. A título de buscar referências para sua aplicação neste estudo, ressaltaremos quatro das principais abordagens sobre o tema. São elas: a estratégia competitiva¹⁴; a vantagem competitiva¹⁵; a reestruturação ou reengenharia¹⁶ e a “reinvenção do setor”¹⁷.

Menos do que diagnosticar na história efetiva das organizações as fontes da competitividade, Porter, em seu primeiro livro, está preocupado em oferecer um modelo de elaboração de estratégias empresariais, o que já é indicado no próprio subtítulo de sua obra: “Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”. Ele valoriza assim o processo de planejamento em si e acredita que é fundamental para as organizações traçar sua estratégia a partir da análise externa: do setor ou indústria - e interna: do ambiente organizacional.

Define estratégia competitiva como “*uma combinação dos FINS (metas) que a empresa busca e dos MEIOS (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.*” Neste sentido o seu desenvolvimento é, “*em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas*”.¹⁸

¹⁴ PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*.

¹⁵ PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*.

¹⁶ HAMMER, Michael & CHAMPY, James. *Reengenharia*.

¹⁷ PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*.

¹⁸ PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, p. 16.

Na proposição de seu modelo o autor formulou a "*RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA*", em suas próprias palavras um "*guia do comportamento global da empresa*". Ele a define também como um "*dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa em uma única página*".¹⁹

No centro dessa roda estão as metas, divididas em duas partes:

1. definição do modo como a empresa irá competir;
2. objetivos para o crescimento da rentabilidade, parcela de mercado, resposta social e outros.

Os raios da roda constituem as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas: sua linha de produtos, mercados-alvo, "*marketing*", vendas, distribuição, fabricação, mão-de-obra, compras, P&D, finanças e controle. A metáfora da roda indica principalmente que, para que ela possa girar, os raios devem estar conectados entre si. Esta função de integração é conferida às estratégias competitivas que, na visão do autor, em termos genéricos podem ser três: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Estas estratégias podem significar uma ação ofensiva ou defensiva, conforme a análise do setor e do ambiente e sempre levará em conta as cinco forças competitivas:

*"Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco FORÇAS COMPETITIVAS: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes."*²⁰

Como se observa, a perspectiva de Porter está baseada na relação da empresa com os concorrentes do setor. A empresa mais competitiva é aquela que melhor consegue entender este setor e tomar a decisão estratégica mais adequada em relação a seus concorrentes, diferenciando-se deles. Como principais tipos de decisão Porter ressalta a

¹⁹ *Ibid.*, p. 17.

²⁰ *Ibid.*, p. 45.

integração vertical, expansão de capacidade em grande escala, entrada ou desativação em um setor de atividade.

Em seu segundo livro Porter deixa o tema da identificação da estratégia e propõe-se refletir sobre a incapacidade das empresas traduzirem suas estratégias em ações práticas. Seu foco de análise passa assim para a sustentação da vantagem competitiva, introduzindo a noção de valor agregado ao produto e cadeia de valores, como elementos fundamentais na manutenção do posicionamento da empresa: *"A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa."*²¹

A cadeia de valores deve ser analisada nas diferentes atividades internas à organização e suas interações, uma vez que a vantagem competitiva *"tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, produção, "marketing", entrega e suporte do produto. Cada uma destas distintas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação."*²²

O autor considera que a cadeia de valores pode ser uma técnica eficaz para avaliar a sustentação da vantagem competitiva através da análise das interações entre unidades empresariais. Mas a empresa deve estar atenta também ao sistema geral de criação de valor no qual está inserida: *"A obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva depende não só da compreensão da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral."*²³

Para Porter a tecnologia joga no papel fundamental na cadeia de valores e na definição da vantagem competitiva, mas alerta que nem toda mudança tecnológica é, por si mesma, condutora de valor. A tecnologia somente afeta a vantagem competitiva se tiver

²¹ PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, p. 2.

²² *Ibid*, p. 31.

²³ *Ibid*, p. 31.

um papel significativo quanto ao custo ou diferenciação da empresa. Para que realmente a inovação tecnológica interfira positivamente na cadeia de valor ela deve estar orientada por uma estratégia subordinada ao tipo de vantagem competitiva que a empresa está tentando alcançar.

É interessante observar que a questão da gestão de pessoas nas organizações aparece pouco nos dois trabalhos de Porter. Apesar do tema do segundo livro, sustentação de estratégias, constituir, na sua essência, o debate sobre como as pessoas transformam a estratégia em ações práticas, as referências do autor a essa questão são escassas. Na sua segunda obra, ele limita-se, em não mais de duas páginas, a recomendar algumas prescrições sobre práticas de Recursos Humanos que levariam a uma melhor inter-relação entre unidades organizacionais, tais como rotação de cargos, uma função comum a toda a empresa para contratar e treinar funcionários, reuniões e fóruns cruzados e iniciativas de promoção interna. Mas, com certeza, não há nenhuma preocupação em aprofundar os vínculos entre comportamento humano no trabalho e a obtenção de vantagens competitivas na obra de Porter.

Considerada a principal responsável pelas consequências perversas das reestruturações empresariais das décadas de oitenta e noventa, a Reengenharia, de Hammer e Champy, propõe uma mudança radical em todos os princípios que orientaram a administração das empresas nos últimos dois séculos. Os autores são enfáticos e radicais. Demonstram-se absolutamente convencidos de que dominam a única solução verdadeira para as grandes questões organizacionais da época. Esta postura, retratada no caráter quase doutrinário do texto, talvez justifique o estigma incorporado ao conceito:

*“Neste livro, dizemos que chegou a hora de se aposentarem estes princípios e de se adotar um novo conjunto. A alternativa é as empresas fecharem as portas e encerrarem as atividades.”*²⁴

²⁴ HAMMER, Michael & CHAMPY, James. *Reengenharia*, introdução.

Em outra passagem da parte inicial do livro, os autores afirmam categoricamente a supremacia de suas descobertas comparando-as às de Adam Smith: *“demonstramos como as atuais empresas podem se reinventar a si próprias. Chamamos as técnicas que podem se valer para isso de reengenharia empresarial, as quais estão para a próxima revolução dos negócios como a especialização do trabalho esteve para a última. As grandes empresas, inclusive as mais bem-sucedidas e promissoras, precisam abraçar e aplicar os princípios da reengenharia empresarial, ou serão eclipsadas pelo maior sucesso daquelas que o fizerem.”*²⁵

Para Hammer e Champy a história da teoria organizacional começou com a sua obra. O passado é desconsiderado, assim como a história das empresas, que em nada devem pesar no seu presente e futuro. Antes de tudo é preciso esquecê-lo: *“A reengenharia não é mais uma idéia importada do Japão. Não é outra solução rápida que os gerentes possam aplicar às suas organizações. (...) A reengenharia empresarial não trata de consertar nada.”*²⁶

*“A reengenharia empresarial significa começar de novo, começar do zero”*²⁷.

Utilizando exemplos concretos de mudanças provocadas por iniciativas empresariais em determinados setores: em *“A Wal-Mart reinventou o comércio varejista”*, os autores demonstram que alternativas convencionais não são suficientes para fazer frente às três forças que pressionam as organizações na atualidade: o acirramento inusitado da concorrência, o cliente assumindo o controle da relação com a empresa e a mudança transformando-se em paradigma básico da gestão empresarial.²⁸

A reengenharia tornou-se uma das estratégias de competitividade organizacionais mais divulgadas e polêmicas dos anos noventa. Foi largamente implementada, seguindo os preceitos de Hammer ou não, entretanto, os conceitos de estratégia, vantagem

²⁵ *Ibid.*, introdução.

²⁶ *Ibid.*, p. 21.

²⁷ *Ibid.*, p. 21.

²⁸ *Ibid.*, p. 13.

competitiva e competitividade praticamente não aparecem no principal livro que trata do tema. Na verdade, os autores focalizam suas atenções nos processos e na maneira pela qual se deve reformulá-los. O que, por vezes, parece confundir suas propostas com as antigas práticas de Organização e Métodos, agora com uma roupagem radicalizada e adaptada aos novos tempos.

A questão da gestão de Recursos Humanos aparece pouco ou quase nada no texto de Hammer e, quando isto acontece, o objetivo é racionalizar e diminuir o custo fixo com mão-de-obra, como se observa no exemplo da Ford transcrito abaixo.

“O novo processo de contas a pagar da Ford é bem diferente. O pedido de compra, fatura e o documento de recebimento não são mais cotejados, entre si, basicamente porque o novo processo eliminou inteiramente a fatura. Os resultados revelaram-se drásticos. Em vez de quinhentos funcionários, a Ford conta agora com apenas 125 para o pagamento de fornecedores.”²⁹

Mas a reengenharia de processos provoca impactos globais para a organização que, em outra linguagem, poderiam ser considerados como estratégias. Relacionamos abaixo uma síntese das mudanças decorrentes da prática da reengenharia segundo os autores:

- as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processo;
- os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados;
- a preparação para os serviços muda de treinamento para a educação;
- enfoque das medidas de desempenho e remuneração se altera da atividade para os resultados;
- os critérios das promoções mudam do desempenho para a habilidade;
- os valores mudam de protetores para produtivos;
- os gerentes mudam de supervisores para instrutores;
- a estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas;

²⁹ HAMMER, Michael & CHAMPY, James. *Reengenharia*, p. 29.

- os executivos mudam de controladores do resultado para líderes.

Mesmo que, nos limites deste trabalho, não possamos aprofundar a análise das propostas de Hammer, é importante assinalar que ocorreram diferentes tipos de intervenções nas organizações brasileiras e, provavelmente, também no exterior, com o nome de reengenharia. Em geral, tratava-se de um processo de “*dowsizing*”- que os autores insistem em diferenciar explicitamente da reengenharia - ou de iniciativas de racionalização de processos de trabalho visando reduzir custos e pessoal. Isto terminou por dar uma conotação negativa à palavra, transformando-a, na linguagem habitual das empresas, em sinônimo de demissão em massa.

A grande contribuição da reengenharia foi alertar dirigentes e executivos para a necessidade de revisão de processos. Empresas paquidérmicas e burocratizadas, paradas no tempo e acossadas pelo mercado sem encontrar caminhos de reação, encontraram nesta proposta uma fórmula para eliminar gorduras e atividades que não agregavam valor a ela ou a seus clientes. A reengenharia tornou-se aqui uma solução necessária e importante. Entretanto, quando o objetivo permaneceu exclusivamente na redução de custos, ou seja, não foi articulado a uma estratégia mais ampla, a reengenharia, como uma proposta em si, trouxe para a empresa apenas resultados e sobrevivência de curtíssimo prazo.

Nossa experiência pessoal em empresas que passaram por processos drásticos de reestruturação e as análises de diversos autores demonstram que a reengenharia provocou também consequências negativas para muitas organizações por onde passou. Pode-se até dizer que, quando realizada de forma pouco habilidosa, a reengenharia radical chegou a produzir um mal maior do que aquele que pretendia solucionar. Por ser um processo de mudança extremamente relevante para todos os que dela participam, a reengenharia se configura na história do grupo como aquilo que Edgard Schein chama de incidente crítico.³⁰ Ou seja, uma experiência nova, que transforma a maneira habitual

³⁰ Incidente crítico é toda a experiência vivenciada por um grupo organizacional que, por sua relevância interfere na cultura desse grupo. Sobre este tema ver: SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 1986.

do grupo resolver seus problemas e, por esse motivo, impacta a sua cultura. O caráter deste impacto, que é normalmente associado a situações negativas, tais como demissões, sobre trabalho, *"stress"*, etc., termina por marcar o significado de mudança na cultura organizacional deste grupo. É evidente que a empresa que vive esta experiência certamente encontrará dificuldades para enfrentar, com este mesmo grupo, o que se convencionou chamar de um ambiente em permanente processo de mudança. Isto, seria decodificado, na percepção dos integrantes do grupo, como enfrentar o destino de conviver, permanentemente, com experiências negativas no cotidiano organizacional.

É interessante observar que os próprios autores, sentindo o impacto negativo de suas formulações, tentaram minimizar este radicalismo nas edições posteriores do livro. No próprio prefácio à edição brasileira já contemporizam, afirmando que *"as novas empresas em qualquer ponto do mundo - mas especialmente em nações como o Brasil, onde a industrialização tradicional está menos arraigada - têm menos por desaprender"*³¹

Mais recentemente, a obra de Prahalad e Hamel sobre a questão da competitividade volta a valorizar a estratégia e a vantagem competitiva, colocando-as em seus devidos lugares como dimensões essenciais da gestão empresarial. Implicitamente polemizam com Porter e criticam abertamente a mudança centrada em processos, defendendo a perspectiva de que a competitividade está relacionada com a capacidade da empresa de *"reinventar o seu setor"*. A empresa competitiva seria aquela que, para além da reengenharia e da simples reestruturação operacional, tem condições de *"criar um novo espaço competitivo"*, ao invés de esforçar-se por se posicionar melhor no *"espaço competitivo atual"*.

Por acreditarem que as empresas que se empenham na reengenharia estão se esforçando para alcançar seus concorrentes e não superá-los, os autores propõem regenerar a estratégia, dando-lhe uma nova configuração:

³¹ HAMMER, Michael. & CHAMPY, James. *Reengenharia*, prefácio.

“É inteiramente possível para uma empresa colocar em prática o “dowsizing” e a reengenharia sem nunca confrontar a necessidade de regenerar sua estratégia principal, sem nunca ser forçada a repensar as fronteiras de seu setor, sem nunca ter que imaginar o que os clientes desejarão nos próximos dez anos e sem nunca ter que redefinir fundamentalmente o “mercado servido”. Contudo, sem essa reavaliação fundamental, a empresa será surpreendida a caminho do futuro. A defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança.”³²

Citando uma pesquisa do *"The Wall Street Journal"*, os autores afirmam que o processo de reestruturação não garante necessariamente maior valor à empresa, podendo ocorrer até mesmo o contrário disso:

*“A reestruturação raramente resulta em melhoria fundamental da empresa. Na melhor das hipóteses, consome tempo. Um estudo realizado com dezesseis grandes empresas norte-americanas com pelo menos três anos de experiência em reestruturação revelou que, embora a reestruturação normalmente tenha melhorado o preço da ação da empresa, a melhoria foi quase sempre temporária. Após três anos da reestruturação, o preço da ação das empresas que participaram do levantamento era, em média, bem inferior às taxas de crescimento anteriores, registradas na época em que foi iniciada a reestruturação. O estudo concluiu que um investidor astuto deve interpretar um anúncio de reestruturação como um sinal para venda, e não para compra”.*³³

A abordagem de Prahalad difere da de Porter por alguns aspectos que merecem ser ressaltados. O primeiro deles refere-se ao foco da transformação organizacional, dirigido predominantemente para fora. Isto deve acontecer não só do ponto de vista da busca de informações sobre o ambiente, como o planejamento estratégico tradicional recomenda, e Porter, reafirma. Mas também como objetivo orientador do próprio processo de mudança que se quer implementar. Ou seja, quando advoga a reinvenção do setor, Prahalad está afirmando que a competitividade empresarial está condicionada à possibilidade da empresa transformar não só a si própria, mas também ao seu setor, estabelecendo, com isso, uma referência nova para todos os que nele atuam: concorrentes, fornecedores, clientes, etc. É interessante observar como esta posição reitera o caráter sistêmico dos diferentes níveis de manifestação da competitividade,

³² PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*, p. 19.

³³ *Ibid.*, p. 12

demonstrando que os vínculos de dependência entre estes diferentes níveis vêm se estreitando no mundo moderno. A passagem abaixo ilustra o que estamos afirmando:

*“Muitos gerentes encarregados da tarefa de gerenciar a transformação organizacional se esquecem de perguntar: ‘Transformar-nos em quê?’ O ponto é que a agenda da transformação organizacional precisa ser direcionada por uma visão da agenda de transformação do setor: Como desejamos moldar o setor nos próximos cinco ou dez anos? O que precisamos fazer para garantir que o setor evolua da forma mais vantajosa para nós? Que habilidades e recursos precisamos começar a desenvolver agora para ocupar uma posição de liderança no setor no futuro? (...)”*³⁴

Para Prahalad, a diferença entre empresas competitivas e não competitivas é a diferença entre empresas líderes e empresas seguidoras, dentro de um mesmo setor. As primeiras, ao reinventarem-se, reestruturam o setor, enquanto que as segundas, beneficiam-se das descobertas das líderes e da velocidade com que hoje é possível copiar e implementar as melhores soluções.

Competências essenciais e arena de oportunidades são também conceitos que conferem especificidade à obra de Prahalad. Para ele, as “*portas para as oportunidades futuras*” se abrem apenas para as empresas que desenvolvem competências para isso. Trata-se de uma espécie de decifra-me ou devoro-te da competitividade empresarial, para o qual as empresas devem se preparar. Os exemplos aparecem em grande quantidade:

*“Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Na Sony, esse benefício é o ‘tamanho de bolso’ de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização. Na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a competência essencial, em nível bastante macro, é a gestão logística.”*³⁵

A importância da competição pela liderança em competências está em que ela precede à competição pela liderança em produtos. O desenvolvimento de uma competência não

³⁴ *Ibid.*, p. 23.

³⁵ PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*, p. 234.

está vinculado diretamente a um produto mas a vários deles, uma vez que o objetivo desse desenvolvimento é o benefício que trará ao cliente e não o produto em si: *“A busca incansável da Sony pela liderança em miniaturização permitiu à empresa acesso a uma ampla gama de produtos de áudio pessoais. As competências específicas da 3M em adesivos, substratos e materiais avançados geraram dezenas de produtos.”*³⁶

A busca e internalização destas competências essenciais definirá as empresas que estarão competindo pela “arena de oportunidades” do futuro. Entretanto, esta competição não acontecerá exclusivamente entre empresas, mas também entre coalizões de empresas. Isto porque determinadas oportunidades somente poderão ser aproveitadas através da integração de competências que uma única empresa não teria condições de desenvolver isoladamente. Surgem assim as redes de empresas que caracterizam o ambiente negocial da atualidade, normalmente aplicada a setores complexos e de alta intensidade tecnológica como a TV interativa, os conversores a cabo, os dispositivos de comunicação pessoal e geração de imagens.

Prahalad valoriza a história das organizações e suas experiências acumuladas ao longo do tempo. Apesar de recomendar um processo de destruição criadora do conhecimento, através do “desaprendizado”, ele considera que a empresa “é um reservatório de experiências” vivenciadas por seus funcionários. O que as diferencia, em grande parte, é a “capacidade relativa” destes funcionários extraírem conhecimento destas experiências.

As pessoas aparecem no texto de Prahalad com maior frequência do que nos demais autores analisados neste capítulo. Ocupam papel importante como agentes do processo de mudança estratégica uma vez que: *“não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário”*³⁷. Isto tem impacto na formulação da “*intenção estratégica*”, que: não deve ser exclusivamente uma

³⁶ *Ibid.*, p. 229.

³⁷ PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*, p. 147.

formulação correta e bem elaborada, ela precisa ter “*pathos e paixão*”, e referir-se “*tanto à criação de significado para os funcionários quanto à definição de direção*”.³⁸

O sucesso das publicações que tratam da questão da vantagem competitiva demonstra quanto as empresas, ao longo dos últimos anos, esforçaram-se por implementar processos de mudança em seus negócios, estruturas e sistemas internos. Inspiradas em uma das vertentes aqui analisadas ou, na maior parte das vezes, mesclando diferentes concepções teóricas, todas aquelas que se viram expostas às pressões de competitividade tiveram, necessariamente, que buscar alternativas de mudança. Se nos Estados Unidos este processo ocorre nos anos oitenta, em função da surpresa provocada pela investida japonesa em setores tradicionalmente dominados pelos americanos, no caso brasileiro este fenômeno toma maior dimensão na década de noventa, impulsionado por uma efetiva abertura do país ao mercado externo.

A mudança passou a ser a tônica da dinâmica organizacional. A empresa que aprendera ao longo do tempo reproduzir eficientemente processos, produtos e sistemas de trabalho deveria agora preocupar-se em transformá-los. O Modelo de Gestão de Pessoas, como parte integrante desta realidade em movimento também sofreu reformulações profundas. Submeteu-se a um processo de mudança cujas dimensões procuraremos identificar nas pesquisas realizadas neste trabalho. Esta ênfase na questão da mudança organizacional leva-nos à necessidade de ampliar a compreensão conceitual do seu significado, o que é feito no próximo tópico deste capítulo.

II.3 Processo de Mudança Organizacional

O final da década de oitenta e início de noventa marcou a história empresarial brasileira por uma série de processos que podem ser classificados como aquilo que Lawler III denomina mudança organizacional de larga escala. No mesmo estudo em que define o conceito, o autor já previne que trata-se de um fenômeno fácil de ser identificado, mas

³⁸ *Ibid.*, p. 148.

difícil de ser entendido e explicado³⁹. Ainda assim Lawler propõe uma definição simples porém elucidativa: *“Como um ponto de partida, nós definiremos mudança organizacional em larga escala como uma transformação duradoura no caráter da organização que altera significativamente sua performance”*⁴⁰.

Para aprofundar sua análise e determinar o que significa uma transformação no caráter da organização, Lawler recorre à teoria de sistemas. Demonstra que são mudanças de larga escala aquelas que afetam os padrões pelos quais a empresa se relaciona com o meio ambiente, importando e exportando energia, matéria-prima, produtos e outros recursos. A todo momento estes elementos sofrem modificações, mas elas somente podem ser chamadas de mudanças de larga escala quando provocam impactos substanciais no caráter da organização. Ou seja, quando implicarem em alterações significativas no *“design”* organizacional, nos seus processos e fluxos básicos, tais como: as estratégias, a configuração da tecnologia, os sistemas de tomada de decisão e os sistemas de recursos humanos.

O segundo critério de Lawler, para reconhecermos um processo de mudança organizacional é a mudança de sua performance. Além de modificar o caráter da organização, a mudança de larga escala provoca também alterações significativas nos seus padrões de resultados. Ainda na linguagem da teoria de sistemas, o autor constata que a efetividade com que a empresa gera *“outputs”* para o meio ambiente deve, necessariamente, se alterar quando submetida a uma mudança organizacional de larga escala.

A compreensão e a avaliação da efetividade de uma mudança organizacional de larga escala depende de uma análise de três dimensões principais: o tamanho da organização, a profundidade da mudança e sua persistência ao longo do tempo. Identificar, abordar e mensurar estas dimensões na realidade empírica seria um dos principais desafios do analista organizacional.

³⁹ LAWLER III, Edward E. *The phenomenon of large-scale organizational change*.

⁴⁰ *Ibid*, p. 12.

Adotando uma perspectiva um pouco diferente, porém não exatamente discordante da de Lawler, Pettigrew aborda o mesmo fenômeno denominando-o mudança estratégica: *“Decisões estratégicas e mudanças estratégicas devem ser vistas como ondas (fluxos) de atividades envolvendo indivíduos e grupos que ocorrem principalmente, mas não exclusivamente, como consequência de uma mudança ambiental, e que podem provocar alterações no propósito original, no foco de mercado dos produtos, estrutura, tecnologia e cultura da organização”*⁴¹.

Menos adepto da teoria de sistemas, Pettigrew admite a possibilidade da mudança ter seu princípio gerador no interior da própria organização, manifestando-se de forma menos integrada e, por vezes, contraditória. Confere especial ênfase ao caráter mais ou menos estratégico do processo de transformação. Este caráter é definido, prioritariamente, pela dimensão que assume o processo de mudança do qual estamos tratando: *“Estratégico é justamente a descrição da magnitude da alteração ocorrida nos, por exemplo, focos de mercado ou estrutura, (...)”*⁴².

Pettigrew difere de Lawler quanto à determinação do papel do elemento humano nas estratégias de mudança. Ele refere-se ao envolvimento de indivíduos e grupos como agentes nucleares deste processo, enquanto Lawler, como pudemos observar, prioriza os processos, sistemas e *“designs”*.

A comparação crítica das propostas destes autores permite-nos construir uma concepção de mudança organizacional considerada adequada para os objetivos deste estudo. Este conceito foi elaborado com base em dois critérios fundamentais: alinhamento com os pressupostos teóricos descritos até aqui e coerência com as experiências concretas de mudança que tivemos oportunidade de conhecer nas organizações brasileiras.

Podemos dizer, portanto, que, para os objetivos deste trabalho, processo estratégico de mudança organizacional consiste em todo o movimento de transformação de processos,

⁴¹ PETTIGREW, A.; WHIPP, R. & ROSENFELD, R. *Understanding strategic change process*, p. 38.

⁴² *Ibid.*, p. 37.

sistemas e estruturas promovido por grupos e indivíduos de uma empresa, capaz de promover alterações substanciais no padrão de competitividade de uma empresa. Este movimento pode ter sua origem em fatores internos ou externos à organização, ocorrendo de forma sistemática, estruturada e claramente orientada ou através de situações menos planejadas, informais e, até certo ponto espontâneas. Como ondas, na linguagem de Pettigrew, estes processos ganham um caráter mais ou menos estratégico quanto mais interferem e dão direção à cultura organizacional da empresa. Isto acontece quando um ou mais destes movimentos confluem, criando condições para tornar-se hegemônicos na determinação do comportamento daqueles que participam desta organização. O resultado final destes movimentos pode ser auferido através do diferencial de performance obtido com a sua implementação.

O significado de performance pode variar, dependendo da filiação teórica que escolhermos. Pode ser participação de mercado, diferenciação e liderança de custos, segundo Porter. Eficiência de processos e os benefícios daí advindos para a empresa e seus clientes, segundo Hamer. Ou um novo paradigma para todo o setor, como defende Prahalad.

Competitividade Empresarial e processos estratégicos de mudança são, portanto, elementos conceituais básicos para este estudo. Eles serão aplicados à realidade empírica de pesquisa com base na configuração teórica que procuramos desenvolver neste tópico e estarão articulados à definição de modelo de gestão de pessoas que construímos a seguir.

II.4 O Modelo de Gestão de Pessoas - Uma Nova Referência Conceitual para a Administração de Recursos Humanos

A categoria Modelo de Gestão de Pessoas não é comum na teoria organizacional. Apesar do termo gestão de pessoas estar hoje bastante difundido entre os profissionais desta especialidade, são mais comuns na literatura as definições de sistema, função, área ou setor de Administração de Recursos Humanos.

A diferença entre estas duas definições - Modelo de Gestão de Pessoas e Sistema de Administração de Recursos Humanos - não é meramente semântica. Ela encerra alguns significados importantes para o correto enquadramento de nosso objeto de estudo e, por este motivo, será analisada com maior grau de detalhe e profundidade.

A noção tradicional de Sistema de Administração de Recursos Humanos descreve uma função administrativa que visa *“obter e manter uma força de trabalho - composta de pessoas diligentes, capazes, competentes, solidárias, coesas, motivadas e aperfeiçoadas - entusiasticamente dedicadas a contribuir com seus melhores esforços (...)”*.⁴³ Como é fácil perceber, esta visão resume a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. O homem, como paciente destes procedimentos, recebe a ação de ajuste comportamental que provém da empresa.

Em seu objetivo prioritário de buscar previsibilidade e controle⁴⁴ - o que é possível e até desejável quanto aos demais fatores organizacionais, mas extremamente questionável quando nos referimos às pessoas -, a administração tradicional não diferencia o *“recurso”* humano dos demais. A função R.H. define-se como uma simples extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas. Esta transposição fica particularmente clara nas definições que freqüentemente são encontradas nos manuais de administração, como por exemplo: *“Na empresa, a necessidade e a qualidade de pessoal necessários são obtidas através da administração dos recursos humanos. Assim como qualquer outra função, essa também exige uma série de decisões que definem seus objetivos e a forma de atingi-los.”* (grifo nosso)⁴⁵

Trata-se de uma perspectiva que prioriza o instrumental e admite apenas um agente consciente na complexa dinâmica que se estabelece entre pessoas e organizações. A busca da previsibilidade e do controle, o foco no instrumento à imagem e semelhança de

⁴³ RAMALHO, Newton Corrêa. *O Fator Humano na Empresa*, p. 9

⁴⁴ As contradições da Gestão de RH visando o controle e a previsibilidade são analisadas com nítida sensibilidade por Marlene Catarina de Oliveira em *Políticas de Pessoal e Gestão das Incertezas nas Relações de Trabalho*. In: *Revista de Administração*, v. 19 (4): p. 54-59, 1984.

⁴⁵ KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*, p. 124

outras funções administrativas, não permitem à administração tradicional perceber que, diferentemente dos demais recursos, o que acontece entre pessoas e organizações é uma relação, ou um conjunto de relações. São relações essencialmente humanas, ou seja: sociais, entre grupos, inter-pessoais e organizacionais. O que pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos. É inegável que toda e qualquer empresa depende de mecanismos de gestão institucionalizados para direcionar as relações humanas que acontecem no âmbito organizacional. Para isso ela define estratégias e as transforma em instrumentos, processos e práticas de gestão mais ou menos formalizados, os quais indicam o comportamento humano no trabalho desejado pela empresa. Jean-Francois Chanlat ressalta esta dimensão no desenvolvimento do conceito de modo ou método de gestão:

*“Por modo ou método de gestão entendemos o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas, e os objetivos, os valores e a filosofia de gestão que o inspiram”*⁴⁶.

Mas, o conceito de Modelo de Gestão de Pessoas não pode ser reduzido, exclusivamente, ao seu caráter instrumental. Para entendê-lo, é imprescindível considerar que os procedimentos e práticas institucionais são parte dele, e não a sua totalidade. Como o próprio Chanlat constata: *“Todos os modos de gestão possuem dois componentes: um componente abstrato, prescrito, formal e estático, o que eu chamo de modo de gestão prescrito, e um componente real, informal e dinâmico, o que qualifico de modo de gestão real.”*⁴⁷ O modo de gestão real, citado na concepção de Chanlat, resulta da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que as práticas dos grupos e indivíduos incorporam ou reinventam deste aparato formal.

⁴⁶ CHANLAT, Jean-Francois. *Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho*, In: Recursos Humanos e Subjetividade, p. 119

Esta diferença entre o formal e o real se, de um lado, precisa de forma mais adequada nosso objeto de estudo, de outro, torna-o muito mais difícil de ser captado, mensurado e analisado. Ela estabelece uma das principais restrições aos resultados desta pesquisa, uma vez que são muito limitadas as possibilidades de extrair conclusões sobre o modo de gestão real das empresas em estudos comparativos e de grande abrangência como este. Mas, em que pesem as restrições à abordagem empírica que esta definição conceitual impõe, é forçoso reconhecer que o modelo de gestão de pessoas é uma síntese, um vetor que resulta das estratégias levadas à prática pelos diferentes agentes organizacionais.

Do ponto de vista das relações de poder estas estratégias têm como função principal instrumentalizar as partes envolvidas para que façam valer seus interesses particulares. É o que demonstra Fischer em seu estudo sobre as políticas de Administração de Recursos Humanos das empresas, constatando que os mecanismos de gestão não são politicamente neutros. *“Tanto não são neutros que o seu conjunto forma um corpo doutrinário que exprime a filosofia da organização para com o fator trabalho e que é genericamente denominado de política de Recursos Humanos”*⁴⁸.

Ainda sob a ótica do poder pode-se considerar que as estratégias dos diferentes agentes organizacionais se configuram também como mecanismos de regulação de conflitos. Ou seja, institucionalizadas ou não, visam *“manter o equilíbrio, e assegurar o funcionamento de um sistema complexo, que subentende a existência e a manifestação contínua de interesses antagônicos e de contradições, mas também processos de cooperação”*⁴⁹.

O que queremos demonstrar é que, ao lidar com a cooperação e o conflito, os agentes organizacionais criam uma certa lógica de atuação,⁵⁰ que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental. É a isto que chamamos modelo de gestão de

⁴⁸ *Ibid.*, p. 119.

⁴⁹ FISCHER, R. M. *Pondo os pingos nos Ix: sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos*. In: *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*, p. 32.

⁵⁰ MELO, M. C. O. L. *Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação*. In: *Recursos Humanos e Subjetividade*, p. 169.

pessoas. O uso da palavra **modelo**, ao invés de Sistema, Área ou Setor, tem por objetivo ampliar o conceito. Implica considerar não somente a estrutura, os instrumentos, e as práticas normatizadas como elementos componentes da gestão de pessoas na empresa. Permite incluir tudo aquilo que interfere significativamente sobre as relações entre os indivíduos e a organização gerando um determinado padrão de comportamento característico daquela empresa.

O modelo pode abranger, por exemplo, a forma pela qual a empresa envolve seus funcionários nas suas definições estratégicas; a maneira pela qual estimula um determinado tipo de relação com os clientes; ou a imagem que ela passa internamente sobre seus produtos, sobre os equipamentos utilizados, o desenvolvimento tecnológico e outros temas organizacionais de relevância. O uso do conceito de modelo tem por objetivo ampliar a análise, superando a idéia de que tudo se restringe a conjuntos interligados de ferramentas sistemicamente organizadas, ou áreas departamentalmente estruturadas.

Na concepção aqui adotada, modelos são abstrações que nos ajudam a compreender e ao mesmo tempo a agir sobre a realidade. Trata-se sempre de uma simplificação e de uma abstração. Simplificação porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada com total fidelidade e em todas as suas dimensões pelo modelo. Abstração porque resultam sempre de uma representação, uma explicação a respeito do fenômeno real.⁵¹

Os modelos têm funções específicas para as pessoas, para a empresa e para os gerentes que tomam decisões nas organizações. Eles orientam as ações práticas destes agentes no curso de suas relações. P.B. Warr, sob a ótica da psicologia social, ilustra esta função de organização das idéias e do comportamento humano característica dos modelos, a partir de duas metáforas. Para este autor, modelos funcionam como “peneiras” (*sieves*) e “moldes” (*moulds*). Como “peneiras” permitem que determinadas idéias e ações passem

⁵⁰ *Ibid.*, p.170

⁵¹ Asti Vera alerta para o perigo de se confundir o modelo com a própria realidade que ele pretende representar: “Os maiores perigos dos modelos residem no que constitui seu principal mérito: a abstração que lhe é inerente. Toda a abstração supõe uma simplificação e pode acontecer que se confunda a precisão do modelo com a realidade complexa da qual foi extraído”. ASTI VERA, Armando. *Metodologia da Pesquisa Científica*, Pioneira, 1989, p. 157.

e desautorizam outras. Como “moldes” eles estruturam a maneira de pensar sobre uma dada realidade, tornando-a familiar e conhecida, de tal maneira que os agentes envolvidos possam sentir-se manipulando e trabalhando sobre esta realidade.⁵²

As funções do modelo, definidas acima, demonstram sua importância para os tomadores de decisão nas empresas. Os modelos legítimos de uma dada época inspiram as decisões daqueles que determinam o direcionamento adotado pelas organizações. Este aspecto é analisado em detalhe por Zilbovicius no que se refere aos modelos de gestão da produção e organização do trabalho. Baseado em Boyer e Freyssenet este autor afirma:

*“...eles (os modelos) interconectam logicamente as práticas e permitem que os tomadores de decisão operem com uma dada lógica, oferecida pelo modelo. As condições ambientais, gerais e locais, farão com que cada empresa implemente práticas diversas ou específicas, porém sempre referidas a um dado modelo”.*⁵³

Nosso conceito de Modelo de Gestão de Pessoas refere-se, portanto, a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Como “moldes” estruturam as idéias sobre a problemática do relacionamento humano. Como “peneiras” fazem passar ou restringem ações e decisões de todos os agentes envolvidos atuando, com particular intensidade, no imaginário dos gerentes e especialistas, que têm por ofício tomar decisões sobre gestão de pessoas estimulando um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais.

O termo **Gestão de Pessoas** também não significa simplesmente a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. Seu uso, também bastante comum hoje nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação: “a gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se “gestão” como uma ação na qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do

⁵² WARR, P.H. *An Introduction to Models in Psychological Research*, 1988, p. 291.

processo a ser “gerido”. Ou seja, quando a priori se parte do princípio de que não é possível prever totalmente seu resultado final. Um navio é dirigido, uma empresa administrada, uma relação humana pode, no máximo, ser gerida, quando se admite que os dois agentes têm consciência e vontade próprias. Usar o termo gestão pode significar um resgate do caráter humano, sobrepondo-se ao técnico, para determinar o que significa o relacionamento entre pessoas e empresa numa dada organização.

A opção por utilizar “pessoas” no lugar de “recursos humanos” é ainda mais diferenciadora do conceito aqui defendido. A administração foi toda ela construída em torno da idéia de otimização de recursos. Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e “pessoas”, sempre foi seu grande objetivo. Atualmente, quando um microcomputador é substituído por um modelo mais novo, antes mesmo de o conhecermos totalmente - e não há nenhuma racionalidade em otimizar o modelo mais antigo - ou quando o novo software supera o anterior, antes mesmo que todos os “recursos” do primeiro sejam explorados, percebe-se o quanto a noção de otimização vem se desgastando.

Mas, na fase das grandes máquinas mecanizadas, a fase da segunda onda de produção fabril massificada, como a denomina Tofler, a “maximização” dos recursos era o paradigma básico.⁵⁴ Para que se justificasse o investimento em pessoas e para que se tivesse um parâmetro comum sobre como administrá-las, elas foram transformadas em “recursos”. Esta foi uma maneira eficiente de justificar a preocupação específica da administração com o chamado “*fator humano na empresa*”. Com se percebe nas formulações do início deste tópico, administrar recursos humanos significava, nesta fase da teoria organizacional, otimizar sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo.

Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade vêm sendo valorizadas, talvez seja possível substituir o conceito de recurso por pessoa.

⁵³ ZILBOVICIUS, M. *Modelos para a produção, produção de modelos, contribuição à análise do gênese, lógica e difusão do modelo japonês*. – Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1997, p.29.

⁵⁴ TOFLER, Alvin. & TOFLER, Heidi. *Criando uma Nova Civilização*, p. 31

Marcando assim a opção por esta transição. Manter esta perspectiva, e explicitar claramente as suas diferenças em relação a outras abordagens, é fundamental para os objetivos deste estudo.

Uma categoria analítica básica deste estudo é, portanto, o modelo de gestão de pessoas. Ele deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho. Da perspectiva da empresa, estas iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas dos próprios empregados.

Incluem-se nesta categoria projetos de engenharia que interferem nas formas de organização do processo de trabalho, por exemplo. Os programas de qualidade total e processos de planejamento estratégico compartilhado. É evidente que estão também presentes as intervenções diretamente dirigidas para orientar o comportamento organizacional, tais como os sistemas de remuneração, de gestão de carreiras, avaliação de desempenho, captação e demissão de pessoas.

Considera-se que a configuração que este modelo assume nos casos concretos depende de fatores internos e externos à organização que o adotou. Embora isto não aconteça de forma mecânica e direta, supõe-se que a variação destes fatores implica variações no próprio modelo. Quanto aos fatores externos, o modelo de gestão de pessoas está inserido numa dimensão mais ampla, de nível macro-social, o padrão de relações do trabalho da sociedade abrangente. Como já identificou Fischer analisando o papel das políticas de Recursos Humanos, elas *“têm a função explícita de ceder o espaço no qual as relações de trabalho vão adquirir a sua expressão real e concreta”*⁵⁵. Os fatores internos são definidos pela Cultura Organizacional da empresa, que, ao mesmo tempo, estabelece limites e é pano de fundo da atuação do modelo de gestão⁵⁶.

⁵⁵ FLEURY, M.T.L. *O simbólico nas relações de trabalho* – In: *Cultura e Poder nas Organizações*.

⁵⁶ FISCHER, R.M. *Ponto os pingos nos "Is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de Recursos Humanos* – In: *Processo e Relações do Trabalho*, p. 21

A análise da situação específica de uma empresa permite-nos detectar e descrever casos reais de modelos efetivamente levados à prática. Os aspectos comuns observados entre diferentes empresas de um mesmo setor de atividade, região geográfica ou sociedade, constituem a forma particular de gerir pessoas deste setor, região ou grupo social. Nestes casos trata-se de criar um modelo teórico. Uma construção idealizada a partir da pesquisa que permite reunir, superpor e comparar casos concretos observados na realidade empírica. Realizar este objetivo para as empresas brasileiras consideradas uma referência para os especialistas da área é a finalidade última deste estudo.

III. ABORDAGEM METODOLÓGICA

III.1 O Método e o Objeto da Pesquisa

O problema de pesquisa objeto de análise deste projeto o inclui na categoria que se convencionou chamar de pesquisa exploratória. Isto porque propõe abordar uma realidade pouco conhecida, para a qual os dados quantitativos são escassos e as variáveis observadas de difícil mensuração. O caráter exploratório e pouco quantificável do objeto de pesquisa indica a necessidade de se utilizar metodologias diversificadas, com especial ênfase para as técnicas qualitativas.⁵⁷

Segundo Van Maanen, técnicas qualitativas são aquelas que *“procuram descrever, decodificar, traduzir e, por outro lado, chegar a uma conclusão quanto ao significado, não à frequência, de certos fenômenos do mundo social”*⁵⁸. São métodos flexíveis, como afirma Sykes, e *“em geral aplicáveis a pequenas unidades amostrais”*⁵⁹.

Embora alguns autores classifiquem a pesquisa exploratória, que utiliza metodologias qualitativas, como pré-científica, consideramos que seus resultados podem trazer considerável avanço ao processo de conhecimento⁶⁰. Através de métodos qualitativos perde-se, sem dúvida, em precisão, sendo praticamente impossível testar e validar hipóteses; ganha-se, porém, em conteúdo, em aprofundamento e no contato mais direto e intenso entre pesquisador e pesquisado.

Casos complexos, de forte intensidade comportamental, nos quais interferem fatores diversificados e pouco controláveis, são, certamente, mais acessíveis através de metodologias qualitativas. Entretanto, para que sejam efetivas, estas metodologias devem ser cercadas de alguns cuidados e pressupostos:

⁵⁷ CALDER, B.J. *Focus groups and the nature of qualitative research*, Journal of Marketing Research, v. XIV: p. 354.

⁵⁸ MAANEM, J. van. *Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface*, in: Qualitative methodology, p.9.

⁵⁹ SYKES, W. *Validity and reliability in qualitative market research: a review of the literature*, Journal of the Market Research Society, v. 32 (3): p. 289, 1990.

⁶⁰ PERREN, Jean et alii, *Recherche en marketing: méthodes et décisions*, p. 246.

- o objetivo da pesquisa não pode ser quantificar ou estabelecer relações entre variáveis, mas sim analisar intensa e profundamente os significados dos fenômenos;
- a pesquisa deve buscar a qualidade acima de tudo, deve estar preocupada com o como e o porquê das coisas;
- o critério de sucesso está vinculado à qualidade do informante, que deve ser escolhido com ainda maior grau de precisão^{61 62}.

Tanto o objetivo deste estudo como o objeto de investigação encaixam-se nos pressupostos acima, recomendados pela literatura especializada. O modelo competitivo tem configuração pouco precisa, uma vez que o próprio objetivo deste trabalho é o de definir suas características mais essenciais. Não é nosso objetivo quantificá-lo ou estabelecer relações de causa e efeito entre seus fenômenos internos e externos. O que buscamos, fundamentalmente, é analisar a sua qualidade e a forma pela qual ele foi sendo construído no passado recente das empresas brasileiras.

Três questões, portanto, devem ser respondidas pela pesquisa e implicarão diferentes opções quanto à técnica de investigação adotada. São elas:

1. Quais as tendências que formam o Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil?
2. Quais as empresas representativas destas tendências?
3. Como o modelo foi construído e como ele se manifesta hoje nas organizações?

A diversidade de conteúdos e de objetos de análise que estas questões ensejam, indicam que o uso de uma única técnica de levantamento de dados seria insuficiente. Foi necessário adotar uma abordagem metodológica múltipla, a qual é descrita a seguir.

III.2 Técnicas de Pesquisa

A proposta metodológica e as questões orientadoras deste estudo levaram à definição de três estratégias principais de levantamento e tratamento de dados. São elas: *a análise*

⁶¹ COLEWELL, J. Qualitative market research: a conceptual analysis and review of practitioner criteria, *Journal of the Marketing Research Society*, v.32 (1): p. 14.

⁶² PARASURAMAN, A. *Marketing research*

estruturada de informações provenientes de fontes secundárias, um "survey" de opinião e a realização de estudos de caso em empresas selecionadas.

Cada uma destas estratégias oferece uma contribuição específica para um ou mais dos objetivos do projeto. Apresentamos a seguir suas características particulares e, posteriormente, uma análise da integração de cada uma delas com os objetivos gerais do projeto.

Análise de Dados de Fontes Secundárias

A análise de dados secundários terá um papel mais amplo do que lhe é reservado normalmente em projetos de pesquisa acadêmica. Em geral ela está voltada para a formação de um quadro teórico conceitual, de formulação do contexto, mapeamento do campo de pesquisa ou estabelecimento do estado da arte da teoria a respeito do tema em questão. No caso deste projeto a análise de dados secundários terá duas funções adicionais. Em primeiro lugar ela deverá produzir as informações básicas sobre um importante tema do estudo: as mudanças dos padrões demográficos, sociais e econômicos que provocaram alterações no ambiente empresarial do país estimulando a adoção de novas políticas e práticas de gestão de pessoas⁶³.

Para buscar estes elementos recorreu-se a fontes documentais capazes de fornecer dados estatísticos, além da análise da produção de diferentes autores especializados nestas áreas. As fontes mais comuns foram as publicações de institutos oficiais de pesquisa como o IBGE e o IPEA, organismos governamentais diversos como a SEPLAN, Receita Federal e o Banco Central, e outras instituições de pesquisa como FIPE, CEBRAP, DIEESE.

Em segundo lugar a análise de documentos incidiu também sobre os materiais e publicações internas da Empresa, obtidos nas visitas para elaboração dos estudos de

⁶³ CHURCHILL, G.A. *Marketing Research: Methodological Foundations*, College Publisher, 1991.

caso. Através destes documentos pode-se reconstruir grande parte da história destas organizações e da própria formação do seu Modelo de Gestão de Pessoas. Os documentos mais utilizados descreviam as políticas, estratégias e os procedimentos adotados para a utilização de instrumentos de gestão. Nem sempre tinham formato tradicional, muitos estavam registrados em vídeos, jogos educacionais e meios eletrônicos.

“Survey” de Opinião

O “survey” é uma metodologia utilizada para obter medidas de opinião em uma população limitada de respondentes. Ela é bastante recomendada para temas que não apresentam definições consensuais e indicadores consagrados de mensuração. No caso deste projeto o “survey” foi realizado com uma amostra intencional de especialistas, estudiosos e consultores em Recursos Humanos, considerados formadores de opinião no Brasil nesta área. O objetivo da aplicação desta metodologia foi o de definir como se configura o modelo de gestão de pessoas idealizado por estes formadores de opinião. A aplicação desta técnica teve dois objetivos principais:

- Definir como se configurava o Modelo de Gestão de Pessoas idealizado pelos formadores de opinião levando-os a selecionar, entre as tendências prescritas pela literatura, quais aquelas que mais se aplicavam ao caso brasileiro.
- Identificar as empresas mais representativas destas tendências no Brasil. Estabelecendo um conjunto de organizações que, na opinião dos entrevistados, são exemplares por adotarem as políticas e práticas características do modelo que se pretende estudar.

O uso desta estratégia, ao mesmo tempo que trouxe resultados importantes para a pesquisa, reduziu o seu campo de investigação, fazendo-a incidir sobre as empresas e sobre as práticas de gestão realmente representativas de nosso objeto de estudo.

O pressuposto que orientou esta estratégia foi o de que as empresas escolhidas formariam uma espécie de “tipo ideal” de manifestação do modelo. Para o pesquisador ele torna-se um fenômeno mais claro e fácil de ser observado, para as outras organizações ele se constitui num alvo a ser perseguido. Neste sentido, se, por limitação da nossa opção metodológica, não podemos generalizar as constatações observadas neste trabalho, podemos dizer que elas se encontram nas intenções daqueles que atuam na área de Recursos Humanos de grande parte das Organizações brasileiras.

Três questões principais foram abordadas no “*survey*”:

- Quais as mudanças que ocorreram no modelo de gestão de pessoas das empresas brasileiras na década de noventa?
- Com que intensidade e abrangência estas mudanças aconteceram no contexto empresarial brasileiro?
- Quais as políticas e práticas de gestão de pessoas que seriam recomendáveis para uma organização brasileira que atua num ambiente competitivo?
- Quais as empresas brasileiras que poderiam ser consideradas representativas desse processo de mudança?

O principal critério para a composição da amostra intencional utilizada na pesquisa foi a condição profissional do respondente e seu reconhecimento pela comunidade como formador de opinião. Ele foi composto por dirigentes empresariais, professores universitários, consultores de expressão, representantes de associações e gestores de Recursos Humanos de grandes organizações. Outras características da amostra encontram-se descritas na introdução às análises dos resultados da pesquisa.

Estudos de Caso

Complementa o conjunto de abordagens de pesquisa utilizadas a realização de três estudos de caso. A técnica de casos cumpre uma função predominantemente descritiva. Como afirmam Goode e Hatt, o estudo de caso é “*um meio de se organizar os dados preservando o caráter unitário do objeto social estudado (...) uma técnica que*

considera qualquer unidade social como um todo"⁶⁴. Neste sentido, ela deverá ser responsável por captar dados suficientes para compor um quadro completo da unidade básica de pesquisa deste projeto que é a empresa.

Com os casos analisados não se quer traçar regularidades ou generalidades sobre a realidade empírica. O que se descreve é onde, como e porquê, o Modelo de Gestão de Pessoas, identificado com as técnicas de pesquisa anteriores, se aplica⁶⁵.

Busca-se assim, através da descrição do caso, exemplificar e ilustrar os resultados finais do projeto. Para isto será necessário que esta descrição reconstrua o percurso da empresa rumo aos seus resultados de competitividade. Com destaque para as principais estratégias negociais, tecnológicas e de organização do trabalho adotadas. Paralelamente, serão analisadas também as principais características do modelo de gestão de pessoas praticado pela empresa. Em particular as políticas, instrumentos de gestão, procedimentos e projetos de desenvolvimento, além das posturas e perfis de gerenciamento de pessoas estimulados nos gestores das unidades organizacionais.

Para a elaboração dos estudos de caso foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e, quando possível, obtidos e analisados documentos internos da empresa. Foram entrevistados representantes da Direção e gerenciamento das funções corporativas de Recursos Humanos e responsáveis por essa área em algumas Unidades de Negócio das empresas amostradas.

Buscou-se obter e analisar documentos sobre:

- Estratégia de Negócios e Processo de Planejamento Estratégico adotado;
- Estrutura Organizacional (atual e mudanças recentes);
- Estratégias de Gestão de Pessoas;

⁶⁴ GOODE, W. J. & HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*, p. 423.

⁶⁵ Sobre a técnica de estudos de caso vide: HOMEL, Jacques, *Case Study Methods* – London, Sage Publications, 1994; LUNDERS, M.R. e ERSKINE, J.A. *Case Research: The Case Writing Process* – London, 1973.

- Estratégias Competitivas adotadas nos últimos sete anos (Programas de Qualidade, de Manufatura, Custos, Redução de Quadro, Diferenciação de Produtos, Associações, etc.);
- Programas e Práticas Específicas de Gestão de Pessoas.

Os dados foram organizados em estruturas de análise específicas para cada técnica de investigação. Aqueles obtidos através de entrevistas e análise documental passaram por um processo de análise de conteúdo⁶⁶, sendo comparados e cotejados entre si, buscando-se estabelecer a consistência lógica que se produzia dentro de cada caso e no conjunto de empresas estudadas.

As informações do “*survey*” receberam tratamento estatístico, quando originadas de questões abertas foram categorizadas e transformadas em índices de frequência. Para definição das empresas de maior destaque entre as indicadas se procedeu a uma análise de distribuição da frequência com que foram cotadas.

III.3 Estrutura de Análise

Os dados serão organizados em estruturas de análise específicas para cada técnica de investigação. Posteriormente serão consolidados, de forma a poderem responder às principais perguntas orientadoras deste estudo.

O quadro a seguir associa os principais objetivos do estudo com as técnicas de pesquisa escolhidas para a realização do projeto.

⁶⁶ BARDIM, L. *Análise de Conteúdo*, Persana, Lisboa, 1977.

Tabela nº III.1 - Associação dos Objetivos do Estudo com as Técnicas de Pesquisa

QUESTÕES \ TÉCNICAS	FONTES SECUNDÁRIAS	"SURVEY"	ESTUDOS DE CASO
• Mudanças nos padrões demográficos, econômicos e sociais	XXXXXXXXXX		
• Tendências Gerais de Mudança nas Políticas e Práticas de Recursos Humanos	XXXXXXXXXX		
• Tendências de Mudança na Realidade Brasileira		XXXXXXXXXX	
• Empresas exemplares do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas		XXXXXXXXXX	
• Componentes do Modelo Competitivo de Gestão no Brasil			XXXXXXXXXX
• História da Construção do Modelo Competitivo de Gestão			XXXXXXXXXX

IV. O AJUSTE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS A UM AMBIENTE COMPETITIVO

IV.1 Introdução

Como todo conjunto de políticas e práticas empresarias, o Modelo de Gestão de Pessoas, objeto de análise deste estudo, não pode ser encarado como um fenômeno em si, mas como resultado de mudanças estruturais da sociedade. Ele é uma variável dependente de processos de mudança mais amplos, os quais não podem ser abordados em profundidade neste estudo, mas devem ser minimamente resgatados, para se evitar incorrer numa visão simplista e limitada da questão.

É a sociedade local e a sociedade global que mudam e passam a exigir um novo tipo de empresa com seu padrão de gestão de pessoas correspondente. Isto acontece via pressões competitivas, de um lado, mas também em função de mudanças estruturais da sociedade, dos seus grupos componentes, suas instituições e seus padrões de comportamento.

Neste capítulo procuramos descrever algumas características deste contexto social, analisando as mudanças recentes ocorridas na sociedade brasileira que mais influenciaram as decisões empresarias. Busca-se com isso formar um pano de fundo para todas as análises que virão a seguir e, ao mesmo tempo, circunscrever alguns dos seus principais fatores determinantes.

IV.2 Mudanças Políticas, Demográficas e Sociais

O Brasil dos anos noventa é um país bastante diferente daquele das décadas imediatamente anteriores. O contraste aparece no sistema social e político, que já vinha se alterando progressivamente, mas se estabelece, definitivamente, com as mudanças de caráter econômico que ocorrem na segunda metade da década de noventa.

A década de oitenta foi responsável pelo processo de redemocratização do país. Nela o Brasil consolidou suas instituições políticas elegendo, pelo voto direto, dirigentes em todas as instâncias de governo. Ao mesmo tempo, uma estrutura social e demográfica mais moderna, que vinha se formando nas décadas anteriores, se afirma definitivamente neste período, como demonstram os dados abaixo.

Gráfico n° IV.1 – Evolução da Estrutura Etária (1970-1974) e Crescimento Populacional no Brasil (1960-2000)

Fonte: Abranches (1994)

Obs.: Os dados do ano de 1994 correspondem ao "Statistical Yearbook for Latin American and The Caribbean 1995" e por isso têm diferente classificação: 0 a 14 anos, 15 a 29, 30 a 59 e mais de 60 anos.

Fonte: "Latin American Marketing Planning Report", 1996

O perfil demográfico do país vem se alterando substancialmente. A população passa a crescer a taxas progressivamente mais baixas. Este crescimento, que era de 3% ao ano em 1960, passou para 1,8% em 1990 e projeta-se que será reduzido a 1,6% até o final do século. Esta queda se deve a uma redução igualmente significativa da taxa de fecundidade, a qual caiu de 5,8 filhos em média em 1970, para 2,8 em 1994. Sobre a queda do crescimento populacional brasileiro, estudos do PNUD/IPEA afirmam:

*"Com esses dados projeta-se para o ano 2000 uma população da ordem de 170 milhões, produto da taxa anual de crescimento de 1,6% nesta década (quando as estimativas do início da década de 70 eram de que na virada do século seríamos 200 milhões). A população só deverá ultrapassar 200 milhões na segunda década do século 21".*⁶⁷

⁶⁷ undp.org.br/ndhb5-2.htm – IPEA/PNUD – Relatório sobre Desenvolvimento Humano Brasil – 1996

A reversão de expectativas quanto ao crescimento da população provocou uma modificação significativa na composição etária da sociedade. As faixas intermediárias – entre 14 e 44 anos e 45 e 64 anos – aumentaram, enquanto a faixa mais jovem, de 0 a 14 anos, diminuiu sua participação na população total. Dois segmentos com uma participação diferenciada na vida produtiva ampliaram-se substancialmente, entre 1970 e 1990: aqueles aptos a trabalhar, que cresceram de 42,9% para 47,2% do total, e os que já superaram a faixa de idade considerada ativa, com 65 anos ou mais, que aumentaram de 3,1% para 4,8% do total. Colabora para a maior participação de pessoas idosas na população o aumento da esperança de vida ao nascer do brasileiro. Estabelecida em 46 anos na metade do século, em 1993 a esperança de vida ao nascer atingia 67 anos no Brasil. Dados de 1995, agrupados em faixa de idade, demonstram de forma ainda mais clara esta mudança.

Gráfico n° IV.2 – Estrutura Etária da População Brasileira em 1994

Fonte: Statistical Yearbook for Latin American and The Caribbean, 1995.

Tudo isso contribui para modificar o perfil populacional que tempos atrás justificou a imagem de país jovem, surgindo uma sociedade que pode ser designada como “*em amadurecimento*”. Ela é substancialmente reforçada com mais braços e cérebros

produtivos, mas seriamente preocupada com os problemas de previdência social advindos da ampliação do contingente de pessoas idosas.⁶⁸

Gráfico n° IV.3 – Evolução das Populações Urbanas e Rural (1960 a 1996)

Fonte: IBGE

Desde a década de setenta a população brasileira vem se tornando mais caracteristicamente urbana. Mas, é na segunda metade dos anos noventa que a taxa de urbanização alcança níveis que aproximam o Brasil dos países industrializados. Em 1996, dos 157 milhões de habitantes do país, 123 milhões, ou quase 80% deles, residiam em cidades. Estes números refletem uma estrutura de emprego, na qual a agricultura vem perdendo espaço para os setores industrial e, principalmente, de serviços. No quadro abaixo, compara-se a distribuição do emprego entre setores do Brasil com alguns países considerados desenvolvidos para o ano de 1993.

⁶⁸ ABRANCHES, S. H. H. - *Mudança e Impasse: cenários e saída*. In: VELLOSO, J. P.R. ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994. p. 96

Gráfico n° IV.4 – Comparação entre a Estrutura de Emprego de Países Selecionados – 1993

Fonte: IBGE, ONU.

No campo da educação as mudanças, embora presentes, foram muito mais lentas do que seria necessário. Em 1990, 22% da população era ainda considerada analfabeta. Estimase que, atualmente, 16 milhões de brasileiros não saibam ler e escrever. É verdade que de 1991 a 1997 a taxa de escolarização das crianças em idade escolar obrigatória passou de 86% para 91%, mas é igualmente reconhecida a baixa qualidade do sistema. Ele é particularmente ineficiente para reter, ministrar e promover a educação entre os alunos do regime de ensino público. Fruto desse quadro, o brasileiro hoje tem, em média, somente 3,8 anos de estudo, enquanto em outros países bastante próximos, concorrentes em alguns negócios e parceiros em outros, como a Argentina e o Chile, esse número se eleva para 8,7 anos e 7,5 anos respectivamente.⁶⁹

Os dados que revelam as condições sociais da população, a exemplo da educação, evoluem em termos absolutos, mas não chegariam promover uma mudança significativa no caráter historicamente excludente do desenvolvimento do país. A taxa de mortalidade infantil é um bom exemplo disto. Em 1970 morriam 95 crianças de cada mil nascidas vivas, em 1993 este número diminui para 57 por mil. Uma redução expressiva, mas que ainda coloca o Brasil em uma situação constrangedora, mesmo quando comparada à média da América Latina e Caribe. Este conjunto de países,

⁶⁹ Brasil em Escame setembro/97 p. 10

apresentou em 1993, segundo relatório do Banco Mundial, um PNB per capita médio quase idêntico ao do Brasil: US\$ 2.950 para a América Latina e Caribe e US\$ 2.930 para o Brasil, porém, sua mortalidade infantil no mesmo ano foi bem mais baixa do que a nossa: 43 por mil nascidos vivos contra os 57 por mil citados acima.⁷⁰

A renda per capita, que no ano de 1995 era de US\$ 3.640,00⁷¹, coloca o Brasil na base da lista dos países considerados de renda média alta pelo Banco Mundial. Embora seja um indicador social extremamente limitado, sua evolução ao longo do tempo demonstra as consequências dos diferentes ciclos econômicos do país. O gráfico abaixo descreve esta evolução em percentuais de crescimento:

Gráfico n° IV.5 – Evolução da Renda per Capita no Brasil (1960-1996)

Fonte: Secretaria da Receita Federal

A comparação entre os períodos 1970-80 e 1980-90 demonstra o impacto daquilo que os economistas chamam de década perdida na renda per capita do brasileiro. No segundo período o crescimento é negativo, enquanto no anterior a média anual de incremento é de 7%. Como é possível observar, o início dos anos noventa mostra-se como uma extensão da década perdida, acentuando ainda mais a perda de renda. Esta chega a quase 6% no ano de noventa, e somente vai se recuperar a partir de 1993.

⁷⁰ Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 1995 – O Trabalhador e o processo de Integração Mundial – Banco Mundial Washington, D.C. set. 1995

⁷¹ World Bank Indicator, Banco Mundial publicado pelo jornal Folha de São Paulo em agosto/97.

Relacionando a evolução da renda per capita com indicadores de mortalidade infantil, Sérgio Abranches demonstra que esta relação nem sempre apresenta uma correlação inversa, como seria de se esperar. Segundo este autor, entre 1970 e 1980 a mortalidade caiu 25%, década em que, como vimos, o crescimento da renda per capita é de 7% ao ano. Já nos dez anos posteriores, que apresentam taxas decrescentes de renda per capita, a mortalidade infantil não se estabilizou, mas sofreu uma redução ainda mais intensa: 32%⁷².

Outro aspecto perverso de nossa sociedade que não sofreu alteração neste período, foi a concentração de renda. O Brasil é um dos campeões mundiais desta triste marca e, como demonstra o gráfico abaixo, a evolução histórica medida em décadas ou em anos apenas contribuiu para intensificar este caráter concentrador.

Gráfico n° IV.6 – Evolução da Distribuição de Renda no Brasil (1960-1995)

Fonte: Secretaria da Receita Federal

Os dados demonstram que os 50% mais pobres da população sobreviviam em 1995 com 11,6% da renda em 1995, enquanto os 20% mais ricos se apropriavam de 63,3% dela. Na década de sessenta estas proporções já eram absurdamente desiguais, mas um pouco

⁷² ABRANCHES, S. H. H. - *Mudança e Impasse: caminhos e saídas*. In: VELLOSO, J.P.R. ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994. p. 95

mais amenas do que hoje. Como é fácil constatar, foram trinta e cinco anos de políticas governamentais concentradoras de renda e disseminadoras de pobreza. Desta perspectiva não se pode chamar somente os anos oitenta de década perdida, mas todo este período que vai de 1960 a 1995.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) elabora um indicador através do qual agrega um conjunto de fatores que avaliam o estágio de desenvolvimento de cada país. Este índice, o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, embora questionado por alguns estudiosos do assunto, é bastante completo para, nos limites deste trabalho, ensejar uma reflexão sobre as condições sociais do país em comparação com os demais. Ele leva em conta as taxas de esperança de vida ao nascer, alfabetização e de matrícula nos três níveis de ensino, além do PIB per capita ajustado. Sua análise permite inferir algumas conclusões importantes sobre as mudanças sociais brasileiras nos últimos anos.

Gráfico n° IV.7 – Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano no Brasil (IDH) – Anos Selecionados

Fonte: PNUD

O IDH varia de zero a um, sendo zero desenvolvimento nulo e um o máximo de desenvolvimento possível. Pelos dados acima, embora as variações sejam pequenas ano a ano, em 1991 o Brasil teve a sua melhor performance neste índice: 0,797. Este resultado, bem como o dos anos posteriores, classifica o país no relatório do PNUD

“entre os países de nível intermediário de desenvolvimento humano, mais próximo do patamar mínimo dos países de alto desenvolvimento humano (0,800).” Para efeito de comparação, vale dizer que em 1992 os países de alto IDH obtiveram um índice médio de 0,888; os de nível intermediário 0,632 e, os de baixo índice de desenvolvimento humano, 0,403.⁷³

Se o IDH é um bom indicador para sabermos aonde estamos colocados no “*ranking*” de desenvolvimento global, ele torna-se ainda mais explicativo para demonstrar as diferenças internas de desenvolvimento entre regiões do país. O RDH – Relatório de Desenvolvimento Humano, elaborado especificamente sobre o Brasil, demonstra que na verdade estamos divididos em “três subpaíses”, com taxas de desenvolvimento bastante diferenciadas entre eles.

No primeiro país estão unidades da federação como São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná; no segundo, de nível intermediário, Minas Gerais, Amazonas e Goiás; no nível inferior o grupo de Estados com taxas de desenvolvimento humano compatíveis aos países mais pobres do mundo. Neste grupo estão unidades como a Paraíba (0,466), Alagoas (0,500) e Piauí (0,502). Portanto, tudo que foi referido aqui a respeito das mudanças demográficas e sociais do país deve ser relativizado e ponderado pela absoluta disparidade regional que caracteriza o Brasil e vem sendo mantida intacta no decorrer desta década.

Em que pesem os índices negativos dos indicadores de desenvolvimento social e os contrastes que marcam a realidade brasileira, não há como negar que o país modernizou-se muito nestes últimos trinta anos. A empresa brasileira está inserida hoje em um país urbano, que rumo para a maturidade e no qual as atividades industriais e de serviços superaram o setor primário como pólos propulsores da economia. Há um mercado interno potencial em formação aonde predominam adultos com famílias menores e mulheres que vêm participando mais ativamente do mercado de trabalho.

⁷³ Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil – 1996, PNUD-IPEA 1996 p.1

Estas características já vinham se gestando nos anos anteriores, mas se intensificaram muito com a virada dos noventa. Neste período viriam a ocorrer mudanças de caráter econômico que trarão consequências ainda maiores para a vida empresarial do país.

IV.3 Mudanças Econômicas

A economia brasileira transformou-se substancialmente nos últimos trinta anos e, com as medidas governamentais da década de noventa, sofreu alterações ainda mais profundas. A evolução histórica já demonstrava um crescente predomínio das atividades industriais, em particular a indústria manufatureira, e de serviços, sobre a agricultura.

Analisando dados relativos ao PIB industrial brasileiro, Abranches ressalta o dinamismo deste setor mesmo levando-se em conta a crise dos anos 80:

*“O PIB industrial brasileiro cresceu 24%, em dólares, entre 1968 e 1970, período do chamado milagre brasileiro. Entre 1970 e 1974, período de auge e declínio do investimento industrial no Brasil, cresceu 62% e quase uma vez e meia entre 1970 e 1980. Na década da crise, de 1980 a 1990, cresceu apenas 3%. O fato é que, mesmo com esta brutal perda de dinamismo nos últimos dez anos, o PIB industrial brasileiro era, em 1990, 2,5 vezes maior do que em 1970.”*⁷⁴

O mesmo autor observa também que o ciclo de industrialização brasileiro se consumou em 1980, passando agora o país para um novo patamar no qual o que importaria seria a atualização tecnológica e a competitividade. Estas seriam as principais tônicas da década seguinte.

Duas mudanças econômicas alterariam definitivamente o padrão de competitividade das empresas brasileiras nos anos noventa. A primeira delas foi a abertura comercial do país para o mercado internacional, promovida pelo governo Collor no início da década, mas que se manteria e intensificaria nas gestões posteriores. A segunda viria com os

⁷⁴ ABRANCHES, S. H. H. - *Mudança e Impasse: cenários e saída*. In: VELLOSO, J. P. R. ed. - O Real e o futuro da economia. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994, p. 104

governos Itamar Franco e Fernando Henrique: o Plano Real com seus resultados positivos para a estabilização da economia do país.

A abertura comercial foi um dos principais eixos da política industrial do governo Collor. Os analistas consideram que ela constitui num marco histórico da gestão pública do setor industrial. Até então o objetivo básico das políticas de governo para o setor era o de manter e expandir a capacidade produtiva das empresas, agora ele passaria a ser o estímulo à eficiência e à competitividade. Este estímulo aconteceria por duas vias: políticas de competição e políticas de competitividade. A abertura comercial estaria incluída no primeiro grupo, e no segundo estariam propostas de incentivo ao desenvolvimento empresarial e ao aperfeiçoamento tecnológico.

A primeira linha de ações foi implementada já a partir de 1990, quando o governo eliminou a maior parte dos sistemas de quotas e os principais entraves administrativos para as importações. Posteriormente, implementou um cronograma de redução das tarifas que se estenderia até final de 1994, mas cuja conclusão foi antecipada para julho de 1993. Dados do Boletim de Conjuntura da IEL/UFRJ demonstravam os resultados deste processo. Relacionando as tarifas com a pauta de importações brasileiras, concluiu-se que: *“97% dos itens que compõem a pauta brasileira de importações passaram a ter alíquotas de, no máximo, 20%, sendo que 19% do total estão isentos de taxaço. Apenas 3% do total estão na faixa de 25% a 40% de alíquota ad valorem”*.⁷⁵

A abertura da economia foi rápida e definitiva, tendo atingido praticamente todos os setores da economia mas, em particular, o de manufaturados. O gráfico e tabela abaixo demonstram a intensidade da redução de tarifas e a evolução correspondente do valor das importações brasileiras.

⁷⁵ ARRUDA, M. F. M. – *Política industrial e abertura da economia*. In: VELLOSO, J.P.R. ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994. p. 293

Gráfico nº IV.8 – Evolução das Tarifas Médias de Importação e Volume Total de Importações em Milhões de US\$ (1988-1996)

Fonte: Bacen e Arruda & Jorge (1994) a partir de dados do MICT e Boletim de Conjuntura IIE/UFRJ

Em 1989 a média das alíquotas para importação de bens era de 35,5%, chegando nos casos extremos a atingir o teto de 85%; no ano de 1994 a média se reduz a menos da metade disso: 14% e a tarifa máxima se estabelece em 40%. Os autores discordam quanto à magnitude do impacto da diminuição de tarifas para o volume de importações do país. Mas, os dados acima confirmam que, fruto da política de abertura comercial ou não, temos um comportamento ascendente na entrada de produtos externos neste período. O valor total das importações cresceu, no quinquênio 1985 – 1990, 57,8%, enquanto no quinquênio imediatamente posterior este crescimento foi de 157,91%. Para alguns analistas este efeito foi ainda maior no caso de manufaturados. Comparando a participação do valor das importações de manufaturados com o valor total, Arruda demonstra que esta participação aumentou de 56% em 1989 para 65% em 1993.

Se a abertura para competição foi uma dimensão da política industrial efetivamente implantada, como facilmente pode-se demonstrar acima, o mesmo não ocorreu com a segunda dimensão da proposta original: a criação de incentivos à competitividade nacional. Os críticos da política industrial brasileira da época argumentam que, na sua implementação, a política de competição prevaleceu totalmente sobre a política de competitividade:

*“Quanto à política de competitividade, a política industrial e de comércio exterior sempre foi de razoável grau de generalidade para tratar o novo quadro de inserção internacional que as empresas nacionais teriam de enfrentar. Calcava-se em três programas – PACTI, PBQP e PCI. Nenhum deles foi programa de sucesso, a não ser o PBQP, o mais fácil de ser executado.”*⁷⁶

O fracasso destas iniciativas teria ocorrido porque o Estado não cumpriu seu papel de agir de forma ofensiva ou defensiva no estímulo a competitividade. De forma ofensiva, sua função seria a de estruturar e fomentar os sistemas de inovação e de P&D responsáveis pelo progresso técnico. A atuação defensiva compreenderia proteger e reestruturar os setores considerados estratégicos para a vida econômica e social do país. Na ausência dos dois tipos de intervenção, as empresas e setores econômicos ficaram dependentes exclusivamente de suas próprias forças para enfrentar a competição no mercado que se abria.

Nesta mesma linha de raciocínio outro autor afirma:

*“Uma avaliação do processo de implementação da política industrial nos últimos cinco anos sugere que os resultados alcançados nessas diversas linhas de ação foram desiguais. Assim, enquanto a política de abertura comercial foi bem-sucedida, os avanços observados na implementação da política de competitividade foram modestos.”*⁷⁷

Este desbalanceamento da política industrial brasileira em favor da competição sem efetivamente cuidar da competitividade, permanece e se intensifica no decorrer da década de noventa. Isto porque, com a implementação do Plano Real, o programa de estabilização financeira utiliza o processo de abertura comercial como uma de suas bases de sustentação. *“Trata-se, agora, de utilizar a exposição do setor produtivo à concorrência externa como um mecanismo voltado para assegurar a estabilidade de preços e, assim, viabilizar o sucesso da política de combate à inflação.”*⁷⁸

⁷⁶ ARRUDA, M. F. M. – *Política industrial e abertura da economia*. In: VELLOSO, J.P.R., ed. - O Real e o futuro da economia. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994. p. 298.

⁷⁷ GUIMARÃES, E. A. – *Abertura econômica, estabilização e política industrial*. In: VELLOSO, J.P.R., ed. - O Real e o futuro da economia. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995. p. 107.

⁷⁸ *Ibidem* p. 108.

Mas a estabilização monetária obtida com o Plano Real foi, por ela mesma, uma ruptura de grandes proporções com o passado. A cultura inflacionária impregnava igualmente a todos no país. Consumidores, trabalhadores e dirigentes empresariais há anos tomavam suas decisões, das mais estratégicas às mais domésticas, tendo por referência a instabilidade da economia.

Da perspectiva do consumidor, isto implicava comprar tão logo houvesse possibilidade, para que o dinheiro não perdesse seu valor. Era muito difícil para ele estabelecer de forma intuitiva comparações do tipo custo-benefício entre diferentes produtos. Mas todos tinham certeza de que o bem ou serviço não adquirido hoje custaria muito mais caro amanhã. Assim, fazer estoques como reserva de valor tornou-se uma prática costumeira, até mesmo entre pessoas bastante simples.

Na condição de trabalhadores, os brasileiros voltavam suas demandas de salário para o Estado. O conflito trabalhista transformava-se em conflito por reposição de perdas, no qual o governo aparecia como árbitro principal. Ele era o principal responsável por determinar, através do mecanismo de reposição, quem perdia e quem ganhava a maior parte da inflação do mês ou do ano. Exemplo disso é a luta em torno da escala móvel de salários, que mobilizou a parcela mais organizada do movimento operário na época.

Do lado das empresas, a sobrevivência dependia, em larga medida, da eficiência de sua administração financeira, o que tornou esta função muito mais valorizada do que as outras nas organizações. As decisões empresariais, convivendo com um ambiente econômico tumultuado, também privilegiavam o curto prazo, selecionando entre as possibilidades de ação aquelas que pudessem resultar em ganho imediato. A reflexão estratégica, o relacionamento de longo prazo com clientes e fornecedores, e os investimentos em tecnologia, gestão e aperfeiçoamento produtivo sempre davam lugar à necessidade de demonstrar resultados que superassem os índices inflacionários do mês seguinte. Agravava ainda mais este quadro a sucessão de planos econômicos de diferentes vertentes teóricas que, inesperadamente, modificavam o panorama da economia, sem resolver, definitivamente, a escalada inflacionária. A própria gestão de

controles básicos de custos e a formação de uma cultura empresarial voltada para seu monitoramento e redução era dificultada pela instabilidade financeira do país. Em outras palavras, tratava-se de uma situação de contexto totalmente inadequada para se planejar, obter e mensurar ganhos de eficiência e competitividade empresarial.

O Plano Real foi instituído em julho de 1994, tendo provocado de imediato taxas de inflação significativamente baixas, associadas a um forte aquecimento da economia. Em um artigo da época, Pastore demonstra que de julho de 1994 a abril de 1995 o índice de preços do atacado teve uma taxa média mensal de 0,8% e o índice de preços ao consumidor ficou em média em 2,4%. Além disso *“até abril de 1995, as vendas reais da indústria e do comércio situaram-se significativamente acima dos níveis anteriores à reforma monetária de julho de 1994, a produção industrial estimada pelo IBGE já havia superado o pico prévio, e os índices de capacidade instalada na indústria eram semelhantes aos valores mais elevados do passado.”*⁷⁹

As características que diferenciariam o Plano Real dos anteriores seriam:

- **redução imediata da inflação**, sem que para isso os agentes econômicos não tivessem tempo de se preparar, ou seja, durante o período em que vigorou a URV, houve a possibilidade de acordos entre os agentes, quando foram negociadas regras particulares de transição. Não se utilizou, como nos planos anteriores, o efeito surpresa;
- **manutenção e até ampliação do consumo** depois de implementado o processo de estabilização. Diferentemente do ocorrido em planos imediatamente anteriores, em particular o traumático Plano Collor I de 1990, o Plano Real, em sua primeira fase, não teve efeitos recessivos. Na verdade, como constata Pastore, houve uma liberação da demanda reprimida por bens de consumo duráveis, em particular os de baixo custo. Assim, as vendas de fogões cresceram 65% no segundo semestre de 1994, em relação ao primeiro, a indústria de eletrodomésticos e eletrônicos cresceu 62% e a automobilística, 10%, com especial concentração nos chamados modelos populares, cujas vendas cresceram 44% neste período.
- **apoio popular**. São inúmeras as pesquisas de opinião que têm demonstrado o apoio popular ao plano e ao governo em função dos seus resultados. O que tem se mantido mesmo em momentos nos quais ocorrem episódios que criam áreas de desgaste para

⁷⁹ PASTORE, A. C. e PINOTTI, M. C. *Câmbio e Inflação*. In: VELLOSO, J.P.R., ed. - O Real e o futuro da economia. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995, p.33

o governo junto à opinião pública, como os casos de invasões de terras, da reeleição e das votações frustradas de reformas estruturais no legislativo.

- **permanência consistente da estabilização no tempo.** Como se observa no gráfico abaixo, o Real é, ao longo de mais de dez anos de intervenções na economia, o plano com resultados mais duradouros de estabilização. As tentativas anteriores dificilmente conseguiram completar um ano de duração e sempre com uma progressiva tendência de alta das taxas de inflação seis a sete meses após sua implantação.

Gráfico n° IV.9 – Evolução da Inflação Mensal: 1985-1997 (comparação entre os planos de estabilização)

Obs: Baseado no IGP-DI mensal de Jan/85 a Mar/97

Fonte: Secretaria da Receita Federal "Plano Real 26° mês"

Podemos encontrar inúmeros autores que colocam restrições ou destacam os limites do Plano Real e seus impactos para a economia. As principais críticas referem-se ao uso da âncora cambial como elemento básico de sustentação da estabilidade; a fragilidade das contas externas do país; a necessidade de manutenção de altas taxas de juros; o constante adiamento da realização das reformas básicas do Estado: fiscal, administrativa, previdência, entre outras; e, principalmente, a incapacidade de se instaurar um processo efetivo de desenvolvimento estrutural do país a partir do plano.⁸⁰ São restrições que tornaram-se mais frequentes depois da crise cambial do México em 1994 e, mais recentemente, com a crise global das bolsas de valores. Entretanto, todos são unânimes em concordar com as qualidades acima, que apontam para um processo de estabilização mais promissor do que os anteriores.

⁸⁰ Quanto a este aspecto vide SACHS, Jeffrey. *A inflação brasileira e o Plano Real*, revista de Economia Política, vol.15, no. 2; Cyma, Rubens Penha – *A inflação e o Plano Real* in: VELLOSO, J.P.R., ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.

É possível dizer, portanto, que o ambiente econômico mudou, criando condições para que as empresas programem-se para o longo prazo, organizem os seus controles internos, estabeleçam comparações de eficiência interna e externa com mais clareza e segurança. Mais do que uma opção, face à abertura para o mercado externo, o investimento na eficiência passa a ser questão de sobrevivência para as empresas brasileiras.

IV.4 O Ajuste das Empresas ao Novo Ambiente

O processo de ajuste das empresas brasileiras a um país mais competitivo é fácil de ser identificado, mas difícil de ser empiricamente constatado e descrito. Com certeza deve ser muito raro encontrar uma empresa que não tenha promovido mudanças em suas práticas de gestão, estrutura, produtos, mercados alvo e processos produtivos no período que estamos estudando. Além disso, houve uma restauração na própria composição dos vários setores empresariais. Muitas empresas deixaram de existir ou perderam completamente sua identidade, como foi o caso da fábrica de brinquedos Estrela, por exemplo. Ocorreram processos de fusão e aquisições de grande magnitude. No setor automobilístico o caso da Metal Leve é exemplar, assim como o caso da incorporação do Banco Nacional pelo Unibanco marcou profundamente a história no setor bancário do país.

Porém, se é fácil de se constatar empiricamente este movimento de mudança, mensurar e comprovar seus impactos no interior das empresas é uma tarefa de proporções que extrapolam os limites deste estudo. Os processos são muito particulares em cada um dos setores e organizações, dificultando generalizações ou tornando-as pouco representativas da realidade. De outro lado, como estas estratégias são fatores de competitividade, nem sempre as organizações estão dispostas a fornecer informações sobre elas, em particular no Brasil, onde a tradição de pesquisa não pode ser considerada uma prática costumeira junto ao meio empresarial.

Por esse motivo são escassas, circunstanciais e esporádicas as informações sobre aspectos internos das mudanças organizacionais ocorridas na década de noventa. O que nos leva a utilizar neste tópico dados de diferentes fontes e períodos. De qualquer maneira, esta etapa do estudo não pretende ser abrangente e profunda ao abordar a questão do reposicionamento das empresas durante os últimos sete anos. Esta reestruturação é para nós importante enquanto pano de fundo das transformações que ocorreram na gestão de Recursos Humanos. Trata-se de um cenário, um cenário mais circunscrito do que o das grandes tendências da sociedade, mas ainda assim um contexto onde as práticas de gestão que pretendemos identificar e analisar irão se constituir e disseminar.

IV.4.1 1992-1993 – A predominância de estratégias reativo-defensivas

O trabalho mais completo realizado nesta área foi o ECIB – Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira elaborado entre 1992 e 1993. Patrocinado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia através da FINEP, a pesquisa abrangeu 34 setores de atividade correspondentes a 50% da produção industrial do país. Através de um levantamento de campo aplicado a uma amostra de aproximadamente 1500 empresas, das quais 661 responderam a pesquisa, o estudo pretendia *avaliar “o desempenho das empresas brasileiras e os fatores determinantes da competitividade”*. Posteriormente, parte da equipe de coordenação deste amplo trabalho utilizou a mesma base de dados para organizar um outro estudo denominado *Made in Brazil*, “*com a atenção focalizada no desempenho competitivo das empresas brasileiras, aprofundando a análise dos diversos segmentos industriais e explorando mais intensamente a ampla base de dados do Estudo, principalmente a pesquisa de campo e as notas técnicas setoriais.*”⁸¹

O ECIB analisava os três níveis de competitividade já discutidos anteriormente em outro capítulo deste texto: sistêmica, empresarial e estrutural. Ele não se limitava, ou mesmo dava especial ênfase às questões organizacionais, mas trazia informações

⁸¹ FERRAZ, J.C.; KUPFER, D. & HAGUENAU, L. - *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro, Campus, 1995., p. XXI

bastante elucidativas sobre elas. Sintetizando suas conclusões sobre as mudanças que na época eram detectadas junto aos setores empresariais brasileiros o Estudo comenta:

*“Todavia, é preciso enfatizar que, ao longo do ECIB, o retrato que se fixa é o de um sistema industrial que, apesar das imensas dificuldades macroeconômicas e políticas e da adoção forçada de estratégias defensivas, demonstrou notável capacidade de adaptar-se e de renovar-se com vitalidade.”*⁸²

O estudo é muito extenso, e qualquer tentativa de síntese corre o risco de simplificação. Entretanto, algumas constatações sobre as formas de ajuste das empresas devem ser destacadas:

- as estratégias empresariais eram ainda predominantemente reativo-defensivas, embora já se vislumbasse a necessidade de ajustes para enfrentar mudanças de mercado e de padrão de consumo. Ou seja, na época de realização do Estudo vivíamos ainda os efeitos recessivos da década anterior, o auge da instabilidade econômica e de mudanças institucionais, e em plena vigência do ambiente de conturbação provocado pelos planos econômicos lançados de surpresa, característicos de todos os governos até então. Mas a abertura comercial e a desregulamentação já se faziam sentir e as empresas começavam a reagir em função de um novo ambiente que se manifestava de forma ainda embrionária e insegura na era Collor. É assim que, dentre as estratégias detectadas pela pesquisa na pergunta: Qual a principal motivação da estratégia competitiva da empresa? aparece em primeiro lugar a categoria: *retração do mercado interno* (71,8% das empresas) e, em segundo *exigências dos consumidores* (49,5% dos pesquisados). Também apresentam números significativos na definição das estratégias a *globalização dos mercados* (26,4%), *a abertura comercial em si* e *a formação do Mercosul*;
- um baixo investimento em P&D, apenas metade das empresas entrevistadas realizavam algum tipo de dispêndio nesta área. Estas não investiam mais do que 0,7% do faturamento e, em geral, confundiam P&D com pequenas melhorias técnicas;
- estratégias de produção voltadas prioritariamente para a redução de custos e de mão-de-obra. Das estratégias de produção adotadas pelas empresas privilegiavam-se aquelas destinadas a diminuir custos 46,3% ou consumo de matérias primas 44,3%, ao lado da preocupação com redução das necessidade de mão-de-obra 32,4%;
- baixa eficiência dos processos de melhoria contínua, que haviam sido adotados, mas seus resultados demonstram-se aquém do que vinha sendo obtido a nível internacional, e além de se mostrarem irregulares entre os setores de atividades;

⁸² COUTINHO, L.G. & FERRAZ, J.C., ed. - *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 2ª. ed. Campinas, SP, Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994 p 185.

- a mesma heterogeneidade acontecia quanto ao uso de automação industrial, aplicação de Controle Estatístico do Processo (CEP) e certificação ISO – 9000. Aquela época, apenas 14,8% das empresas consideravam-se certificadas ou próximas da certificação no cômputo geral da pesquisa. Entre as grandes empresas (mais de US\$ 100 milhões em vendas) este percentual alcançava 47%; nas pequenas, com até US\$ 10 milhões em vendas, este percentual era de apenas 5,7%;
- constatava-se que ainda era grande também a verticalização das empresas. As estratégias de compra de insumos baseavam-se, predominantemente na comparação de preços (71,7%) e na conformidade com especificações técnicas. Quase 50% das empresas, porém, demonstravam intenção de estabelecer relações de cooperação com fornecedores para desenvolvimento de produtos e processos e 58,6% propunham-se manter um relacionamento de longo prazo com fornecedores.

No que se refere a políticas e práticas de recursos humanos o Estudo considera que são um dos principais elementos dificultadores da inovação. Vale à pena, aqui, reproduzir a conclusão dos organizadores da pesquisa: *“Um grande obstáculo encontrado pelas empresas para a implantação de processos de modernização está associado à incapacidade de desenvolver uma política de recursos humanos capaz de garantir a motivação e participação da força de trabalho nos diversos programas . Isso vale tanto para as alta e média gerências quanto para o chão de fábrica”*.⁸³ Esta análise é respaldada pelas seguintes constatações:

- as empresas mostram-se preocupadas em definir postos de trabalho de modo amplo, visando alcançar a polivalência (47%), mas, *“por outro lado, não existe nenhuma disposição formal de garantir a estabilidade do emprego”*.⁸⁴
- a maioria das empresas pesquisadas (67%) havia implantado Circulos de Controle da Qualidade, mas “somente conseguia envolver 10% dos empregados no programa”, enquanto uma minoria – 41 empresas – declarou envolver mais de 50% dos funcionários nos CCQs.
- os gerentes foram considerados pelos autores da pesquisa como “resistentes às mudanças que levem a descentralização de poder e ao uso de equipes interfuncionais”, insistindo em formas tradicionais de controle, o que é agravado pelo baixo grau de escolaridade dos trabalhadores, que não os habilita a assumir maiores responsabilidades no trabalho;
- a prática de treinamento apresentou uma *“timida elevação”* detectada pela pesquisa. Em 1987/89 os gastos com treinamento correspondiam a 0,4% do faturamento, em

⁸³ COUTINHO, L.G. & FERRAZ, J.C., ed. - *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 2ª. ed. Campinas, SP, Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994, p.227

⁸⁴ *Ibid.*

1992 atingiam 0,5%. Ainda assim, o treinamento concentra-se nos “cargos gerenciais e de profissionais técnicos”.

Como é possível perceber, o processo de modernização empresarial detectado pelo ECIB no início dos anos noventa não destoa daquilo que já é conhecido na evolução histórica do Brasil. Uma modernização reativa, conservadora, concentrada nas grandes empresas e na qual a gestão de recursos humanos vai a reboque das demais iniciativas. Ela não se constitui nem em preocupação central, nem em pólo propulsor das mudanças que vão sendo implementadas. Em um estudo anterior, que produzimos com o objetivo de avaliar os impactos da modernização da agroindústria canavieira paulista nas relações de trabalho, tivemos oportunidade de detectar esta mesma lógica.⁸⁵ Modernizavam-se as estruturas de trabalho, a tecnologia e os processos adotados para produzir, a gestão de pessoas e o tipo de relação que com elas se estabelecia, apenas sofria alterações quando se tornava um problema para o sucesso do aperfeiçoamento técnico. Mesmo assim, quando isso ocorreu, foi possível modernizar a relação em detrimento dos interesses dos trabalhadores.⁸⁶

Voltando aos resultados do ECIB, eles demonstram que o esforço de reestruturação das empresas brasileiras estava centrado prioritariamente na redução de custos, mas que já ensaiava os primeiros passos da busca da qualidade e da aproximação junto ao cliente. O caráter reativo, de busca da sobrevivência num ambiente de turbulência, sem dúvida predomina, mas já se vislumbra alguma alteração nesta trajetória. As empresas parecem estar começando a perceber, em 1993, a necessidade de produzir mudanças mais efetivas e consolidadas, uma vez que a visão de curto prazo já não atendia mais às exigências sociais, econômicas e de mercado que viriam a caracterizar a segunda metade da década.

Alguns dados desta mesma pesquisa foram organizados pela CNI – Confederação Nacional da Indústria, uma das patrocinadoras do projeto, para permitir uma

⁸⁵ FISCHER, A. L., *Impactos sociais do PROÁLCOOL: Um Estudo sobre as Relações, o Processo e as Condições de Trabalho na Agroindústria Canavieira Paulista*, dissertação de mestrado apresentada junto à Pontifícia Universidade Católica, 1992.

⁸⁶ Dentre outras constatações, nesta pesquisa identificou-se que entre 1980 e 1992, enquanto a produtividade dos trabalhadores canavieiros em São Paulo cresceu mais de 70%, os salários declarados por eles diminuíam 17%.

comparação com indicadores obtidos em 1987/89. Seleccionamos abaixo aqueles processos de modernização que mais impactam as práticas de gestão de pessoas.

Tabela nº IV.1 - Intensidade do uso da Automação, de Algumas Técnicas Gerenciais e Estratégias de Produção (% de alta utilização)

TECNOLOGIA OU GESTÃO DE SERVIÇOS	1987/ 89	1992
Certificados ISO 9000	-	2,4
Métodos de tempos e movimentos	20,2	27,9
Controle Estatístico do Processo	13,9	23,9
Just in time interno	11,4	21,8
Círculos de Controle de Qualidade	8,9	15,7
Células de Produção	10,4	20,6
Automação de base micro-eletrônica	16,1	25,5
Renovação de linha de produtos	-	50,2
Terceirização de Serviços	-	42,1
Realizam garantia de qualidade em todas as etapas do processo produtivo	26,6	37,4

É fácil observar que todos os dados apresentam uma tendência de evolução positiva entre os dois períodos. Deve-se ressaltar porém que estes resultados médios escondem diferenças significativas entre setores de atividade e tipos de empresas. As grandes empresas, os setores de bens de capital em geral, de metalurgia e eletro-eletrônicos se destacam dos demais pelos altos índices de aplicação de novas tecnologias e processos de gestão. A certificação ISO é bom exemplo disto. Em 1992, apenas 2,4 do total das empresas pesquisada tinham obtido esse certificado, já no setor de metalurgia esta proporção atingia 33% delas e no setor de eletro-eletrônica, 16,7%.

.IV.4.2 1995 – Aproximação junto ao cliente e programas de qualidade

Um novo diagnóstico sobre estratégias de competitividade seria realizado em 1995, numa parceria entre o BNDES, CNI e SEBRAE. Ele traria resultados mais recentes sobre “as práticas de gestão pela qualidade e produtividade adotadas pelas empresas”, que, nesta fase, estariam convivendo com um cenário bastante diferente daquele que

caracterizou o levantamento do ECIB. Foram pesquisadas neste caso 1356 empresas, distribuídas de acordo com estratos de tamanho e por setores de atividade.⁸⁷

Uma novidade importante que surge deste levantamento é o peso que os clientes passam a ter na determinação das estratégias competitivas adotadas pelas empresas. O quadro abaixo registra os resultados da categoria “alta utilização” para a pergunta: Em que grau a empresa utiliza as estratégias indicadas para aumentar o nível de competitividade?

Tabela nº IV.2 – Distribuição percentual do uso de estratégias de competitividade por empresas amostradas

ESTRATÉGIA	UTILIZAM EM ALTO GRAU (%)
Aumentar o Atendimento às Necessidades dos Clientes	63
Assegurar a Produção às Especificações Técnicas	55
Melhorar a Qualidade dos Insumos	49
Reduzir o Prazo de Entrega	38
Elevar a Eficiência da Assistência Técnica	34
Diminuir o preço	25
Desenvolver o Conteúdo Tecnológico	24
Lançar Novos Produtos com Maior Frequência	23
Aumentar o Número de Linhas de Produtos	16
Atuar no Mercado Externo	13
Desenvolver Instrumentos de Propaganda e "Marketing"	12
Diminuir o Número de Linhas de Produtos	4

Fonte: BNDES, CNI, SEBRAE – “Qualidade e Produtividade na indústria brasileira”, Rio de Janeiro, 1996.

Comparando-se estes resultados com os obtidos pelo ECIB três anos antes sobre as estratégias das empresas, observa-se que se delineava em 1995 uma mudança de postura. O destaque dado ao cliente (63%), ao atendimento às especificações técnicas (55%) e a melhoria de qualidade dos insumos (49%), em contrapartida à simples redução de preços (25%), demonstra que a predominância de estratégias reativo-defensivas, baseadas quase que exclusivamente na minimização de custos, começava a ceder lugar para a busca de um posicionamento diferenciado na relação com o mercado.

⁸⁷ BNDES, CNI & SEBRAE - *Qualidade e produtividade na indústria brasileira*. Rio de Janeiro, 1996.

Esta última pesquisa demonstra que a ênfase dada ao cliente implicou a disseminação da prática de registrar reclamações para corrigir problemas (45% de alta utilização por parte das empresas pesquisadas); mas não tornou comum a iniciativa por obter informações sistematizadas sobre as expectativas e necessidades dos clientes (17%). Além disso, 50% das empresas pesquisadas declararam não participar de nenhum tipo de programa de qualidade em parceria com os compradores de seus produtos.

O levantamento de 1995 é particularmente útil para se mensurar o grau de utilização das técnicas, métodos e programas de gestão da produção voltados para qualidade e produtividade. Foram pesquisados 24 destes métodos em todos os segmentos de empresas. A constatação, como demonstra a tabela a seguir, é que a utilização destas práticas de gestão ainda era baixa para o total das empresas e medianamente disseminada naquelas de maior porte.

Tabela nº IV.3 – Distribuição percentual de utilização de programas/técnicas de gestão por tamanho de empresas amostradas

PROGRAMAS/TÉCNICAS/MÉTODOS	TODAS AS EMPRESAS (%)	GRANDES EMPRESAS (%)
Planejamento Estratégico	37	67
Implementação do Trabalho em grupo	35	60
Gestão da Qualidade Total	31	59
Aquisição de Equipamentos Automáticos	33	58
Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP)	33	54
Programa de Conservação de Energia	29	54
Redução do "Lead Time"	26	52
Programa de Gestão Ambiental	25	52
Terceirização	33	50
Projeto Assistido por Computador (CAD)	21	50
Controle Estatístico do Processo	25	49
ISO 9000	17	48
Uso de "Benchmarking"	17	43
Programas de P&D	17	43
Troca Rápida de Ferramentas	25	42
Multifuncionalidade	32	41
Fabricação "Just in Time"	24	41
Manutenção Produtiva Total	27	36
Manufatura Assistida por Computador (CAM)	16	35
Kanban	14	35
Uso de Mini-fábricas/Rearranjo de Células	17	35
Reengenharia	13	23
Sistema ABC de Custeio	17	22
Engenharia Simultânea	10	19

Fonte: BNDES, CNI, SEBRAE – "Qualidade e Produtividade na indústria brasileira", Rio de Janeiro, 1996.

Vale ressaltar que, dentre as práticas de gestão da produção mais utilizadas, algumas são altamente dependentes do envolvimento das pessoas para seu sucesso, apresentando uma grande interface com as políticas e instrumentos de gestão de Recursos Humanos. São os casos de Gestão da Qualidade Total (31% nas empresas em geral e 58% nas grandes) e da Implementação de Trabalho em Grupo (35% e 60% respectivamente). Como a metodologia, os objetivos, tipos de pergunta e forma de aplicação das pesquisas de 1992 e 95 foram diferentes, é temerário tirar conclusões definitivas da comparação absoluta dos dois resultados. Entretanto, como tendência, o diagnóstico mais recente parece indicar que o processo de modernização se intensificou, tornando-se mais

estratégico, voltado para o mercado e para a busca de novos padrões de qualidade. Manteve-se, porém, circunscrito às grandes empresas e era mais visível em setores específicos de atividade. Como os próprios realizadores ressaltam:

*“Os resultados da pesquisa mostram que a gestão pela qualidade e produtividade na indústria brasileira já deu alguns passos importantes, mas ainda se restringe a uma minoria de empresas e setores. As empresas de maior porte apresentam nitidamente melhores resultados. (...) Quanto ao uso de técnicas, métodos e programas de gestão da produção os autores afirmam que elas ainda se encontram pouco difundidas no país, estando concentradas nos setores de material elétrico e comunicações, material de transporte; química; borracha, papel e papelão”*⁸⁸

Embora se possa questionar a velocidade e a abrangência do processo de mudança que ocorreu nos últimos anos nas empresas brasileiras, é inegável que um novo padrão se criou a partir da segunda metade da década. Se não instalou-se em todas, ou na maioria das empresas, ele é hoje perseguido por elas, como demonstra a ampliação do número de certificações ISO 9000 que ocorreu entre 1996 e 1997.

Gráfico n° IV.10 – Evolução do Número Anual de Certificações ISO 9000 (1990-1997)

Obs.: Dados de 1997 referentes até 31 de Março.

Fonte: ABNT/CB25

⁸⁸ BNDES, CNI & SEBRAE - *Qualidade e produtividade na indústria brasileira*. Rio de Janeiro, 1996 p. 09

Os setores mais pressionados pela abertura comercial ou pela estabilização econômica foram os que mais rapidamente tiveram que se reestruturar. É o caso daqueles citados no parágrafo acima e do setor financeiro, que não está incluído nestes estudos, todos eles voltados para as indústrias. As grandes empresas, por perceberem mais rapidamente o ambiente de mudanças, por terem mais acesso a recursos financeiros e aos centros produtores de conhecimento em gestão empresarial, ou ainda, quando multinacionais, por serem estimuladas a ingressar em programas internacionais de eficiência e competitividade, saíram na frente e obtiveram resultados mais rapidamente. Como vimos no capítulo II.2 deste trabalho, os processos de reestruturação que ocorreram nestas organizações buscavam os seguintes objetivos:

- definir estratégias que as diferenciassem no mercado, concentrando-se em suas competências essenciais (“*core competences*”) e nas atividades de maior valor agregado na cadeia produtiva em que atuam – Redefinição Estratégica;
- reduzir níveis hierárquicos, minimizando custos e, principalmente, aproximando mais as esferas de decisão e ação dentro da organização – Reengenharia e Reestruturação;
- aproximar-se o máximo possível dos clientes, conhecendo e antecipando-se às suas necessidades – Foco no Cliente;
- adotar estruturas flexíveis, que propiciem autonomia de atuação para estimular um atendimento “*customizado*” para cada segmento de mercado – Reforma Organizacional (Unidades de Negócio);
- procurar parcerias e relacionamentos de longo prazo com fornecedores e clientes para manter e desenvolver padrões de qualidade e fidelidade – Redes de Clientes e Fornecedores;
- mensurar resultados em todas as atividades através de métodos padronizados especificamente desenvolvidos para isso – Sistemas de Custeio;
- utilizar, como vimos acima novas práticas de gestão visando uma produção enxuta, compacta e voltada para a qualidade – Reforma Produtiva e Programas de Qualidade.

Não há pesquisas recentes conhecidas sobre como se deu a adoção destas estratégias. Mas, entre as grandes empresas que hoje se mantêm no mercado, seguramente as duas primeiras (redução de níveis hierárquicos e definição clara de diretrizes estratégicas) se generalizaram. As demais irão variar de acordo com o setor de atividade. A reestruturação em Unidades de Negócios e a busca de mecanismos para uma maior

aproximação com os clientes, foi bastante utilizada pelas empresas de serviços, em particular o setor bancário. A formação de cadeias de suprimentos e alianças com fornecedores foram características das indústrias de bens duráveis, principalmente a indústria automobilística e o setor de autopeças. Os programas de qualidade e produtividade disseminaram-se por todas as empresas, mas ocorreram com maior intensidade nos segmentos industriais de ponta, tais como o próprio setor automobilístico, de eletro-eletrônicos e químico, dentre outros. Alguns dados sobre as estratégias de ajuste promovidas pelas indústrias aparecem na tabela abaixo, construída pela CNI:

Tabela nº IV.4 – Distribuição Percentual das Principais Estratégias de Ajuste Adotadas pelas Indústrias Amostradas

ESTRATÉGIAS	1991 (%)	1995 (%)
Programas de Qualidade	85	93,1
Racionalização da Produção	81,4	87,1
Treinamento de Recursos Humanos	78,8	86,1
Investimento em Tecnologia	77,7	81,8
Novos Equipamentos	64,4	69,7
Compra de Tecnologia no Exterior	59,5	60,4
Redução da Verticalização	33,9	57,9

Fonte: Abertura Comercial & Estratégia Tecnológica, CNI, 1991 e 1995

Observa-se que há uma hierarquia nas decisões das empresas sobre as formas de ajuste às mudanças de ambiente. Os programas de qualidade aparecem em primeiro lugar, atingindo, em 1995, mais de 90% das empresas pesquisadas. A segunda prioridade são os investimentos em racionalização da produção, seguidos de treinamento e aquisição de novas tecnologias. Note-se que a ordem de prioridade não muda nos dois períodos, crescendo apenas a proporção de empresas que optaram pelas estratégias, em particular da última: redução da verticalização.

Como resultados positivos destas mudanças temos uma elevação crescente dos indicadores de produtividade e de qualidade na indústria. Estima-se que a produtividade tenha crescido 64,3% de 1991 a 1996 na indústria de transformação em função deste processo de reestruturação. Outros indicadores de eficiência da produção sofreram

também alterações significativas. O quadro a seguir relaciona alguns deles para os anos de 1990, 1993 e 1996.

Tabela nº IV.5 – Evolução do Comportamento de Indicadores de Eficiência da Indústria Brasileira (1990-1996)

INDICADORES	1990	1993	1996
Retrabalho Interno (% de peças ou produtos)	30%	12 a 20%	3,65%
Gastos com assistência técnica (% do faturamento)	2,7%	2%	0,98%
Quebras de máquinas (% de tempo parado)	40%	21%	6,6%
Melhorias contínuas (% operário envolvidos)	0,1%	1 a 2%	2,5%
Rotatividade do estoque (nº de vezes por ano)	8	8 a 14	13
Tempo médio de entrega (dias)	35	20	19
Investimento em Educação e Treinamento (% do faturamento)	<1%	<1%	0,6%
Níveis hierárquicos	10 a 12	4 a 8	5

Fonte: Godoy, Dagoberto Lima, "Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira", CNI, 1997.

São dados que devem ser sempre analisados com reservas. Eles dependem dos critérios adotados por cada empresa para registrar e mensurar seus itens de controle de qualidade, que são diferentes e nem sempre seguem metodologias homogêneas. Além disso, como já vimos anteriormente, as pesquisas nesta área dificilmente conseguem uma abrangência realmente representativa da realidade brasileira. Mas, de qualquer forma, eles indicam a tendência inquestionável de que a preocupação com a qualidade e a produtividade se intensificou entre 1990 e 1995, o que se manifesta, no quadro acima, através da redução dos índices de retrabalho, tempo de entrega, e gastos com assistência técnica, ao lado do aumento do giro dos estoques e do ligeiro incremento nos investimentos em treinamento.

Dois resultados deste quadro merecem destaque. O primeiro refere-se ao item empregados envolvidos em programas de melhoria contínua. Confirmando estudos anteriores, ele permanece muito baixo ainda em 1996, o que pode ter duas razões: ou a falta de empenho das empresas em investir na dimensão comportamental da qualidade, ou a resistência dos seus empregados em engajar-se nos programas implementados. Vale observar que a pesquisa do BNDES/CNI/SEBRAE, de 1995, detectou que apenas 18% das empresas adotavam, em alto grau, procedimentos de incentivo a participação

de seus trabalhadores em ações e sugestões de melhoria. O que parece demonstrar que realmente não vem interessando às empresas investir sistematicamente nesta área. O nível educacional dos empregados não pode ser alegado como justificativa para sua não adesão aos programas de melhoria contínua. Esta mesma pesquisa identificou que 60% dos funcionários das indústrias tinham primeiro grau completo ou mais, e apenas 13% menos de quatro anos de estudo. Nível educacional mais do que suficiente para uma atuação satisfatória em programas de melhoria contínua.

Ao que tudo indica, a qualidade e a produtividade, na visão empresarial, concentra-se na adoção de novas tecnologias produtivas e práticas de gestão tecnicamente eficientes. A questão comportamental e a participação do homem na determinação do resultado aparece como secundária, merecendo atenção do dirigente empresarial apenas de forma pontual e esporádica. Este é o motivo pelo qual a gestão da qualidade é considerada um investimento caro pelos gestores das empresas. Por associá-la mais diretamente com a aquisição de máquinas, “softwares” e projetos de consultoria, os empresários consideram que a principal dificuldade para realizarem projetos na área é o seu custo e a falta de recursos financeiros para cobri-lo (56%), como identifica a pesquisa BNDES/CNI/ SEBRAE.

Outro resultado relevante da tabela acima é a redução dos níveis hierárquicos nas estruturas organizacionais. Impressiona como, em seis anos, as empresas passaram de 10 a 12 níveis hierárquicos para cinco, observados em 1996. Isto revela os focos principais da reestruturação empresarial na indústria brasileira: *práticas de gestão da qualidade e da produtividade, enxugamento da estrutura e redução de custos, além da diminuição do quadro de empregados*, da qual trataremos a seguir da perspectiva do mercado de trabalho.

IV.4.3 Impactos para o mercado de trabalho e relações de trabalho

Todos os analistas concordam que os impactos dessa reformulação administrativa e produtiva para as relações de emprego foram dramáticos. O resultado do aumento de

produtividade tinha, necessariamente, que implicar uma queda brutal do nível de emprego, tal como vinha ocorrendo já há mais tempo em outros países que se modernizavam.

A tabela abaixo demonstra a diferença da relação entre faturamento/ trabalhador no ano entre 1988 e 1995 para alguns setores escolhidos.

Tabela n° IV.6 - Evolução do faturamento por trabalhador por ano – setores escolhidos – 1988-1995

SETORES	1988	1995	DIFERENÇA (%)
Indústria Automobilística	1,00	1,37	37%
Indústria de Autopeças	1,00	2,13	113%
Setor Bancário	1,00	1,49	49%
Indústria em Geral	1,00	1,34	34%
Setor de Serviços	nd	nd	-

Fontes: Anfavea, Sindipeças, Febraban, Bacen, Fiesp, IBGE.

Gráfico n° IV.11 – Evolução da produtividade Setorial – 1988-1996

Fontes: Anfavea, Sindipeças, Febraban, Bacen, Fiesp, IBGE.

Os dados sobre produção e produtividade dos setores automobilístico, autopeças e bancário são representativos das mudanças que ocorreram nos anos noventa. Eles reafirmam aquilo que os economistas chamam de “*quebra estrutural da relação entre produção e emprego na indústria brasileira*”.⁸⁹ Sobre este tema “Cacciamali” afirma:

⁸⁹ AMADIO, E.J. & SOARES, R.R. - *Quebra estrutural da relação entre produção e emprego na indústria brasileira*. Texto para discussão, Departamento de Economia da PUCRJ, n. 356, 1996.

“A abertura comercial e a reestruturação tecnológica e organizacional em curso desde final dos anos 80 vêm provocando desemprego industrial e piorando a qualidade dos empregos em geral. A indústria brasileira reduziu o número de pessoas ocupadas e as horas pagas na produção em torno de 20%. Adicionalmente, a elasticidade produto-emprego, nos últimos dois anos, decresceu de maneira expressiva em relação às décadas anteriores: ao crescimento do Produto Interno Bruto Real de 4,07%, em 1993 e 5,70% em 1994, correspondeu, no total de seis áreas metropolitanas do país, segundo a Pesquisa Mensal de Emprego (PME), da Fundação IBGE, uma expansão de 1,3% e 3,2% respectivamente do total de ocupados e uma queda da ordem de 0,26% e 028% do número de empregados com carteira assinada”⁹⁰

A redução dos níveis de emprego e a ampliação do setor informal ocorrida nos últimos sete anos é consequência direta da maior eficiência produtiva das empresas brasileiras. Mas é fruto também da abertura para o mercado externo. A facilidade para importar permitiu que algumas empresas passassem a adquirir componentes inteiros, antes produzidos aqui, no exterior, tornando-se mais montadoras do que fabricantes. Em outras áreas, como confecções e brinquedos, as empresa passaram a adquirir produtos totalmente fabricados no exterior, acrescentando a eles simplesmente sua marca. Aquelas que se recusaram a aderir “*global sourcing*” sofreram as consequências disso, sendo um exemplo conhecido o caso dramático da tradicional fábrica de brinquedos Estrela.

Não cabe nos limites deste trabalho analisar a polêmica questão do desemprego estrutural e suas possibilidades de solução. Este é seguramente um dos mais relevantes debates deste final de século que, no Brasil, ganha ainda maior importância face às condições sociais do país e a falta de mecanismos governamentais de proteção da sociedade contra os efeitos do desemprego. Queremos apenas constatar que ele implica uma nova forma de Modelo de Gestão da empresa se relacionar com o mercado de trabalho. A empresa é mais seletiva e busca formas alternativas de contratação que lhe propiciem maior flexibilidade.

⁹⁰ CACCIAMALI, M.C. & PIRES, J. - *Instituições laborais, emprego e distribuição de renda no Brasil*. São Paulo em perspectiva. v. 10, n. 1, p. 27-35, 1996 p 30.

Muito apropriadamente o tema mobiliza autores interessados em orientar as políticas públicas que regulam estas relações. Sumariamente, importa ressaltar que eles se dividem quanto às suas posições em dois grandes grupos: aqueles que defendem a flexibilização das relações de trabalho como principal mecanismo de combate ao desemprego e os que discordam dessa posição. Para os primeiros, a prioridade deveria ser a desregulamentação dos contratos de trabalho, a reformulação da CLT e, principalmente, a flexibilização das regras de contratação, demissão e remuneração. O objetivo seria ampliar o espaço de negociação entre funcionários e empregadores, limitando a ação da lei e do Estado nestas relações. O modelo deixaria de ser predominantemente estatutário, aos moldes das relações de trabalho dos países europeus, para tornar-se mais negocial, como o sistema americano. As empresas contratariam mais, por não assumirem custos excessivos de contratação e por não projetarem custos futuros, caso o mercado obrigasse-as a demitir. De outro lado, a negociação individual dos contratos permitiria adaptar o veículo de emprego de acordo com a condição particular de cada setor na sua conjuntura específica, ampliando as possibilidades para empregados e empregadores. Para o principal defensor desta proposta, José Pastore, as reformulações deveriam incidir sobre três dimensões do sistema de relações de trabalho brasileiro: a) organização sindical; b) Justiça do Trabalho; c) flexibilização de direitos legais. Além dos benefícios alegados para a questão do emprego a proposta contribuiria para reduzir os encargos trabalhistas. Eles foram calculados pelo autor em 102% sobre os salários. São considerados excessivos e um dos fatores responsáveis pela falta de competitividade da indústria brasileira no exterior.⁹¹

Outra linha de pesquisadores observa que as relações de trabalho no Brasil já são, de certa forma flexíveis, demonstrando para prová-lo os altos índices de rotatividade que caracterizam o mercado brasileiro. Argumentam que nos países europeus em que procedeu-se à desregulamentação não houve, em contrapartida, um aumento das taxas de emprego. Referindo-se particularmente aos países europeus que sofreram reformas, C.S. Dedecca afirma:

⁹¹ PASTORE, J. - *O custo Brasil na área trabalhista: propostas para modernização das relações de trabalho*. In: VELLOSO, I.P.R., ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995. p. 165-191.

*"Após uma década e meia de adoção desta opção política, observa-se que tais reformas foram acompanhadas da deterioração crescente das condições de emprego nos diversos países. O problema do desemprego não somente se tornou mais grave, como também assumiu um caráter muito mais complexo."*⁹²

Na opinião destes autores, as modificações na legislação apenas serviriam para oficializar a precarização do emprego, desprotegendo ainda mais os trabalhadores que já estão fragilizados diante das condições do mercado de trabalho. Alegam ainda que relações empregatícias menos estáveis implicariam a diminuição do interesse das empresas em investir em treinamento e capacitação de seus trabalhadores, deixando assim de cumprir um importante papel de elevação da competência global de toda a força de trabalho.

A tese final dos opositores da flexibilização é que, sendo o desemprego estrutural, somente intervenções estruturais poderiam interferir no seu comportamento. Sugere-se assim que o governo deva concentrar suas ações em políticas que levem a intensificação do dinamismo econômico do país. Somente ele poderia gerar soluções duradouras para a questão do emprego, aumentando o nível de atividade econômica, o que viria efetivamente a atender os interesses de toda a sociedade.⁹³

IV.5 O Novo Estágio das Empresas Brasileiras

Tendo por referência a revisão de dados secundários sobre a realidade social e econômica do país e a análise de pesquisas sobre a reestruturação produtiva no Brasil, podemos resgatar algumas conclusões relevantes para estes estudo quanto às mudanças ocorridas nos últimos anos.

Em primeiro lugar pode-se comprovar que as empresas encontram-se diante de um país cujo perfil demográfico mostra-se muito mais moderno e dinâmico. O Brasil tem hoje

⁹² DEDECCA, C.S. - *Desregulação e desemprego no capitalismo avançado*. São Paulo em perspectiva. v. 10, n. 1, 1996 p.19.

⁹³ Com essa linha de argumentação pode-se consultar: MATTOSO, J.E.L. *Emprego e concorrência desregulada*; DEDECCA, C.S. *Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho no capitalismo avançado*; BALTAR, P.E.A. *Sobre o regime de trabalho no Brasil: rotatividade da mão-de-obra, emprego formal e estrutura salarial*; todos in *Crise e Trabalho no Brasil*, OLIVEIRA, C.A.B. e MATTOSO, J.E.L. ver ainda AMADEO, E.J. & CAMARGO, J.M. - *Regulations and flexibility of*

uma população que formou e consolidou hábitos urbanos de vida e sociabilidade. Isto é mais verdade para aquelas de grande porte e localizadas nas grandes metrópoles, na medida em que a cultura, a educação e os índices de desenvolvimento humano se distribuem de forma extremamente desigual no país.

Como a quantidade relativa de pessoas aptas a trabalhar aumentou, em função da nova estrutura demográfica ou da redução do tamanho de família, que permite à mulher participar mais ativamente do mercado de trabalho, a disponibilidade de mão-de-obra passa a ser maior.

O ambiente político mais democrático convida ao exercício da cidadania também no interior da empresa. O que torna as pessoas mais exigentes e menos passivas na relação com as organizações. Porém a concentração de renda não reflete a abertura política nas condições sociais de vida da população e o mercado de trabalho desfavorável não convida as pessoas a se integrar em movimentos amplos de reivindicação junto aos seus empregadores.

Fruto destas disparidades e de um sistema educacional de baixa eficiência, a qualidade da força de trabalho é questionável. Mas as grandes empresas, como foi visto, reduziram muito suas estruturas, trabalhando agora com times mais enxutos e melhor qualificados. Para isso aproveitam-se da atratividade natural que exercem sobre o mercado de trabalho e procuram captar aqueles trabalhadores que apresentam maior nível de escolaridade. É possível exemplificar esta busca de funcionários qualificados através das informações colhidas em uma fábrica de veículos recém instalada no interior de São Paulo, na qual nenhum funcionário era admitido, mesmo para operações simples, se não tivesse nível secundário completo de escolaridade. Outra grande empresa do setor de óleos lubrificantes, instalada no Rio de Janeiro, orgulhava-se de não ter nenhum funcionário na produção que não estivesse, no mínimo, cursando uma faculdade.

Isto demonstra que, aproveitando-se das vantagens oferecidas pelo mercado de trabalho as empresas são mais seletivas. Passando a se relacionar, até por este motivo, com um quadro de trabalhadores de nível educacional e cultural mais elevado.

Por outro lado, inseridas em um ambiente menos instável e de abertura comercial, elas são obrigadas a buscar vantagens competitivas. Num primeiro momento através de estratégias reativo-defensivas, depois de 1995 buscando aproximar-se do cliente e gerir adequadamente a produção e a qualidade. Isto não acontece de forma homogênea em todas as empresas mas, mais uma vez, apresenta-se como característica mais marcantes daquelas de maior porte.

O predomínio de estratégias mais agressivas e empreendedoras pelas grandes empresas não é acompanhado por uma expansão dos programas de envolvimento dos funcionários em melhoria e sugestões de aperfeiçoamento. Mas as reestruturações administrativas e as técnicas de gestão da produção como CEP, *"Just in time"*, Células de Produção e Qualidade Total, seriam efetivamente implementadas por elas. É o uso destas técnicas que passa a exigir um novo perfil educacional por parte dos empregados.

Isto não quer dizer que tenhamos rompido totalmente o ciclo reativo observado pelo estudo de 1992 (ECIB). A forma como o país e os vários setores de atividade incorporam estas técnicas de gestão no Brasil são muito particulares, uma vez que sempre predomina a característica de industrialização dependente.

Estes seriam os condicionantes sociais, econômicos e empresariais do Modelo de Gestão de Recursos Humanos das organizações brasileiras da década de noventa. Um modelo que é resultado de uma série de contradições. Ele é referência para todas as empresas, mas predomina apenas naquelas de maior porte. Atua num mercado de trabalho quantitativamente favorável para a empresa, mas deve ser flexível para lidar com pessoas melhor qualificadas, mais exigentes quanto aos seus interesses e mais cidadãos. Teria também que se adaptar e fornecer as bases para um novo modelo de gestão da produção no qual as técnicas de qualidade e de produtividade estariam sendo

valorizadas e implantadas, mas, estas técnicas não estariam comprometidas com estratégias efetivas de envolvimento das pessoas. O modelo seria cobrado a apresentar resultados de capacitação contínua das pessoas, mas as empresas não estabeleceriam, como afirma Fleury⁹⁴, diretrizes claras para orientar os esforços de aprendizagem das organizações. Ele teria que adotar práticas de gestão condizentes com empresas enxutas, de poucos níveis hierárquicos, e portanto com mais autonomia de ação e decisão nos níveis operacionais, por outro lado teria que conviver com uma cultura empresarial e gerencial ainda excessivamente autoritária e centrada no sistema comando controle. Apenas uma característica seria definitiva como base de sustentação do modelo de gestão de Recursos Humanos das empresas brasileiras da segunda metade da década de noventa: sua missão seria a de mobilizar pessoas dentro de organizações em permanente turbulência, direcionadas prioritariamente para as necessidades dos clientes, fortemente pressionadas pela concorrência e pela redução de custos.

⁹⁴ FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. - *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. Fundação Vanzolini. São Paulo, Atlas, 1995 P. 187.

V. TENDÊNCIAS DE MUDANÇA NO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS - A CONSTITUIÇÃO DO MODELO COMPETITIVO

V.1 Introdução

Procuramos analisar até aqui como a realidade sócio-econômica brasileira foi redefinindo o papel das empresas e condicionando-as a uma nova forma de estruturação e operação. Vimos que, apesar de contraditória, esta reformulação pressupõe um novo padrão de gestão de pessoas, que constitui nosso principal objeto de investigação. Este capítulo tem por finalidade criar algumas referências para orientar as pesquisas empíricas que irão identificar este modelo. Para isso, traçamos um breve histórico das principais correntes teóricas sobre gestão de pessoas, posteriormente identificamos as tendências de mudança projetadas por diferentes autores nacionais e internacionais. Cotejando estas tendências com a evolução da administração de recursos humanos na realidade brasileira, selecionamos aquelas que se mostram mais coerentes para utilizá-las nas pesquisas deste estudo, em particular no “*survey*” com formadores de opinião.

V.2 Antecedentes Históricos do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas

O Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas é resultado de uma evolução das diferentes formas de relacionamento que se estabeleceram entre empresas e pessoas no passado recente. Para contextualizar historicamente o novo modelo, julgamos necessário resgatar parte dessa evolução, com o objetivo de verificar quais as diferenças entre ele e as escolas e perspectivas de gestão que o antecederam.

A partir da análise de diferentes estudos sobre o tema, classificamos as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias, que correspondem a períodos históricos específicos. São elas: Administração de Recursos Humanos como Gestão de Pessoal; ARH como Gestão do Comportamento; ARH como Gestão Estratégica e, finalmente, ARH como Vantagem Competitiva.

V.2.1 Administração de Recursos Humanos como Departamento Pessoal

A Administração de Recursos Humanos, no sentido mais específico do termo ("*Human Resource Management*"), é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional dos Estados Unidos. Trata-se de uma produção tipicamente americana da qual outros países, como o Brasil, irão tirar proveito de diferentes formas, construindo a partir destas bases suas práticas particulares de gestão.

Analisando a história da HRM nos EUA, Beverly Springer celebrou, em 1990, os cem anos de sua existência. Segundo a autora, a origem conhecida da história da gestão de Recursos Humanos poderia ser datada em 1890, quando a NCR Corporation criou seu "*personnel office*". O objetivo dos gerentes de pessoal, que atuavam nesta nova área, seria o de "*estabelecer um método pelo qual eles pudessem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, quais os indivíduos que poderiam se tornar empregados eficientes ao melhor custo possível*"⁹⁵. Springer define os fatores de ordem cultural, econômica e organizacional que determinaram o surgimento da função gestão de pessoal nesta época. Dentre eles destacam-se:

- a NCR havia assumido um porte e especialização que recomendavam uma função específica voltada para a administração de pessoal;
- a livre empresa e o individualismo tornaram-se valores sedimentados na cultura americana, o que permitia às empresas escolher livremente com quem e como trabalhar;
- a força de trabalho do país ganhara maior mobilidade e era grande o contingente de migrantes, que deveriam ser adaptados ao trabalho;
- os sindicatos não haviam se disseminado dentro do novo tipo de corporação que surgia como um modelo empresarial.

⁹⁵ SPRINGER, B. & SPRINGER, S. - *Human resource management in the U.S.: celebration of its century*. In: PIEPER, R. - *Human resource management: an international comparison*. Berlin; New York, de Gruyter, 1990. p. 41

Ou seja, o aparecimento do departamento de pessoal acontece quando “*os empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção*”. A raiz, do que viria a ser chamado posteriormente de Administração de Recursos Humanos, e que neste estudo preferimos denominar Modelo de Gestão de Pessoas, estaria na necessidade da grande corporação gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade da época. Isto leva a NCR a investir em uma área especificamente voltada para esta finalidade. Esta constatação é bastante elucidativa para nosso estudo. Ela mostra como, já na sua origem, a gestão de Recursos Humanos é resultado de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelas características sociais e culturais da época. Uma função organizacional que surge como *consequência* e não *causa* dos processos de mudança que aconteciam na empresa e fora dela. Essa dependência a fatores que lhe são externos, resultando numa condição relativamente passiva e dependente dentro da empresa, irá acompanhar nosso objeto de estudo, ao longo de toda a sua história.

O fato de que condições sociais, econômicas e organizacionais são determinantes das práticas de gestão de Recursos Humanos não constitui novidade. Ele é observado, ou é um pressuposto intrínseco a praticamente todos os autores da área.⁹⁶ O que surpreende é a frequência com que, mesmo assim, alguns analistas generalizam suas recomendações de modelos ótimos, que deveriam ser praticados pelas organizações, sem levar em consideração os ambientes específicos em que estão inseridas. A produção teórica nacional e internacional encontra-se recheada de prescrições genéricas, que buscam antever aquilo que todas as organizações precisariam fazer com seus recursos humanos para se tornar eficazes, estratégicas ou competitivas.⁹⁷ Em contrapartida, esta mesma produção é absolutamente pobre em estudos específicos, que reconheçam através da pesquisa, aquilo que efetivamente as organizações adotam para a gestão de suas relações com os empregados.

⁹⁶ CAVE, A. - *Employee relations: a new framework*. In: ARMSTRONG, M., ed. - *Strategies for human resources management: a total business approach*. London, Kogan Page, 1994. p. 132-149; LABRAITH, J.R. & LAWLER III, E.E., - *Challenges to the established order*. In: GALBRAITH, J.R., ed. - *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993. p. 1-12; KILMANN, R. H.; SHELLMAN, J. & UZZY, B. - *Integrating different approaches for achieving competitiveness*. In: KILMANN, R. H. & KILMANN, J., ed. - *Making organizations competitive*. San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1991. p. 108-126.

⁹⁷ Na literatura internacional nessa linha veja especialmente a coletânea :- *Special Issue on the Future of Human Resource Management*, in *Human Resource Management*, Spring 1997 vol. 36 number 1; LAABS, Jennifer *Today's Priorities May Not Be Tomorrow's* - *Eyewits Future HR Concerns Personal Journal* January 1996 p.28. A literatura nacional também é pródiga em recomendações.

A busca permanente de um padrão ótimo gera outra marca característica da gestão de Recursos Humanos, ela conviverá permanentemente com uma tensão entre o modelo idealizado - aquele concebido pelos teóricos como adequado - e o modelo praticado - aquele efetivamente implementado pelas organizações.

Este divórcio entre teoria e prática começa a ser percebido com o advento das escolas marcadas pela influência da psicologia humanista. A ideologia organizacional dominante no início do século, a administração científica, era bastante compatível com um departamento de pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas. Mas, a julgar pelo texto de Springer, já a partir dos anos 20 este descompasso começa a aparecer. Em sua reconstituição histórica ela afirma que, neste período, os pressupostos tayloristas continuam sendo adotados por praticamente todas as empresas, enquanto a teoria avança numa outra direção. Elton Mayo e seus seguidores estariam promovendo as primeiras experiências de contato mais intenso entre a administração e a psicologia, determinando uma nova fase na história da administração de Recursos Humanos.

V.2.2 ARH como Gestão do Comportamento Humano

A utilização da psicologia como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional vai provocar uma reorientação no foco de ação da gestão de Recursos Humanos. Ele deixaria de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar sobre o comportamento das pessoas. Isto acontece através de duas escolas da psicologia cuja influência ocorreria em diferentes épocas. Nas décadas de 1930 e 40 predominaria a linha behaviorista do *"Institute of Human Relations da Yale University"*. Sua principal contribuição seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o arsenal da psicologia e da psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de Recursos Humanos.

Já nos anos trinta, Abraham Maslow, formado dentro da escola behaviorista, romperia com ela, para iniciar o período em que a psicologia humanista passaria a interferir decididamente na teoria organizacional. Todos os demais autores de projeção nesta área, que produziram até a década de setenta estariam, de alguma forma, vinculados a esta corrente (Argyris, Macgregor, Herzberg, etc.).⁹⁸

O termo "*Human Resource Management*" e o foco prioritário no comportamento humano, podem ser considerados como os principais resultados da afirmação definitiva da psicologia humanista na teoria organizacional. Ele começaria a ser utilizado a partir de 1950 nos Estados Unidos, "*para designar uma expansão da tradicional administração de pessoal*" criada em 1890 pela NCR Corporation.⁹⁹

Nos anos sessenta e setenta a Escola de Relações Humanas, como foi chamada a linha de pensamento sobre as teorias organizacionais influenciada pela psicologia humanista, predominou, enquanto matriz de conhecimento em gestão de pessoas. Uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a Empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a sua importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente o seu papel passa a ser a principal preocupação da gestão de Recursos Humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.

Em um artigo da "*Harvard Business Review*" de 1965, Milles, tentaria estabelecer uma distinção entre os conceitos de relações humanas e recursos humanos. Até hoje esta distinção não foi devidamente incorporada pelo senso comum e mesmo pela teoria, uma vez que, em geral, os dois conceitos são utilizados como sinônimos. De qualquer maneira, para Milles, o modelo de recursos humanos corresponderia a uma nova fase

⁹⁸ MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*, New York, 1960; Herzberg, F. *Work and the nature of man*, Cleveland, OH New York.

⁹⁹ SPRINGER, B. & SPRINGER, S. - *Human resource management in the U.S.: celebration of its century*. In: PIEPER, R. - *Human resource management: an international comparison*. Berlin, New York, de Gruyter, 1990. p. 42

do processo de gerenciamento de pessoas na qual a diferença fundamental estaria na postura do gerente na condução de suas equipes de trabalho.

Este mesmo autor publicaria, em 1975, *"Theories of Management"*, propondo uma classificação composta por três modelos de gerenciamento: o tradicional, o modelo de relações humanas e o modelo de Recursos Humanos. No primeiro o papel do gerente consiste em dar ordens e monitorar seus subordinados; no segundo, de relações humanas, os gerentes devem conhecer as expectativas dos funcionários e levá-los a satisfazê-las, sentindo-se úteis e importantes naquilo que fazem. No terceiro e mais avançado modelo, o de recursos humanos, o papel do gerente seria o de promover junto aos subordinados atitudes de auto-determinação e auto-gerenciamento.¹⁰⁰

Ainda nos anos sessenta desenvolvem-se as teorias que buscavam valorizar o papel do elemento humano para o sucesso das empresas. Em termos genérico, incluem-se aqui autores como Likert, Schltz e Schuster, que desenvolveram os conceitos de *"human capital accounting"* ou *"human asset accounting"*.¹⁰¹ O objetivo básico seria inverter a visão predominante sobre gestão de Recursos Humanos, segundo a qual o objetivo prioritário ainda estaria centrado na otimização dos custos, para uma perspectiva de valorização de ativos. Dessa linha de pensamento surgiria o jargão, bastante conhecido e já desgastado, de que o *"trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização"*.

A persistência do jargão na cultura dos especialistas demonstra a importância desta linha teórica para a construção do conceito de ARH e para a reorientação de sua prática no interior das organizações. Entre suas contribuições estão a introdução da questão da mensuração econômica dos resultados da função Recursos Humanos, uma embrionária valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas, em detrimento das atividades técnicas de gestão de salários e de cargos e a promoção de pesquisas empíricas que

¹⁰⁰ STAEHL, W. H. - *Human resource management and corporate strategy*. In: PIEPER, R. - *Human resource management: an international comparison*. Berlin, New York, de Gruyter, 1990. p. 30

¹⁰¹ citados em: CONRAD, P. & PIEPER, R. - *Human resource management in the federal republic of Germany*. In: *Human resource management: an international comparison*. Berlin, New York, De Gruyter, 1990. p. 03

buscavam, comprovar a correlação entre o sucesso das organizações e o investimento em desenvolvimento de recursos humanos.

Embora por vezes sejam utilizados como sinônimos, nota-se entre os estudiosos da questão uma forte preocupação em distinguir a Gestão de Recursos Humanos de Administração de Pessoal. Este segundo termo estaria vinculado a um passado marcado pelo caráter processual e burocrático da atividade. Brewster, fazendo uma retrospectiva de vários estudos que estabelecem esta diferença demonstra que, embora todos partam do mesmo princípio, o parâmetro de diferenciação varia bastante entre eles. Um dos autores analisados estabelece esta diferença a partir dos objetivos que uma e outra concepção de gestão de pessoas perseguiria. Diferentemente da administração de pessoal, a gestão de Recursos Humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, adaptabilidade, e a qualidade. Mais específicos Mahoney e Deckop, estabelecem seis aspectos que diferenciam ARH de administração de pessoal. Eles argumentam que ARH envolve uma visão ampla e profunda nas seguintes áreas de atuação¹⁰²:

1. **Planejamento da alocação das pessoas no trabalho:** através de técnicas que estabeleçam um elo de ligação entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas;
2. **Comunicação com os empregados:** adotando como focos de atuação a comunicação direta e a negociação permanente com os empregados;
3. **Os sentimentos dos funcionários:** a gestão deveria se concentrar na satisfação das pessoas e em tudo aquilo que possa interferir na cultura organizacional da empresa;
4. **Gestão dos empregados:** que aconteceria através dos mecanismos tradicionais de Recursos Humanos, na seleção, treinamento e compensação dos funcionários;
5. **Gestão de custos e benefícios:** contemplando os esforços orientados para a redução dos custos com mão-de-obra, tais como a redução da rotatividade, do absenteísmo, e outros fatores que interferem na efetividade organizacional;
6. **Gestão do desenvolvimento:** correspondente à preocupação com a criação de competências necessária para o futuro da empresa.

¹⁰² citado em: BREWSTER, C. Hegewisch A. *Human resource management in Europe – issues and opportunities*, in *Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse Cranfield "survey"*, London and New York, Routledge, 1994 p. 23

Nas propostas dos autores acima já começa a surgir, de forma mais completa e abrangente, o modelo de Gestão de Recursos Humanos em sua concepção mais moderna. Ele é constituído por um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses. Estes interesses podem ser resumidos em três eixos principais: *a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental.*

Por efetividade econômica entende-se alcançar resultados de redução de custos ou maximização de lucros através das práticas de gestão de pessoal, o que pressupõe a mensuração do impacto efetivo do trabalho humano nos resultados da empresa. A efetividade técnica refere-se a manter a ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa. A efetividade comportamental corresponde ao estímulo a um comportamento organizacional que seja particularmente coerente com o negócio da empresa, que diferencie sua imagem da concorrência, estabelecendo uma forma de relacionamento particular com o ambiente e com os clientes.

Observe-se que, para obter estes resultados, os processos geridos pela empresa devem incidir, prioritariamente, sobre as relações que ela estabelece com as pessoas. Portanto, estes resultados serão sempre soluções de consenso, negociadas entre as duas partes envolvidas: pessoas e organização. Reconhecer esta característica básica da gestão de Recursos Humanos significa reconhecer também o quanto é limitado o grau de previsibilidade da empresa sobre os produtos finais resultantes das práticas que ela adota.

V.2.3 ARH como Gestão Estratégica

Na década de oitenta um novo critério de efetividade seria introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de Recursos Humanos: seu caráter estratégico. A necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente

pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna.¹⁰³ Segundo Staehle, a visão destes autores era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar “o melhor encaixe” possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de Recursos Humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.

Staehle reconhece o avanço proporcionado pelo grupo de Michigan, mas ressalta os limites dessa concepção. Para ele esta perspectiva assume o pressuposto da “adaptação e implementação”, ou seja o papel de Recursos Humanos se resumiria a adaptar-se a estratégia de negócio e implementar a sua diretriz específica. Não é levada em consideração a possibilidade da ARH intervir na estratégia corporativa, introduzindo nas decisões que sobre ela são tomadas uma visão estratégica sobre as pessoas e sua contribuição para a empresa.

Também nos anos oitenta caberia a “*Harvard Business School*” desenvolver uma nova perspectiva sobre a gestão estratégica de pessoas. Staehler utiliza os tópicos abordados pelo curso de Administração de Recursos Humanos introduzido no MBA desta escola, para demonstrar como a abordagem de Harvard mostra-se mais ampla e integrada do que as anteriores. Lançado em 1981, o curso estava estruturado nas seguintes “*áreas de políticas de Recursos Humanos*”:

- Influência sobre os funcionários (filosofia de participação)
- Processos de Recursos Humanos (recrutamento, desenvolvimento e demissão)
- Sistemas de Recompensa (incentivos, compensação e participação)
- Sistemas de Trabalho (organização do trabalho)

A abordagem de Harvard aponta para a necessidade do modelo de gestão de pessoas corresponder a fatores internos e externos à organização. As áreas de políticas acima mencionadas seriam afetadas pelos interesses dos “*stakeholders*” (acionistas, gerentes,

¹⁰³ FOMBRUM, C.J., N.M. Tichy and M. Devanna (eds.) *Strategic human resource management*, New York 1984

grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo), de um lado, e por pressões situacionais, de outro. As decisões de ARH deveriam estar pautadas pela gestão destes dois conjunto de fatores, conciliando os interesses envolvidos. Como afirma Staehle, na visão de Harvard, *“a principal responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos é integrar harmoniosamente as quatro áreas acima, entre si, e com a estratégia corporativa da empresa.”*¹⁰⁴

No Brasil, a perspectiva estratégica de gestão de Recursos Humanos influenciou as organizações melhor estruturadas nesta área na década de oitenta. Em 1987, Albuquerque realizou uma pesquisa abrangente e elucidativa a esse respeito em um conjunto bastante amplo de empresas brasileiras¹⁰⁵. Neste estudo é possível encontrar uma profunda revisão bibliográfica do conceito e constatações relevantes de sua implementação prática no país. Dentre outras conclusões o autor destaca que *“muito embora os resultados da pesquisa não evidenciem uma ligação forte entre Planejamento Estratégico de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico, já se configura uma tendência de aceitação do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos por parte da alta administração das empresas da amostra.”*¹⁰⁶ Com referência a participação de Recursos Humanos nas estratégias negociais Albuquerque constata que o executivo de Recursos Humanos, na época da pesquisa, era *“envolvido, de uma forma ou de outra, na formulação das estratégias organizacionais na maioria das empresas pesquisadas.”*¹⁰⁷

V.2.4 ARH como Vantagem Competitiva

Mais recentemente, o conceito de Gestão de Recursos Humanos vem ganhando um outro significado, no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Ele é introduzido no debate sobre a questão da competitividade e do papel das pessoas para a sua concretização. Esta tendência já pode ser identificada em 1986,

¹⁰⁴ STAEHLE, W. H. - *Human resource management and corporate strategy*. In: PIEPER, R. - *Human resource management: an international comparison*. Berlin; New York, de Gruyter, 1990. p. 34

¹⁰⁵ ALBUQUERQUE, L.O., *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*, Tese apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Livre Docente, 1987.

¹⁰⁶ Idem p. 213

¹⁰⁷ Idem p. 213

quando Hendry e Pettigrew demonstravam que a perspectiva estratégica em gestão de pessoas não podia se resumir a uma ênfase maior para as ações planejadas, integradas e coerentemente alinhadas à estratégia de negócios da empresa. Reinterpretando o conceito e introduzindo nele a noção de competitividade, eles afirmam que é preciso ir além, fazendo com “*que as pessoas sejam vistas pela organização como um ‘recurso estratégico’*” para atingir a “*vantagem competitiva*”¹⁰⁸.

É assim que, no final dos anos oitenta e início de noventa, a gestão de Recursos Humanos deixaria de ser estratégica em função de uma condição genérica, como por exemplo o fato das pessoas serem o principal ativo da organização, ou porque pessoas motivadas seriam, por definição, mais produtivas e engajadas, ou ainda porque ela está alinhada a uma estratégia global. Pessoas passam a ser estratégicas somente naquelas situações em que o ser humano “*é visto e tratado como uma fonte de vantagem competitiva*.”¹⁰⁹ Embora não se alongue no tema, em seu livro “*Vantagem Competitiva*”, o próprio Porter diria que “*a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa*”, chegando “*em algumas indústrias a ser a chave para a vantagem competitiva*”.¹¹⁰

A abordagem da gestão de Recursos Humanos como vantagem competitiva coloca algumas questões importante para o desenvolvimento deste estudo. A primeira delas se relaciona com o próprio uso do conceito de modelo: quais os limites e possibilidades do uso do conceito de modelo para designar práticas de gestão de Recursos Humanos, se as empresas podem estar diferenciando-se justamente através delas?

Até a década de oitenta, quando predominavam as grandes escolas comportamentais, a gestão de recursos humanos podia ser vista como um modelo. A teoria e os profissionais buscavam um padrão ideal que deveria ser perseguido indiscriminadamente por todas as organizações. Por pressuposto, era preciso estimular a motivação dos empregados,

¹⁰⁸ HENDRY C. and PETTIGREW, *The practice of strategic human resource management – personal Review* 15(5) 3-8, citado em: BREWSTER, C., HEGEWISCH, A. *Human resource management in Europe – issues and opportunities*, in *Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse Cranfield “survey”*, London and New York, Routledge, 1994 p. 23

¹⁰⁹ KOCHAN, T. A. and DYER L. *Manager transformational change: the role of human resource professionals*, Sloan Working Paper 3420-92-BPS Mass: MIT, p. 3

¹¹⁰ PORTER, M. - *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989. p. 39

garantir segurança e um bom ambiente de trabalho, levar os gerentes a desenvolver suas equipes e manter um alto grau de envolvimento dos trabalhadores.

Duas razões principais justificavam a adoção tácita deste modelo: ele era considerado correto pela ética social e organizacional vigente no ambiente corporativo americano e considerava-se que estes elementos, combinados, provocavam impactos positivos para os resultados empresariais. Vem daí a motivação dos especialistas por criar padrões de atuação para os quais as organizações deveriam convergir, como afirmamos anteriormente. Os dirigentes das empresas mais esclarecidas, por seu lado, procuravam adotar estes padrões, espelhando-se naquilo que de melhor o mercado praticava. Foram criados grandes estereótipos de empresas que funcionavam como referência para o mercado de recursos humanos, sendo a IBM talvez o exemplo mais bem acabado do que foi desenvolvido na época da Escola de Relações Humanas.

Com a evolução da perspectiva da diferenciação e com a mudança desta ética social mais ampla, o movimento de adoção de novas práticas de gestão sofreu uma inversão. Se o ambiente é de competitividade e se as competências humanas constituem-se em diferenciais desta competitividade, a palavra de ordem passa a ser buscar estratégias de gestão específicas e inovadoras. As empresas deixam de procurar padrões para dedicarem-se a desenvolver sua forma particular de gestão. Referindo-se a este fenômeno, Cappelli, em um artigo recente, demonstra que este é o motivo pelo qual é possível encontrar duas empresas igualmente vencedoras, em um mesmo setor de atividade, adotando políticas de administração de pessoal absolutamente distintas. Comparando aos pares grandes empresas americanas como a Sears e a Nordstrom, o Boston Consulting Group (BCG) e a Mackinsey, a Coca-Cola e a Pepsi, Cappelli demonstra que estas empresas:

- atuam em setores nos quais as pessoas definem a competitividade do negócio;
 - embora competindo nos mesmos mercados, buscam vantagens competitivas diferentes;
 - conseguem adotar estratégias de Recursos Humanos coerentes com esta vantagem competitiva;
-

- conseqüentemente obtêm sucesso adotando diferentes estratégias de gestão de Recursos Humanos.

Este autor reforça a idéia de que competitividade e gestão estratégica de Recursos Humanos estão intimamente interligadas, como se observa no texto abaixo:

*“Em praticamente todos os setores existem exemplos de empresas de sucesso com formas muito características de administração de pessoal, sendo nossa tese que essas práticas características de recursos humanos contribuem para criar competências específicas que distinguem os produtos e serviços e favorecem a competitividade das empresas.”*¹¹¹

Este é o motivo que leva Cappelli e outros autores modernos a considerar ocioso, atualmente, identificar “*best practices*” nesta área. As empresas procuram diferenciar-se justamente através dos seus mecanismos de gestão de pessoas, o que indica que: *“Talvez não haja a melhor prática de administração de pessoal, uma vez que as empresas procuram sempre formas de distinguir os seus produtos e encontrar nichos de mercado.”*¹¹²

Portanto, no mundo empresarial da atualidade, onde predominam a competitividade global e a diferenciação, a busca de um modelo de gestão de Recursos Humanos não pode ser confundida com a identificação de um conjunto de práticas ideais, que poderiam ser recomendadas a toda organização que se pretenda competitiva. Antes disso, configurar o modelo é entender sua lógica de funcionamento. Compreender aquilo que o torna eficiente dentro do ambiente em que está inserido.

Isto não significa que pesquisas sobre políticas e práticas de gestão como esta sejam totalmente desprovidas de um sentido prático generalizável. Embora não se possa transpor diretamente o modelo de uma situação para outra, a compreensão de sua lógica

¹¹¹ Idem

¹¹² Idem

de funcionamento em uma realidade pode oferecer parâmetros que facilitem a construção de soluções coerentes para outros contextos.

Outra questão relevante e polêmica que a idéia de ARH como vantagem competitiva enseja refere-se à relação de causa e efeito que se estabelece entre vantagem competitiva, diferenciação e desenvolvimento de competências humanas. Muito comum nos anos noventa, esta proposta, em geral, é defendida pelos autores mais otimistas quanto aos efeitos da modernidade para as empresas, pessoas e, por extensão, para a sociedade. A vida organizacional mudaria para melhor, porque como o acesso indiscriminado a outros fatores de vantagem competitiva, como tecnologia, capital e proximidade de mercados, por exemplo, a única diferenciação possível estaria no comportamento das pessoas. As empresas se veriam, assim, premidas a investir em pessoas e nas suas competências, tornando a gestão de Recursos Humanos mais valorizada. Este processo completaria um círculo virtuoso, no qual as pessoas tornar-se-iam mais importantes e estimuladas a crescer, porque seus interesses de desenvolvimento teriam que ser permanentemente conciliados com os interesses de crescimento e expansão das organizações. Nessa linha, é comum nos textos recentes sobre gestão de RH se encontrar passagens como a que se segue:

*“As principais fontes de vantagem competitiva nas últimas décadas foram o acesso a recursos financeiros ou o uso da tecnologia. Porém, essas fontes são vistas agora como necessárias, mas insuficientes. Para muitas empresas as fontes de vantagem competitiva sustentada estão, não só no acesso a financiamentos ou ao capital, mas no centro da organização, nas pessoas capazes de fazer “a vontade do cliente” ou uma rápida inovação que colocará a empresa à frente de seus concorrentes”*¹¹³

Embora conceitualmente não se possa negar que atualmente as grandes empresas estejam preocupadas em gerir pessoas como instrumento de vantagem competitiva, estabelecer, genericamente, relações de causa e efeito entre competitividade organizacional e excelência em gestão de recursos humanos é, no mínimo, temerário. Em primeiro lugar porque nem sempre o fator humano, no sentido de competência que

¹¹³ GRATTON, L. *A arte de administrar as pessoas*, Gazeta Mercantil “Mastering Management” no. 8 16/10/97, p 11

somente o homem pode agregar a um determinado tipo de trabalho, é realmente a principal vantagem competitiva de um setor ou empresa. Em segundo lugar, porque não há uma definição única sobre como medir a competitividade em seus vários níveis de manifestação: setorial, estrutural e empresarial, para que se possa correlacioná-la com fatores humanos.

Um dos poucos estudos sobre a relação entre competitividade e gestão de recursos humanos no Brasil foi realizado por Albuquerque em 1992, no qual o autor aponta para as dificuldades de operacionalizar estes conceitos porque são *“temas abrangentes e controversos, comportando uma gama variada de enfoques e abordagens, que se multiplicam em diferentes contextos”*.¹¹⁴

Na verdade, sustentamos que nem todo processo de modernização organizacional implica um aperfeiçoamento das relações entre pessoas e empresa, no sentido de atender mais adequadamente ao interesse de ambos. Pudemos demonstrar isso em nossas pesquisas sobre o ramo agroindustrial na década de oitenta em São Paulo. O processo acelerado de modernização neste setor provocou alterações significativas nas relações de trabalho e nas políticas de gestão de recursos humanos, mas tudo isso aconteceu sem que houvesse ganhos significativos para os trabalhadores. Tendo ocorrido, até certo ponto, em detrimento de seus interesses.¹¹⁵

Tudo isso não anula, entretanto, a constatação de que depois da globalização e do acirramento da concorrência entre nações, setores e empresas, tornou-se impossível referir-se à gestão de Recursos Humanos sem vinculá-la à questão da competitividade. Pode-se discutir a forma pela qual se dá a interação entre a competência humana e a competência organizacional, pode-se questionar o quanto as pessoas são hoje melhor atendidas em seus interesses, mas não se pode negar que os dois maiores desafios das empresas modernas hoje são: *transmitir a sua estratégia para as pessoas e, através do exercício destas estratégias, transformá-las em agentes de competitividade*. Referindo-

¹¹⁴ ALBUQUERQUE, L.G. *Competitividade e Recursos Humanos*. Trabalho apresentado no Concurso de Professor Titular junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992.

¹¹⁵ FISCHER, A.L. *Impactos do Prodiocol nas relações de trabalho da agroindústria canieira* – 1992

se a esta nova forma de ver a gestão de Recursos Humanos, Lawler III e Mohrman Jr. afirmam:

*“O reconhecimento da importância estratégica dos empregados e de seu envolvimento na empresa eleva a importância e a centralidade da administração de recursos humanos. A mudança organizacional não é apenas uma questão de mudar tecnologias, estruturas e tarefas. Mais fundamentalmente, ela envolve uma mudança nos valores e nas crenças que os empregados sustentam, de modo que a função recursos humanos precisa ser um personagem central da mudança organizacional”*¹¹⁶

O texto de Lawler III já adianta a transição que vem ocorrendo com o conceito de gestão de pessoas na década de noventa. O autor demonstra que são quatro as exigências que pesam sobre a função nas empresas pressionadas pelos tempos de globalização. Ela deve ser: *estratégica, competitiva, focada nos processos de mudança organizacional e responsável pelo envolvimento do funcionário com a empresa, seus negócios, processos e produtos.*

Os aspectos destacados por Lawler de certa forma sintetizam o que o Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas agregou das escolas anteriores. Ele continua tendo como núcleo de sua atuação o comportamento humano, como defendia a Escola de Relações Humanas; ele deve alinhar este comportamento às estratégias da organização, sem o que sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutiva; ele terá também que lidar com um ambiente de permanente transformação, como é característico destes tempos de turbulência e mudança; mas, sobretudo ele terá que demonstrar a sua capacidade de gerar, através das pessoas, maior competitividade para a Empresa. Este será o elemento básico de orientação da Administração de Recursos Humanos enquanto vantagem competitiva, para levá-lo à prática as empresas devem transformar suas políticas, estratégias e procedimentos de gestão, configurando o que chamamos aqui de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas. No próximo tópico deste capítulo analisaremos quais são as principais características dessa nova configuração, analisando

¹¹⁶ LAWLER III, E.E. e MOHRMAN JR. A. M. Administração de recursos humanos, construindo uma parceria estratégica, in GALBRAITH, J. R. LAWLER III, E.E. *Organizando para competir no futuro*, Jossey-Bass, 1995 S. Paulo. p. 213

o que os estudos recentes indicam como tendência para a composição deste novo modelo.

V.3 Tendências Projetadas para Gestão de Recursos Humanos – A Construção do Modelo Competitivo

Analisamos até aqui a evolução da teoria e da prática de gestão de Recursos Humanos até a demanda por um Modelo de Gestão associado ao conceito de vantagem competitiva. Nosso objetivo foi demonstrar que não é possível entender o surgimento deste novo modelo sem se referir aos seus antecedentes históricos e aos fatores de contexto, que determinam sua predominância numa dada realidade empresarial. Procuraremos agora levantar algumas hipóteses sobre como ele vem se estruturando nas organizações, de forma a estabelecer um quadro de referências para as pesquisas empíricas que serão realizadas. Para isso analisamos as principais tendências projetadas pelos especialistas da área no exterior e no Brasil.

V.3.1 Os Impactos da Reestruturação das Empresas para a Gestão de Pessoas – A Desconstrução do Modelo Antigo

Quando se analisa os estudos nacionais e internacionais que abordam o presente e projetam o futuro das funções de gestão de pessoas nas organizações, percebe-se que ela passa por uma fase paradoxal e contraditória. Ao mesmo tempo em que alguns proclamam seu desaparecimento, outros consideram que ela nunca esteve tão valorizada e tornou-se tão essencial para o sucesso das empresas. Quem melhor descreve este fenômeno é Ulrich, na introdução de um conjunto volumoso de artigos sobre estas tendências: *“No campo de Recursos Humanos rituais foram proclamados, louvores escritos e funerais preparados para o desaparecimento da função RH. Mas foram prematuros. Enquanto o RH que nós conhecemos (com a imagem de poder de polícia, de regulador e guardião administrativo) está morrendo, um novo RH vem emergindo”*¹¹⁷

¹¹⁷ ULRICH, Dave. *Judge me more by my future than by my past in Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1 p 5

A conclusão de que RH está por desaparecer, evidentemente radical e apressada, tem sua origem em algumas transformações que modificaram muito o perfil da área nos últimos anos. O caráter destas mudanças nas grandes empresas foi de tal forma radical, que chegava a sugerir sua extinção. Mas, como afirma Ulrich, tratava-se de um novo RH que surgia, agora com uma conformação totalmente nova. Parte destas mudanças foi provocada pelo processo de reestruturação que afetou praticamente todas as empresas nos últimos dez anos.

Um dos primeiros impactos da reestruturação empresarial para a gestão de Recursos Humanos foi *a redução drástica do quadro de profissionais especializados nos seus processos e serviços*. A busca de estruturas mais enxutas e a cruzada pela redução de custos, implementadas durante as décadas de oitenta e noventa, levaram a área de Recursos Humanos a uma diminuição sensível de tamanho em quase todas as organizações. Como consequência acentuou-se a tendência de terceirização das atividades operacionais, que já vinha ocorrendo, porém de forma muito mais lenta, em áreas específicas como recrutamento, seleção e treinamento. A intensificação do uso de serviços externos tinha dois objetivos: redução de custos fixos e concentração dos esforços em funções e processos considerados estratégicos para a área. Mas terceirizar era também uma forma de abrir a empresa para tecnologias de gestão providas do ambiente externo através da prática de uma espécie de “outsourcing” em Recursos Humanos¹¹⁸.

A segunda mudança que atinge RH foi comum a todas as chamadas áreas corporativas das empresas: *a descentralização de suas funções e conseqüente perda do poder de monopólio no atendimento às áreas fim*. A adoção de modelos organizacionais descentralizadores visando aproximar a empresa do cliente e a decisão da ação organizacional, provocou uma explosão das chamadas funções corporativas. Nenhuma área interna sofreu tanto com esta transformação como os antigos departamentos de Informática ou Sistemas, que passaram a concorrer diretamente com os fornecedores

¹¹⁸ Analisando esta questão nos Estados Unidos Lamy W. Hunter afirma: *A função recursos humanos está sujeita a uma crescente pressão por produzir mais utilizando menos recursos e apta a submeter-se a programas de “reengenharia de processos empresariais”*. Consultores de recursos humanos sugerem agora a redução das dimensões dos departamentos de recursos humanos mediante uma nova concepção do trabalho, de uma utilização mais eficaz da tecnologia e do acesso a empresas especializadas fora da própria empresa - HUNTER, L. W. *A meta do alto desempenho*, Gazeta Mercantil “Mastering Management” no. 8 16/10/97, p 21

externos e com os “micreiros” internos, como eram chamados, em tom de chacota, os usuários que com o advento dos PCs, se aventuravam, menos de sete anos atrás, a produzir suas próprias soluções de sistemas.

Outra função bastante afetada, quando se propagou o modelo de “unidades” autônomas de “negócios”, certamente foi Recursos Humanos. De um lado vários processos migraram da corporação para as áreas fim, e foram enxugados, diminuindo proporcionalmente a intensidade de sua ação e o número de especialistas encarregados de administrá-los. De outro lado, como no caso de informática, passou-se a permitir que os gestores das UN's, acessassem o mercado externo e contratassem, diretamente, as consultorias, produtos e processos de Recursos Humanos compatíveis com suas necessidades específicas de gestão.

Mas, com certeza, o que mais contribuiu para sugerir que o fim da administração de Recursos Humanos enquanto função organizacional estaria próximo foi sua passividade diante da mudança que se processava a sua volta. Enquanto os processos de transformação ocorriam em todas as instâncias das empresas, RH, em geral, permanecia na defensiva. A mudança vinha através da área financeira exigindo redução de custos, de “marketing” buscando novas formas de atuar no mercado, do planejamento estratégico propondo novas diretrizes e, muito freqüentemente, da área de engenharia com seus programas de qualidade e novas práticas de organização do trabalho. Nas melhores situações RH era chamado como parceiro, nas piores era visto como obstáculo, e na maior parte das vezes permanecia alheio. Assim, em todo o processo de reestruturação ocorrido nas empresas nas últimas duas décadas percebe-se a função muito mais como refém dos movimentos de mudança do que na sua liderança. Uma revisão da literatura demonstra que não se identifica nenhum relato de experiências empiricamente constatadas nas quais RH esteve com a iniciativa de ação dos processos de mudança.

Reduzida em número e importância corporativa, com dificuldades para ser ouvida pelas instâncias estratégicas da empresa e para responder criativamente às demandas de

mudança que a organização reclamava, RH via-se acuado, na defensiva ou buscando, em alguns casos, o resgate de sua importância. É evidente que tudo isso não autorizava decretar sua morte. Apenas reafirmava aquilo que mencionamos mais de uma vez neste estudo: trata-se de uma função essencial a toda e qualquer organização, quando em descompasso com a estratégia de negócios, de mercado e de produção pode trazer efeitos altamente comprometedores à competitividade da empresa. Mas, deve ser vista sempre como uma variável dependente das mudanças gerais que ocorrem de ambiente interno e externo à organização.

Três tendências gerais aparecem na literatura e na nossa experiência profissional, como conseqüências dos processos de reestruturação empresarial para o modelo de gestão de pessoas nos anos oitenta:

- uma diminuição acentuada do tamanho da área e do número de profissionais especializados;
- a perda da identidade e do monopólio como prestador de serviços em gestão de pessoas;
- uma postura passiva nos processos de mudança que se intensificam.

Vale observar que estas características são muito mais de desestruturação do modelo antigo do que de construção do novo. Indicando que, provavelmente, houve um período de desmobilização e crise, até que as organizações encontrassem novas formas de atuação coerentes com a realidade competitiva.

V.3.2 Tendências de Mudança na Composição do Novo Modelo

Emergindo de uma crise de identidade a literatura indica que, gradativamente, parece vir se constituindo um novo modelo de gestão. Como um fenômeno organizacional em formação ele não pode ser totalmente circunscrito, como também não é possível se detalhar todos seus elementos componentes. Mas, seguramente, pode-se delinear hoje suas tendências principais, verificando como elas se manifestam em algumas organizações ou setores de atividade.

O modelo que aqui denominamos como competitivo ou de gestão de pessoas aparece nas organizações onde o desempenho humano faz diferença para o negócio. Apesar de se manifestar de forma bastante diferenciada entre empresas e setores, apresenta algumas tendências gerais que são relativamente homogêneas e identificáveis. Segundo Ulrich, seriam nove os grandes desafios da gestão de Recursos Humanos que caracterizam este novo modelo. Adaptamos abaixo as proposições desse autor para formular, nos tópicos que se seguem, estas tendências:

1. ***Muda o foco de preocupações da gestão de Recursos Humanos “daquilo que ela faz, para aquilo que ela entrega para seus clientes”.***

Diferenciando-se do modelo tecnicista, centrado no melhor processo técnico, a gestão de Recursos Humanos concentrar-se-ia nos resultados que ela pode agregar aos seus clientes através de seus produtos e atividades. Este seria, inclusive, um dos seus principais critérios de avaliação.

2. ***O papel da teoria sobre gestão de Recursos Humanos também se modificaria.***

Ela deve se concentrar em explicar o porquê da necessidade de se usar determinadas práticas ou padrões de gestão, e deixar de esforçar-se por recomendar “*best-practices*”.

3. ***Os especialistas internos seriam levados a gerenciar a “comunidade” de Recursos Humanos.***

Ou seja, mais do que lidar com seus próprios especialistas, RH deverá *administrar uma ampla rede de agentes organizacionais*, da qual fazem parte os gerentes de linha, mas também os demais parceiros externos e internos à organização: dirigentes; prestadores de serviços internos e externos; responsáveis por programas que interferem e/ou são fortemente dependentes de comportamento organizacional (como qualidade, produtividade, disseminação de estratégias, por exemplo). Para isso RH deverá criar “*mecanismos de governança*” articulando estrategicamente toda a comunidade.

4. ***Desenvolver e dominar instrumentos de gestão que, na visão de Ulrich, “ainda não estão totalmente definidos” e cuja vida útil é cada vez mais curta.***

Cada etapa da história da gestão de Recursos Humanos correspondeu a um determinado conjunto de ferramentas, segundo este autor, para o futuro o desafio será a construção de instrumentos e procedimentos nas áreas de: gerenciamento de pessoas em uma dimensão global; mudança cultural; adaptação a um ambiente de mudanças

tecnológicas permanentes, a definição de competências de liderança em um novo ambiente e processos de geração, disseminação e transferência de conhecimentos.

5. *Descobrir o cliente real da gestão de Recursos Humanos através da aplicação do princípio da cadeia de valor.*

A função RH deverá avaliar como a sua participação na cadeia de valor, que se forma na relação entre clientes e fornecedores internos, interfere na definição de suas práticas de gestão. Essa rede ultrapassa, inclusive os limites da organização, atingindo parceiros e concorrentes. Como exemplo, Ulrich cita a associação entre a Coca-Cola, a McDonalds e a Disney para trocar informações sobre a experiências gestão de Recursos Humanos.

6. *Mensurar impactos da gestão de Recursos Humanos.*

Aspecto citado por vários autores, dentre os quais se destaca Fitz-enz, que se especializou na busca de formas práticas de responder a esta questão¹¹⁹. Para Ulrich trata-se de responder a cinco perguntas principais:

- Como as práticas de RH afetam o valor de mercado da firma?
- Como as práticas de RH impactam o capital intelectual da empresa?
- Como os investimentos em RH podem ser diretamente relacionados com o crescimento, os custos ou outra variável financeira?
- Qual o impacto econômico do uso de práticas que provocam uma visão compartilhada da empresa, relações mais eficientes e empregados mais comprometidos?
- Qual o impacto de não se investir em Recursos Humanos?

Respondendo a estas questões, segundo o autor, se estaria em condições de avaliar quanto os investimentos em RH estão conectados com os resultados de negócio da empresa.

7. *Modificar a carreira em RH de um desenho em estágios sucessivos para um desenho em “mosaico”.*

Fruto dessas mudanças a carreira em RH não seria mais linear e em estágios, mas ocorreria através de um “mosaico” de experiências diversificadas. Esta flexibilidade na movimentação de pessoas horizontal e verticalmente, embora não circunscrita a área de RH, já era identificada por Dutra em sua pesquisa sobre práticas de gestão de carreiras nas organizações mais brasileiras¹²⁰.

¹¹⁹ FITZ-ENZ, J. - *How to measure human resources management*. New York, McGraw-Hill, 1995.

¹²⁰ DUTRA, J. S. - *Administração de carreiras – Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, 3. Paulo, Atlas, 1996 p. 19

8. Novas competências profissionais em RH.

Um novo conjunto de competências passa a ser considerado essencial aos profissionais especializados na função. Algumas pesquisas citadas por Ulrich indicam que quatro competências seriam mais fundamentais:

- conhecimentos sobre gestão de negócios, que inclui administração financeira, gestão estratégica, marketing e de operações;
- conhecimentos relativos ao estado da arte de RH: que corresponde a atualização sobre o desenvolvimento da teoria e o conhecimento das novas ferramentas de gestão;
- habilidades para conceber, implementar e adaptar processos de mudança a uma realidade específica, e;
- habilidades e atitudes que gerem credibilidade junto a clientes e parceiros;

9. A formação e manutenção do capital intelectual da empresa.

Trata-se talvez da mais importante função de RH. Por capital intelectual, Ulrich entende a capacidade coletiva dos empregados da empresa produzirem “*insights*”, comprometimento e o conhecimento. O papel da gestão de RH é manter a competência instalada, evitando a depreciação deste ativo intelectual da organização.

Outros estudiosos e pesquisadores escreveram também sobre tendências do que chamamos aqui de Modelo de Competitivo de Gestão de Pessoas, mas, em geral, elas apenas confirmam ou enfatizam aspectos abordado por Ulrich nos parágrafos acima. Ressaltamos alguns apenas para confirmar esta constatação.

Alvares propõe que a gestão de recursos humanos funcione como um “*negócio em si mesmo*” e não mais um centro de custo. Para isso ela deveria contar com competências profissionais características de um negócio e atuar através de um modelo centrado em marketing (“*A Market-Based HR Model*”).¹²¹ Nesta mesma linha, Schneier e Beatty consideram que RH deve migrar do papel de parceiro das demais áreas para o de jogador (“*players*”) do jogo organizacional.. Um jogador é aquele que efetivamente realiza os resultados da organização (“*scores*”). Embora estes dois autores concordem

¹²¹ ALVARES K.M., *The business of human resources in Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1 p 9

que o papel de parceiro das áreas de negócio da empresa foi e é importante para a função RH, eles acreditam que, no atual estágio de mudança nas organizações, ele deve ser ampliado. A eficiência da gestão de pessoas deveria ser mensurada pelo valor que ela agrega para a organização e para os seus clientes externos¹²².

Burke aborda os mesmos pontos tratados até aqui, e acrescenta duas preocupações adicionais: a questão da aprendizagem, discutida conceitualmente com maior profundidade por Senge,¹²³ e o papel dos grupos nas organizações modernas. Quanto às ações de aprendizagem Burke afirma: *“Em essência ações de aprendizagem combinam a solução dos problemas atuais em tempo real nas organizações com o conhecimento sobre como trabalhar melhor coletivamente, como resolver problemas efetivamente e como provocar um processo de aprendizagem genérico – isto é como aprender a aprender.”*¹²⁴. Ou seja o papel de RH migraria de função que oferta processos de desenvolvimento, para se tornar um elemento estimulador de *“ambientes voltados para a aprendizagem”*.¹²⁵ Quanto aos grupos Burke prevê que, internamente, RH deverá se capacitar para utilizar grupos e, externamente, deverá gerir suas funções visando administrar as pessoas como participantes de grupos.

Kochan considera que a função RH do futuro se preocupará em *“auxiliar a reinventar a organização”*. Para isso terá que estar *“focada nos clientes e nos custos”*, tornando-se *“um parceiro efetivo de seus clientes”* e colaborando para expandir a *“participação dos empregados nas decisões organizacionais”*¹²⁶.

Mohrman e Lawler III acrescentam ao novo *“papel institucional de RH”*, uma gestão mais sofisticada de informações sobre e para os empregados. As novas tecnologias de informação permitem que a função contribua para subsidiar decisões estratégicas das organizações sobre as pessoas, de outro lado, se geridas adequadamente, podem também

¹²² BEATTY, R.W., SCHNEIER E.C. – *New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players” in Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1 p 29

¹²³ SENGE, P. *A quinta disciplina* – Editora Best Seller, S. Paulo, 1990

¹²⁴ BURKE, W.W. *What human resource practitioners need to know for the twenty-first century*, in Human resource management, Spring 1997, Vol. 36, No. 1 p 29

¹²⁵ Para uma recuperação dos conceitos de ambiente e organização de aprendizagem vide GARVIN, D.A. *Building a Learning Organization in Harvard Business Review*. July-August 1993 p 78 - 91

¹²⁶ KOCHAN, T.A. *Rebalancing the role of human resources*, in Human resource management, Spring 1997, Vol. 36, No. 1

facilitar as decisões das pessoas sobre suas carreiras e seus projetos individuais de desenvolvimentos. Outra responsabilidade que, com maior lentidão, vem sendo creditada à área é a sua participação na disseminação da estratégia negocial da empresa. Sobre esta questão os autores afirmam: *“A estratégia empresarial é a área onde se faz necessária a maior mudança no envolvimento dos recursos humanos. A função de recursos humanos precisa mudar para se tornar um parceiro no desenvolvimento da estratégia empresarial da organização. Os recursos humanos de uma organização são a chave determinante de quais estratégias são práticas e implementáveis.”*¹²⁷

Quanto à estrutura da área de RH, estes mesmos autores recomendam uma organização descentralizada, *“orientada para serviços”* e em rede, que se define em função dos clientes e dos processos pelos quais se responsabiliza. Sugerem um *“modelo retaguarda/linha”*, que pode proporcionar soluções que são ao mesmo tempo integradas e sob medida, ou seja, de acordo com as necessidades específicas de cada usuário.¹²⁸ A retaguarda responsabiliza-se pelo desenvolvimento de produtos, a linha pela sua negociação e contratação junto ao cliente. Observe-se que a entrega do produto ou serviços não deve ser feita necessariamente por RH, mas pelos gerentes de linha. Um dos principais desafios da gestão de RH seria tornar esta entrega *“prazerosa”* para estes clientes.

V.3.3 Antecedentes Históricos do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil

Procedemos neste tópico a uma breve retrospectiva histórica da gestão de Recursos Humanos no Brasil. Ela não pretende ser exaustiva, mas apenas demonstrar como o Modelo Competitivo se incorpora a uma cultura de gestão de pessoas que foi se estabelecendo ao longo do tempo nas organizações brasileiras.

¹²⁷ LAWLER II, E.E. e MOHRMAN JR. A. M. Administração de recursos humanos, construindo uma parceria estratégica, in GALBRAITH, J. R. LAWLER III, E.E. *Organizando para competir no futuro*, Jossey-Bass, 1995. S. Paulo p. 213

¹²⁸ *Idem*, 219

Apesar de não existir um estudo sistemático e aprofundado sobre a evolução da gestão de pessoas no Brasil, pode-se recolher em estudos com outros objetivos propostas de periodização de suas fases características¹²⁹. Lindolfo Albuquerque, fazendo um retrospectiva de vários autores identifica quatro fases principais, as quais denomina: pré-histórica, jurídico trabalhista, tecnicista e administrativa. O quadro abaixo, retirado do trabalho deste autor, especifica as características de cada uma destas fases¹³⁰:

Quadro nº V.1 – Quadro Sintético da Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil – Século XX

Fase "Pré-Histórica" (1900 – 1930)	Fase Jurídico- Trabalhista (1930 – 1950)	Fase Tecnicista (1950 – 1965)	Fase Administrativa (1965 –)
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de legislação trabalhista; • Execução de funções "protocolares", como registro e controle de pessoal e folha de pagamento; • Surgimento do "guarda livros"; • As atividades de pessoal são exercidas por um departamento que comporta, também, outras funções de apoio, como material, contabilidade e expediente; • Execução das atividades de pessoal centralizada nas mãos dos proprietários das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenção do Estado como regulador das relações entre empregado e empregador; • Criação do Ministério do Trabalho e Departamento Nacional do Trabalho; • Criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculado ao Ministério do Trabalho; • Elaboração da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho; • Surgimento da Seção de Pessoal; e do cargo de chefe de Pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal; • Surgimento de novos Métodos: descrição de cargos, avaliação de desempenho, pesquisa salarial; • O administrador de pessoal passa a contar com assistência de um advogado na execução de suas atribuições; • O administrador de pessoal deve possuir domínio amplo de conhecimentos psicológicos, sociológicos, estatísticos, pedagógicos e administrativos; • Utilização crescente de técnicas "importadas" dos EUA e da Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição do administrador de pessoal pelo gerente de "Relações Industriais" ou pelo gerente de "Recursos Humanos"; • Advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental; • Eclosão de novos movimentos sindicais (1978); • Tendência à abordagem participativa em Recursos Humanos.

¹²⁹ Vide BOOQ, Gustavo G., *O Desafio da Competência*, Editora Nova Cultural, S. Paulo, 1991 p. 23 e AQUINO, Cleber, *Administração de Recursos Humanos Uma Introdução*, Atlas, S. Paulo, 1980 p. 63

¹³⁰ ALBUQUERQUE, L. G., *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*, Tese apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Livre Docente, 1987

Mais recentemente, Fleury e Fischer, referindo-se às mudanças nas relações de trabalho e na gestão de recursos humanos no país, também propõem uma periodização, mas procuram demonstrar que, embora haja uma evolução temporal, algumas regularidades vão se mantendo e caracterizando a nossa cultura particular de gestão de pessoas. Duas delas apresentam maior relevância:

- *“as políticas de Recursos Humanos apresentam caráter eminentemente reativo às forças externas e à dinâmica das relações internas à organização.*
- *em termos de práticas e instrumentos, a área de gestão de recursos humanos apresentou caráter imitativo, pouco inovativo, reproduzindo modismos muitas vezes inconsistentes e incoerentes com a filosofia e as diretrizes gerais da empresa.”¹³¹*

Apesar de ressaltarem algumas características conservadoras nas práticas de gestão de pessoas brasileiras, as autoras já previam, para a década de noventa, indícios de que ocorreriam alterações significativas neste padrões de gestão. Referindo-se a estudos empíricos realizados em organizações industriais paulistas elas afirmam: *“nesse contexto de mudanças, que as empresas brasileiras vêm atravessando, vislumbram-se algumas alterações significativas nas políticas de recursos humanos, nas quais qualificação, estabilização e comprometimento de todos os empregados, parecem definir novos padrões de relações do trabalho.”¹³²*

Tendo por referência aquilo que analisamos até aqui sobre a evolução da teoria e da prática de gestão de Recursos Humanos no exterior e no Brasil, podemos formular um conjunto de categorias de modelos de gestão. Estas categorias procuram ser representativas de uma fase histórica da gestão de Recursos Humanos no Brasil, mas são significativas também daquilo que ocorre nas organizações ainda hoje. Isto acontece por dois motivos. De um lado porque estas diferentes fases marcaram a cultura de gestão de pessoas do país, estando portanto ainda presentes nas empresas brasileiras. De outro lado porque as organizações encontram-se em momentos diversos quanto ao seu

¹³¹ FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. - *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992. p.13

¹³² Idem p. 13

desenvolvimento, dependendo do comportamento dos fatores de competitividade dos seus setores específicos de atuação. Assim, é importante deixar claro que os modelos são artifícios teóricos para simplificar a realidade que, em sua forma concreta de manifestação, ganham contornos e nuances bem mais complexas. Mas, para que o Modelo Competitivo, que pretendemos identificar e analisar no caso brasileiro, não seja absolutamente desprovido de sentido histórico, consideramos relevante categorizar e identificar seus antecedentes. São eles:

- **Modelos Empíricos**

Correspondem ao que Albuquerque chama de fase pré-histórica, ou aquela anterior à iniciativa da NCR, nos Estados Unidos, para Beverly Springer, citada no início deste capítulo. Nele nem mesmo a legislação trabalhista é respeitada e freqüentemente não há uma função especializada nesta atividade na empresa.

Esta forma de gestão ainda é comum nas pequenas e, até mesmo nas médias empresas. Torna-se particularmente freqüente nas regiões mais afastadas – interior do Norte e Nordeste brasileiros – e em setores econômicos menos desenvolvidos – alguns tipos de mineração, agricultura, extrativismo, indústria madeireira, etc. Quase nunca é citado nos manuais de administração, mas se pressupõe que o número de pessoas geridas por este tipo de modelo tem crescido bastante, com o processo de reestruturação das grandes empresas urbanas e a absorção dos desempregados pelo chamado “mercado informal”.

- **Modelos Burocrático-Legais**

Bastante característicos da realidade brasileira como resultado de toda a história sócio-cultural, empresarial e das relações do trabalho no país. É citado por todos os autores analisados até aqui, aparece com freqüência nas médias empresas de administração familiar, mas também nas empresas urbanas de pequeno porte que não conseguem encontrar mecanismos eficientes para burlar a legislação trabalhista. Nas grandes organizações o modelo burocrático-legal surge entre as que ainda atuam em mercados pouco competitivos ou protegidos pelo Estado.

- **Modelos Tecnicistas**

Introduzido a partir da instalação em grande escala das multinacionais no Brasil, em particular a indústria automobilística, que implicou a importação de práticas de gestão, conforme constatarem Fleury e Fischer no texto acima referido. Significa, sob certo ponto de vista, a introdução da Escola de Relações Humanas no Brasil com a adaptação de sua tecnologia de gestão de pessoas ao nosso ambiente. Seu critério de eficiência é o resultado técnico alcançado pela implementação de determinadas políticas e ferramentas de gestão, sem nenhuma vinculação explícita ao negócio da empresa. Embora este modelo seja bastante influente na formação dos profissionais da área, notando-se por vezes a sua persistência na cultura de gestão de algumas empresas, ele hoje pode ser considerado superado. Foi sempre um modelo adequado à grande empresa urbana, que tem condições de constituir uma área tecnicamente especializada nesta função.

- **Modelos Estratégicos**

O principal objetivo deste modelo é superar a visão técnica, tornando os mecanismos de gestão de pessoas alinhados à estratégia de negócio da empresa e, num estágio mais avançado, fazendo com que a visão de Recursos Humanos interfira na definição da estratégia negocial. Como pudemos analisar nos tópicos iniciais deste capítulo, a gestão estratégica de Recursos Humanos surge na literatura e se propaga pelas empresas dos países de alto desenvolvimento econômico durante a década de oitenta. Este fenômeno não tem correspondência direta no Brasil. A pesquisa já citada de Albuquerque demonstra isso, quando afirma que o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos estava ainda em “*estágio incipiente*” nas empresas pesquisadas na época de sua realização. O ambiente de crise e instabilidade econômica vivido pelo país nos últimos vinte anos – e em particular na década de oitenta – não permitiam nem mesmo que o planejamento dos negócios fosse feito com grande antecipação e visão de futuro. Embora algumas poucas empresas tenham tentado introduzir o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos em seus modelos de gestão, certamente ele não se disseminou ou mesmo foi absorvido permanentemente pela cultura destas organizações. De qualquer

maneira, o modelo estratégico é ainda mais restritivo que o modelo técnico quanto ao tipo de empresa que o adota. Não só é utilizado apenas por grandes corporações, como, dentre elas somente as que planejam estrategicamente seus negócios. O que reduz significativamente a abrangência deste modelo no Brasil.

- **O Modelo Competitivo**

A gestão competitiva de Recursos Humanos melhor detalhada no próximo tópico, que trata das tendências atuais que se projetam para a função nas empresas. Ela é uma resposta à drástica mudança que ocorreu nos fatores condicionantes do modelo nos últimos anos, com os processos de globalização e intensificação da competitividade. Seu pressuposto é, como já se adiantou no primeiro capítulo, gerir pessoas como vantagem competitiva. Para isso um novo contrato psicológico deve se estabelecer, onde o valor agregado pelas pessoas à empresa é a principal expectativa da organização e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal o principal anseio das pessoas.

Deve-se ressaltar que o modelo de gestão não deixa de ser estratégico ou técnico por se tornar mais competitivo, ele incorpora uma nova visão e uma nova perspectiva de atuação sem necessariamente perder as qualidades anteriores. Como competitivo o modelo submete o sucesso técnico - em termos de resultado dos procedimentos de Recursos Humanos aferidos a partir de critérios técnicos - ao sucesso negocial, e transforma a idéia de Planejamento Estratégico em postura ou intenção estratégica na gestão de pessoas. Ambos, o sucesso do processo de gestão, bem como a concepção e implementação da estratégia, passam a ser uma responsabilidade compartilhada por todos: dirigentes, gestores e funcionários da empresa.

Por definição, o modelo competitivo de gestão de pessoas é encontrado em empresas que atuam em setores onde os fatores condicionantes tornam o negócio da empresa altamente dependente do desempenho humano. Em geral estão aqui incluídas as empresas de grande porte, que atuam no setor de serviços e para as quais a capacidade de agregação de conhecimento é uma das suas competências essenciais, como a produção de software ou a área de comunicações, publicidade e mídia, por exemplo.

Figura nº VII.7 - Organização do Trabalho em uma das Unidades da Gessy Lever²⁴²

²⁴² Retirado de documento interno da Empresa, original em inglês e não traduzido para evitar interferência no sentido dos termos empregados pelo autor.

Dentre as indústrias, necessitam de modelos de gestão competitivos as que utilizam alta tecnologia e aquelas cujo mercado tornou-se exigente quanto a diferenciais que somente o homem pode agregar ao produto ou ao atendimento prestado ao cliente.

Vale dizer novamente que estes modelos não são excludentes entre si. Mais de um deles podem conviver no mesmo setor de atividade e, por vezes, na mesma organização. Até por este motivo, é muito difícil determinar quantitativamente a abrangência de cada modelo. Uma tentativa de mensuração poderia se constituir num novo estudo específico de grande relevância nessa área. Aparentemente a abrangência do modelo mais avançado, aqui chamado de competitivo, é reduzida, seja quanto ao número de empresas que o utiliza, seja quanto ao número de pessoas geridas dentro desta perspectiva. Isto porque são poucos também os setores e empresas aonde os fatores condicionantes deste modelo estão presentes de forma consistente e duradoura.

V.3.4 Tendências Projetadas para o Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil

Os estudos empíricos sobre tendências de gestão de pessoas nas empresas brasileiras são ainda bastante escassos. As poucas pesquisas existentes parecem indicar que elas seguem os mesmos caminhos propostos pelos analistas internacionais analisados no tópico anterior. Fleury e Fleury, pesquisando as indústria brasileiras, reconhecem alterações significativas em suas políticas de gestão, dentre as principais se destacam:¹³³

- Maior preocupação *“com a estabilização da mão-de-obra. As empresas mais avançadas em seus programas de qualidade e produtividade informam índices anuais entre 2 e 5%, o que é extremamente baixo para os padrões brasileiros”*;
- Políticas de treinamento *“voltadas à preparação dos operários para a aplicação de novas técnicas, assim como para torná-los polivalentes”*;

¹³³ FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. em uma pesquisa com 18 empresas brasileiras líderes em diferentes setores demonstram que várias destas estratégias vêm sendo utilizadas com frequência nestas organizações a partir de 1990. FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. - *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. Fundação Vanzolini. São Paulo, Atlas, 1995 p. 145.

- Restruturações nas práticas de gestão de cargos visando introduzir o conceito de operador multifuncional;
- A introdução de sistemas de “pagamento por conhecimento” e outras formas de remuneração variável como “bônus por desempenho” e participação nos lucros;

Apesar disso os autores demonstram que, em função do padrão de modernização específico do país, os mecanismos de aprendizagem não chegam a caracterizar a indústria brasileira como “*organização qualificante*”¹³⁴. Trata-se de um processo de “*aprendizagem defensiva*”, uma vez que são “*fortes as resistências*” para a implantação de uma verdadeira cultura qualificante nas empresas do país.

Albuquerque analisando casos da realidade brasileira em seus estudo sobre competitividade e Recursos Humanos observa como tendências:

- maior qualificação e desenvolvimento dos empregados: “*Na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam a necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação*”;
- a adoção de sistemas de gestão mais participativos e do trabalho em grupo: “*A tendência ao trabalho em grupo e a adoção de sistemas de gestão mais participativos ficou caracterizada ao longo deste trabalho, constituindo-se em uma premissa importante na definição da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva*”;
- novos modelos de negociação trabalhista onde sindicatos e empresas buscam formas de relacionamento mais diretas;
- uma nova concepção das políticas de RH na qual predominam “*a valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial; condições favoráveis a motivação; possibilidades de crescimento funcional e profissional*”;

¹³⁴ O conceito de “organizações qualificantes” foi construído por Philippe Zarifian, em contraposição ao conceito das organizações tradicionais, cujo padrão de operação exigia que fossem qualificadas. Vide ZARIFIAN, P. Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante, *Education Permanente*, 1992 n 112, Oct

*incentivos vinculados a resultados e políticas de RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social”.*¹³⁵

Outra análise de perspectivas para o novo modelo de gestão das empresas do país vem de um autor bastante conhecido e tradicional na área. Falando sobre tendências, Chiavenato considera que o grande desafio da gestão de pessoas consiste em “*transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro*”. Embora não demonstre como elas se manifestam empiricamente, o autor relaciona doze tendências que seriam “*mais marcantes na área de RH*”, as quais reproduzimos no quadro abaixo:

¹³⁵ ALBUQUERQUE, L.G. - *Competitividade e Recursos Humanos*. Trabalho apresentado no Concurso de Professor Titular junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992 p 84

Quadro nº V.2 - As Doze Tendências da ARH

1. *Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas.*
2. *Enxugamento e downsizing voltado para o "core business" da área.*
3. *Metamorfose de área de serviços em área de consultoria interna.*
4. *Transferência de decisões e ações para a média gerência.*
5. *Intensa ligação com o negócio da empresa.*
6. *Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.*
7. *Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.*
8. *Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas.*
9. *Completa virada em direção ao cliente interno ou externo.*
10. *Preocupação com a criação de valor para a empresa ou cliente.*
11. *Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.*
12. *Visão voltada para o ambiente externo e utilização do "benchmarking".*

Em artigos publicados recentemente nas revistas especializadas pode-se observar que as tendências projetadas pelos analistas se confirmam na realidade organizacional brasileira. A área diminuiu de tamanho, na medida em que alguns serviços prestados e principalmente as atividades burocráticas, como registros legais e a emissão de folha de pagamento, foram terceirizados. Isto abre espaço para que ela se transforme em *"plataforma de lançamento de mudanças comportamentais e culturais que deixarão a empresa capaz de competir numa economia global"*. Mas, para isso, deve mudar o seu perfil de atuação. Enquanto função exige-se um modelo de consultoria interna, bem mais dinâmico e próximo das necessidades dos clientes internos, enquanto desempenho dos profissionais se espera agora um novo conjunto de competências, no qual o conhecimento dos negócios da empresa e de seus clientes passa a ter um papel de grande relevância.¹³⁶

¹³⁶ GOMES, M. T. - *O velho frasco abre as suas portas*. Revista Exame

Daquilo que vimos até aqui, sobre as tendências de mudança nas políticas e práticas de gestão de pessoas, podemos selecionar aquelas que consideramos mais coerentes com o novo modelo de gestão em formação no Brasil. Para organizá-las propomos um conjunto de cinco categorias classificatórias, as quais são definidas de acordo com os tipos de mudança indicados pelas tendências observadas. As características destas categorias e as tendências de mudança que cada uma agrupa encontram-se descritas no quadro abaixo:

Quadro nº. V.3 - Categorias de Mudanças no Modelo de Gestão de Pessoas

CATEGORIA DE MUDANÇA	AGRUPA TENDÊNCIAS QUANTO A:
1. Foco ou Papel Principal do Modelo	<ul style="list-style-type: none"> mudanças nos objetivos prioritários que são conferidos pela estratégia empresarial ao modelo, reorientando as suas políticas, estratégia e diretrizes gerais.
2. Estrutura e Forma de Atuação	<ul style="list-style-type: none"> alterações na forma como se organiza o trabalho e os processos de Recursos Humanos.
3. Papel dos Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> mudanças no perfil de competências dos profissionais especializados em gestão de pessoas.
4. Orientação dos Processos de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> forma pela qual os processos característicos de gestão de pessoas são orientados e integrados entre si.
5. Remodelação de cada um dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> mudanças que atingiram cada um dos processos de gestão de pessoas, redefinindo seus objetivos e forma de aplicação nas empresas.

Algumas projeções sobre o comportamento destas categorias de tendências são propostas a seguir.

1. Tendências quanto ao foco ou papel principal do Modelo de Gestão de Pessoas

- *Estar em permanente interação com a estratégia negocial da empresa, interferindo na sua definição, disseminação e integrando os objetivos dos processos de RH aos objetivos de negócio.*
- *Focado em resultados explicitamente reconhecidos por seus clientes internos e externos como um valor agregado.*

- *Atuar, predominantemente, como um órgão gestor informações.* Facilitando o processo de comunicação, promovendo ações de aprendizagem ou subsidiando decisões das pessoas, dos gestores e dos dirigentes.

2. Tendências quanto à estrutura e forma de atuação

- *Uma estrutura flexível, organizada em células, redes, equipes* que se distribuem em processos e clientes.
- *Um contingente pequeno de profissionais altamente capacitados* realizando atividades com muita inteligência agregada.
- *A Terceirização das atividades operacionais* implica uma relação intensa, atualização permanente e conhecimento profundo do mercado externo de gestão de Recursos Humanos.

3. Tendências quanto ao papel dos profissionais

- *Consultores internos polivalentes e multidisciplinares*, papel que, já há algum tempo prevalece na área, se aprofunda e diversifica.
- *Agente de disseminação estratégica*, o profissional deve saber agir como estimulador de processos de mudança organizacional, responsabilizando-se pela disseminação das estratégias negociais na empresa.
- *Conhecimento profundo do negócio da empresa*, o que implica familiaridade com outras disciplinas da administração além daquelas relacionadas com o comportamento humano.
- *Habilidades de aconselhamento pessoal e profissional*, para atuar como parceiros dos funcionários no planejamento individual de suas carreiras e ações de desenvolvimento.
- *Domínio de metodologias de desenvolvimento, adaptação e internalização de produtos e processos*, uma vez que estes tendem a se tornar cada vez menos padronizados, estando permanentemente se renovando.

4. Orientação dos Processos de Recursos Humanos

- *integrados à estratégia de negócios*, o que define o caráter competitivo não só para o modelo mas para cada um de seus processos.
 - *integrados entre si*, de tal maneira que haja coerência entre os procedimentos e ferramentas adotadas.
 - *orientação prioritária para o desenvolvimento como elemento integrador*, para fazer frente a um ambiente organizacional em constante mudança no qual os desafios organizacionais vão se sucedendo.
-

5. *Tendências de remodelação de cada um dos processos*

Nosso estudo concentra-se muito mais em políticas do que nos processos de gestão de pessoas. A análise das mudanças projetadas para cada um deles seria suficientemente ampla e complexa para justificar uma pesquisa especificamente voltada para este objetivo. Entretanto, consideramos importante destacar as tendências mais relevantes para alguns dos processos de gestão porque elas exemplificam como as políticas se transformam em ações práticas nas organizações.

Quanto às Relações Sindicais

Há uma diminuição da importância relativa da negociação sindical como um processo dentro de RH. Durante a década de setenta e início dos anos oitenta houve uma forte expansão desta especialidade como reflexo do renascimento do movimento sindical no país. Atualmente vem ocorrendo o inverso. A crise de desemprego estrutural, a descentralização das grandes empresas para áreas sem tradição sindical, e a própria mudança no perfil de atuação das empresas e dos sindicatos, diminuem a ênfase das relações sindicais como uma preocupação específica do modelo de gestão de RH. Além disso, naquelas empresas em que o sindicalismo ainda é presente e forte, percebem-se mudanças no padrão de relacionamento. Busca-se uma relação um pouco mais cooperativa e constante, como demonstram os acordos de redução de jornada e salários.

Processo de Definição dos Cargos

O dinamismo da vida organizacional, bem como a adoção de práticas de gestão centradas nas competências das pessoas - tais como estruturas multifuncionais, em células, matriciais por projetos, em rede, entre outras - vêm tornando insustentável o uso prático da noção tradicional de cargo. Ela, que já foi a principal base de referência e a unidade mínima de todos os demais processos de gestão de Recursos Humanos, vem perdendo sua importância. Isto acontece de forma consciente, quando a empresa adota sistemas de recompensa ou de avaliação centrados na performance das pessoas, sem

nenhuma referência ao cargo ocupado; ou por pura e simples obsolescência, quando o Plano de Cargos vai se tornando uma mera formalidade em desuso, até ser esquecido pela organização.

Esta tendência vem substituindo a noção tradicional de cargo pelo conceito de “espaço ocupacional” no discurso moderno de gestão de Recursos Humanos. Entretanto não se desenvolveram ainda soluções definitivas para operacionalizar este novo conceito nos processos de gestão em todas as suas implicações. Sua definição teórica é bem conhecida correspondendo, de certa forma, ao que a literatura norte-americana chama de “*empowerment*”¹³⁷. Ela está assentada na idéia de que, ao alocar as pessoas no seu trabalho, a empresa está responsabilizando-as por diferentes espaços organizacionais. Confere a elas uma atribuição, um determinado grau de autonomia de decisão e ação na representação dos interesses da organização. Ao recebê-lo a pessoa dá a este espaço sua feição, ocupando-o de acordo com sua maneira específica de trabalhar, formando “*seu*” espaço ocupacional. Nas organizações que convivem com uma alta taxa de mudança é importante que as pessoas sejam estimuladas a agir desta forma, porque assim podem aplicar sua competência particular a este espaço de trabalho, criando, a partir dela, um diferencial para a empresa¹³⁸. Formas normatizadoras de alocação do trabalho não permitiriam isso, levando as pessoas a reproduzirem um padrão funcional previamente estabelecido pela empresa. Este era o conteúdo básico das descrições tradicionais de cargos utilizadas pelas empresas que adotavam modelos de gestão de Recursos Humanos burocráticos ou tecnicistas.

O uso de referências menos prescritivas e normativas para definir espaços ocupacionais não quer dizer que as organizações podem simplesmente prescindir destes instrumentos. Elas precisam delimitar as responsabilidades das pessoas com clareza, direcionando a ação organizacional de acordo com suas estratégias. Os programas de qualidade e de certificação, inclusive, exigem que esta orientação seja explícita e clara. A questão é a

¹³⁷ sobre este tema vide: BELASCO, J. A. - *Empowerment as a growth strategy*. Management International Review, v. 32, n° 2, 1992, p. 181-188 e FLANNERY, T.P. & HOFRITCHER, D.A. & PLATTEN, P.E. - *Alinhando remuneração à estratégia de mudanças e à cultura das organizações*. Revista de Administração de Empresas RAE light, v3, n°1, 1996, p. 23-2

¹³⁸ Para uma definição detalhada do conceito de espaço ocupacional vide DUTRA, J. S. - *Administração de carreiras - Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, S. Paulo, Atlas, 1996 p. 75

forma como isto é feito. As descrições que tentam operacionalizar o conceito de espaço ocupacional procuram traduzir, da forma mais explícita possível, como aquela função contribui para que a organização atinja seus objetivos negociais. Já o formato tradicional deste instrumento funciona como um *"manual de boa-conduta"*, descrevendo de forma pormenorizada as tarefas de cada cargo e as maneiras mais eficientes de realizá-las.

O Processo de Captação

Menos abordado pela literatura, o processo de captação vem se concentrando em duas funções consideradas estratégicas: como um gestor informações sobre o mercado de trabalho e como responsável pelo relacionamento com fontes de captação. Talvez seja o processo de Recursos Humanos aonde mais ocorreu a terceirização das atividades operacionais. Por outro lado, tem se responsabilizado por alguns programas nobres como os Programas de *"Trainees"*, que renovam os quadros gerenciais das empresas e de *"Outplacement"*, que organizam a demissão de pessoas, individual ou coletivamente.

O Processo de Remuneração

As políticas, instrumentos e procedimentos de remuneração vêm passando por mudanças bastante significativas. Em primeiro lugar, em função da preocupação das empresas com a gestão de seus custos, a parcela fixa do salário passou a ser administrada de forma bastante rigorosa, com acompanhamento permanente daquilo que a concorrência pratica. Em segundo lugar, em função da alta incidência de encargos sociais no Brasil e da falta de flexibilidade da legislação que regulamenta os contratos de trabalho¹³⁹, as empresas buscam formas de minimizar a massa salarial através de subcontratação das atividades não estratégicas. Uma terceira tendência aponta para uma diversificação de políticas de remuneração dentro de uma mesma empresa. Sistemas tradicionais são aplicados aos cargos mais simples. Já para os cargos que mais

¹³⁹ Sobre este tema vide PASTORE, J. - *O custo Brasil na área trabalhista: propostas para modernização das relações de trabalho*. In: VELLOSO, J.P.R., ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995. p. 165-191.

interferem nos resultados da organização, buscam-se soluções inovadoras de gestão de salários.

O principal objetivo das inovações em gestão de salários tem sido flexibilizar a remuneração, diferenciando-a de acordo com o desempenho individual das pessoas e desvinculando-a da estrutura de cargos. Sistemas de remuneração flexível, variável, por performance, desempenho, competências ou por objetivos, têm se tornado frequentes nas organizações, configurando a quarta tendência que se delineia para os processos de remuneração¹⁴⁰. Eles significam que, a partir de diferentes critérios a empresa procura migrar de uma remuneração exclusivamente centrada no trabalho, ou no *cargo* (*"job-based"*), para sistemas centrados na capacitação das pessoas (*"skill-based"*)¹⁴¹. Demonstrando a disseminação e a seletividade deste tipo de prática de remuneração, Dutra cita uma pesquisa realizada nos EUA por Lawler, com as mil maiores empresas apontadas pela *"Fortune"*: 40% delas responderam que *"usavam sistemas centrados nas pessoas, abrangendo, porém, reduzido número de sua força de trabalho"*. O mesmo autor demonstra ainda que uma pesquisa feita no Brasil em 1989, com 58 empresas de alta tecnologia, constatou que 24% delas usavam sistemas centrados nas pessoas, mas que estes estavam voltados exclusivamente para a gestão de seus profissionais técnicos.¹⁴²

Processo de Desenvolvimento

Como vimos, trata-se do processo nobre no contexto de um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas. Todas as demais funções confluem nesta direção. Em sua especificidade, é responsável por acompanhar os processos de mudança que ocorrem na

¹⁴⁰ Até mesmo o método Hay, desenvolvido e comercializado pela consultoria do mesmo nome e considerado o sistema de administração de salários mais difundido internacionalmente entre as grandes empresas, vem buscando adequar-se aos novos tempos e mudando sua forma tradicional de pontuação atrelada às funções exercidas na estrutura da organização. GOMES, M. T. - *O guia do RH fica mais humano*. Revista Exame.

¹⁴¹ Este talvez seja um dos temas sobre os quais mais tem se escrito na atualidade, sobre ele vide:

ABBOTT, R.K. - *Performance-based flex: a tool for managing total compensation costs*. Compensation & Benefits Review. v. 25, n. 2, 1993. p. 18-21;

BELCHER, J.G., Jr. - *Gainsharing and variable pay: the state of the art*. Compensation & Benefits Review. v. 26, n. 3, 1994. p. 50-60.

LAWLER, E.E., III; LEDFORD, G.E., Jr & CHANG, LEI - *Who uses skill-based pay, and why*. Compensation & Benefits Review. v. 25, n. 2, 1993. p. 22-26.

SCHUSTER, J.R. & ZINGHEIM, P.K. - *The new variable pay: key design issues*. Compensation & Benefits Review. v. 25, n. 2, 1993. p. 27-34.

¹⁴² DUTRA, J. S. - *Administração de carreiras - Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, S. Paulo, Atlas, 1996 p. 77

organização agregando competências coerentes com o novo ambiente e, ao mesmo tempo, estimuladoras de novas transformações. Paradoxalmente, mesmo sendo considerado a mola propulsora do novo modelo, o processo de desenvolvimento passa a ter uma posição bem menos visível do que a antiga área responsável por treinamento da empresa. Seu novo papel corresponde a duas funções principais, uma aplicada às pessoas, outra a organização. Junto às pessoas o processo de desenvolvimento tem por objetivo estimulá-las a investir no seu auto-desenvolvimento. Despertar o interesse pelo conhecimento e pela consciência de suas próprias necessidades de aprendizagem, fornecer informações sobre as fontes de desenvolvimento disponíveis e facilitar o acesso das pessoas a elas, transformam-se nas prioridades desta nova configuração do processo de desenvolvimento. Esta atuação ocupa o espaço da oferta de programas, cursos, aulas e palestras, característico do passado deste processo. O objetivo é que a iniciativa pelo desenvolvimento profissional e pessoal passe a ser encarada como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a empresa.

Outro papel relevante está voltado para a organização. O processo de desenvolvimento deve responsabilizar-se por criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente de trabalho, transformando em prática o conceito de *"Learning Organization"*. Para isso, mais importante do que ofertar programas é estimular uma cultura que valoriza a aprendizagem. Ganham importância dentro desta perspectiva os mecanismos de circulação do conhecimento, de avaliação de performance, desempenho e potencial, as pesquisas internas como ferramentas de autoconhecimento organizacional, os programas de melhoria contínua e de resolução de problemas, além do planejamento, aconselhamento e gestão de carreiras. Todos estes instrumentos e procedimentos são potencialmente oportunidades de aprendizagem, quando administrados dentro da perspectiva de transformação da empresa num permanente laboratório de produção de conhecimentos.

O processo de desenvolvimento apresenta também algumas tendências mais específicas, que não são tratadas aqui em detalhe. Dentre elas destacam-se: a utilização mais intensa de treinamentos externos; o uso de tecnologias informatizadas para disponibilizar

processos autônomos de aprendizagem; a ênfase na formação e capacitação de segmentos considerados mais críticos para o negócio, tais como: gerentes, consultores internos e funções que estão mais próximas dos clientes; e o foco em conhecimentos efetivamente aplicáveis, que transformam competência individual em competência organizacional.

Procuramos definir neste capítulo as principais tendências que se delineiam para o modelo de gestão de Recursos Humanos em sua fase competitiva e que podem estar presentes na organizações brasileiras. Estas projeções encontram-se sintetizadas no quadro a seguir de acordo com suas categorias de classificação. Vale repetir que não se pretende com isso abranger detalhadamente todas as possibilidades de tendências previstas pelos autores para o futuro de cada um dos componentes do modelo de gestão de Recursos Humanos. Nosso objetivo consistia em sistematizar aquelas consideradas mais relevantes, e que orientaram a construção dos instrumentos de pesquisa utilizados nos processos de coleta de dados cujos resultados passaremos a relatar nos próximos capítulos deste estudo.

Quadro nº V.4 - Síntese das Tendências do Modelo de Gestão de Pessoas Consideradas Relevantes para este Estudo

ELEMENTOS COMPONENTES	TENDÊNCIAS PROJETADAS
FOCO OU PAPEL PRINCIPAL DO MODELO	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas decisões sobre estratégia negocial. • Disseminadora da estratégia negocial da empresa. • Desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional como meta prioritária • Buscando resultados reconhecidos pelos clientes. • Órgão gestor de informações. • Avaliada através de sistemas específicos quanto aos seus objetivos.
ESTRUTURA E FORMA DE ATUAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada pelas áreas clientes. • Estrutura flexível - redes, células ou equipes de trabalho. • Funções principais: a) internalização, desenvolvimento e implantação de tecnologias de RH; b) atendimento e adaptação às necessidades do negócio de seus clientes. • Terceirização das atividades operacionais.
PAPEL DOS PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvedores e implantadores de produtos e processos. • Agentes de disseminação estratégica. • Estimuladores de processos de mudança. • Conselheiros individuais e consultores organizacionais internos.
ORIENTAÇÃO DOS PROCESSOS	
Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Integrados à estratégia de negócios da empresa/ clientes. • Voltados prioritariamente para o desenvolvimento.
Processo de Relações Sindicais	<ul style="list-style-type: none"> • Diminui de importância. • Iniciativas de cooperação desvinculadas do acordo.
Processo Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição do conceito de cargo pelo de espaço ocupacional.
Processo de Captação	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar o relacionamento com fontes de captação. • Gerir informações sobre o mercado de trabalho.
Processo de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão estrita dos custos com salários fixos. • Administrar terceiros prestadores de serviços para minimizar salários fixos. • Segmentação das políticas e práticas salariais. • Flexibilização da remuneração vinculando-a a padrões de desempenho e competência.
Processo de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Ganha especial ênfase. • Estímulo ao auto-desenvolvimento. • Criação de um ambiente propício à aprendizagem. • Ferramentas tradicionais de RH ganham foco em desenvolvimento (avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional, gestão de carreiras, etc.). • Uso de especialistas e programas externos.

VI. A PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS DE MUDANÇA NO BRASIL

VI.1 Introdução

Pesquisas que visam caracterizar modelos de gestão de Recursos Humanos de uma determinada realidade nacional, regional ou setorial foram sempre muito raras devido ao alto grau de complexidade que cerca a sua realização¹⁴³. No Brasil estão até hoje limitadas a um pequeno número de estudos de caso, mas, nos grandes centros de produção de conhecimento em administração do exterior, este tipo de investigação vem ganhando maior importância nos últimos anos. Isto se deve a três motivos principais:

- a tendência dos negócios tornarem-se cada vez mais dependentes do desempenho humano, criando a necessidade das empresas estabelecerem padrões de “*benchmarking*” para a suas políticas de gestão de pessoas;
- a intensificação do processo de globalização das estruturas empresariais. Ao distribuírem mais as suas funções mundialmente, as empresas passam a demandar informações mais detalhadas sobre os ambientes de gestão nos quais irão atuar;
- em terceiro lugar, contribui para a maior disseminação das pesquisas sobre modelos de gestão de recursos humanos em diferentes países, a iminência da formação dos blocos econômicos, uma vez que a união entre nações pressupõe sistemas de regulamentação e gestão das relações de trabalho mais homogêneos ou, pelo menos, compatíveis entre si.

Nos Estados Unidos e na Europa estes estudos buscam identificar, descrever e, principalmente, comparar modelos de gestão de pessoas entre empresas, setores econômicos ou regiões. Eles são realizados através de duas metodologias principais: estudos de caso e “*surveys*”. Os estudos de caso elegem empresas típicas que são analisadas em profundidade. Os “*surveys*” são aplicados a respondentes categorizados em uma amostra de empresas representativa da realidade pesquisada.

Chris Brewster, coordenador de uma das principais redes de pesquisas sobre RH na Europa, discute estas duas metodologias, demonstrando os limites e possibilidades de

¹⁴³ BREWSTER, C. & TREGASKIS, O. & MAYNE, L. - *Comparative research in human resource management: a review and an example*. The International Journal of Human Resource Management. v.7, nº 3, 1996. p. 585

cada uma delas. Segundo ele: “Os estudos de caso são mais apropriados para se estabelecer relações qualitativas complexas; ele é um método mais informativo e mais adequado para explorar e redefinir conceitos”.¹⁴⁴ Já o “survey” possibilita comparações quantitativas entre diferentes indicadores, perdendo em aprofundamento da informação, mas ganhando em possibilidades de generalização. O mesmo autor cita uma série de pesquisas internacionais em RH, que utilizaram as duas metodologias de investigação.¹⁴⁵

A rede coordenada por Brewster trouxe uma contribuição significativa na área de estudos comparativos sobre políticas e práticas de gestão de pessoas. Ela reúne atualmente mais de vinte e dois pesquisadores de diferentes instituições de ensino e pesquisa da Europa e, desde 1990, realiza “surveys” anuais que hoje atingem praticamente todos os países do continente. A metodologia adotada consiste no envio de um questionário padrão para as empresas amostradas. O formulário é respondido pelo principal responsável por Recursos Humanos da organização e devolvido aos pesquisadores. Ao todo, em 1996, participaram 6.350 empresas no levantamento, que recebe a denominação de “Cranfield Network – European Human Resource Management”.

Bastante efetiva para os seus objetivos, a metodologia adotada por Brewster é limitada para as finalidades de nosso estudo por dois motivos principais. Em primeiro lugar porque não permite diferenciar as empresas participantes através de critérios que as qualifiquem como representantes de tendências mais ou menos avançadas de gestão de pessoas. Em segundo lugar porque essa abordagem assume a informação do dirigente como um dado de realidade, quando, na verdade, ela é uma percepção deste respondente sobre as questões que a pesquisa investiga. Estas restrições não interferem significativamente na constatação de resultados agregados para um país, mas, com certeza, provocam desvios quando o objetivo é analisar as empresas isoladamente e, não só constatar, mas diferenciá-las, tal qual o fazemos neste trabalho.

¹⁴⁴ Idem p.588

¹⁴⁵ A quantidade de pesquisadores mencionada por Brewster como exemplos de uso das metodologias discutidas por ele no seu artigo dá uma idéia de como estamos distantes da Europa quanto a realização de pesquisas organizacionais. O autor aponta como exemplos: Ackroyd et al. (1994); Beechler and Yang (1992); Briggs (1988); Dore (1973); Esterby-Smith, Malina and Yuan (1993); Gleave and Oliver (1990) Love et al., Saha (1993); Von Glinow and Tensgarden (1988) O uso de “surveys” é feito por metodologias.

Outra linha de pesquisa é praticada por Robert Levering nos Estados Unidos. Neste caso o autor é interessado em diferenciar as empresas segundo as características do seu ambiente de trabalho. O principal livro de Levering chama-se *"The 100 Best Companies to Work for in América"*, e em 1997, sua pesquisa foi aplicada no Brasil em conjunto com a revista Exame. A metodologia adotada baseia-se também em dois *"surveys"*. Um deles é realizado com dirigentes de empresas e identifica candidatas a serem consideradas bons locais de trabalho. Nas organizações selecionadas é realizada uma segunda pesquisa, uma espécie de mini-diagnóstico de clima organizacional destinado a colher a opinião de um grupo de funcionários de cada uma das empresas. Os resultados, depois de tabulados, permitem fazer uma classificação das organizações participantes.

Embora seja importante como referência, a metodologia adotada por Levering também não corresponde às necessidades deste estudo. Nossos objetivos são bastante diferentes. Não estamos interessados em conhecer empresas que transformam seu ambiente em bons lugares para se trabalhar, mas sim em quanto e como o Modelo de Gestão de Pessoas das empresas se modificou nos últimos anos. Eventualmente, podemos detectar alguns indícios sobre as implicações dessa mudança para o ambiente e as de relações de trabalho, mas este não é o escopo principal deste projeto. Seria sem dúvida um tema importante de pesquisa, porém seu tratamento exigiria uma abordagem bastante diferente daquela que adotamos.

Um terceiro pesquisador relevante na área de estudos comparativos sobre Recursos Humanos é Jack Fitz-enz, que também realizou a maior parte de suas investigações nos Estados Unidos. A proposta de Fitz-enz consiste no desenvolvimento de metodologias para avaliar objetivamente a contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas para o sucesso das empresas. Para isso elabora um conjunto de indicadores quantitativos que relacionam fatores de desempenho da área ou função de Recursos Humanos com os resultados de negócio, tais como faturamento, lucros, retorno, etc. Como se percebe, não se trata de um método de pesquisa, mas de um instrumento de análise de mercado que é particularmente útil para as empresas que consideram adequado comparar seu desempenho em RH com outras organizações semelhantes. Para os nossos objetivos esta

metodologia poderia trazer alguma contribuição relevante se pudéssemos reunir uma série histórica de dados, com a qual fosse possível traçar tendências ou demonstrar alterações mais marcantes. Como no Brasil este método começou a ser utilizado recentemente e os dados não estão disponíveis para consulta, esta alternativa não se mostra viável.

A análise das metodologias e dos resultados obtidos por estes autores nos levou a optar, como já foi mencionado no capítulo III, por utilizar duas técnicas de investigação, cada uma delas com finalidades específicas. No “*survey*” de opinião, cujos resultados são descritos neste capítulo, identificamos quais as tendências projetadas pela bibliografia que estão presentes nas organizações brasileiras. Nos estudos de caso, aprofundamos a análise, verificando como estas tendências se manifestaram na história recente de empresas que são consideradas exemplares quanto ao seu modelo de gestão de pessoas.

VL2 A Pesquisa de Opinião e seus Respondentes

O “*survey*” de opinião sobre mudanças no Modelo de Gestão de Pessoas no Brasil foi realizado com três objetivos principais:

- identificar como e com qual intensidade as tendências projetadas pelos analistas nacionais e internacionais vêm acontecendo no Brasil;
- definir quais destas tendências mostram-se mais relevantes e necessárias para que as empresas brasileiras enfrentem seus desafios de competitividade;
- selecionar um conjunto de empresas consideradas representativas destas tendências, para orientar a realização da segunda etapa da pesquisa.

Para cumprir estes objetivos foi definida uma amostra intencional de respondentes composta por formadores de opinião na área de Recursos Humanos. Os critérios utilizados nesta composição foram:

- o candidato ocupar cargo de gestor estratégico de Recursos Humanos. Definido pelo fato do profissional dirigir todo o conjunto de processos de RH e fazer parte do grupo de dirigentes de uma organização de grande porte;
-

- o candidato ocupar cargo de gestor de uma das funções ou macroprocessos de Recursos Humanos. Definido pelo fato do profissional ser o principal responsável por todas as decisões referentes àquela função ou macroprocesso, reportando-se diretamente ao principal dirigente de RH da empresa;
- o candidato ser um consultor na área de gestão de pessoas com senioridade e reconhecimento do mercado;
- o candidato ser professor ou pesquisador de disciplinas ministradas em Recursos Humanos nas instituições universitárias mais reconhecidas do país;
- o candidato ser gestor de uma empresa ou de uma unidade de negócios de uma empresa de grande porte (mais de mil funcionários).

Para operacionalizar estes critérios foram utilizados três cadastros: da coordenação do MBA-RH da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, da APARH e a relação publicada pela Revista RH em Síntese dos diretores das 500 maiores empresas do Brasil. Além disso, estes cadastros foram complementados com as referências dos profissionais de Recursos Humanos das cinquenta maiores e melhores empresas eleitas pela revista Exame em 1997.

Este conjunto de cadastros somavam 3.400 nomes, dentre os quais foram convidados a participar da pesquisa 460. Este número se deve à operacionalização dos critérios acima descritos e a restrições quanto aos recursos disponíveis para realização da pesquisa. Todos os respondentes selecionados receberam um questionário de auto-preenchimento que continha questões abertas e fechadas. A distribuição numérica e percentual dos questionários enviados e o retorno alcançado encontram-se descritos na tabela abaixo, por categoria de respondentes:

Tabela n° VI.1 - Distribuição dos questionários enviados e devolvidos por condição profissional do respondente.

Condição Profissional do Respondente	Questionários Enviados		Questionários Devolvidos		Taxa de Retorno
	(No)	(%)	(No)	(%)	(%)
Gestores Estratégicos de RH	184	40	64	35,9	34,0
Consultor	115	25	42	23,5	36,5
Gestores de Funções de RH	92	20	24	13,5	26,0
Gestores de Negócios ou Unidades de Negócio	46	10	16	8,9	34,7
Professores/ Pesquisadores	23	5	13	8,1	56,5
Não identificados			16	8,9	-
Total	460	100	175	100	38,0

A pesquisa obteve uma taxa de retorno de 38%, que pode ser considerada como relativamente alta, para o caso de “surveys” para os quais não se oferecem estímulos externos aos respondentes¹⁴⁶. Dos 460 questionários enviados retornaram 175, treze foram descartados por não oferecerem condições de processamento, chegando-se aos 162 formulários que forneceram a base de dados utilizada nas análises que se seguem.

Como as taxas de retorno foram diferenciadas para cada um dos segmentos profissionais, a composição dos respondentes, prevista quando do planejamento da amostra intencional, sofreu pequenas alterações. O retorno foi maior entre os professores e pesquisadores, manteve-se na média entre os consultores e foi menor do que o esperado entre os gestores de funções específicas de RH. Isto certamente se deve ao maior interesse de consultores, professores e pesquisadores em resultados de pesquisas desta natureza. Considera-se, porém, que estas pequenas distorções não chegaram a alterar de forma significativa a composição que se desejava para a amostra, estando nela representados os segmentos formadores de opinião em proporções bastante semelhantes ao que ocorre na realidade.

¹⁴⁶ A participação no “survey” apenas oferecia aos respondentes o futuro conhecimento de seus resultados e envolvimento em eventos realizados para discuti-los ou divulgá-los.

Os participantes consideraram a iniciativa pela pesquisa bastante relevante e oportuna. Mais de 80% deles declararam que gostariam de receber seus resultados e participar de outras etapas do diagnóstico. Além disso, o espaço reservado para comentários adicionais espontâneos foi utilizado por mais de um terço da amostra, a grande maioria manifestando a oportunidade e adequação do tema investigado.

VL3 Intensidade e Abrangência de Mudanças no MGP das Empresas Brasileiras

O primeiro tema abordado pela pesquisa procurava verificar junto ao público especializado a constatação da mudança, sua intensidade e incidência nas empresas brasileiras. As mudanças em RH eram apenas discurso teórico ou haviam efetivamente ocorrido nas organizações? Como os pesquisadores, consultores e gestores empresariais avaliam esta mudança? Ela ocorreu efetivamente? O ano de 1990 constituiu-se num marco? Foi uma mudança de grandes proporções, ou exclusivamente uma alteração superficial?

A intensidade do processo de mudança das estratégias, políticas e práticas de Gestão de Pessoas das empresas brasileiras foi avaliada pelos respondentes através de uma escala de dez pontos. Assinalar zero significava que o modelo permaneceu inalterado, assinalar 10, que havia modificado radicalmente. O gráfico abaixo descreve estes resultados:

Os consultores e os dirigentes principais de áreas de recursos humanos - diretores e vice-presidentes - são os segmentos que avaliam as mudanças como mais acentuadas, 83,3% e 84,4%, respectivamente, somando-se os percentuais de mudou muito e mudou radicalmente. Gestores de funções específicas de RH e gestores de negócios percebem o processo de mudança, mas acreditam que ele vem acontecendo com uma intensidade menor do que os demais segmentos.

A impressão que causam estes números é de que quanto *mais nos aproximamos da vida prática das organizações menor é a percepção de mudanças*. Os consultores, que têm uma visão genérica das empresas e são responsáveis por propor e estimular processos de mudança, dão maior importância às transformações. Os responsáveis por políticas, procedimentos e instrumentos e, principalmente, os gestores das áreas fim, que, vale ressaltar, são os clientes maiores de RH, colocam maiores restrições a estas transformações.

De qualquer forma, pode-se dizer que é consenso entre os formadores de opinião que o modelo de gestão de pessoas das empresas expostas à competitividade sofreu alterações significativas nos últimos dez anos. O segundo tópico de pesquisa procurava identificar a abrangência destas mudanças. Ele analisa se elas teriam ocorrido generalizadamente em todos os segmentos organizacionais, ou seriam circunscritas a setores ou tipos específicos de empresas.

Tabela nº VI.3 - Distribuição dos respondentes por opinião quanto a abrangência das mudanças no MGP a partir de 1990

TODAS AS EMPRESAS SOFRERAM MUDANÇAS?	%
Não	79,4
Sim	20,6

MUDANÇAS ATINGIRAM SO GRANDES EMPRESAS?	%
Não	72,7
Sim	27,3

MUDANÇAS ATINGIRAM SETORES ESPECÍFICOS?	%
Não	65,8
Sim	34,2

MUDANÇAS ATINGIRAM REGIÕES ESPECÍFICAS?	%
Não	77,3
Sim	22,7

Nem todas as empresas sofreram alterações nos seus padrões de gestão de RH nos últimos oito anos. A abrangência das mudanças não foi plena para quase 80% dos respondentes, o que, mais uma vez, demonstra que empresas não expostas às pressões de contexto podem se manter competitivas com modelos de gestão absolutamente tradicionais. Portanto, não se constata um movimento geral e compulsório de todas as empresas em direção ao novo, mas sim uma situação de convivência entre modelos que se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento.

Se de um lado foi possível demonstrar que as mudanças não aconteceram de forma generalizada em todas as organizações, de outro não se conseguiu indicar um parâmetro capaz de diferenciar categorias de empresas mais impactadas por elas. Foram oferecidos aos respondentes critérios como: tamanho, setor de atividade e região geográfica de localização da empresa. Nenhum deles foi considerado como predominante para definir empresas mais propensas a adotar o novo modelo de gestão. Quando se compara os três critérios entre si, os resultados sugerem que setor de atividade (34,3%) pode interferir mais na indução à mudança, do que tamanho (27,3%) e região geográfica (22,7%), mas nenhum deles apresenta representatividade estatística suficiente para se destacar dos demais. O gráfico a seguir apresenta a proporção com que foram apontados os setores de atividade considerados mais propensos a mudanças no MGP.

Gráfico n° VI.2 - Distribuição dos respondentes por opinião quanto aos setores mais atingidos por mudanças no MGP a partir de 1990

Nota: percentual não soma 100% porque os respondentes podiam optar por mais de uma alternativa.

A maioria dos formadores de opinião considera que todos os setores afetados pela globalização sofreram alterações nos padrões de gestão (35,8%), mas três destacam-se com maior percentual: o automotivo (30,2%); o de serviços (24,5%) e, dentro dele, o setor bancário (30,8%).

São resultados que demonstram bastante coerência interna e correspondência com a realidade. O setor automotivo vem sendo um dos mais pressionados pelo processo de globalização, e nele ocorreram mudanças consideráveis em várias dimensões que afetam o modelo de gestão de RH: exigências do mercado, padrão tecnológico, formas de gestão do trabalho, entre outras. Já o ramo bancário sofreu as consequências da estabilização econômica do país, o que provocou a adoção intensiva de tecnologia¹⁴⁷ informatizada; a demissão progressiva de funcionários; os movimentos de fusão entre grandes organizações do setor, além das operações de salvamento de bancos privados e estatais por parte do governo. Com a entrada progressiva de grandes bancos estrangeiros no Brasil esta situação deverá se acirrar ainda mais, fazendo prever que o processo de mudança continuará acentuado.

A indicação genérica do setor de serviços mostra-se também bastante coerente com a realidade. Trata-se de um setor que vende, predominantemente muito trabalho humano. Seu negócio está intimamente vinculado ao desempenho das pessoas porque depende da qualidade do atendimento, da capacidade dos empregados representarem adequadamente a marca da empresa junto ao cliente e de se anteciparem às suas necessidades. No setor de serviços a iniciativa das pessoas e o seu comportamento contribuem muito para estabelecer a diferença entre as empresas que simplesmente seguem as outras. Como vimos no capítulo IV, o padrão de consumo vem mudando a partir da década de oitenta e quanto mais os clientes tornam-se exigentes mais uma empresa de serviço torna-se dependente de pessoas. Os exemplos de empresas que souberam revolucionar suas especialidades nesta área nos últimos anos não são poucos. No Brasil é possível citar os casos da TAM; do grupo Arcor, o Unibanco, Laboratórios

¹⁴⁷ EBOLI, M.P. *Modernidade na Gestão de Bancos*. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.

Fleury, entre outras que se diferenciam, criando novos paradigmas em seus ramos de atividade.

Os resultados sobre intensidade e abrangência do processo de mudança no MGP no Brasil indicam que o modelo sofreu alterações significativas, porém não necessariamente radicais. Estas mudanças não ocorreram em todas as organizações, tendo sido mais expressivas na indústria automobilística, no setor de serviços e, dentro dele, nos bancos. Segundo os respondentes, o porte da empresa e sua localização não têm uma interferência definitiva na intensidade com que o processo de mudança ocorreu, não sendo possível, portanto, indicar um único critério para selecionar as organizações que adotaram modelos de gestão competitivos.

VL.4 O Caráter da Mudança

Este tópico apresenta os resultados que correspondem ao objetivo central do “survey” de opinião: detectar o caráter das mudanças que ocorreram no modelo de gestão de pessoas das empresas brasileiras. Para isso foram elaborados três tipos de questões:

- mudanças que ocorreram, sem estímulo: no início do questionário abriu-se espaço para que o respondente expusesse, sem nenhum estímulo ou indução, sua posição quanto às mudanças na gestão de Recursos Humanos no Brasil. Através de uma questão absolutamente aberta se solicitava que ele descrevesse sua opinião sobre quais foram as principais mudanças que efetivamente *ocorreram no padrão de gestão de pessoas das empresas brasileiras mais expostas à competitividade*;
 - mudanças que ocorreram, com estímulo: um conjunto de trinta e duas afirmativas, construídas com base nas tendências descritas no capítulo anterior, formava o segundo tipo de questões sobre o caráter das mudanças em Recursos Humanos no Brasil. Elas procuravam expressar as estratégias, políticas, práticas de gestão de R H previstas pelos autores e relacionados para a realidade brasileira. Os pesquisados eram convidados a se posicionar *quanto ao grau de utilização de cada uma* delas usando uma escala de dez pontos;
 - mudanças que deveriam ocorrer: outro conjunto de afirmativas, também procurava caracterizar tendências de gestão de Recursos Humanos, mas, neste caso sob outra ótica. Solicitava-se que o respondente opinasse sobre quanto a adoção dessa política ou prática de gestão *era imprescindível para a empresa manter-se competitiva em sua área de atuação*. O objetivo aqui era constatar, das tendências identificadas,
-

quais os formadores de opinião recomendariam às empresas brasileiras que convivem em ambientes de alta competitividade.

Os resultados são relatados a seguir em dois itens. No primeiro descrevem-se as mudanças ocorridas no MGP das empresas mais expostas à competitividade, no segundo as tendências que deveriam ser adotadas pelas empresas de acordo com a opinião dos especialistas.

VI.4.1 A Construção do Novo Modelo - As Mudanças Ocorridas no Modelo de Gestão de Pessoas

Os resultados obtidos com a questão aberta, que tratava das principais alterações no MGP das empresas brasileiras, foram categorizados e tratados estatisticamente. O gráfico abaixo apresenta estes dados:

Gráfico n° VI.3 - Distribuição dos respondentes por opinião quanto às principais mudanças ocorridas no MGP a partir de 1990 (sem estímulo).

Nota: percentual não soma 100% porque os respondentes podiam optar por mais de uma alternativa.

Embora a indicação espontânea dos respondentes tenha resultado em uma quantidade e diversidade bastante grande de categorias de mudanças, duas delas se destacam pelo alto percentual alcançado. São elas: *a tendência de todos os processos de RH terem como prioridade o desenvolvimento das pessoas*, apontada por 62,5% dos respondentes, e a busca de novos sistemas de recompensa que vinculem, de forma cada vez mais

estreita, a *remuneração das pessoas aos resultados do seu trabalho* – escolhida por 43% dos pesquisados.

A primeira grande mudança: focar os processos de Recursos Humanos em desenvolvimento, é mais complexa, genérica e difícil de ser constatada empiricamente, porque implica uma análise em profundidade no direcionamento de cada um dos processos de gestão. Nos estudos de caso procuraremos identificar com maior precisão sua forma específica de manifestação. Entretanto cabe ressaltar desde já alguns indícios de que ela vem se concretizando na organizações.

O primeiro deles está associado às novas práticas de gestão de salários. Um dos conceitos que vem se disseminando nesta área é o de remuneração por competência. Dentre outras implicações ele significa, na prática, utilizar o processo de recompensa como um mecanismo de estímulo às ações de desenvolvimento, com especial ênfase para iniciativas individuais de auto-desenvolvimento.

O conceito vem sendo implementado de diferentes maneiras nas organizações brasileiras. Em algumas empresas ele se traduz apenas na substituição das tarefas normalmente prescritas na descrição de cargos como base da remuneração, por um conjunto de competências. Apesar de se constituir numa visão limitada do conceito, esta aplicação já configura um avanço, porque ao diferenciar as pessoas e definir seus salários através de critérios de competência, se estabelece uma nova referência. Os empregados percebem que a única forma de ampliar sua remuneração é atingir novos estágios de desenvolvimento profissional.

Outras empresas tornam este vínculo ainda mais explícito e visível. Elas reservam uma parte do salário para remunerar o esforço daqueles que, findo determinado exercício, normalmente um ano, tenham obtido através de diferentes meios, um conhecimento considerado útil para o negócio da empresa. Assim, a remuneração torna-se intimamente relacionada com o processo de agregação de competências. Estimulam-se as pessoas a encontrar fontes e formas de conhecimento e, ao mesmo tempo, refletir

sobre quais são as competências que, efetivamente, fazem diferença para a empresa na qual trabalham.

Com a aplicação do conceito de Remuneração por competências da forma descrita acima observa-se a implementação prática de três conceitos tidos como referência para os modelos de gestão competitivos: *remuneração flexível* – na medida em que receber esta parte do salário depende exclusivamente do esforço da pessoa; *autodesenvolvimento* – uma vez que é a pessoa quem deve procurar e utilizar os meios necessários para agregar o conhecimento desejado; e o conceito de *organizações de aprendizagem* – quando se estimula as pessoas a refletirem sobre o quê poderia aprimorar o seu próprio trabalho. Nada permite dizer que a remuneração por conhecimento agregado seja uma prática corriqueira nas organizações, mas já se percebe a sua aplicação em algumas das empresas de ponta no Brasil.

Ainda como exemplo de como os vários processos de RH vêm sendo orientados para o desenvolvimento pode-se citar:

- a ampliação das exigência de qualificação nos processos seletivos das empresas, dando preferência àqueles candidatos com maior valor agregado em termos de “capital cultural”;
 - os sistemas de informações sobre pessoas passam a reservar espaços cada vez maiores para dados sobre as experiências de aprendizagem vivenciadas pelas pessoas, formando cadastros do estoque de competências disponível para a organização;
 - os instrumentos de avaliação de desempenho, performance e potencial são utilizados menos como mecanismos de controle como ferramentas de autoconhecimento pessoal e grupal. São também usados como elementos de apoio para a elaboração de planos individuais de desenvolvimento;
 - a importância crescente que o processo de administração de carreiras vem ganhando na gestão de recursos humanos, estimulando-se as pessoas a criarem seus planos de autodesenvolvimento;
 - a ênfase que se dá ao papel de “*coaching*” para aqueles que ocupam funções gerenciais nas grande organizações, destacando assim a responsabilidade gestores em orientar seus subordinados na elaboração dos planos individuais de desenvolvimento;
-

- a utilização mais intensa de Programas de "Trainees" nos processos de recrutamento indica também uma tendência de se focar os sistemas de captação de RH em desenvolvimento. Os programas desta natureza se destinam, prioritariamente, a encontrar profissionais de bom potencial já no início de carreira. Mas, vistos por outra ótica, são processos de desenvolvimento, uma vez que visam adaptar aqueles que ingressam no ambiente organizacional, socializando-os e fazendo com que eles aprendam, durante o período do programa, a transformar o conhecimento teórico em conhecimento aplicado àquele tipo de organização ou negócio. Além disso, os programas de "trainees" provocam um efeito interessante também naqueles que já estão na empresa, em particular nos gerentes encarregados de coordenar os novos funcionários. Pressionados por jovens curiosos e ainda adolescentes, estes profissionais, muitas vezes, vêm-se obrigados a explicar e justificar tudo aquilo que fazem e a forma de fazê-lo, o que, quando acontece, sem dúvida se transforma num profícuo processo de aprendizagem para ambos.

A segunda tendência de mudança indicada espontaneamente como mais frequente no "survey", já é reconhecida pelos especialistas da área no Brasil. A experiência indica que de todas as práticas de RH, os processos que gerenciam salários são aqueles que mais rapidamente sofreram alterações. Para muitas empresas a reformulação do modelo se inicia através desta função para depois atingir o restante do modelo de gestão. Wood Jr. e Picarelli, discutindo a aplicação daquilo que chamam de sistemas estratégicos de remuneração no Brasil, relatam diversos casos de empresas brasileiras que adotaram, nos últimos quatro anos, mecanismos que vinculam de diferentes formas recompensa com desempenho.¹⁴⁸ O fato das mudanças em RH começarem, em geral, pelos processos de remuneração se deve a quatro fatores principais:

- em primeiro lugar, dentre os processos de recursos humanos, a gestão da remuneração é um dos mais visíveis e talvez o único cujos resultados podem ser claramente mensuráveis para ambas as partes: pessoas e organizações. É interessante observar que, como reflexo desta visibilidade, é comum encontrarmos pessoas menos familiarizadas com a área, que confundem a administração de recursos humanos como um todo com a atividade de gestão de salários;
- em segundo lugar deve-se reconhecer que a remuneração variável ou flexível não é uma prática inusitada. Ela já vinha sendo praticada há muito tempo em algumas organizações e, em particular, para segmentos ocupacionais específicos, tais como: vendedores, pessoal de linha de frente dos bancos, cargos gerenciais de alto nível, dentre outros. Portanto, algumas soluções básicas no que se refere a instrumentos e procedimentos para flexibilização de salários, já se encontravam parcialmente

¹⁴⁸ WOOD Jr., T., PICARELLI F., V., *Remuneração estratégica – A nova vantagem competitiva*, Atlas, S. Paulo, 1996 p. 195

desenvolvidas. Quando a tendência pela remuneração variável se disseminou, coube aos especialistas um esforço de adaptação para as condições e para a realidade organizacional de nossa época;

- em terceiro lugar, adotar práticas avançadas de gerir salários significa também para as empresas administrar adequadamente seus custos, condição básica de sobrevivência para qualquer organização que atue em um ambiente de alta competitividade. Acresça-se a isso o fato de que, ao transformar remuneração fixa em remuneração variável, a empresa estará transformando também custo fixo em custo variável, otimizando a administração de seus recursos financeiros.
- em quarto lugar, mas não menos importante, deve-se levar em conta a mudança ocorrida nas políticas públicas e na postura governamental. Ambas, mais recentemente, tornaram-se mais favoráveis à flexibilização da remuneração pelas empresas. Diferentemente do que acontecia até aqui ainda que de forma lenta e mais do que tardia, os governantes e os legisladores vêm tentando facilitar a adoção destes sistemas. A principal iniciativa nesta direção foi a medida provisória que autoriza a prática de participação nos lucros. Ela, que já estava presente nos textos constitucionais há vários anos, foi, finalmente, editada com a medida provisória no. 794, inspirada em projeto de lei do atual presidente da República Fernando Henrique Cardoso. A medida ainda não se transformou em lei, mas vem sendo permanentemente reeditada, o que permite a prática da participação nos lucros e resultados sem que haja incidência de encargos trabalhistas ou riscos de se incorrer no princípio da habitualidade.¹⁴⁹

Por estes motivos, a nova gestão da remuneração, depois das grandes reestruturações e “*downsizings*”, é sem dúvida uma das principais mudanças concretas ocorridas nas práticas de recursos humanos das organizações modernas no Brasil¹⁵⁰. É a porta de entrada para mudanças mais profundas em todo o modelo de gestão, porque exige, como veremos adiante, outras alterações nas práticas de gestão para funcionar adequadamente. Além disso, com a flexibilização da remuneração a empresa não procura, exclusivamente, tornar uma parcela do salário variável, mas sim compartilhar com seus empregados os riscos e o sucesso do negócio, tornando-os mais interessados em perceber como o seu trabalho pode contribuir com os resultados da organização.

A terceira categoria de mudanças considerada mais freqüente no MGP das empresas brasileiras aponta para transformações internas à área de Recursos Humanos. Ela inclui as alterações que ocorreram *na estrutura da área e nas funções do profissional*

¹⁴⁹ WOOD Jr., T., PICARELLI F., V., *Remuneração estratégica – A nova vantagem competitiva*, Atlas, S. Paulo, 1996 p. 89

¹⁵⁰ Dados de uma pesquisa realizada em novembro de 1997 por uma empresa de consultoria de São Paulo demonstraram que, 64% das organizações pesquisadas consideram participação nos lucros ou resultados nesse ano e 15% se preparava para adotar o sistema. FOLHA DE SÃO PAULO – Nov./97 (Hewitt Associates).

especializado e foram indicadas por 28,5% dos formadores de opinião pesquisados. Os estudos de caso deverão aprofundar esta questão, mas, algumas das tendências apontadas pela literatura no capítulo anterior, já podem ser adiantadas:

- quanto à estrutura, a função RH passou a se organizar *por processos e por equipes de trabalho, desvencilhando-se da tradicional estrutura departamental*. Além disso, integrou-se à cadeia interna de clientes e fornecedores, tendo se dividido em um núcleo corporativo, responsável pelas políticas gerais de RH e várias células executivas, encarregadas de desenvolver e implementar soluções de processos e sistemas de gestão coerentes com as demandas dos clientes.
- quanto ao papel do profissional, nos últimos anos, parece ter ocorrido o amadurecimento *da função de consultor interno*. Seu exercício efetivo nas grandes organizações levou a incorporação de um conjunto de competências que define este perfil de atuação. É possível notar também atualmente nas áreas de Recursos Humanos a preferência por equipes de trabalho com uma composição mais multifuncional e multidisciplinar, do que anteriormente.

Com percentuais também expressivos – entre 20 e 25% - aparecem ainda três outras categorias de mudanças mencionadas espontaneamente pelos respondentes. São elas: *a terceirização dos processos operacionais da função* (23,2%); *maior vínculo entre desempenho e resultados* (22,5%) e *a maior participação dos funcionários nas decisões empresariais* (21,2%).

A intensificação da terceirização dos processos operacionais, já referida anteriormente como uma tendência genérica, acontece em RH como em todas as demais funções organizacionais. Trata-se de um movimento geral de desverticalização, que transfere para fora as atividades que não fazem parte das competências essenciais da empresa ou da função. Para isso as organizações buscam parceiros especializados, que saibam agregar valor para seus clientes através da atividade terceirizada, concentrando assim suas energias na realização de seus objetivos específicos.

O estreitamento dos vínculos entre desempenho e resultados, apontado por mais de 22% dos respondentes como uma tendência relevante, reforça o que já foi dito anteriormente sobre as mudanças nos sistemas de remuneração, mas revela também que há hoje um

esforço de retomada dos processos de avaliação de desempenho, performance e potencial. Estes instrumentos, que por mau uso, ou falta de sentido prático, haviam sido abandonados por boa parte das organizações, vêm sendo remodelados e atualizados. O objetivo é torná-los fontes de informações seguras sobre o caráter da contribuição das pessoas para os resultados da organização, apoiando os planos de desenvolvimento e as práticas de recompensa. Para comprovar a necessidade de se reeditar estes instrumentos, apesar do descrédito em que caíram já há algum tempo, basta verificar que a segunda das principais tendências identificadas nesta pesquisa, a flexibilização da remuneração, somente pode ser implementada em organizações que contarem com processos de avaliação de desempenho estruturados e legitimamente reconhecidos.

Finalmente, a última tendência genérica de destaque apontada pelos especialistas é a maior *participação dos funcionários nas decisões da empresa*. Mais de 21% dos pesquisados afirmam que esta foi uma das principais alterações que ocorreram nas práticas de gestão nas organizações brasileiras. O que confirma o prognóstico da literatura internacional que vê nos modelos de gestão competitivos a introdução gradativa do conceito de “*empowerment*”, ou seja, uma ampliação do grau de autonomia das pessoas na realização de seu trabalho.

Outras mudanças foram também citadas espontaneamente como relevantes para as empresas brasileiras pelos formadores de opinião e classificadas em categorias. Seus percentuais não representam porém resultados significativos, e por este motivo elas somente serão comentadas se surgirem em outras análises da pesquisa. Para efeito de registro, as categorias de respostas que obtiveram percentuais superiores a 10% encontram-se descritas abaixo sumariamente:

- *ampliação e flexibilização dos cargos ocupados (17,2%)*
 - *foco dirigido ao trabalho em equipe (15,2%)*
 - *relações mais profissionais entre pessoas e empresas (menos paternalismo) (13,2%)*
 - *mudanças no perfil do executivo como gestor de pessoas (11,9%)*
-

Deste último conjunto de categorias vale ressaltar ainda que o mais baixo índice percentual foi conferido ao tema mudança no comportamento dos gestores. Este resultado sugere que este componente do modelo de gestão pode ter se alterado numa intensidade menor do que os demais, uma vez que é reconhecidamente mais fácil se modificar as estruturas, sistemas e práticas de gestão do que o comportamento dos gerentes de linha.

A identificação das tendências de mudança no MGP das empresas brasileiras foi feita também oferecendo-se alternativas aos respondentes. Com base nas tendências analisadas no capítulo anterior foram construídas trinta e uma afirmativas que representavam avanços nas políticas e práticas de RH. Os participantes do “*survey*” respondiam através de uma escala que variava de zero a dez, onde zero significava que a política de RH ou prática de gestão representada pela afirmativa não havia ocorrido e dez que ela estava fortemente presente nas empresas brasileiras. Os resultados médios obtidos na pesquisa para todas as afirmativas encontram-se descritos na tabela a seguir.

Tabela nº VI.4 - Distribuição da opinião média dos respondentes quanto às principais mudanças no MGP das empresas brasileiras a partir de 1990 (oferecendo-se alternativas)

Nº.	TENDÊNCIA DE MUDANÇA NO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS(AFIRMATIVAS)	MÉDIA DE CONCORDÂNCIA
1.	Maiores Exigências de Qualificação	7,93
2.	Redução funcionários da área RH	7,81
3.	Redução geral do quadro de funcionários da empresa	7,15
4.	Introdução Conceito de Cliente Interno	7,09
5.	Maior Investimento em T&D	7,01
6.	Mudanças no Processo de Gestão de Remuneração	6,89
7.	Migração de Funções para UNs.	6,88
8.	Gerente de Linha assume RH	6,86
9.	Mudanças nas Relações Sindicais	6,79
10.	Mudanças no Processo de Gestão do T&D	6,77
11.	Profissional de RH como Consultor Interno	6,76
12.	Terceirização das funções operacionais	6,72
13.	Enfraquecimento dos Sindicatos	6,65
14.	Mudanças no Processo de Gestão da Informação	6,48
15.	Introdução Conceito de Autodesenvolvimento	6,45
16.	Novas práticas de gestão do trabalho	6,39
17.	Foco em Programas e Campanhas	6,31
18.	Participação do RH na Estratégia	6,19
19.	Mudança na Definição de Cargos	6,16
20.	Mudanças em Funções Isoladas	6,10
21.	Mudanças no Processo de Gestão de Carreiras	6,04
22.	Introdução do Conceito de Empregabilidade	5,97
23.	Mudança no Processo de Captação	5,95
24.	Meios de Definição e Divulgação de Estratégias	5,84
25.	Definição de Estratégia para o MGP	5,40
26.	Programas de Demissão Voluntária	5,37
27.	Avaliação da Área de RH	5,29
28.	Introdução do Conceito de "Learning Organization"	5,14
29.	Participação Sindicatos na Empresa	5,13
30.	Participação na Definição e Divulgação de Estratégias	4,78
31.	Redução de Benefícios e Serviços	4,59

Como se observa, houve grande variação de opinião entre as afirmativas que compunham esta questão. Nenhuma delas alcançou um grau de consenso maior do que oito e o índice mais baixo foi conferido à alternativa *redução dos benefícios e serviços prestados aos funcionários pela empresa* (4,59). Para facilitar a análise e compreensão destes resultados, eles foram classificados em quatro categorias. A primeira categoria agrega as afirmativas cujo grau de concordância atingiu mais de sete pontos. Elas são consideradas as políticas ou práticas de gestão *muito utilizadas pelas empresas*

brasileiras mais expostas à competitividade, segundo o “survey” com formadores de opinião. A segunda categoria corresponde às afirmativas que obtiveram índices médios entre 6 e 6,99 pontos, avaliadas *como parcialmente utilizadas pelas empresas* ou parcialmente presentes no novo modelo de gestão de pessoas das empresas brasileiras. A terceira categoria, entre 5 e 5,99 pontos reúne as tendências *pouco presentes na realidade organizacional brasileira* e a última, com menos de 4,99 pontos aquelas que efetivamente *não fazem parte do novo modelo*. Agrupados desta forma os resultados apresentam a seguinte distribuição:

Tabela nº VI.5 - Distribuição das políticas ou práticas de gestão em agrupamentos quanto ao grau de utilização pelas empresas

Posto	Tendências <i>muito utilizadas</i> pelas empresas (médias de concordância entre 7 e 8 pontos)
1.	Maiores exigências de qualificação na contratação
2.	Redução funcionários da área RH
3.	Redução geral do quadro de funcionários da empresa
4.	Introdução conceito de cliente interno
5.	Maior investimento em T&D

Posto	Tendências <i>parcialmente utilizadas</i> pelas empresas (médias de concordância entre 6 e 6,99 pontos)
6.	Mudanças no processo de gestão de remuneração
7.	Migração de funções de RH para as Unidades de Negócio.
8.	Gerente de linha assume RH
9.	Mudanças nas relações com sindicatos
10.	Mudanças no processo de gestão de T&D
11.	Profissional de RH atuando como consultor interno
12.	Terceirização das funções operacionais
13.	Enfraquecimento dos sindicatos
14.	Mudanças no processo de gestão da informação
15.	Introdução conceito de autodesenvolvimento
16.	Novas práticas de gestão do trabalho
17.	Foco em programas e campanhas
18.	Participação do dirigente de RH nas decisões estratégicas da empresa
19.	Mudanças na maneira de definir cargos e atribuir funções
20.	Mudanças em processos isolados
21.	Mudanças no processo de gestão de carreiras

Posto	Tendências pouco utilizadas pelas empresas (medias de concordância entre 5 e 5,99 pontos)
22.	Introdução do conceito de empregabilidade
23.	Mudanças no processo de captação
24.	Definição e divulgação das estratégias negociais a todos os funcionários
25.	Definição de estratégia explícita de gestão de pessoas
26.	Instituição de programas de demissão voluntária
27.	Uso de procedimentos sistemáticos de avaliação da área de RH
28.	Introdução do conceito de "learning organization"
29.	Participação dos sindicatos em questões internas da empresa

Posto	Tendências não utilizadas pelas empresas (medias de concordância com menos de 5 pontos)
30.	Participação na definição e divulgação de estratégias
31.	Redução de benefícios e serviços prestados aos funcionários

Estes resultados trazem algumas revelações elucidativas de como vem se configurando o Modelo de Gestão de Pessoas Competitivo no Brasil. Analisando-se o primeiro grupo, das mudanças encontradas mais frequentemente nas organizações, observa-se que ele não é composto predominantemente pela introdução de novas práticas de RH ou de conceitos inovadores de gestão de pessoas. Tratam-se muito mais de alterações na estrutura funcional da empresa, da área de Recursos Humanos ou de ampliação das exigências quanto às competências dos candidatos a ingressar na empresa. Na verdade, excluindo-se o último item, *maior investimento em T&D*, os demais são reformulações importantes para a saúde das organizações, mas que têm impactos pouco significativos ou, até mesmo, negativos para as pessoas que nelas trabalham. A introdução do *conceito de cliente interno*, quarta tendência considerada mais aplicada pelas empresas, pode também ser eficiente para os negócios e para a forma de atuação da área, mas nada assegura que ela possa aperfeiçoar as relações entre empresa e empregados.

As principais conclusões a que se chega, quando se analisa os quatro grupos descritos nos quadros acima, são:

- no grupo das mudanças mais freqüentes, e mesmo entre os dez primeiros postos do quadro, não se encontram mudanças recomendadas pela literatura como relevantes para tornar as empresas competitivas, tais como: *"a participação do dirigente de RH nas decisões estratégicas da empresa"* (posto 18); *"a definição de uma estratégia explícita de gestão de pessoas"* (posto 25), ou *"o uso de procedimentos sistemáticos de avaliação da área de RH"* (posto 27);
 - entre as principais tendências não se nota também a presença de iniciativas capazes de provocar mudanças significativas na relação entre pessoas e organizações. Aquelas que poderiam produzir e estimular conseqüências positivas para as pessoas, mesmo nos tensos ambientes organizacionais de alta competitividade, tais como: *"mudança no processo de gestão de carreiras"* (posto 21); *"definição e divulgação das estratégias negociais à todos os funcionários"* (posto 24) e *"mudanças na maneira de definir cargos e atribuir funções"* (posto 19), foram consideradas, em geral, parcialmente ou pouco adotadas pelas organizações nos últimos anos;
 - os resultados obtidos comprovam também que a introdução dos novos conceitos de gestão, que fazem parte do discurso corrente de RH, na atualidade não vem sendo a tônica do novo modelo de gestão em formação. Princípios valorizados pelos autores da área como os de *"organizações de aprendizagem"* (posto 28), *"empregabilidade"* (posto 22), e participação nas decisões (*"empowerment"*) (posto 30), foram classificados como pouco, ou mesmo, não adotados pelas empresas. O conceito de *"autodesenvolvimento"* destaca-se dos demais, ele é avaliado como parcialmente utilizado, sendo classificado numa posição bastante razoável. (posto 15);
 - quanto à reformulação das práticas de gestão, os resultados coincidem com o que já foi analisado nas respostas à pergunta aberta, descritos anteriormente. Os processos de *"remuneração"* (posto 6) e de *"gestão de T&D"* (posto 10) constituem as preocupações maiores no novo modelo. Outros processos, como os de captação, gestão de carreiras, e de cargos não sofreram alterações tão significativas, na opinião dos respondentes;
 - a questão das relações sindicais aparece na pesquisa de forma contraditória. De um lado considera-se que ocorreram *"mudanças significativas no padrão de relações sindicais"* (posto 9) provocadas, provavelmente, por um *"relativo enfraquecimento do poder dos sindicatos"* (posto 13). De outro lado, não se percebe que a atuação dos sindicatos venha extrapolando a negociação sindical para intervir em questões que anteriormente eram definidas exclusivamente no âmbito da empresa, como a organização, segurança e gestão do trabalho, por exemplo.
-

Delineiam-se assim as características básicas no modelo de gestão de pessoas que vem se instalando nas empresas a partir da década de noventa. Do ponto de vista de seus objetivos ele tem como foco prioritário de atuação o desenvolvimento das pessoas e procura vincular ao máximo o desempenho no trabalho aos resultados do negócio. Para isso investe mais em treinamento, mantém o quadro de funcionários da empresa rigorosamente dentro do necessário, e reestrutura suas práticas de remuneração, que se tornam mais flexíveis, compartilhando com as pessoas os riscos e resultados do negócio. O objetivo permanente é o de ampliar o nível das competências internas, por isso o modelo é também mais seletivo, exigindo maior nível de qualificação daqueles que ingressam nas organizações.

No que se refere ao seu funcionamento interno, o modelo utiliza-se de uma estrutura absolutamente enxuta, ocupando um número reduzido de funcionários especializados. Adota o conceito de cliente interno, migrando grande parte das suas funções tradicionais para as Unidades de Negócio da empresa. Uma antiga proposta de RH: que o gerente de linha assuma a responsabilidade de gestão de sua equipe de trabalho, também avançou bastante nestes últimos anos no Brasil, e vem se tornando realidade, segundo os resultados da pesquisa.

Por outro lado, o modelo não pode ainda ser chamado de estratégico. Assim, não é comum que as empresas tenham uma diretriz explícita para orientar as ações de RH, e a participação do dirigente da área nas decisões estratégicas acontece apenas em algumas organizações mais avançadas. As políticas e práticas de RH existentes estão muito distantes da operacionalização de alguns conceitos que tornariam o ambiente organizacional mais produtivo para as pessoas e as organizações. Implantar processos que viabilizem princípios como os de *“empregabilidade”*, *“organizações de aprendizagem”* e *“empowerment”*, constitui ainda num grande desafio para todos aqueles que atuam nesta área.

VI.4.2 A Construção do Modelo Ideal - As Mudanças Prescritas para o Modelo de Gestão de Pessoas das Empresas Brasileiras

A pesquisa com formadores de opinião buscava identificar também qual seria o modelo de gestão de pessoas recomendável às empresas expostas à competitividade. Ou seja, quais as políticas e práticas de gestão que os especialistas consideravam necessárias para que o MGP das empresas brasileiras passasse a corresponder aos desafios de competitividade da década de noventa. Para isso formulou-se um tópico no qual se relacionavam as principais tendências de mudança projetadas para o modelo, deixando-se um espaço aberto ao final, caso o respondente considerasse prioritária alguma que não estivesse relacionada. Solicitava-se que, das vinte e uma tendências descritas, os respondentes escolhessem sete, consideradas *"imprescindíveis para que uma empresa brasileira se mantivesse competitiva"*. O quadro abaixo apresenta o percentual com que cada tendência foi incluída pelos respondentes entre as sete prioritárias, classificando-as em prioritárias, média prioridade e não prioritárias.

Tabela nº VI.6 - Distribuição das tendências projetadas por percentual de indicação das sete consideradas prioritárias para compor uma MGP competitivo

POSTO	TENDÊNCIA PROJETADA	(%) *	CLASSIFIC.
1.	Funções de RH coerentes com estratégias de negócio da empresa.	73,5%	PRIORITÁRIAS
2.	Estratégia de Gestão de Pessoas clara e definida.	58,6%	
3.	Programa Estruturado para estimular o autodesenvolvimento.	54,3%	
4.	Funções/processos de RH integrados a outros programas (qualidade, produtividade, org. do trabalho, etc.)	50,6%	
5.	Sistema de Participação nos Resultados/Lucros.	49,4%	
6.	Processo eficiente para definir e divulgar estratégias.	48,8%	
7.	Avaliar a contribuição do funcionário para o negócio	44,4%	
8.	Sistemas de acompanhamento do ambiente organizacional	44,4%	
9.	Sistema de remuneração variável	38,3%	MÉDIA PRIORIDADE
10.	A empresa adotar um Sistema de Comunicação adequado	37,7%	
11.	Sistema de Remuneração por Competência	30,2%	
12.	Imagem positiva no mercado de trabalho.	28,4%	
13.	Sistema de informações sobre seus Recursos Humanos .	27,8%	
14.	Plano de Carreiras Flexível.	21,6%	
15.	Processo de Administração do Desempenho (360°).	21,0%	NÃO PRIORITÁRIAS
16.	Horas de treinamento superior à média.	16,7%	
17.	Programa de "Trainees".	14,8%	
18.	Terceirizar as funções operacionais de gestão de pessoas.	10,5%	
19.	Programas de Treinamento externos.	9,3%	
20.	Rotação entre cargos.	7,4%	
21.	Salário fixo maior do que a média .	4,9%	

(*) porcentagem de respondentes que incluíram esta tendência entre as sete consideradas imprescindíveis para que uma empresa mantenha-se competitiva

Embora possamos classificar oito tendências como prioritárias, quatro delas se destacam pelo alto percentual de respondentes que as incluiu nesta categoria. Três referem-se ao direcionamento estratégico e integração da área: "funções de RH coerentes com as estratégias de negócio da empresa" (73,5%); "estratégia de gestão de pessoas clara e bem definida" (58,6%) e "funções/processos de RH integrados a outras funções e programas da empresa" (50,6%). A quarta reitera a prioridade de focalizar as ações de RH no "estímulo ao autodesenvolvimento das pessoas" (54,3%).

As necessidades de alinhar as funções de RH com as estratégias de negócios e de definição de diretrizes orientadoras de todo o modelo, merecem atenção especial. A primeira tendência foi considerada imprescindível às empresas competitivas por 73,5% dos respondentes e a segunda por 58,4%, índices bem superiores à média das demais, como vimos nos resultados sobre as mudanças efetivamente ocorridas, estes dois desafios ainda não foram superados pelas organizações brasileiras. A pesquisa constatou que não é comum às empresas brasileiras formular uma estratégia clara e explícita de gestão de pessoas, e que a definição e divulgação das estratégias de negócio tampouco é uma prática disseminada entre as elas.

Quando se compara estes resultados com o que vimos no quadro anterior, que retrata as mudanças efetivamente ocorridas, observa-se que estes dois desafios não foram ainda superados pelas organizações brasileiras. A pesquisa constatou que não é comum as empresas formularem uma estratégia clara e explícita de gestão de pessoas (5,40) e que a definição e divulgação das estratégias de negócio, tampouco é uma prática dessiminada entre elas.

Tudo isto revela quanto o MGP das empresas brasileiras ainda não atingiu seu estágio de maturidade estratégica. Esta desarticulação já foi detectada por pesquisas anteriores relacionadas com o tema¹⁵¹, e é uma constatação freqüente entre aqueles que conhecem por dentro a realidade das empresas brasileiras. Os sistemas, instrumentos e procedimentos são implementados de forma pouco integrada e buscando objetivos definidos dentro da lógica particular de cada um deles. É comum que as iniciativas de mudança no MGP comecem pelos processos, procedimentos e ferramentas de gestão, e não por uma redefinição estratégica. Muda-se a maneira de avaliar o desempenho ou de praticar salários, adotando-se aquela considerada mais moderna pelo mercado, sem se perguntar se ela tem coerência com as necessidades reais da empresa, seu ambiente e seus negócios. Feito desta forma o processo de mudança parece mais fácil e rápido. E realmente o é, porque não coloca em questão valores e comportamentos mais arraigados

¹⁵¹ ALBUQUERQUE, L. G. – *O papel estratégico de recursos humanos*, Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do Livre Docente, 1987.

na cultura da empresa. Porém, seus resultados têm fôlego curto e são mais aparentes do que reais, porque não contribuem, efetivamente, para ampliar a competitividade da organização a que se destinam. Além disso, começando o processo de mudança por instrumentos e não por suas políticas, a empresa gera ainda mais desintegração interna – entre os processos de RH, e externa – dos processos com a estratégia de negócio – tornando cada vez mais distante a possibilidade de articular estrategicamente seu modelo de gestão de pessoas.

Outro tipo de integração requerido das práticas de RH que ganhou grande importância está expresso pela quarta tendência prioritária na opinião dos especialistas: *“a integração das funções/processos de gestão de pessoas com outros programas correlacionados”*. Como já tivemos oportunidade de mencionar, os processos de mudança de larga escala ocorridos nas empresas em geral não tiveram sua origem em RH. Eles aconteceram através das grandes reestruturações, da implantação de programas de qualidade ou da introdução de novas formas de estruturar, gerir e organizar o trabalho. Estes processos aconteceram nas organizações em diferentes graus de consonância com as ações de RH. Foram vários os casos em que ocorreram verdadeiras disputas de território entre a área de RH e os programas de qualidade ou de reorganização produtiva. Em outras situações não havia disputa, mas agia-se como se o programa em implantação nada tivesse a ver com a gestão de recursos humanos, como se fossem atividades exclusivamente técnicas e desprovidas de conseqüências comportamentais. Nestes casos os processos de mudança foram mais dolorosos e, por vezes, prolongaram-se durante vários anos sem alcançar os resultados desejados. Implantam-se as ferramentas da qualidade, modificaram-se as formas operacionais de se trabalhar, mas o comportamento humano manteve-se inalterado.

Destaca-se portanto, como recomendação dos formadores de opinião a integração das práticas de Recursos Humanos aos demais programas que influenciam o comportamento dos empregados.

Para isso é preciso reconhecer que um programa de qualidade, interfere na forma como se realizam os treinamentos, nos critérios e procedimentos de avaliação de desempenho,

e nos métodos de avaliação do clima organizacional.¹⁵² Uma nova forma de organização do trabalho, como a estrutura em células, por exemplo, não pode conviver com práticas de remuneração e carreira totalmente centradas no desempenho individual. A introdução de sistemas multifuncionais implica revisar toda a estrutura de cargos de uma unidade organizacional, tornando-a mais flexível. Estes, dentre vários outros processos de mudanças comuns na atualidade, para se concretizarem necessitam de práticas de RH diferenciadas. A pesquisa demonstra que existe hoje um grande descompasso entre estas formas de gestão do trabalho e da qualidade e as práticas de RH, o que vem colocar limites para se aproveitar todo o potencial que elas representam. Criar respostas inovadoras para estas demandas talvez seja o segundo maior desafio da área nas empresas mais avançadas atualmente.

Quatro outras tendências estão também incluídas entre as prioritárias para realidade empresarial brasileira, porém com um percentual menor de indicações do que as analisadas até aqui. Elas, em geral, apenas reforçam aspectos que já foram abordados anteriormente neste trabalho: *“adoção de sistemas de participação nos lucros”* (49,4%); uso de processos eficientes de definição e divulgação das estratégias de negócio (48,8%); *“avaliação da contribuição do funcionário para o negócio”* e *“utilização de sistemas de acompanhamento do ambiente organizacional”*, ambos com 44,4% de indicações.

O uso de sistemas de participação nos lucros/resultados, como vimos anteriormente, já vem se disseminando nas grandes organizações brasileiras. Há uma série de aperfeiçoamentos que deverão ser introduzidos nos sistemas adotados e principalmente no papel de cada um dos agentes envolvidos: empresários, trabalhadores, sindicatos e governo. Caso estes papéis não se tornem claros e passem a ser adequadamente exercidos a filosofia do sistema, que consiste em tornar os empregados mais engajados com o negócio da empresa, pode perder seu sentido, tornando a participação nos lucros apenas uma forma de pagar salários sem que haja incidência de encargos sociais. Vale dizer que, os sindicatos, ao exigirem participações homogêneas para todos os

¹⁵² Prêmio nacional da qualidade e exigências de práticas de RH bem estruturadas para conquista do prêmio. - Documento Interno

funcionários de uma mesma empresa, acabam contribuindo para que isto aconteça. Não é o objetivo deste trabalho, porém, analisar nenhuma destas práticas de gestão em particular, acredita-se que com a experiência estes sistemas serão bastante aprimorados, uma vez que não é grande a dificuldade técnica para desenvolvê-los e implantá-los.

Já no que se refere à *"eficiência em definir e disseminar as estratégias negociais da empresa"* não se pode dizer a mesma coisa; trata-se de um tema complexo e de difícil implementação prática. Esta tendência foi considerada imprescindível para a constituição de um modelo de gestão competitivo no Brasil por praticamente a metade dos respondentes. Trata-se de outro grande desafio. As organizações brasileiras não estão habituadas sequer a definir estratégias de longo prazo, o que dizer de disseminá-las junto aos funcionários¹⁵³. Além disso, não se encontra referência na literatura ou na observação empírica de situações em que a função Recursos Humanos tenha sido chamada a desempenhar um papel decisivo neste processo. A área sempre esteve alheia ou a reboque das definições estratégicas, novamente aqui considera-se que o engajamento das pessoas às estratégias negociais não é sua responsabilidade. A introdução dessa atribuição ao modelo de gestão de pessoas, seja ela conferida à área de Recursos Humanos ou não, será uma mudança de grande relevância na própria definição deste conceito. Com isso ele deixará de significar um simples agregado de funções e processos de gestão para se tornar o representante de todas as ações que interferem no comportamento das pessoas, incluindo a principal delas, aquela que estimula o comprometimento com os propósitos maiores da organização.

Como é possível observar no quadro que reúne os resultados analisados neste item, apesar de ter sido solicitada a indicação de sete políticas ou práticas de gestão, das 21 oferecidas, foram classificadas oito como prioritárias. Isto aconteceu porque duas tendências ocuparam o sétimo posto: *"avaliar a contribuição do funcionário para o negócio"* e a *"utilização de sistemas de acompanhamento do ambiente organizacional"*, que receberam exatamente o mesmo percentual de indicações: 44,4%. Por este motivo optou-se por manter as duas na relação de prioridades.

¹⁵³ Sobre este tema vide a contribuição de FISCHER, R.M. *Competitividade Interna*.

A ênfase na avaliação da contribuição do funcionário para o negócio já foi várias vezes referida anteriormente. Como vimos, ela pode ser observada num movimento de revitalização do interesse por instrumentos de avaliação de desempenho e performance, que são utilizados dentro de uma nova ótica. Procura-se formatá-los como mecanismos de autoconhecimento, de planejamento do autodesenvolvimento, de estímulo ao diálogo entre chefes e subordinados e, finalmente, como apoio aos sistemas de remuneração variável.

A última tendência detectada, definida pelo uso de “*sistemas de acompanhamento do ambiente organizacional*” (44,4%) segue esta mesma direção. As antigas pesquisas de clima organizacional vêm sendo resgatadas e transformadas em instrumentos permanentes de monitoramento. Estes diagnósticos ganham também um novo sentido deixando de ser uma pesquisa tópica e pontual, realizada quando se perceber um problema qualquer na empresa, para se tornar um sistema que produz informações regulares para todos os clientes do modelo de gestão: dirigentes, gestores de equipes, profissionais de RH e, principalmente, para os próprios empregados.¹⁵⁴ Todos os agentes que interferem no clima organizacional passam a dispor de informações que orientam suas decisões e sua atuação na empresa. A pesquisa de clima passa a ser feita não mais para se definir o que a organização deve fazer, mas sim para orientar o que todos precisam fazer para o aprimoramento do ambiente da empresa.

Sobre o modelo recomendado pelos pesquisados, vale dizer ainda que algumas prescrições, consideradas como universais para a boa atuação em Recursos Humanos, não foram consideradas como prioritárias. A realização de um número de “*horas de treinamento por funcionário superior à média do setor*” (16,7%), a “*captação de talentos através de Programas de Trainees*” (14,8%); a “*terceirização de tarefas operacionais*” (10,5%); o uso mais intenso de “*programas de treinamento externos*” (9,3%); de “*práticas de rotação de cargos*” (7,4%) e o “*pagamento de salários fixos maiores do que a média*” (4,9%), não foram considerados fatores relevantes na

¹⁵⁴ FISCHER, A.L. *As decisões sobre o método nos diagnósticos organizacionais internos*, artigo publicado nos Anais do Clades – 96 – Santiago – Chile, 1996

definição de um modelo de gestão de pessoas competitivo para as empresas brasileiras da atualidade.

VI.5 Empresas Exemplares do Novo Modelo de Gestão de Pessoas

Dentre os objetivos do "survey" com formadores de opinião estava incluído o levantamento de empresas que pudessem ser consideradas como exemplares dos processos de mudança detectados pela própria pesquisa. Buscava-se com isso não só identificar as referências, a partir das quais os respondentes basearam suas opiniões, como também definir as organizações em que se deveria realizar os estudos de caso. Responsáveis por compreender, com maior profundidade, o caráter destas transformações. Relacionamos nos quadros a seguir todas as empresas que foram mencionadas mais de uma vez no diagnóstico como exemplos de um Modelo de Gestão de Pessoas Competitivo, classificadas de acordo com a frequência de cada uma delas.

Tabela nº VI.7 - Distribuição das empresas pelo percentual de respondentes que as incluíram entre três mais representativas das mudanças recentes no MGP (mencionadas mais de uma vez)

POSTO	EMPRESAS	%
1.	XEROX	27,4
2.	RHODIA	23,7
3.	GESSY LEVER	17,8
4.	FREIOS VARGA	11,1
5.	DU PONT	8,9
6.	ALCOA IBM	7,4
7.	3M MÉTODO BANK BOSTON	6,7
8.	JOHNSON&JOHNSON	5,9
9.	DOW QUÍMICA SHELL	5,2
10.	CITYBANK SOUZA CRUZ	4,4

POSTO	EMPRESAS	%*
	ODEBRECHT SAMARCO	
11.	MONSANTO PROMON	3,7
12.	HP IPIRANGA NESTLÉ BRAHMA BRASMOTOR	3,0
12.	ABRIL FIAT AZALÉIA	3,0
13.	ABB ITAÚ GM INEPAR MERCEDEZ BENZ MICROSOFT UNIBANCO VOLKSWAGEN MC DONALD'S MOTOROLA PROCTOR & GAMBLE TAM	2,2
14.	ABC BULL ALGAR AMIL COPESUL CST EMBRACO GAROTO GENERAL ELETRIC MULTIBRAS SADIA	1,5
15.	OUTRAS	47,4

(*) percentual de respondentes que incluíram a empresa entre as três exemplares por adotar modelos de gestão avançados para os padrões de competitividade das empresas brasileiras

A primeira constatação que merece destaque na análise da relação acima é o grande número e diversidade de empresas informado pelos respondentes. Foram consideradas representativas do novo modelo de gestão de pessoas 112 empresas e 63 delas receberam uma única menção, as quais encontram-se classificadas na tabela acima no posto número 15. São organizações que atuam em diferentes setores de atividade, a maioria composta por multinacionais, praticamente todas de grande porte e, em geral, representando marcas conhecidas no mercado de seus produtos.

Para analisar o conjunto de empresas citadas mais de uma vez na pesquisa foram criados cinco agrupamentos, de acordo com o número menções recebido por cada uma delas. Os resultados são apresentados nos quadros a seguir:

Tabela nº VI.8 - Distribuição das empresas em agrupamentos pelo número de citações como representativas das mudanças recentes no MGP (mencionadas mais de uma vez)

Posto	Empresas com mais de 15 citações	nº
1.	XEROX	37
2.	RHODIA	32
3.	GESSY LEVER	24
4.	FREIOS VARGA	15

Posto	Empresas com 5 a 12 citações	nº
5.	DU PONT	12
6.	ALCOA IBM	10
7.	3M MÉTODO BANK BOSTON	9

Posto	Empresas com 6 a 8 citações	nº
8.	JOHNSON&JOHNSON	8
9.	DOW QUÍMICA SHELL	7
10.	CITYBANK SOUZA CRUZ ODEBRECHT	6
	SAMARCO	

Posto	Empresas com 4 a 5 citações	nº
11.	MONSANTO PROMON	5
12.	HP IPIRANGA NESTLÉ BRAHMA BRASMOTOR ABRIL FIAT AZALÉIA	4

Posto	Empresas com 2 a 3 citações	nº
13.	ABB ITAÚ GM INEPAR MERCEDEZ BENZ MICROSOFT UNIBANCO VOLKSWAGEN MC DONALD'S MOTOROLA PROCTOR & GAMBLE TAM	3
14.	ABC BULL ALGAR AMIL COPEL CST EMBRACO GAROTO GENERAL ELETRIC MULTIBRAS SADIA	2

Obs: As empresas com apenas uma citação, não foram relacionadas no corpo deste documento pelo seu número elevado.

Como se observa pela análise do primeiro grupo, as quatro empresas mais referidas foram: Xerox, considerada um exemplo de Modelo de Gestão de Pessoas por 27,4% dos respondentes, Rhodia (23,7%); Gessy Lever (17,8%) e Freios Varga (11,1%). As duas primeiras – Xerox e Rhodia – distanciam-se largamente das demais. Quase um terço de

Também entre a primeiras, o grupo Gessy Lever ocupa uma posição intermediária, tendo sido citado por 17,8% dos respondentes. O quarto posto, que obteve um percentual bem menor: 11,1%, foi conferido à Freios Varga, uma empresa do ramo de autopeças, amplamente reconhecida em seu segmento, e na época em que foi realizada a pesquisa, de capital nacional. Pode-se afirmar, com alto grau de certeza, que os formadores de opinião consideram que os Modelos de Gestão de Pessoas destas quatro organizações representam o que há de mais avançado no setor.

O segundo grupo mais mencionado é composto por seis empresas que foram citadas entre nove e quinze vezes na pesquisa. Em ordem decrescente são elas: Du Pont, Alcoa, IBM, 3M, Método e Bank Boston, todas elas muito conhecidas em seus ramos de atividades. Neste grupo temos duas empresas de capital nacional, uma da área de alumínio e outra, uma construtora paulista conhecida por adotar práticas de gestão diferenciadas entre as organizações deste setor. As demais são empresas multinacionais de diversas áreas: indústria química, de equipamentos de informática, e uma organização bancária.

Nota-se uma composição semelhante no terceiro agrupamento. Nele se encontram organizações da área farmacêutica, química, de produtos combustíveis e óleos e, novamente, um banco de origem norte americana. A participação das empresas nacionais aumenta neste segmento, das sete organizações que o compõem, três são brasileiras: Souza Cruz, Odebrecht e Samarco.

Nos demais grupos a distribuição das empresas apresenta-se bastante diversificada, o que confirma resultados anteriores desta pesquisa, que não apontavam um critério definitivo e único para determinar as empresas que se destacam na gestão de pessoas. Genericamente, pode-se dizer apenas que predominam as organizações de grande porte, multinacionais e que empregam alta tecnologia, tais como a Xerox, Rhodia, Du Pont, IBM e 3M, todas entre as dez citadas como exemplares.

Os dois setores de atividade considerados pelos respondentes nos tópicos anteriores da pesquisa como mais impactados pelas mudanças, automotivo e bancário, apresentam um comportamento bastante característico. No setor automotivo há diferenças entre montadoras e indústrias de autopeças. A empresa Freios Varga é a única representante do ramo de autopeças entre todas as empresas mencionadas como exemplos de gestão de Recursos Humanos. O que demonstra que sua inclusão entre as quatro mais citadas como modelo deve ser vista muito mais como um fenômeno particular e isolado do que como uma tendência setorial.

As montadoras, por sua vez, têm também uma participação muito mais tímida do que o esperado nos resultados da pesquisa. A melhor avaliada foi a FIAT, com quatro menções, seguida da GM, Volkswagen e Mercedes-Benz, todas com apenas três menções. Os resultados indicam que as montadoras são ainda lembradas como referências em termos de gestão de Recursos Humanos, mas não constituem mais padrões a serem perseguidos pelas demais organizações.

Os bancos parecem se dividir em dois grupos no que se refere à qualidade dos seus modelos de gestão de pessoas: os nacionais e estrangeiros de origem norte-americana. Os resultados indicam que é grande a distância entre as práticas de Recursos Humanos destes dois tipos de instituições. Os bancos norte-americanos que estão há mais tempo no país, Citibank e Bank Boston, estão entre as quinze primeiras organizações classificadas pela pesquisa, enquanto os dois únicos bancos nacionais, que foram citados como exemplos de gestão de RH pelos formadores de opinião, receberam apenas três menções: Itaú e Unibanco.

Procura-se estabelecer a seguir relações entre as dez empresas consideradas exemplo de modelos de gestão competitivos e duas outras variáveis da pesquisa: a condição ocupacional dos respondentes e os atributos que os pesquisados consideraram imprescindíveis para um modelo de gestão competitivo. No primeiro caso o objetivo era identificar se haviam variações de opinião entre os diferentes segmentos ocupacionais quanto às empresas avaliadas como exemplares. No segundo, procurava-se verificar a

possibilidade de associar empresas específicas com determinadas características projetadas para o modelo competitivo.

Tabela nº VI.9 - Distribuição das dez empresas consideradas exemplos de MGP competitivos por condição ocupacional dos respondentes que as escolheram

Condição Profissional do Respondente	Gestor Estratégico de RH	Consultor	Gestor de Funções de RH	Gestor de Negócios ou U. Ns.	Professor e Pesquisador	Total
Empresas						
1. Xerox	30,0	20,6	29,4	41,7	20,0	27,4
2. Rhodia	21,7	26,5	23,5	25,0	30,0	23,7
3. Gessy Lever	23,3	14,7	17,6	8,3	10,0	17,8
4. Freios Varga	5,0	23,5	11,8	8,3	10,0	11,1
5. Du Pont	8,3	11,8	11,8	0,0	10,0	8,9
6. Alcoa	10,0	2,9	11,8	8,3	0,0	7,4
7. IBM	11,7	2,9	0,0	16,7	0,0	7,4
8. 3M	3,3	5,9	11,8	16,7	10,0	6,7
9. Método	6,7	2,9	11,8	16,7	0,0	6,7
10. Bank Boston	3,3	11,8	0,0	0,0	10,0	6,7

Quando se analisa as dez empresas mais valorizadas pela qualidade de seus modelos de gestão por categoria ocupacional dos respondentes, percebe-se que as opiniões não são totalmente homogêneas. A Rhodia, apesar de ocupar o segundo lugar no cômputo geral, é a empresa que apresenta maior regularidade entre todos os segmentos. Seus resultados são sempre superiores a 20%.

Os gestores executivos de empresas ou unidades de negócio em grandes organizações foram os que mais citaram a Xerox como organização exemplar (41,7%). Já os consultores e professores foram os que menos indicaram esta empresa; na opinião destes grupos a Rhodia estaria classificada em primeiro lugar na pesquisa.

A posição da empresa Freios Varga deve-se, em grande parte, aos resultados dos consultores (23,5%). Nos demais segmentos esta empresa não recebe um número tão grande de indicações. Para os gestores de negócios e gestores estratégicos de Recursos Humanos ela não estaria nem mesmo entre os quatro primeiros exemplos de gestão de RH competitiva no Brasil.

A análise dos dados desagregados pelo perfil ocupacional dos respondentes indica que todos têm opinião homogênea quanto às três empresas primeiras consideradas exemplares na pesquisa. Há uma pequena diferença quanto a quarta colocação e quanto à posição relativa de cada uma delas.

Tabela nº VI.10 - Relação entre as tendências consideradas prioritárias para compor um MGP competitivo e as quatro empresas consideradas exemplares em gestão de pessoas no Brasil.

Tendências Projetadas Empresas	Funções de RH coerentes com estratégias de negócio	Estratégia de Gestão de Pessoas clara e bem definida	Programa estrutura- do para estimular o autode- senvolvi- mento	Funções de RH integradas a outros programas correla- cionados	Sistema de Participa- ção nos Resultados/ Lucros	Processo eficiente e participa- tivo para definir e divulgar as estratégias de negócio	Critérios objetivos para avaliar a contribui- ção do funciona- rio para o negócio	Sistemas de acompa- nhamento do ambi- ente orga- nizacional
XEROX	78,4	78,4	51,4	59,5	56,8	51,4	43,2	40,5
RHODIA	62,5	59,4	53,1	56,3	59,4	46,9	43,8	34,4
GESSY LEVER	62,5	54,2	58,3	37,5	45,8	45,8	62,5	45,8
FREIOS VARGA	66,7	73,3	66,7	53,3	46,7	60,0	46,7	73,3
MÉDIA GERAL DA AMOSTRA	73,5	58,6	54,3	50,6	49,4	48,8	44,4	44,4

Analisando-se a relação entre as tendências consideradas pelos respondentes como prioridades na composição do modelo de gestão de pessoas competitivo no Brasil e as empresas escolhidas como exemplos, é possível identificar:

- A Xerox, empresa que alcançou o primeiro lugar e destacou-se bastante em relação a todas as demais, é reconhecida como “*benchmarking*” em Recursos Humanos por formadores de opinião que valorizam uma gestão de RH estrategicamente orientada. Quase 80% deles consideram prioritário para MGP Competitivo:
 - que as funções de RH sejam coerentes com as estratégias de negócio (78,4).
 - que as estratégias de gestão de pessoas sejam claras e bem definidas.
 Para os que escolheram a Xerox, tem também grande importância a integração de Recursos Humanos com outros programas (59,5%) e a adoção de Sistemas de Participação nos Resultados/Lucros (56,8%).
- Aqueles que optaram pela Gessy Lever e a Rhodia, atribuem bem menos importância à integração estratégica da área. No caso da Gessy o destaque é dado para o uso de critérios objetivos para avaliar os funcionários (62,5%) e, em menor grau, pela realização de programas de estímulo ao autodesenvolvimento (58,3%). A

Rhodia foi escolhida também por respondentes que dão importância para a utilização de Sistemas de Participação nos Lucros (59,4%).

- Comportamento dos formadores de opinião que colocaram a Freios Varga entre as quatro primeiras em gestão de pessoas parece menos regular e difere bastante daqueles que optaram pelas outras três empresas. Para eles os dois principais diferenciais de um modelo de gestão competitivo são a utilização de bons sistemas de acompanhamento do ambiente organizacional (73,3%) e a definição de estratégias de gestão de pessoas claras e bem definidas (73,3%). Quanto aos diagnósticos de ambiente vale dizer que este percentual é significativamente superior à média obtida para o conjunto da amostra, que ficou em 44,4%. Programas de autodesenvolvimento (66,7%) e processos eficientes de divulgação das estratégias negociais (60,0%) também são valorizados mais do que a média pelos que optaram por esta empresa como modelo exemplar de gestão de pessoas.

Esta diversidade de resultados sugere que os respondentes podem ter levado em consideração critérios diferentes na escolha de cada empresa. Ou seja, o fato das quatro empresas terem sido definidas pela mesma amostra como os melhores “*benchmarks*” pode não querer dizer que elas adotem práticas de gestão similares, mas sim que utilizam bem aquelas práticas que fazem sentido para os ambientes de competitividade específicos nos quais atuam. Ambientes que, vale notar, são bastante diferentes para uma empresa da área de reprodução xerográfica; química, como a Rhodia; de produtos de consumo diversos como a Gessy Lever e de autopeças, como é o caso da Freios Varga.

Na tentativa de encontrar alguma explicação sobre características empresariais que determinariam organizações consideradas representativas de um Modelo de Gestão Competitivo, reunimos alguns dados sobre as organizações que se destacaram na pesquisa. Sobre as 99 empresas que receberam pelo menos uma menção foram obtidas as seguintes informações:

- ramo de atividade;
- setor e subsetor;
- faturamento anual em 1996;
- origem do capital;
- índice de rentabilidade (rentabilidade/patrimônio líquido);
- número de empregados;
- posição no “*ranking*” das maiores e melhores da Revista Exame de 1997;
- presença entre as melhores segundo a Revista Exame nos últimos cinco anos.

Foram realizados estudos de correlação e de análise discriminante entre estes dados e o número de citações recebido pelas empresas como exemplares de um modelo competitivo de gestão de pessoas. Os resultados demonstraram que não há evidências estatisticamente comprováveis de que algum destes indicadores de performance empresarial explique a colocação da empresa na pesquisa como referência em gestão de Recursos Humanos.

Mais uma vez se observa aquilo que apontávamos no capítulo II deste estudo. O modelo existe como uma abstração. Trata-se de um fenômeno construído e que pode apresentar diferentes versões quando se observa a sua manifestação na realidade. De qualquer forma como pudemos demonstrar até aqui é possível se captar a sua configuração mais genérica, demonstrando suas tendências diretrizes e princípios norteadores. Esta configuração poderá ser melhor delineada a partir da realização de estudos de caso nas quatro empresas definidas como exemplares.

VL.6 A Constatação das Empresas que se destacam como exemplares

Durante todo este capítulo utilizamos abordagens qualitativas para analisar os dados referentes ao “*survey*” com formadores de opinião. Neste tópico, para confirmar a escolha das empresas sobre as quais deveriam recair os estudos de caso, optamos por realizar uma análise estatística de distribuição das citações dos respondentes da pesquisa.

Como já referimos anteriormente, foram mencionadas 112 organizações; a frequência com que cada uma delas foi incluída entre as três representativas de um novo Modelo de Gestão de Pessoas variou de uma única vez até trinta e sete vezes. A descrição destes resultados de acordo com o posto de classificação das empresas citadas encontra-se na tabela a seguir.

Tabela VI.11 - Classificação por posto das empresas citadas, segundo o número de citações

POSTO	NO. DE CITAÇÕES CORRESPONDENTE	Nº. DE EMPRESAS NO POSTO
1	37	1
2	32	1
3	24	1
4	15	1
5	12	1
6	10	2
7	9	3
8	8	1
9	7	2
10	6	4
11	5	2
12	4	8
13	3	12
14	2	10
15	1	63

Estes foram transformados em uma curva de frequências de citações segundo o posto de classificação das empresas (*scree plot*). Tendo resultado no seguinte gráfico:

Gráfico n°. VI.4 - Distribuição do número de citações da empresa como exemplar e o posto alcançado por ela na pesquisa

Examinando-se a curva de distribuição de freqüências das citações constata-se que podem ser identificados três pontos de inflexão. Nos postos seis, quatro e dois a curva sofre uma alteração de comportamento. Entretanto, a inflexão correspondente ao posto quatro apresenta um desvio da tendência linear da curva visivelmente maior do que as demais. As inflexões dos postos dois e seis, embora perceptíveis, são muito suaves para sugerir, com segurança, a discriminação de grupos ou categorias. Isto indica que as quatro empresas classificadas em primeiro lugar apresentam uma freqüência de citações significativamente maior do que as demais.

Para verificar mais profundamente o caráter aparentemente excepcional conferido a este grupo pelos respondentes, procedeu-se a uma verificação de sua localização na curva de distribuição de freqüências de citações de toda a pesquisa. O resultado, apresentado no gráfico n°. VI.5 reproduzido a seguir, demonstra que, se for assumida uma premissa de aleatoriedade de uma distribuição normal para o número de citações, estas quatro empresas de maior destaque se localizarão na cauda superior da curva. As freqüências de citações destas empresas estão situadas fora do intervalo de confiança de 95%, e, portanto, dentro de uma faixa de valores cuja probabilidade de ocorrência por acaso corresponde à 2,5%.

Gráfico n°. VI.5 - Distribuição das freqüências de citações das empresas consideradas exemplos de um Modelo de Gestão Competitivo com sobreposição de curva normal e identificação de intervalo de confiança de 95%

Através desta última abordagem fica ratificada a identificação das empresas com número de citações igual ou superior a 15 como aquelas de ocorrência excepcional, já que o limite superior do intervalo de confiança corresponde a 14,77 citações (calculado média + 1,96 vezes o desvio padrão). Dado que a Xerox, Rhodia, Gessy Lever e Freios Varga correspondem a este critério, demonstra-se, mais uma vez, que estas empresas se sobressaem em relação às demais, sendo apropriadas para os estudos em profundidade que pretendemos realizar na sequência deste estudo.

VI.7 Síntese dos Resultados da Pesquisa com Formadores de Opinião

O “survey” com formadores de opinião trouxe alguns resultados relevantes sobre a configuração do novo Modelo de Gestão de Pessoas no Brasil. Sintetizamos neste tópico aqueles que merecem destaque.

Em primeiro lugar os respondentes concordam que houve uma mudança importante nas políticas e práticas de gestão nos últimos dez anos, embora não considerem que esta transformação tenha sido radical. O que vem a reforçar a oportunidade deste estudo.

Estas mudanças não ocorreram, entretanto, de forma homogênea em todas as organizações. Mas a pesquisa não conseguiu apontar um critério para se definir aquelas em que as alterações foram mais intensas.

Quanto às tendências de mudança que efetivamente ocorreram observa-se que o foco em desenvolvimento e a busca de um vínculo cada vez maior entre remuneração e resultados do negócio são aquelas que predominaram nas organizações brasileiras. Além disso as exigências de qualificação nos processos seletivos aumentaram significativamente, o quadro geral de empregados das empresas foi reduzido e observa-se um investimento maior em Treinamento & Desenvolvimento. No que se refere à estrutura interna da área de RH, a pesquisa demonstra que ela conta hoje com um número menor de funcionários, a organização do trabalho está mais distribuída nos clientes internos e se adota o conceito de consultoria interna na orientação das práticas de trabalho.

Embora importantes, estas mudanças não correspondem exatamente ao que os formadores de opinião recomendariam como configuração de um Modelo de Gestão de Pessoas ideal para enfrentar os tempos de competitividade. Na visão dos respondentes, para ter sucesso no novo ambiente as empresas deveriam, prioritariamente, adotar políticas de RH coerentes com as estratégias de negócio das empresas, definindo-as de forma clara e objetiva. Deveriam investir em programas de estímulo ao autodesenvolvimento e integrar os processos de gestão de pessoas com outros programas que atuam sobre o comportamento humano, como qualidade, produtividade e alternativas de gestão da produção. Observa-se, portanto que a integração estratégica - interna ao modelo e dele com as outras dimensões organizacionais - é a principal recomendação dos especialistas, o que não encontra contrapartida nas tendências que efetivamente ocorreram nas organizações.

Quando solicitados a identificar as empresas brasileiras mais representativas das políticas e práticas de gestão recomendadas como competitivas, os especialistas citaram quase cem empresas diferentes. Entretanto, quatro delas diferenciaram-se muito das

demais pela frequência com que foram mencionadas. São elas: Xerox do Brasil, Rhodia, Gessy Lever e Freios Varga. Para aprofundar o conhecimento sobre as características e o processo de formação do novo modelo de gestão de pessoas foram realizados estudos de caso nestas empresas, os quais são relatados no próximo capítulo.

VII. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS CONSIDERADOS EXEMPLARES EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

VII.1 Considerações Gerais sobre os Estudos de Caso

Neste capítulo são descritos e analisados os “cases” realizados com as empresas definidas pela pesquisa com formadores de opinião como exemplares do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil. Antes de relatarmos cada um deles, torna-se necessário antecipar algumas limitações inerentes ao método utilizado e ao objeto de estudo abordado.

A pesquisa organizacional diferencia-se daquela aplicada a outros campos do conhecimento por lidar com um objeto de investigação que tem autonomia e arbítrio de decisão: a Empresa.¹⁵⁵ Esta característica limita significativamente as possibilidades de ação do pesquisador, levando-o a respeitar, em certas circunstâncias quase totalmente, o ritmo e a profundidade com que o objeto quer se expor ao processo de diagnóstico.

Esta fase do trabalho sofreu fortemente este tipo de limitação, porque, segundo a metodologia adotada, os estudos de caso deveriam necessariamente recair sobre as quatro empresas escolhidas como exemplares na etapa anterior. É evidente que, uma vez selecionadas, estas empresas tornaram-se insubstituíveis. Esta inflexibilidade trouxe dois tipos de conseqüências para os casos relatados a seguir: diferenças quanto ao grau de detalhamento e profundidade de cada um deles e a ausência de uma das empresas selecionadas – a Freios Varga, que se recusou a participar.

Como se poderá notar, embora os procedimentos de pesquisa tenham sido rigorosamente os mesmos, a realidade e a história de gestão de Recursos Humanos das empresas são descritas de forma diferenciada. Isto porque, em cada uma delas encontramos diferentes graus de abertura, disponibilidade para entrevistas e facilidade para obter dados e documentação. Foi possível perceber no decorrer do trabalho que esta abertura é resultado de uma série de fatores que são absolutamente incontrolláveis

¹⁵⁵ FISCHER, A.L. *Possibilidades e Limites dos Métodos Qualitativos na Pesquisa Organizacional* – CLADEA, 1996.

para o pesquisador, dentre os quais destacamos:

- o momento específico pelo qual passava a organização na época da pesquisa – algumas promoviam processos significativos de fusão, realizavam aquisições ou viviam reestruturações de grande impacto, fechando ou abrindo unidades produtivas e negócios de grande porte; esta turbulência torna as pessoas menos disponíveis e seguras para falar sobre a organização;
- a cultura organizacional da Empresa, que demonstrava-se, mais ou menos aberta ao exterior e a própria prática de pesquisa. Para algumas Empresas tratava-se de uma situação familiar, para a qual ela estava inclusive preparada, recebendo o pesquisador com naturalidade. Para outras o trabalho parecia invasivo, em particular quanto à exígua disponibilidade das pessoas, totalmente tomadas pelo trabalho;
- mas, o que parece ter sido mais definitivo na maior ou menor abertura das empresas para participar deste projeto, foi a preocupação em manter, estimular e, principalmente, associar à sua marca, uma imagem de excelência em gestão de Recursos Humanos. Embora todos os fatores tenham interferido, este foi, certamente, mais determinante do que os demais.

Residem aí os motivos pelos quais há diferenças e, também, porque não pudemos contar com a presença da Freios Varga em nossos “cases”. A Varga era a única empresa de origem nacional entre as quatro que se destacaram na pesquisa de opinião. Justamente na época do diagnóstico esta composição acionária estava em fase de mudança, motivo alegado pela diretoria de Recursos Humanos da Empresa para não participar do estudo.

Apesar destas diferenças buscou-se dar ao processo de coleta de dados e à estrutura de apresentação dos casos a maior homogeneidade possível. Os formulários e roteiros de entrevistas utilizados para coleta de dados foram os mesmos para todas as Empresas. A estratégia adotada foi idêntica, tendo se entrevistado todos os gestores de funções corporativas de Recursos Humanos, o dirigente maior da área no Brasil, e um responsável pela estrutura de Recursos Humanos de uma das unidades de negócio.

A descrição e análise dos casos, quando possível, obedeceu também a uma única estrutura. Sua concepção teve por objetivo destacar, analisar e comparar as mudanças que, na pesquisa com formadores de opinião, foram consideradas tendências relevantes do Modelo Competitivo de Gestão no Brasil.

Como as empresas analisadas foram definidas como exemplares, o esperado é que elas sejam representativas das tendências recomendadas pelo público especializado. A

Como as empresas analisadas foram definidas como exemplares, o esperado é que elas sejam representativas das tendências recomendadas pelo público especializado. A análise dos casos tem por objetivo verificar se esta hipótese se confirma. Para isso, sempre que possível, será utilizada a seguinte estrutura de exposição dos resultados:

- Uma breve descrição da empresa, seu negócio, história no Brasil e estrutura organizacional;
 - Um resgate dos eventos e mudanças mais marcantes da sua história mais recente, destacando os impactos e a participação da Gestão de Recursos Humanos nesse processo;
 - A análise do processo utilizado pela empresa para gerir suas estratégias de negócio e estratégias de Recursos Humanos;
 - A descrição dos macroprocessos ou funções de gestão de pessoas considerados mais relevantes, com ênfase para desenvolvimento, remuneração e gestão do ambiente;
 - Uma análise da estrutura organizacional adotada pelas funções de Gestão de RH e a maneira pela qual estas funções se organizam para operar na empresa;
 - Ao final de cada caso há uma síntese analítica, que evidencia os aspectos mais relevantes para os objetivos deste estudo.
-

VII.2 O Caso XEROX – “De uma Indústria de Copiadoras para The Document Company”

VII.2.1 A Empresa, sua História

A Xerox está no Brasil desde 1965 e sua história sempre esteve relacionada com uma imagem de inovação e pioneirismo em termos de gestão empresarial. Por suas qualidades ou pela ausência de uma concorrência significativa, a presença da empresa neste mercado é tão intensa que seu produto, copiadoras, confunde-se com a própria marca. É comum chamarmos qualquer copiadora de “*máquina de xerox*”, ou “*máquina xerox*”, independentemente de sua fabricação. O serviço prestado pela máquina, a reprodução de um documento, também é chamado de “*xerox*” na linguagem comum.

Sinteticamente, a história da Xerox no Brasil pode ser dividida, em cinco fases:

Quadro n.º VII.1- Fases da História da Xerox no Brasil

FASE	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL
1965/70	Implantação no país, dedicando-se à importação e comercialização de máquinas
1970/85	Nacionalização dos produtos e implantação de fábricas no Brasil
1985/93	A Implantação de uma Cultura de Qualidade
1993/95	Transformação para uma Empresa de soluções em documentos voltadas para o cliente – “The Document Company”
1995/	A implantação de um novo modelo de gestão – “Xerox 2000”

Hoje a gama de serviços e produtos prestados pela Xerox é bastante ampla e diversificada. Ela está presente nas tradicionais copiadoras em que se reproduzem os documentos das empresas, instituições e escolas, mas está presente também em impressoras laser, transmissores de fax e equipamentos de engenharia. O desenvolvimento de soluções e a venda de serviços introduziu a empresa nos mercados de extratos bancários, recibos e boletos de pagamento, produção de talões de cheque, dentre outras formas de se traduzir em negócios a palavra documento.

A empresa atua no Brasil através de 56 filiais agrupadas em seis diretorias regionais; *“são verdadeiras mini-empresas que englobam responsabilidades por todas as funções, tais como: vendas, assistência técnica, administração financeira, atendimento a clientes e Recursos Humanos”*¹⁵⁷. A estrutura destas filiais é definida de acordo com os segmentos de mercado por elas atendido (mercado de massa, básico, comercial, grandes contas, macro-contas). O conjunto de diretorias regionais forma a Diretoria Executiva Comercial.

A operação industrial é realizada através de quatro indústrias, instaladas em Manaus (AM), Aratu (BA), Vitória (ES) e Resende (RJ), compondo a Diretoria Executiva de Operações Industriais. Além disso, a Xerox possui três centros técnicos: de recondicionamento de máquinas, de distribuição de produtos e de desenvolvimento de *“software”*. O escritório do Rio de Janeiro é responsável pela administração central e pelas funções corporativas da Xerox no Brasil, inclusive Recursos Humanos.

A empresa conta atualmente com mais de seis mil funcionários. Como se observará no seu histórico, traçado a seguir, nos últimos dez anos o quadro de empregados vem crescendo progressivamente. O mesmo ocorreu com o seu faturamento, que, em 1997 foi de US\$ 1,63 bilhões, o que colocou a Xerox em trigésimo lugar entre as maiores empresas do país nesse ano, segundo a revista Exame.

Os gráficos a seguir demonstram a evolução do faturamento e do número de funcionários da empresa nos últimos anos.

¹⁵⁷ MAURICIO, E. *O Desenvolvimento de Competências – O Caso da Xerox do Brasil*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, setembro/1997.

Gráfico n°. VII.1 – Evolução do Faturamento em Vendas da Xerox de 1987 a 1996 **Gráfico n°. VII.2 – Evolução do Número de Funcionários da Xerox de 1991 a 1996**

A área de Recursos Humanos da Xerox adota uma estrutura departamentalizada e distribuída pelas diretorias regionais, escritório central e unidades industriais, como se observa no organograma a seguir:

ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE RH DA XEROX DO BRASIL

Há dois tipos de unidades organizacionais que reúnem funções especializadas em gestão de Recursos Humanos na Xerox: as áreas corporativas e as áreas localizadas em cada fábrica ou diretoria regional.

As áreas corporativas são compostas por duas diretorias e nove gerências. Há uma diretoria executiva, que coordena toda a função da Empresa no Brasil e outra responsável por educação, qualidade e comunicação interna. O fato dos processos de desenvolvimento serem os únicos que estão sob responsabilidade de uma diretoria

demonstra a importância desta função para todo o modelo. Vale ressaltar também que os processos de gestão da qualidade estão integrados à diretoria de Desenvolvimento.

As áreas locais são compostas por uma gerência e, em geral, reproduzem a estrutura corporativa dentro da unidade em que atuam. No caso das operações industriais, por suas especificidades há um gerente de RH para todas as operações no país.

O quadro abaixo sintetiza as atribuições que cabem às áreas corporativas e locais:

Quadro n°. VII.2 – Unidades Organizacionais de Recursos Humanos da Xerox e suas Atribuições

ÁREA	Nº.FUNC. APROX.	ATRIBUIÇÃO
<u>Área Corporativa</u> Diretoria Executiva (1) Diretoria de Educação, Qualidade e Comunicação Interna (1) Gerências (9)	30	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a definição das estratégias de negócio. • Traduzir as estratégias de Negócio para os funcionários • Definir políticas de RH e monitorar o seu cumprimento • Garantir que os programas corporativos – recursos e processos “core” aconteçam. (PENTA, ADAP, Educação Gerencial, Rede de Educação, Compensação Total, etc.) • Consultoria em soluções “taylor made” aos clientes. (unidades de negócio)
<u>Áreas de RH Locais</u> Gerências (10)	40	<ul style="list-style-type: none"> • Definir diretrizes específicas • Implementar políticas gerais • Implementar parte dos programas corporativos • Consultoria para clientes internos a suas Unidades de Negócio

Participam ainda do processo terceiros, que se responsabilizam por atividades operacionais e de prestação de serviços, como processar a pesquisa de opinião, ou produzir e aplicar programas específicos de treinamento e desenvolvimento, por exemplo.

Na corporação a estrutura funcional de Recursos Humanos caracteriza-se pelo número reduzido de funcionários. São aproximadamente trinta pessoas distribuídas nos cargos de: Diretor, Gerente e Especialista, além de poucos estagiários. Cada gerência tem entre dois e sete integrantes em sua equipe. A forma de atuação predominante é por projeto,

há pouca rotina e os profissionais trabalham de forma autônoma, isoladamente, em duplas ou trios.

O conceito que orienta a execução das atividades de todos é o de consultoria interna. Na área de motivação e envolvimento, por exemplo, todo o processo de Pesquisa de Clima Organizacional é administrado de forma centralizada. A produção do material, envio dos 6.000 questionários, processamento e produção de relatórios é feita pelo gerente responsável pela área com um auxiliar. Seu papel termina quando os relatórios e o procedimento para gerar os planos de gestão do Clima Organizacional por equipes de trabalho chegam às mãos de cada chefe de família (grupo de trabalho). A partir daí a responsabilidade é da linha e a corporação apenas apóia e estimula a realização de reuniões para produção dos planos derivados da pesquisa.

Um processo semelhante acontece na área de Educação e Treinamento. Nela há uma estratégia de organização do trabalho mais definida. Suas gerentes e os três consultores dividem os clientes internos em carteiras que são rodiziadas a cada período de dois anos. Nessa área, entretanto, há programas que, por serem considerados estratégicos, são efetivamente executados pela corporação. Um bom exemplo disso é o Programa de Educação Gerencial à Distância, que vem sendo desenvolvido através de uma parceria entre a Xerox, a Embratel e a Petrobrás.

Os funcionários especializados em RH da Xerox apresentam um perfil característico. São, em geral, profissionais experientes da área, com um conhecimento prático muito grande, adquirido na Xerox ou em empresas do mesmo porte. Têm também sua competência reconhecida pelo mercado e pela comunidade de Recursos Humanos, o que se confirma pela frequência com que são convidados para cursos e palestras externos. Falam a linguagem da Xerox, voltada para a qualidade e para o negócio do cliente e demonstram zelo pela carreira, por seus projetos e pelo "*marketing*" pessoal.

Como veremos a seguir, a Xerox do Brasil segue as orientações estratégicas de RH definidas na matriz, mas estas decisões contam com a participação de representantes

brasileiros. Algumas políticas são globais e poucos instrumentos são estabelecidos para toda a Corporação no mundo.

Segundo os entrevistados, a chamada operação brasileira vem se tornando referência em gestão de pessoas para as operações dos demais países. A Xerox do Brasil destacou-se das demais Empresas da Companhia no mundo pelo programa de qualidade e pelos Planos de Recursos Humanos posteriores. Fruto deste destaque, agora, freqüentemente, profissionais de outros países visitam a Empresa no Brasil para obter informações da área e levar exemplos aplicáveis às suas realidades.

A maneira como foram conduzidos os processos de mudança na Empresa em sua história mais recente, parece ter determinado fortemente a imagem de excelência em gestão de Recursos Humanos detectada pela pesquisa com formadores de opinião. Por este motivo, descrevemos e analisamos a seguir os três últimos períodos da história da Empresa, ressaltando os impactos das mudanças ocorridas nas suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

VII.2.2 A Implantação de uma Cultura de Qualidade - 1985/93

Entre 1981 e 1984 a Xerox passou por uma grande mudança estrutural que interferiu bastante na área de Recursos Humanos. A Empresa repensou toda sua estrutura, diminuindo o número de profissionais especializados na área e modificando sua forma de atuação. As funções de gestão de Recursos Humanos, até essa época bastante concentradas na matriz, foram descentralizadas, passando para as unidades da Empresa distribuídas pelo país. Manteve-se um núcleo corporativo e as atividades técnico-operacionais de RH foram bastante reduzidas, assim como o corpo técnico a elas dedicado. Promoveu-se também uma revitalização do quadro funcional da Empresa através de programas de estágio coordenados pela área de Recursos Humanos.

Estas transformações, porém, apenas preparavam a Empresa para os desafios que se seguiriam. O ano de 1984 constituiria, mais definitivamente, um grande marco de

mudança. Ele significaria a guinada da Empresa rumo à qualidade total, tornando-a um exemplo na implantação deste tipo de programa para as empresas brasileiras.

A introdução do programa de qualidade na Xerox do Brasil no início da década de oitenta oferece indícios de como ocorreu a disseminação desta estratégia de gestão nas demais multinacionais brasileiras. No caso da Xerox ela foi muito mais fruto de uma política global da corporação no mundo do que uma resposta às pressões locais. O mercado brasileiro de copiadoras e de informática era ainda muito protegido e a Empresa vivia uma situação relativamente confortável.

A realidade internacional, entretanto, era bem diferente disto. No final da década de setenta e início dos anos oitenta o avanço das empresas japonesas fazia-se sentir no setor de atuação da Xerox em todo o mundo, inclusive nos EUA. Nesta época a participação de mercado da Xerox em seu país de origem reduziu-se drasticamente, como se observa na passagem abaixo de um documento da "Xerox Corporation":

*"Na segunda metade da década de 1970 e começo da década de 1980 a Xerox enfrentou muitos problemas empresariais que se agravaram com a recessão mundial. Sofremos perdas na participação no mercado; nosso desempenho financeiro começou a declinar seriamente; e confrontamo-nos com a competição muito forte das companhias japonesas e norte-americanas."*¹⁵⁸

Em outro trecho deste mesmo documento lia-se:

*"As companhias japonesas haviam alcançado extraordinário êxito nos mercados mundiais devido, em grande parte, a uma disciplina de Empresa e a um processo de administração encaixados no controle de qualidade total. Isto combinado com uma agressiva estratégia de participação no mercado, originou produção de alta qualidade, com eficácia de custos em produtos e serviços."*¹⁵⁹

É, portanto, em função da pressão internacional em outros mercados que a Xerox do Brasil passa a investir pesadamente em qualidade a partir de 1984. Bem antes da média

¹⁵⁸ *Liderança Através da Qualidade, Um Processo de Qualidade Total para a Xerox*, documento interno, Virginia, Leestburg EUA, 1983 p.1.

¹⁵⁹ *Idem* p. 2.

das grandes organizações brasileiras, como já tivemos oportunidade de demonstrar anteriormente em outro capítulo deste estudo.¹⁶⁰

Desde o início da década a Corporação mundial já mantinha uma *"joint venture"* com a Fuji japonesa, da qual parece ter assimilado grande parte da experiência aplicada em seu programa. Apesar disso, deve-se ressaltar que uma leitura do chamado *"livro verde"*, espécie de manual completo do programa de qualidade Xerox, de 1983, demonstra que ele tem inspiração tipicamente norte-americana. Embora bastante pragmático, ele não se resume a um manual de técnicas e procedimentos de racionalização dos processos produtivo e administrativo mas, sim, de uma reflexão sobre diretrizes, doutrinas e papéis a serem desenvolvidos ao longo do tempo nos negócios da Empresa. No documento transparece claramente a influência de consultores americanos e executivos da própria Empresa.

A principal palavra de ordem, que ainda tem presença marcante nos documentos que propagam na ideologia oficial da companhia, era: *"Liderança Através da Qualidade"*. Os objetivos deste estudo não comportariam uma descrição exaustiva do Programa. O fato a destacar é que ele concentrou as energias da organização por mais de dez anos. Promoveu sua reabilitação internacionalmente, tornou-se um pólo agregador e mobilizador das pessoas e um referencial para as práticas de Recursos Humanos a partir de então. Uma breve cronologia dos principais acontecimentos desta história encontra-se descrita no quadro abaixo:

¹⁶⁰ Dados analisados no capítulo IV deste estudo demonstram que, em 1995, mais de dez anos depois do início da implantação do Programa de Qualidade da Xerox, apenas 31% de todas as indústrias brasileiras e 59% das maiores, tinham um ação estruturada de Gestão da Qualidade Total.

Quadro nº. VII.3 – Fases do Programa de Qualidade da Xerox**PRINCIPAIS MOMENTOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE DA XEROX**

- 1980** – “*competitive benchmarking*”, programa da *Xerox Corporation* que tinha por objetivo realizar uma pesquisa mundial para obter referências junto aos seus melhores concorrentes mundiais;
- 1983** – 25 executivos da *Xerox Corporation* definem a política de Qualidade Xerox, cuja base é a “Liderança através da Qualidade”;
- 1984** – a estratégia é apresentada e discutida pelo Comitê Executivo e com todos os gerentes da Empresa;
- 1986** – implantados programa de reconhecimento e recompensa e vários processos de qualidade; treinamento de 1500 empregados;
- 1987** – treinamento de 2.300 empregados totalizando 4.700
- 1988** – projeto “*Clientar*”, direcionando o foco do programa para o cliente
- 1992** – certificação ISO 9002;
- 1993** – qualidade voltada para competitividade e implantação de grupos auto gerenciáveis.

Para a Xerox do Brasil, o reconhecimento da importância nacional deste trabalho viria dez anos mais tarde, em 1993, quando a Empresa recebe a premiação máxima de qualidade do país: o Prêmio Nacional da Qualidade. O Programa de Qualidade da Xerox ganhou tal destaque que a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade acabou utilizando-o como “*case*” de referência na inscrição de pretendentes nos anos seguintes.¹⁶¹

Nas entrevistas realizadas na Empresa todos foram unânimes quanto à importância do Programa para a valorização da gestão de Recursos Humanos enquanto função. Ressaltou-se também que sempre houve uma preocupação dos dirigentes em estimular uma sinergia entre Qualidade e Recursos Humanos. Isto transparece no histórico acima, pelo investimento realizado em treinamento e desenvolvimento, desde os primeiros momentos do Programa; pelo papel conferido aos gerentes, permanentemente integrados nos processos de decisão e como multiplicadores, e pela iniciativa de, já em

¹⁶¹ Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade – Caso para Estudo – Xerox do Brasil.

1986, agregar ao Programa mecanismos de reconhecimento e recompensa. Das informações que se obteve nas entrevistas sobre o Programa de Qualidade entre 1984 e 1993 pode-se dizer que:

- Foi uma mudança cultural de larga escala e as funções de gestão de pessoas foram levadas a dar respostas coerentes com os princípios e objetivos do Programa.
- Qualidade, na Xerox, foi pensada também como “*estratégia educacional*”, o que implicou desafios principalmente para a função Desenvolvimento.
- O Programa introduziu alguns conceitos que as funções de gestão de pessoas tiveram que, ao mesmo tempo, internalizar nos seus processos e estimular junto a seus clientes, tais como: trabalho em equipe, transparência na comunicação interna, relação cliente interno/fornecedor interno, consultoria interna.

VII.2.3 “The Document Company” - Uma Empresa de Soluções para o Cliente – 1990/95

Confirmando os marcos definidos neste estudo como relevantes para a formação do Modelo Competitivo de Gestão de Recursos Humanos, o início da década de 90 configurou outra virada para a Xerox. Diferentemente da anterior, que tinha um caráter de reação frente à constatação de um desempenho negativo, desta vez tratava-se de uma mudança de estratégia de negócios. A empresa procurava se antecipar, buscando uma transformação de imagem e identidade.

A proposta também era mundial, como no caso do movimento pela qualidade, mas respondia às pressões que, agora, já estavam presentes no Brasil com a abertura de mercados e início da estabilidade econômica. A nova visão tinha por objetivo transformar a Empresa em “*The Document Company*”, uma organização voltada para prover seus clientes de soluções em documentos.

O processo que produziu esta estratégia mundial foi realizado na matriz, mas, segundo os entrevistados, com a participação ativa de representantes das afiliadas de todo o mundo, inclusive do Brasil. Vale dizer que a Xerox Brasil tem um peso considerável no conjunto da corporação, uma vez que é o terceiro maior faturamento da Empresa no mundo, sendo superada apenas pelos EUA e Japão.

A estratégia *"The Document Company"* significava focar o trabalho não só no cliente, como já preconizava o Programa de Qualidade, mas também em um negócio específico: a prestação de serviços no desenvolvimento de soluções que agreguem valor para os negócios destes clientes. Em um relatório de 1993 a Xerox descrevia esta estratégia como:

*"Hoje a Empresa se posiciona como The Document Company, com a preocupação de entender as necessidades e aplicações dos atuais e potenciais clientes relativamente à criação, impressão, reprodução, acabamento e distribuição de documentos, como parte integrante de seus processos. Seu negócio é a oferta de soluções a essas necessidades, proporcionando melhoria de qualidade, redução de custos e de ciclos de tempo dos processos, e aumento da produtividade dos clientes."*¹⁶²

A função de gestão de Recursos Humanos da Xerox do Brasil iria ocupar um papel decisivo na internalização do conceito de *"The Document Company"*. Havia uma preocupação muito grande sobre como fazer isto acontecer. O significado de *"documento"* no Brasil está muito associado à burocracia e ineficiência, uma imagem justamente oposta àquela que se queria passar através da nova política. Por este motivo desenvolveu-se um processo educacional intenso, voltado para a introdução da cultura que se pretendia estimular na Empresa. Foram promovidas, atividades diversas, dentro e fora de sala de aula, além da produção de vídeos e outros materiais de divulgação.

O fator instrumental produzido pela área de treinamento trabalha, em linhas gerais, a seguinte sequência lógica:

¹⁶² Caso para Estudo – Xerox do Brasil, Prêmio Nacional da Qualidade, Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade, 1996 p. 1.

¹⁶³ Extraído do documento interno: *"Documento é Solução"*, pg. 32/ 34 produzido pelo NET – Núcleo de Educação e Treinamento da Empresa.

O tipo de Empresa que se queria a partir de então aparece no material impresso e nos audio-visuais produzidos. Aqueles que tivemos oportunidade de analisar transmitem a idéia de uma Empresa ágil e inovadora. Fica clara a intenção de descaracterizá-la como fábrica e reforçar seu papel de prestadora de serviços.

A busca da nova estratégia coincidiria com a abertura econômica do país ao exterior. A eliminação da reserva de mercado de informática aconteceria em 1992 e, como vimos anteriormente, a redução das taxas alfandegárias ocorreria com maior intensidade justamente neste período.

A intensificação da competitividade e a conseqüente demanda por inovação e renovação se reflete no interior da organização através de sua política de produtos. Segundo documentos da Empresa: *“De 1965 a 1970 a Xerox do Brasil lançou no mercado apenas quatro tipos de equipamentos; nos dez anos seguintes, somente oito; na década de oitenta, foram dez. Entretanto, para o período de 1990 a 1996 seriam mais de 40 lançamentos diferentes”*¹⁶⁴.

Além de uma mudança estratégica de grandes proporções, esta fase foi também um momento de revisão de padrões culturais bastante relacionados com a Gestão de Recursos Humanos. Embora preservando as características de organização modelo no que se refere ao bem-estar e a satisfação dos funcionários, a Xerox já começa a alterar sua forma de relacionamento com as pessoas. A estabilidade, o recrutamento interno acima de qualquer outro critério, os salários acima do mercado e os benefícios de alto padrão extensivos aos familiares, vão dando lugar a uma interação mais profissional com os empregados. Começam a ser introduzidos na Empresa conceitos, políticas e práticas de gestão que, mais do que a pessoa e a sua satisfação, valorizam a contribuição de cada um para o resultado da Empresa.

Esta revisão certamente não aconteceu sem crises, dificuldades e contradições internas. Mas sobre elas é mais difícil encontrar referências nas entrevistas realizadas na

¹⁶⁴ Retirado do documento “The Document Company”

Empresa. No discurso dos gerentes da Xerox para o mundo exterior parece não haver espaço para as situações negativas e contraditórias. Há uma permanente preocupação em não obscurecer a imagem de excelência em gestão organizacional, que a Xerox mantém e os funcionários graduados fazem questão de preservar.

Um dos primeiros sinais de mudança nos padrões de gestão de Recursos Humanos parece ter acontecido entre 92 e 93, quando há indícios de que a Empresa promoveu até mesmo algumas demissões. Ocorre ainda uma contenção geral dos salários, que são mantidos em níveis mais próximos de mercado; além disso, os funcionários passam a assumir os custos e o gerenciamento de alguns serviços que antes eram oferecidos gratuitamente pela Empresa. Um ajuste que facilitaria a adequação da Empresa ao ambiente de estabilidade econômica que viria a se concretizar algum tempo depois.

Um episódio retratado pela revista *Exame*, com destaque absoluto e exclusivo para seus aspectos positivos, indica que talvez estas mudanças tenham chegado a provocar algum descontentamento interno. Segundo a revista, no ano de 1995, 60% dos funcionários estavam devedores com os bancos em que tinham suas contas, e cada um devia, em média, 1,4 do seu salário. O texto ressalta a ação rápida e, ao mesmo tempo, participativa do presidente para contornar o problema, que, vale dizer, era comum a praticamente todas as grandes empresas brasileiras nesta época. Por sugestão de um funcionário, durante o almoço no restaurante da Empresa, ele decidiu por uma antecipação salarial. É verdade que a decisão e a forma como foi tomada demonstra por que a Empresa é tida como exemplar em termos de gestão de Recursos Humanos. Mas é verdade também que nesta época a administração salarial da Xerox já não se antecipava tanto às necessidades dos funcionários, nem, tampouco, praticava salários tão atrativos e absolutamente fora do padrão das demais empresas brasileiras.¹⁶⁵

Embora seja possível detectar sinais de que a relação da Xerox com seus funcionários se tornou mais competitiva nesta fase, deve-se ressaltar que este processo de adaptação não

¹⁶⁵ *GUIA DAS MELHORES EMPRESAS DO BRASIL PARA VOCÊ TRABALHAR – Exame parte integrante da edição 647 (data) p. 92.*

aparece na história e no imaginário das pessoas como traumático. Uma das características que diferenciam a Xerox das demais empresas pesquisadas é a relativa tranquilidade com que, aparentemente, o ambiente interno atravessou todos estes processos de mudança. Não há registros de reduções drásticas no quadro de pessoal ou reestruturações de impacto como foi comum acontecer em um grande número de organizações brasileiras neste mesmo período. O quadro abaixo demonstra que a Empresa vem empregando um contingente cada vez maior de pessoas, e mantendo, ou mesmo reduzindo sua taxa de rotatividade nos últimos anos.

Tabela n° VII.1 – Evolução do Número de Empregados e Taxa de Rotatividade da Xerox em Anos Escolhidos

ANO	TOTAL DE EMPREGADOS	ROTATIVIDADE
1990	4741	8,8
1992	5072	5,7%
1994	5138	-
1997	6774	3,1

*Para 1990 e 1992 dados fornecidos pela Empresa, para 1997 dados obtidos na Revista Exame*¹⁶⁶

Os entrevistados em geral se referem à fase entre 1990 e 1995 como um grande desafio para a gestão de Recursos Humanos na Empresa. O papel da área na decodificação e disseminação das estratégias vindas da matriz é citado sempre de forma muito positiva, como uma experiência que exigiu criatividade e inovação. Todos mostram-se orgulhosos pela sua produção, em particular aqueles que atuavam em Treinamento e Desenvolvimento. As principais mudanças para o Modelo de Gestão de Recursos Humanos, decorrentes da transformação na estratégia de negócios, na opinião dos entrevistados, foram:

- Recursos Humanos teve que se transformar em agente de mudanças e encontrar formas de contribuir para a disseminação e internalização de uma nova identidade.
- O processo de qualidade, que já tinha sido absorvido pelas políticas e práticas de Recursos Humanos, ganhava agora novo rumo, direcionava-se mais ainda para o cliente e para um novo negócio.

¹⁶⁶ GUIA DAS MELHORES EMPRESAS DO BRASIL PARA VOCÊ TRABALHAR – Exame parte integrante da edição 647 (data) p. 91.

- A gestão de Recursos Humanos precisou conhecer melhor o negócio de seus clientes internos, sua perspectiva passou a ser *“como ajudar meu cliente a atender melhor o seu cliente”*.
- Um novo desafio surgia: *“Como acompanhar o desenvolvimento tecnológico ao qual o negócio da Xerox está submetido atualizando as pessoas com o conhecimento e a informação necessários.”*
- Nesta fase mudou muito o papel do gerente, que precisava ser preparado para gerir seu negócio com autonomia e uma visão de mercado redobrada. Recursos Humanos teve que apoiar o desenvolvimento deste perfil.

VII.2.4 Um Novo Modelo de Gestão para o Ano 2000 – 1995 - 2000

O ano de 1995 significaria para Xerox o lançamento de seu novo modelo de gestão organizacional e de negócios. Este processo de mudança não se daria, como nos casos anteriores, através de uma grande campanha corporativa de engajamento e ruptura com padrões anteriores da cultura e do comportamento organizacional. Ele se caracterizaria muito mais como uma espécie de continuidade reformulada daquilo que já vinha acontecendo na Empresa desde 1983.

A nova estratégia radicaliza alguns valores já incorporados e propõe a modificação de outros, mas agora já como parte de um conjunto estruturado e sistematizado de procedimentos de gestão das diretrizes estratégicas da Xerox. Como para os objetivos deste estudo estes procedimentos são considerados parte integrante do Modelo de Gestão de Pessoas, eles serão analisados em detalhe no próximo tópico deste capítulo abordamos aqui apenas algumas características gerais deste novo momento.

A proposta Xerox-2000 constitui o eixo central do plano estratégico quinquenal da Empresa para o período 1995/2000. A figura abaixo exemplifica seus componentes e sua lógica interna.

Figura nº VII.1 – Modelo de Gestão Xerox – 2000

Como se trata de uma estratégia relativamente recente e ainda em curso, ela não será aprofundada nesta etapa da descrição do caso, vale destacar, porém, dois aspectos que caracterizam o novo modelo que se implantava em 1995. Em primeiro lugar, observa-se que os focos prioritários e catalizadores de todos os esforços são o mercado e o cliente, o que talvez seja a mensagem mais fundamental deste direcionamento. Em segundo lugar, ressalta-se na figura acima, o papel da gestão de Recursos Humanos, considerada um elemento essencial e prioritário para a realização dos objetivos estratégicos da Empresa.

Observa-se portanto que, a partir de 1995, ultrapassada a fase de qualidade e da assimilação de uma nova identidade cultural voltada para o negócio de documentos, retorna em cena a função Recursos Humanos, que só é precedida no modelo pelo papel do gerente como líder de todo o processo. No tópico seguinte, que analisa o processo e

os elementos componentes das gestão das estratégias de negócio da Xerox, pode-se demonstrar ainda melhor como a função Recursos Humanos está inserida neste novo modelo de gestão.

VII.2.5 A Gestão das Estratégias de Negócio

A análise do processo de gestão estratégica dos negócios da Xerox demonstra que é grande o investimento da Empresa nesta área. Suas diretrizes macro são consolidadas, explícitas e muito bem formalizadas. A divulgação e internalização destas orientações é feita através de uma grande quantidade de publicações, vídeos e outras formas de disseminação adotadas pela Empresa. Esta estruturação aparece ainda na coerência das mensagens que estes materiais transmitem e, entre eles, e o discurso dos gerentes entrevistados.

Tudo parece demonstrar um alinhamento quase inquestionável com as diretrizes que a organização propõe. Os elementos centrais destas diretrizes são os valores e o objetivo estratégico corporativo da Xerox, os quais apresentam a seguinte formulação:

VALORES CORPORATIVOS DA XEROX

- Nosso sucesso vem de clientes satisfeitos
- Nossa aspiração é fornecer Qualidade e excelência em tudo o que fazemos
- Produzimos a rentabilidade esperada por nossos acionistas
- Utilizamos a tecnologia para assegurar a liderança de mercado
- Cada um de nós é importante e valorizado
- Assumimos as nossas responsabilidades sociais

OBJETIVO ESTRATÉGICO DA XEROX

"The Document Company, Xerox" será líder no mercado global de documentos, fornecendo serviços e documentos que aumentem a produtividade do negócio de nossos clientes"¹⁶⁷.

¹⁶⁷ XEROX 2000 – LIDERANÇA ATRAVÉS DA QUALIDADE – Modelo de Gestão Xerox, documento interno, mimeo, s/data p.07.

O processo adotado pela Xerox para gerenciar suas estratégias é chamado de “*Managing for Results*” ou Processo de Gestão para Resultados. A figura a seguir ilustra sua estruturação para a Xerox mundial e a participação das unidades locais.

Figura nº. VII.2 - Processo de Gestão Para Resultados Xerox

Na Xerox a definição das estratégias acontece através de três instâncias, cada uma delas com responsabilidades e atribuições específicas: O “*Corporate Office*”, instância de decisão corporativa, que tem sob sua responsabilidade a Visão e as estratégias globais

da Empresa; as *"Business Divisions"*, onde ocorrem as decisões relativas a cada um dos negócios de atuação da Xerox: Sistemas de Produção (alto volume) Produtos de Escritório (produção descentralizadas de documentos) e Produtos Pessoais (produção individual de documentos). E as ACOs. (unidades de operação) que constituem as unidades regionais de operação distribuídas em todo o mundo, as quais estabelecem seus objetivos e os negociam com as *"Business Divisions"*.

A unidade local, no caso a Xerox Brasil, tendo por referência as diretrizes globais elabora os seus planos de longo e curto prazos. O de longo prazo com projeções para três a cinco anos é denominado *"Country Strategy"*, o de curto prazo, válido por um ano de *"Annual Plan"*. As duas peças de planejamento se desdobram por todos os níveis organizacionais e funcionais *"em cascata"*, transformando-se em planos de lançamento, de alocação de recursos, funcionais e operacionais, que são revistos trimestralmente através do processo chamado de *"Outlook"*.¹⁶⁸

A disseminação das estratégias organizacionais também apresenta uma estruturação cuidadosa. Conforme descreve documento da Empresa, ela deve ser gerida como um processo de comunicação interna *"baseado no conceito de descentralização da organização, de gerentes investidos de poder e totalmente responsáveis por todos os aspectos do negócio em sua localidade"*.¹⁶⁹

Duas atividades se destacam como organizadoras do desdobramento das estratégias no interior da Empresa: o *"Kick-Off"* Nacional, evento anual que ocorre em dezembro reunindo todos os gerentes do país, e o *"Contact Meeting"*, que acontece no meio do ano para acompanhamento. Todos os gerentes e diretores saem destes eventos com a responsabilidade de desdobrar seus objetivos junto às equipes de trabalho. Este processo é chamado de *"Policy Deployment"* e, segundo a própria Empresa, *"é ele que assegura*

¹⁶⁸ Caso para Estudo – Xerox do Brasil, Prêmio Nacional da Qualidade, Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade, 1996 p. 33 e XEROX 2000 – LIDERANÇA ATRAVÉS DA QUALIDADE – Modelo de Gestão Xerox a/data p. 8.

¹⁶⁹ Caso para Estudo – Xerox do Brasil, Prêmio Nacional da Qualidade, Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade, 1996 p. 1.7.

*a nossa contínua focalização no cliente e na qualidade integrada nos processos que produzem os resultados de desempenho operacional planejados*¹⁷⁰.

O Planejamento passa por um processo de análise crítica que envolve o Comitê Executivo, as áreas funcionais, as filiais e as fábricas. As atividades de acompanhamento são, em geral, mensais. O quadro abaixo esquematiza os produtos, responsabilidades e formas de tratamento do processo estratégico da Xerox.

Quadro n.º VII.4 - Demonstrativo de Produtos, Processos e Responsabilidades no Processo de Gestão das Diretrizes Estratégicas da Xerox

PRODUTO	INSTÂNCIA RESPONSÁVEL	TRATAMENTO
Missão/ Visão/ Valores/ Prioridades Estratégicas	Corporate Office	• <i>Revisão a cada cinco anos pela corporação mundial</i>
Metas Estratégicas	Business Divisions/ ACO (unidades regionais)	• <i>Definição e atualização a cada três ou cinco anos.</i>
"CONTRY STRATEGY"	Comitê Executivo Local	• <i>Elaboração a cada cinco anos e revisto a cada três</i>
"ANNUAL PLAN"	Comitê Executivo, Diretorias e Gerências	• <i>Elaboração a cada ano pela localidade com suas unidades organizacionais – desencadeia "Kick-Off", "Contact Meeting" e atuação permanente de acompanhamento do Comitê Executivo no país.</i>

Alguns aspectos de importância para nosso estudo devem ser destacados da análise do processo gestão estratégica da Empresa, quais sejam:

- O Processo tem um alto grau de estruturação com papéis e responsabilidades claramente definidos.
- Os gerentes têm uma função predominante, eles são o elemento central de todo o processo.

¹⁷⁰ Caso para Estudo – Xerox do Brasil, Prêmio Nacional da Qualidade, Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade, 1996 p. 1.7.

- A disseminação é tratada como internalização de valores e princípios, ou seja como um processo de gestão da cultura organizacional, o que aparece na quantidade de mecanismos e materiais de uso educacional adotados para isso.
- A centralização das decisões é grande nas instâncias corporativas e nos organismos centrais da unidade local.
- Embora se assegure a participação do maior número de gerentes possível, e estes tenham a responsabilidade de desdobrar suas metas junto às equipes de trabalho, não há registro de nenhum procedimento “*bottom-up*” no processo como um todo.

VII.2.6 A Gestão das Estratégias de Recursos Humanos

VII.2.6.1 O Processo e as Diretrizes Estratégicas de Recursos Humanos

O alinhamento do Modelo de Gestão de Pessoas da Xerox à estratégia de negócios da Empresa se dá pela integração do planejamento Recursos Humanos ao processo de gestão estratégica anteriormente descrito. Desde a primeira fase deste processo são estabelecidas as diretrizes, objetivos e metas que orientarão a função. Assim, Recursos Humanos é presença obrigatória nos valores, na “*Country Strategy*” e nos “*Annual Plans*”. Além disso, a Diretoria Executiva de Recursos Humanos elabora seu próprio “*Annual Plan*”, organizado de forma integrada e negociada com as demais diretorias.

Uma filosofia de Recursos Humanos funciona como elemento norteador de todas as demais políticas referentes a pessoas. Como se pode observar no manual atualmente utilizado para a integração dos novos funcionários à Empresa, esta filosofia prega, acima de tudo, uma relação de parceria.

FILOSOFIA DE RECURSOS HUMANOS DA XEROX

“A Xerox busca construir uma relação de parceria com seus Empregados fundamentada no atendimento de expectativas mútuas.

De um lado estão as demandas estratégicas do negócio, envolvendo uma equação complexa de mercado: concorrência, investimentos, tecnologia e expectativas dos acionistas. De outro estão as demandas pessoais e profissionais dos indivíduos.

O sucesso dessa equação requer que todos os envolvidos compreendam e assumam as responsabilidades, os desafios, as oportunidades e os limites desse contexto, viabilizando e ajustando as respectivas expectativas. Esta é a condição básica para a construção e manutenção de uma verdadeira parceria.”¹⁷¹

É fácil constatar em todos os demais documentos da Empresa a preocupação constante em alinhar as políticas de Recursos Humanos aos seus programas corporativos e estratégias de negócio. Isto pode ser encontrado já nas políticas de qualidade do final da década de oitenta. No relatório para o Prêmio Nacional de Qualidade, que descreve estas políticas, se afirma: *“Os empregados da Xerox são uma vantagem competitiva para a companhia e identificados em seus valores e metas do negócio.”¹⁷²*

Em outra passagem do mesmo documento a declaração de princípios é ainda mais explícita e abrangente: *“Na Xerox acreditamos que o sucesso e a prosperidade da Empresa dependem da dedicação dos empregados e da alta qualidade de suas contribuições. Em contrapartida, assumimos a responsabilidade de garantir-lhes o benefício de sua contribuição, mediante reconhecimento e recompensa profissional e pessoal”¹⁷³*. Além de referências ao papel do gerente como gestor de pessoas, de estimular o caráter participativo do trabalho e a obrigação da Empresa oferecer oportunidades de desenvolvimento de competências ao empregado, a Xerox complementava sua estratégia de RH para a qualidade com um decálogo, que ressalta, entre outros aspectos, que os objetivos da Empresa e das pessoas devem ser convergentes e que posições vagas serão, sempre que possível, preenchidas por *“gente de casa”*.

¹⁷¹ Documento Interno, Conhecendo a Xerox – A Cultura Xerox pg. 33

¹⁷² Caso para Estudo – Xerox do Brasil, Prêmio Nacional da Qualidade, Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade, 1996 p. 4.1

A Empresa transforma estas estratégias em Planos Estratégicos e Operacionais de RH. Os primeiros estabelecem a situação atual e a desejada para um exercício de cinco anos e os segundos para o período de um ano. O Plano Estratégico de RH mais recente está inserido no documento XEROX 2000, que, como vimos, propõe um novo modelo de gestão para ser implementado entre 1995 e o ano 2000.

É interessante observar como a linha geral deste documento, elaborado entre 1995/96, já difere daquela descrita anteriormente, do início da década de noventa. A estabilidade não é tão valorizada, como no decálogo, e o impacto do desempenho das pessoas no negócio aparece logo no princípio, ressaltando sua importância. A diversidade e, principalmente, o “*empowerment*” são enfatizados reiteradamente, o que acontece inclusive nos tópicos do documento que não se referem a Recursos Humanos.

A Estratégia de Recursos Humanos da Xerox do Brasil para o ano 2000, descrita no Modelo de Gestão da Xerox, orienta até hoje as relações da Empresa com as pessoas. A Empresa prepara-se para revê-la, organizando seus planos para 2005, mas, a rigor, ela continua válida. Ela propõe a seguinte situação desejada quanto a gestão de Recursos Humanos para o ano 2000:

*“A gestão da Xerox lidera, motiva, desenvolve e cria condições de “empowerment” para os empregados, a fim de que possam utilizar todo o seu potencial. Todos os empregados são pessoalmente responsáveis pela aprendizagem contínua, e pela aquisição das competências necessárias para alcançar os objetivos de negócio e por melhorar continuamente a produtividade para os clientes e para a Xerox.”*¹⁷⁴ (grifo nosso)

Comparando-se com as políticas anteriores, duas novas áreas de ênfase surgem na descrição da situação desejada em gestão de RH para o ano 2000. Acentua-se a responsabilidade das pessoas pelo processo de aprendizagem e se determina que as competências a serem agregadas devem contribuir para os objetivos do negócio da Empresa e dos clientes.

¹⁷⁴ Caso para Estudo – Xerox do Brasil, Prêmio Nacional da Qualidade, Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade, 1996 p. 4.1

Outras mudanças que diferenciam a estratégia de 96 da proposta anterior aparecem nas políticas específicas de cada função. Para recrutamento e seleção, por exemplo, não se afirma mais a preferência pelo recrutamento interno, mas sim a igualdade de condições, prevalecendo o critério de competência. A descrição da política diz: *“Os processos de contratação externa, assim como os de seleção interna, devem concentrar-se no conhecimento, nas habilidades e nos atributos descritos pelos atributos (sic) de liderança e definidos pelas competências essenciais das unidades de negócio.”*¹⁷⁵

A estratégia Xerox 2000 estimula assim a construção de um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas na Empresa, quebrando paradigmas de estabilidade, privilégios para o pessoal *“da casa”*, valorização de competências internas e processos de desenvolvimento profissional predominantemente ofertados pela Empresa. Estas políticas são substituídas por uma relação de parceria. Uma relação na qual crescem significativamente as responsabilidades das pessoas e dos gerentes, diminuindo, em igual grau, a participação da Empresa e da função Recursos Humanos.

Outra característica do novo modelo de Gestão de Pessoas da Xerox é o redirecionamento do seu foco de atuação para competências. A Empresa se vê obrigada a definir o seu conceito de competência. A dissertação de mestrado de Eliana Maurício a respeito deste tema apresenta esta definição: *“por competência na Xerox entende-se a capacidade ou “prontidão” dos indivíduos de fornecer soluções, serviços e produtos que aumentem a produtividade dos negócios de seus clientes”*.¹⁷⁶

A ferramenta básica adotada pela empresa é o perfil de competências; segundo o estudo citado acima, o perfil de competências de uma dada função é considerado como *“o somatório de atitudes, habilidades, conhecimentos e experiências” necessário para nortear sua capacitação e desenvolvimento*¹⁷⁷. Este perfil é definido a partir das

¹⁷⁴ XEROX 2000 – LIDERANÇA ATRAVÉS DA QUALIDADE – Modelo de Gestão Xerox, documento interno, mimeo, s/dáta p.13.

¹⁷⁵ *Idem* anterior p. 13.

¹⁷⁶ MAURÍCIO, E. *O Desenvolvimento de Competências – O Caso da Xerox do Brasil*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, setembro/1997.

¹⁷⁷ *Idem* anterior.

estratégias de negócio de cada área, que passam a ser denominadas, na Empresa, como “centros de competência”.

O documento Xerox ano 2000 pela primeira vez na Empresa define dois conjuntos de competências: aquelas essenciais para o negócio (competências organizacionais) e aquelas que os gerentes devem desenvolver para atingir os resultados esperados. (competências gerenciais)¹⁷⁸. Além disso, no manual do empregado encontram-se as competências básicas, que são esperadas de todo o funcionário Xerox¹⁷⁹.

São consideradas estratégicas e essenciais quatro competências organizacionais: Excelência de Engenharia; Competência em Marketing e Negócios; Conhecimento do Negócio de Sistemas e das Ferramentas e Processos de Liderança através da Qualidade.

Para garantir estas competências organizacionais recomenda-se que todos os funcionários desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitam exercer as seguintes competências profissionais ou pessoais:

COMPETÊNCIAS DO FUNCIONÁRIO XEROX

1. Orientação para Resultados e Oportunidades
2. Identificação com a Cultura Xerox
3. Compromisso com a Qualidade
4. Maturidade de Relacionamento Pessoal
5. Inovação e Agilidade para Novas Aprendizagens
6. Conhecimento do Negócio¹⁸⁰

Os gerentes, por sua vez, devem perseguir vinte e três atributos que fazem parte do perfil gerencial da Xerox para o ano 2000¹⁸¹. Destes atributos gerenciais ganha particular destaque o papel de orientador do desenvolvimento dos subordinados, como se observa na transcrição a seguir:

¹⁷⁸ XEROX 2000 – LIDERANÇA ATRAVÉS DA QUALIDADE – Modelo de Gestão Xerox, documento interno, mimeo, s/data pg. 14).

¹⁷⁹ Documento Interno, Conhecendo a Xerox – A Cultura Xerox pg.41.

¹⁸⁰ Documento Interno, Conhecendo a Xerox – A Cultura Xerox

¹⁸¹ Documento Interno, Competências Gerenciais da Xerox do Brasil.

*“A função mais importante dos gerentes é o desenvolvimento de seus empregados. Eles precisam fornecer “feedback” sobre o desempenho através do processo de avaliação e proporcionar um ambiente que permita que os empregados da Xerox sejam competentes, produtivos e competitivos”*¹⁸²

Como se observa por tudo que foi descrito neste item, a gestão estratégica de Recursos Humanos na Xerox, no sentido de práticas integradas por políticas coerentes com o negócio, corresponde a imagem de Empresa exemplar em gestão de Recursos Humanos. A fatura de documentos e materiais explicativos e educacionais, a definição clara de processos e papéis a serem desempenhados e a preocupação com orientar cada uma das funções através de diretrizes específicas, está presente na gestão de Recursos Humanos, tanto quanto no gerenciamento dos negócios. É evidente que não podemos, nos limites deste trabalho, avaliar com que intensidade os procedimentos cotidianos de gestão correspondem a estas políticas. Esta constatação somente seria possível através de outras metodologias de pesquisa, cuja aplicação neste tipo de estudo seria muito improvável. O que é possível dizer através das entrevistas e da análise documental é que o esforço de estruturação e de integração das políticas e práticas de RH às estratégias de negócio da Empresa, constitui uma prioridade declarada da Xerox e seus gestores.

Como vimos nos capítulos teóricos deste estudo, há ainda uma segunda dimensão da gestão estratégica de RH que é tão ou mais importante do que aquela que abordamos até aqui. Trata-se do caminho inverso, ou seja, da participação da visão de Recursos Humanos nas definições da estratégia de negócio da Empresa. A identificação desta dimensão é bem mais difícil, uma vez que ela não é revelada através de publicações ou documentos internos. As entrevistas realizadas na Empresa e a análise da participação dos responsáveis por Recursos Humanos nos processos decisórios estratégicos podem, porém, dar algumas indicações sobre esta questão.

O discurso institucional, obtido através de entrevistas com dirigentes de Recursos Humanos, é enfático ao garantir que há forte influência do diretor corporativo de Recursos Humanos nas decisões negociais da Empresa. Isto acontece na unidade local,

¹⁸² Idem pag. 14.

quando, por exemplo, o diretor de Recursos Humanos da Xerox do Brasil participa da elaboração do Plano Quinquenal e Anual da Empresa. Mas, acontece também em termos corporativos, uma vez que as diretrizes mundiais são decididas em um comitê no qual tem assento permanente o primeiro homem da função RH para toda a Empresa.

Uma análise da composição das instâncias de poder e decisão da Xerox sugere que as informações colhidas nestas entrevistas correspondem à realidade. Os organismos mais influentes e poderosos, como o Comitê Executivo no Brasil, por exemplo, tem participação obrigatória do diretor de Recursos Humanos no país. Não é possível analisar a qualidade da intervenção deste participante e seu peso político em relação aos demais, mas seu papel prescrito é, inegavelmente, de interferir na estratégia da Empresa a partir da visão de Recursos Humanos.

As diretrizes de gestão de Recursos Humanos são também integradas entre as diferentes unidades que operam no mundo. Assim, periodicamente, os responsáveis pela função de todas as Xerox internacionais se reúnem para apresentar e consolidar os seus Planos de Gestão de Recursos Humanos.

Segundo os entrevistados, a gestão de Recursos Humanos da Xerox do Brasil ganhou muita importância no contexto internacional em função do desempenho e da integração da área no Programa de Qualidade. Em 1993, se destacou ainda mais, tendo sido considerado o melhor Plano de RH entre todas as Xerox do mundo; por tudo isto, funciona hoje como uma espécie de *"benchmarking"* interno para esta função em toda a Empresa.

Quanto à gestão estratégica de Recursos Humanos pode-se dizer portanto que:

- A Xerox tem instrumentos, processos e uma cultura de gestão estratégica de pessoas coerentes com sua imagem de Empresa exemplar na área;
 - Demonstra um grau de estruturação, consolidação e alinhamento dos gestores em torno das diretrizes de Recursos Humanos, compatível com o que já foi observado no planejamento do negócio;
-

- Utiliza um número grande e diversificado de instrumentos e processos voltados para orientar a gestão estratégica de pessoas.
- Outra constatação importante são as diferenças detectadas entre as políticas do início da década e aquelas definidas para o período 1995 – 2000. Elas demonstram claramente a migração para um Modelo de Gestão Competitivo, tal qual o definimos nos capítulos iniciais deste trabalho. No caso da Xerox o modelo evidencia:
 - Filosofia de Recursos humanos
 - Decálogo da Filosofia de Trabalho Xerox
 - Fundamentos da Estratégia de Qualidade Xerox para o ano 2000
 - Situação desejada em RH para o ano 2000
 - Competências Essenciais Xerox
 - Competências e Atributos do Funcionário Xerox
 - Competências Gerenciais para o ano 2000
- uma relação mais profissional, substituindo a relação de “colaborador” pela de “parceiro”;
- foco na competência como núcleo desta parceria;
- do ponto de vista da empresa a competência vincula-se a resultados para o negócio do cliente, estes se traduzem em resultados para a Empresa;
- gerente e as pessoas tornam-se os principais responsáveis pelo desenvolvimento de competências, quando nos documentos anteriores esta responsabilidade era muito mais compartilhada com a Empresa e a função Recursos Humanos;
- para colocar as suas bases da relação de parceria a Empresa lança as competências que deseja, do funcionário e dos próprios gerentes, através da formulação de perfis;
- além disso, observa-se também que há uma participação ativa dos dirigentes de RH nas decisões de negócio da Empresa.

VII.2.7 As Políticas Orientadoras das Funções de Gestão de Recursos Humanos

O Modelo de Gestão de Pessoas da Xerox do Brasil compreende todas as chamadas funções clássicas de Recursos Humanos. Estas funções ou macroprocessos não correspondem exatamente à estrutura organizacional de Recursos Humanos, mas distribuem-se de diferentes formas entre as unidades corporativas e locais da área. Os principais macroprocessos de gestão de pessoas identificados na Xerox são:

Quadro n°. VII.5- Macroprocessos de Gestão de Recursos Humanos

MACROPROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
• Planejamento de Recursos Humanos	• Desenvolvimento
• Remuneração	• Captação
• Gestão de Carreiras	• Gestão do Ambiente
• Definição dos Espaços Ocupacionais	• Relações Sindicais

Analisaremos a seguir o conjunto de políticas orientadoras destes macroprocessos destacando, sempre que possível, as diferenças entre os dois principais momentos de mudança da história recente da Empresa. Posteriormente, aprofundaremos a análise das funções Remuneração e Treinamento e Desenvolvimento por sua relevância para este estudo.

Quadro n°. VII.6 – Comparações entre Políticas de Planejamento de Recursos Humanos e de Definição dos Cargos

MACROPROCESSO	POLÍTICA 1993	POLÍTICA PARA 1995/ 2000
Planejamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborado a partir dos planos Estratégico e Operacional de toda a Xerox • Define a situação pretendida para os próximos cinco anos • Inclui o papel do gerente, os programas e as atividades que serão realizadas no período. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focaliza o ambiente • Define estratégia global, diretrizes para alguns macroprocessos chave; situação pretendida para praticamente todos eles nos próximos cinco anos e fatores de mensuração de resultados.
Definição dos Espaços Ocupacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe uma política explícita. • Defende o conceito de grupos auto-gerenciáveis, funções interdependentes, compartilhamento de responsabilidades, poder de decisão e de negociação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza o “<i>empowerment</i>” como princípio e o estabelecimento de grupos auto-gerenciáveis de alto desempenho.

O processo de Planejamento de Recursos Humanos foi analisado em detalhe no tópico anterior, que discute a gestão estratégica de Recursos Humanos. Importa ressaltar que a política de 1995 define mais objetivamente os papéis do ambiente interno e externo à Empresa. O primeiro deve ser visto como uma condição para que todos apliquem bem

suas potencialidades e o segundo deve ser visto como uma referência de competência. Além disso, a política é mais explícita e diretiva ao definir a situação desejada para cada um dos processos de Recursos Humanos considerados estratégicos, coisa que não se percebe nos documentos anteriores.

Quanto à definição dos espaços ocupacionais os entrevistados responsáveis por cargos e salários afirmam que apenas os cargos de âmbito nacional são descritos pela corporação. O restante é responsabilidade de cada unidade, seja ela comercial, administrativa ou industrial. Há recomendação formal para que os cargos sejam o mais flexíveis possível, abrindo oportunidades para rodízios e aproveitamento multifuncional dos empregados. A política de 93 recomendava a utilização de grupos auto gerenciáveis. Em 1995 eles são novamente recomendados, mas agora com um novo princípio de gestão, o “*empowerment*”, o que pressupõe dotar de poder não só grupos de trabalho como uma estratégia de organização de produção, mas também os indivíduos no exercício de suas funções na Empresa.

Quadro n° VII.7 – Comparação entre Políticas de Captação – 1993/1995

POLÍTICA 1993	POLÍTICA PARA 1995/ 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Temos praticado uma política de segurança no emprego. • Índice de rotatividade satisfatório e evitar praticar demissões • Na seleção de pessoal, o importante mesmo é habilidade, experiência e aptidão para se sair bem no cargo. Na Xerox não há preconceitos. • Posições vagas são preenchidas, sempre que possível, por gente da casa. (quadro pg. 1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos de contratação externa, assim como os de seleção interna, baseiam-se no conhecimento, nas habilidades e nos atributos de liderança definidos pelas competências essenciais das unidades de negócio. • A diversidade da força de trabalho é prioritária para a Xerox e agrega valor para nosso negócio. Nossa estratégia é garantir uma força de trabalho diversificada. p.15

As políticas de Captação apresentam-se, em 1993, indefinidas entre o modelo anterior, ancorado na estabilidade, e aquele que vinha se construindo, baseado na

empregabilidade. Ao mesmo tempo que se afirma praticar a segurança no emprego elege-se a habilidade, experiência e a aptidão, como critérios para se sair bem no cargo. As diretrizes de 1995 são bem menos contraditórias. Condizentes novamente com um Modelo mais Competitivo elas colocam a seleção interna e externa praticamente em pé de igualdade, descartando privilégios para os funcionários da própria Empresa. Ao mesmo tempo valorizam a diversidade, ao que parece, muito mais em função da política global da Corporação, do que de uma determinação ou necessidade da Xerox do Brasil.

Quadro nº. VII.8 – Comparação entre Políticas de Remuneração entre 1993/1995

POLÍTICA 1993	POLÍTICA PARA 1995/ 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Os salários e benefícios para os empregados da Xerox devem ser tão bons ou melhores que os de outras Empresas. • A saúde, a tranquilidade, o bem estar do empregado e de sua família são vistos com zelo e carinho. p. 4.1 • reconhecimento e a recompensa são realizados com base na performance e contribuições dos nossos empregados p 4.3 • 14 formas diferentes de reconhecimento e recompensa recomendadas para utilização pelos gerentes p 4.12 • Programa Desafio “é a principal forma de recompensar o desempenho dos empregados”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os mecanismos de reconhecimento e recompensa devem refletir a mudança nos requerimentos do negócio. • Os empregados percebem uma linha direta entre suas contribuições (individuais e em grupo) , o sucesso do negócio e o reconhecimento e recompensa que recebem. • As recompensas baseiam-se em resultados absolutos, que geram ganhos produtivos para a Xerox e valor para os nossos clientes. (quadro parte final)

No caso das políticas de Remuneração observam-se alterações substanciais entre os dois períodos. Embora o Programa Desafio (participação nos resultados) já seja citado nas diretrizes de 1993, elas ainda ressaltam que, idealmente, os sistema de remuneração deve ser bom para o empregado. Em linha com o elemento predominante de mobilização organizacional da época, o Programa de Qualidade, a lógica desta política

era a de que só é possível um trabalho de qualidade com um funcionário satisfeito. O sistema deve ser construído portanto para prover bem-estar e satisfazer as necessidades das pessoas e, de preferência, melhor do que as demais empresas do setor.

A comparação com as políticas de 1995 demonstra, com clareza, uma mudança rumo em direção ao modelo competitivo. Sobre Remuneração, o documento Xerox 2000 determina que *“Os mecanismos de recompensa devem refletir os requerimentos do negócio; os empregados precisam compreender a vinculação entre suas contribuições e o sucesso da Empresa e as recompensas devem basear-se em resultados que geram ganhos produtivos para a Xerox”*. Novamente aqui, as bases da parceria competitiva são explicitamente demarcadas pela Organização.

Quadro n°. VII.9 – Comparação entre Políticas de Desenvolvimento – 1993/1995

POLÍTICA 1993	POLÍTICA PARA 1995/ 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Cada empregado precisa saber que posições pode alcançar na Empresa e deve ser orientado, treinado e motivado para utilizar seu próprio potencial. • Na Xerox damos suporte aos empregados para capacitar cada um a desenvolver continuamente seu potencial e competência, através de treinamento e oportunidades de desenvolvimento. • Essa é uma responsabilidade compartilhada com os empregados, que respondem pela criação de seus planos de desenvolvimento. • Nossos gerentes são responsáveis por assegurar experiências de aprendizagem de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados têm <i>como principal responsabilidade o aprendizado contínuo e a aquisição da competência</i> necessária apreendendo na prática, uns com os outros, ou por meio de instrução formal. • A <i>principal função</i> dos gerentes é o desenvolvimento de seus empregados. • Os gerentes proporcionam um ambiente que reflete os valores e processos de uma <i>organização de aprendizado</i>.

O processo de Desenvolvimento é visto em 1993 como uma responsabilidade compartilhada por três agentes principais: Empresa, Gerentes e as Pessoas. À primeira cabia demonstrar as oportunidades para as pessoas aplicarem seu potencial e dar suporte para a capacitação dos empregados. Das pessoas esperava-se que planejassem seus processos de desenvolvimento. E os gerentes deveriam se responsabilizar por assegurar experiências de aprendizagem no trabalho.

O texto de 1995 muda significativamente esses papéis e a ordem de prioridade de cada um deles. A responsabilidade de aprendizagem recai totalmente sobre as pessoas. São elas que devem buscar a aquisição de competências e esta é considerada a *principal* função dos empregados da Xerox. Os gerentes entram em segundo lugar e sua ação deve recair, prioritariamente, sobre o ambiente, e não sobre as pessoas ou mesmo sobre as situações de trabalho. O papel do gerente na política de 1995 se assemelha a de um facilitador, alguém que retira obstáculos e cria condições para que a situação de aprendizagem aconteça. Vale dizer que o papel da Empresa não é sequer citado nesta passagem do documento Xerox Ano 2000 e não foi localizado em nossa análise.

Quadro n°. VII.10 – Comparação entre Políticas de Gestão do Ambiente – 1993/1995

POLÍTICA 1993	POLÍTICA PARA 1995/ 2000
<p>AMBIENTE FÍSICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir ao mínimo qualquer perigo à saúde ou à segurança • Criamos condições ambientais para que os empregados estejam sempre confiantes e à vontade no trabalho. <p>AMBIENTE PSICO-SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com a equidade de tratamento dos nossos empregados, sem discriminação. • Postura de buscar um nível de alta identificação entre os empregados e os objetivos de negócio da Companhia. • Empregado satisfeito é cliente satisfeito. • Adotamos um Sistema de Comunicação franco e transparente. • PENTA (Pesquisa de Clima) é o grande instrumento de medição. 	<p>AMBIENTE FÍSICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • A adesão aos padrões Xerox de saúde, bem estar e segurança é praticada o tempo todo por todas as pessoas. (quadro pgs. finais) <p>AMBIENTE PSICO-SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • ambiente de trabalho deve ser um propiciador de motivação e satisfação de empregados. • A Pesquisa Nacional de Tendência de Atitude (PENTA) é uma ferramenta utilizada constantemente para avaliar o ambiente dos empregados e envolvê-los no desenvolvimento de soluções. • O ambiente de trabalho deve ser propício a grupos autogerenciáveis, melhoria de produtividade e diversidade da força de trabalho.

A gestão do ambiente sempre foi uma preocupação constante na história de gestão de pessoas da Xerox do Brasil. Embora esta preocupação permaneça - seja físico, seja psico-social - nota-se que a ótica e, novamente, os papéis desempenhados na gestão do ambiente tornam-se diferenciados depois de 1995.

Na política de 1993 a Empresa toma, predominantemente, para si a responsabilidade por bons resultados quanto ao ambiente. Ela deve reduzir ao mínimo qualquer perigo à saúde e à segurança. Deve criar condições para que os empregados estejam sempre confiantes e à vontade. Compromete-se a adotar um sistema de comunicação franco e

transparente. Tudo isso levando-se em consideração que “*empregado satisfeito é cliente satisfeito*”.

No segundo momento a responsabilidade recai sobre as pessoas. A política determina que *todos* zelem pela segurança o “*tempo todo*”. Além disso, não somos “*nós*”, Empresa, que criamos condições ocupacionais seguras e empregados satisfeitos, mas sim “*o ambiente de trabalho que deve ser propiciador de motivação e satisfação*”. Este ambiente, por sua vez é de responsabilidade de todos, cabe à Xerox, através do PENTA (Pesquisa de Clima Organizacional) monitorá-lo, fornecer informações sobre ele, considerando-o aquilo que no jargão da qualidade se costuma chamar de item de controle. Mas a responsabilidade pela construção de um ambiente saudável de trabalho é compartilhada, ou, mais ainda, é, predominantemente, do empregado.

Muito mais do que uma diferença semântica esta mudança revela uma alteração nas bases da relação empresa/empregado. Num primeiro momento o funcionário exige um ambiente seguro, no segundo a Empresa responsabiliza o empregado, que é cobrado por isso em seu desempenho.

Quadro nº. VII.11 – Comparação entre Políticas de Gestão de Carreiras – 1993/1995

POLÍTICA 1993	POLÍTICA PARA 1995/ 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Posições vagas são preenchidas, sempre que possível, por gente da casa. (quadro pg. 1) • O processo de enriquecimento de funções objetiva investir de poder os níveis de empregados que assumirem maiores responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • É estabelecida uma relação entre pessoas e cargos utilizando-se a avaliação gerencial. • A competência gerencial é adquirida por meio da rotação de funções, trocas laterais ou experiências multifuncionais.

Alguns aspectos devem ser destacados nas políticas de encarreiramento por sinalizar, mais uma vez, a mudança em curso. Novamente a diretriz de 1995 não garante mais preferência para os “*funcionários da casa*” no suprimimento de vagas. Além disso, percebe-se que os gerentes começam a receber maior atenção na política do que as

demais funções. Estimulam-se os processos de avaliação, que são responsáveis por definir quem são os “*modelos de papel*”, como bons gerentes. As experiências de rotação de cargos e multifuncionalidade, que não apareciam anteriormente são introduzidas como diretrizes de gestão.

Quadro n.º VII.12 – Comparação entre Políticas de Relações Sindicais

POLÍTICA 1993	POLÍTICA PARA 1995/ 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizamos a necessidade de relações harmoniosas, que possibilitem solucionar problemas individuais ou coletivos, preferencialmente de forma direta e interna. • Na Xerox, reconhecemos o direito dos empregados de se fazerem representar ou não por sindicatos. • Reconhecemos nas gerências, entretanto, os centros de competência ideais para representar seus interesses, no âmbito das relações de trabalho. 	

A questão das relações sindicais não parece ter grande impacto na história de gestão de pessoas da Xerox do Brasil. Raramente ela é mencionada, aparecendo nos documentos corporativos, ao que parece, apenas para fazer cumprir uma determinação internacional.

No documento de 1993 a política privilegia as instâncias internas na solução dos conflitos e, embora reconheça o direito de sindicalização, confere aos gerentes o poder e a atribuição de gerir as relações de trabalho no seu âmbito. A ausência de qualquer referência às relações sindicais no documento de 1995, talvez demonstre que esta questão tornava-se ainda menos importante para o Modelo de Gestão de Pessoas da Empresa nesta época.

A análise das mudanças nas políticas orientadoras dos processos de gestão de Recursos Humanos da Xerox indicam como se dá a construção de um Modelo mais competitivo

de gestão de pessoas. Nele, modificam-se as bases das relações, exigem-se resultados do desempenho do empregado, amplia-se a responsabilidade de cada um quanto ao seu desenvolvimento e o foco do modelo recai, com mais intensidade sobre o gerente. O gestor passa a receber uma atenção maior do que os demais funcionários, mas, em contrapartida, recebe responsabilidades adicionais de gestão de pessoas, sendo a principal orientação dos processos individuais de desenvolvimento. Estas mudanças ficam ainda mais evidentes quando se analisa como vão se configurando os processos de Remuneração e Desenvolvimento, objeto dos próximos tópicos do estudo de caso.

VII.2.8 A Função Remuneração

VII.2.8.1 Diretrizes de Remuneração

O Sistema de Reconhecimento e Recompensa adotado pela XEROX é bastante completo e diversificado. As práticas que foram sendo introduzidas na Empresa ao longo do tempo, acrescidas pelos procedimentos recomendados pelo Programa de Qualidade, somavam mais de catorze diferentes modalidades de reconhecimento, que vão desde o “*elogio verbal*” até programas estruturados de participação acionária para gerentes de alto nível¹⁸³.

Concentraremos nossa análise na gestão sistemática de remuneração, que corresponde a definição de salários compostos por: remuneração fixa; benefícios e incentivos. Este processo é orientado por uma política corporativa válida para todas as operações da Empresa no mundo, que apresenta a seguinte formulação:

*“A intenção da Xerox é a de prover salários e benefícios competitivos, comparados com as empresas mais modernas do mercado em que operamos. A Xerox reconhece e recompensa os empregados com base em seu desempenho e compartilha com os empregados resultados superiores da Companhia pela superação de sua performance no negócio”.*¹⁸⁴

¹⁸³ Conforme quadro 4.2.5 do documento Prêmio Nacional de Qualidade Xerox p. 4.12.

¹⁸⁴ Documento Interno – Compensação Total p. 2.

Segundo os entrevistados que atuam na área de Compensação e Organização da Empresa, 1990 é um marco importante para o macroprocesso no Brasil. A estabilidade econômica fez com que todos se preocupassem mais com a gestão individual de salários, até então o foco estava nos reajustes coletivos. Todas as políticas começaram a ser melhor planejadas, divulgadas e praticadas a partir desta época. Este cenário fez com que a Xerox do Brasil lançasse, em 1993, seu sistema de remuneração de uma forma organizada, divulgando-o para todos os funcionários. Os objetivos eram demonstrar ao empregado que remuneração significava muito mais do que salário e que os procedimentos para determiná-la não eram um “segredo de Estado” para a Empresa. O título do material de divulgação era sugestivo: “Abrindo a caixa preta”. Na introdução do documento, assinada pelo presidente, se diz:

*“A gestão (de salários) caberá sempre ao gerente de linha” e que as práticas e critérios de remuneração da Empresa serão “sempre consistentes com as realidades da conjuntura do país e da capacidade financeira da Empresa.”*¹⁸⁵

Seguindo uma estrutura relativamente convencional de gerir salários, o processo de Compensação da Xerox do Brasil se realiza a partir de quatro decisões gerenciais, as quais são orientadas por diretrizes específicas. São elas: a definição do valor do salário e benefícios; a definição de níveis de cargos; a definição do valor do menor salário pago pela Xerox Brasil; a definição de uma estrutura de incentivos e participação nos resultados. Descreve-se abaixo as diretrizes para cada uma destas dimensões:

- Quanto à definição do valor do salário e do conjunto de benefícios:

“A XEROX deve ser capaz de atrair e reter profissionais qualificados para as diversas funções do negócio. Para isso o mercado (outras empresas) é acompanhado continuamente, visando alinhar nossa estrutura de salários e conjunto de benefícios a empresas mais modernas do mercado.”

¹⁸⁵ Documento Interno – Compensação Total pg. 1.

- Quanto à definição dos níveis de cargos:

“O peso dos cargos deve ser determinado pela sua posição relativa na estrutura organizacional da Companhia, e esta classificação deve levar em conta o impacto do trabalho nos resultados do negócio”

- Quanto à definição do valor do menor salário pago pela Xerox Brasil:

“A compensação total dos níveis iniciais de cargos deve se alinhada a padrões de referência coletados pela XEROX Brasil e aprovados internamente.”

- Quanto à definição da estrutura de incentivos e participação nos resultados:

“Os resultados do negócio – superação das metas – devem ser refletidos na compensação total.”

Estas diretrizes demonstram a preocupação da Empresa em integrar todas as práticas remuneratórias num único sistema, mas também evidenciam a contribuição específica de cada uma delas. O salário fixo e benefícios exercem a função de atração e retenção de pessoas, devendo, portanto, estar acima do mercado. A diferenciação por níveis dá conta das diversificação interna de cargos e funções, ao mesmo tempo em que possibilita a estruturação de um sistema de carreiras. O salário inicial, definido pela Xerox Brasil, e o salário dos cargos mais elevados, definidos externamente, definem os pontos extremos entre os quais deve-se distribuir as demais remunerações da Empresa. A estrutura de incentivos, cujo principal programa é o Projeto Desafio, analisado a seguir, tem o objetivo de vincular a remuneração aos resultados do negócio, uma das principais diretrizes da política salarial colocada em prática nos anos noventa na Empresa.

VII.2.9 A Operacionalização da Função Remuneração

A política de remuneração recomenda que as pessoas sejam diferenciadas de acordo com a complexidade daquilo que fazem, da experiência que lhes é exigida e, principalmente, em função da liderança que devem ter na realização dos objetivos do

grupo. Divulgar esta política e esclarecer o corpo gerencial sobre como aplicá-la é a principal atribuição dos especialistas da área de Recursos Humanos; praticamente todas as demais responsabilidades e procedimentos são do gerente de linha. Os elementos que compõem o processo de gestão operacional da remuneração na Empresa encontram-se descritos no quadro a seguir:

Quadro nº. VII.13 – Elementos do Processo de Gestão de Remuneração

ELEMENTOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE REMUNERAÇÃO	
<ul style="list-style-type: none">• Definição do peso relativo do cargo• Agrupamento dos cargos em níveis• Elaboração da Estrutura Salarial• Pesquisa de salários• Definição de aumentos individuais de salários• Definição de Benefícios• Definição de Incentivos	

A definição do peso relativo do cargo na Empresa segue os procedimentos normalmente adotados num sistema de remuneração convencional. Recomenda-se ao gerentes levar em consideração dois tipos de critérios para avaliar o cargo, seu valor específico, definido pela missão, escolaridade exigida, experiência e responsabilidades, e a comparação com os demais cargos da Empresa.

Uma vez avaliados os cargos são agrupados em níveis que reúnem aqueles que tem pesos relativos iguais ou semelhantes. Segundo determinação corporativa, a Xerox utiliza 17 níveis de cargos ou níveis salariais. O peso de cada cargo, bem como seu agrupamento em um dos níveis, pode ser revisto sempre que um gerente tomar esta iniciativa. Entretanto o gerente deve levar esta proposta para um comitê de avaliação de cargos. Este comitê varia de acordo com o nível do cargo que está sendo avaliado conforme a tabela a seguir:

Tabela nº VII.2 – Níveis de Cargos e Responsabilidades pela Decisão sobre Salários

NÍVEL DO CARGO	COMITÊ RESPONSÁVEL
14 até 17	Comitê Executivo
13 e 12	Diretor Executivo da área e "staff" direto
até 11	Diretor Regional; de Fábrica / Matriz e seus "staffs"

Cada um dos níveis é composto por faixas de remuneração cuja amplitude varia de 12% (níveis inferiores) até 50% (níveis superiores). Nas faixas de início de carreira não há superposição, dos níveis intermediários para cima isso passa a ocorrer, uma vez que a promoção é mais demorada, abrindo-se assim espaço para que ocorram aumentos por mérito ou progressão.

É interessante observar o quanto o documento que divulga as práticas salariais da Empresa é categórico no que se refere à transparência destas regras. Ele recomenda ao leitor: *"O empregado deve procurar saber de seu gerente qual sua respectiva faixa salarial, pois a mesma não é confidencial"* ¹⁸⁶

A Xerox realiza uma pesquisa anual de salários na qual compara vinte cargos considerados de maior importância com o mercado. Segundo os responsáveis por remuneração isto serve como referência geral, na medida em que as demais faixas terão que estar entre estes vinte cargos e o menor salário, que é arbitrado pelo Comitê Executivo.

Os Diretores de Área podem solicitar a realização de pesquisas salariais regionais ou para cargos específicos, caso considerem necessário. Entretanto, o uso de referências externas vêm sendo cada vez menos relevante na definição de salários na Xerox do Brasil; a diferenciação funcional e de estratégias de negócio entre as diretorias dificulta muito realizar este tipo de comparação.

¹⁸⁶ Documento Interno – Compensação Total p. 13

O aumento de salários pode ocorrer na Xerox por promoção ou por posicionamento na faixa. O aumento por posicionamento é de responsabilidade exclusiva do gerente, significando que há um reconhecimento de que o funcionário merece maior salário pelo seu desempenho no mesmo cargo. Os manuais recomendam que o gerente deve comunicar esta decisão ao funcionário acompanhada dos critérios que o levaram a ela. O aumento por promoção significa que o funcionário foi levado a um cargo de maior peso relativo.

A política de salários da XEROX é enfática quando diz: **As promoções não são automáticas.** A promoção também é de responsabilidade do gerente, entretanto, para tomar esta decisão ele deve respeitar duas condições, que são justificadas junto ao seu superior: a Empresa deve efetivamente necessitar de um funcionário ocupando a posição para a qual foi realizada a promoção; e o empregado indicado deve, reconhecidamente, reunir os requisitos necessários para assumi-la.

Quanto aos benefícios é política da Xerox oferecer ao empregado um padrão compatível com aquilo que é praticado pelas empresas com as quais ela se compara no mercado de trabalho. Os documentos internos procuram destacar que: *“O conjunto de benefícios é considerado remuneração. Embora não haja pagamento direto ao empregado, a Xerox custeia uma série de despesas que significam uma vantagem financeira para o empregado”*.¹⁸⁷ Os benefícios são diferenciados de acordo com o nível do cargo.

VII.2.10 Estrutura de Incentivos e Programa de Participação nos Resultados

A Estrutura de Incentivos da Xerox constitui-se no último componente da função Remuneração. Ela é composta por dois programas: O Programa de Participação nos Resultados, denominado internamente de *“DESAFIO”*, e o *“Executive Long Term Incentive Plan”*.

O *“Executive Long Term Incentive Plan”* aplica-se aos cargos acima do grau 15 – na prática apenas os diretores mais graduados. Segundo documentos da empresa, ele

¹⁸⁷ Documento Interno – Compensação Total p. 19.

“consiste em recompensa baseada na valorização das ações da Xerox Corporation na Bolsa de Nova York e na melhoria do Índice de Retorno sobre Investimentos da Empresa”¹⁸⁸.

O programa “DESAFIO” foi inicialmente previsto como anual e atualmente tem periodicidade semestral. Dele participam todos os funcionários da Xerox do Brasil.

“Consiste numa premiação em dinheiro, que poderá ser paga entre os meses de janeiro e março. Esta premiação será determinada em função da categoria do empregado e após serem apurados os resultados obtidos no ano anterior, comparativamente às metas estabelecidas.”¹⁸⁹

O Sistema de Participação nos Resultados da Xerox não é muito simples. Os empregados alocados em cargos até grau 13 podem receber anualmente até 3,5 salários em função do atingimento de metas. Aqueles que estão acima desta faixa, até nível 17, podem receber até 5,25 salários por ano. Para receber o valor máximo as metas devem ser superadas em 20% ao que foi previsto. São excluídos do programa os empregados que apresentarem desempenho inadequado, a critério da chefia.

O empregado começa a receber Prêmio DESAFIO quando se apura que foi atingido 86% das metas previstas. Isto lhe dá a possibilidade de receber metade de um salário. A partir daí, conforme vai aumentando a proporção com que ele atinge suas metas também cresce sua remuneração. Ao atingir 100% da meta anual ele receberá 2,30 salários. Como a participação é distribuída semestralmente, o funcionário que completar 100% das metas estabelecidas para o primeiro semestre receberá, em agosto, 1,15 salários.

As metas são definidas em cascata desde a direção executiva da empresa até as equipes de trabalho. A referência principal para o estabelecimento destas metas são as prioridades estabelecidas pela Xerox para o período. Há uma estrutura padrão para o desdobramento das metas, nela observa-se que as prioridades são: Satisfação dos

¹⁸⁸ Documento Interno – Compensação Total p. 19.

¹⁸⁹ Documento Interno – Compensação Total p. 19.

Clientes; Motivação e Satisfação dos Empregados; Participação no Mercado e Retorno sobre Ativos¹⁹⁰.

O resultado global da empresa também é utilizado na definição da remuneração variável na Xerox. Através dele é calculado um índice de aceleração da participação nos resultados que se aplicará a todos os empregados que receberem o Prêmio DESAFIO.

As áreas poderão ainda, ao seu critério, incluir desafios adicionais específicos. Estes serão pagos em acréscimo ao que o funcionário teria direito pelo alcance de suas metas gerais.

VII.2.11 A Função Desenvolvimento

VII.2.11.1 Diretrizes Desenvolvimento

O macroprocesso de Desenvolvimento, chamado na Empresa de Educação e Treinamento, constitui a principal prioridade de Recursos Humanos para a Xerox. Isto pode ser constatado pela parcela do orçamento que lhe é destinada – a maior dentre os macroprocessos de Recursos Humanos – e pela sua posição na estrutura organizacional – a função está sob a responsabilidade de um diretor, enquanto todas as demais são coordenadas por gerentes.

Como as demais funções de Recursos Humanos, Educação e Treinamento vincula-se à estratégia de negócio através dos planos quinquenais (*"Country Strategy"*). Neles são definidas as diretrizes de Desenvolvimento e, como já vimos, as competências consideradas relevantes para que se alcancem os resultados pretendidos no período. O último destes documentos, de 1995, afirmava que a situação desejada, quanto a Educação e Treinamento, consistia em estimular todos os funcionários e gerentes a assumirem a responsabilidade sobre o desenvolvimento de competências, como pode se observar a seguir:

¹⁹⁰ Conforme material de divulgação do programa DESAFIO p. 9

“Os empregados têm como principal responsabilidade o aprendizado contínuo e a aquisição da competência necessária apreendendo na prática, uns com os outros, ou por meio de instrução formal. A principal função dos gerentes é o desenvolvimento dos seus empregados. Os gerentes proporcionam um ambiente que reflete os valores e processos de uma organização de aprendizado.”¹⁹¹

Por outro lado, a Empresa direciona o processo de desenvolvimento de acordo com suas necessidades de negócio. Para isso ela destaca as seguintes competências consideradas essenciais para o atingimento das metas empresariais para o ano 2000:

- **Excelência em engenharia:** que significa intensificar a produtividade da equipe técnica e aumentar a velocidade de atendimento ao mercado com produtos de qualidade e econômicos.
- **Competências em marketing e negócios gerais:** para entender a dinâmica do comportamento do cliente e assumir a responsabilidade das “Business division”.
- **Conhecimento do negócio de sistemas:** que, com a migração para um negócio digital se torna cada vez mais importante nas soluções em documentos.
- **Ferramentas e processos de liderança através da qualidade.** Princípio básico para a melhoria contínua.

A função gerencial recebe um tratamento particular, pela importância deste segmento, em todo o Modelo de Gestão da Empresa recomenda-se aos gerentes um conjunto específico de mais de 20 competências¹⁹². O tema gestão de competências será analisado com detalhe mais adiante. Importa deixar assinalado agora que a Xerox tem pelo menos quatro mecanismos de integração entre a estratégia de negócio e as estratégias de desenvolvimento:

- a definição de uma diretriz de desenvolvimento no Country Strategy;
- a identificação de competências essenciais a serem desenvolvidas em todos os funcionários formando um perfil corporativo; (descrita no capítulo anterior)
- a definição de 23 atributos que devem ser desenvolvidos no corpo gerencial da Empresa;

¹⁹¹ Extrato do documento interno; Xerox 2000 – Liderança Através de Qualidade – Modelo de Gestão Xerox.

¹⁹² Vide anexo – Competências Gerenciais Xerox.

- a definição do papel esperado para os agentes do processo de desenvolvimento: pessoa; gerente e especialistas da área.

Tendo por referência estas diretrizes gerais, as ações de desenvolvimento são planejadas na Empresa em quatro níveis diferentes: Corporativo Funcional; Local (unidades operacionais); e nas Equipes de Trabalho – chamadas na Empresa de “*grupos familiares*”.

O Planejamento Corporativo define os programas e ferramentas que devem, necessariamente, ser aplicados em toda a Xerox do Brasil. Dentre os programas corporativos se destacam o Programa de Desenvolvimento Gerencial, os Programas de Qualidade, e o Programa de Indução (socialização) além dos processos de avaliação do desempenho/desenvolvimento (ADAP).

O segundo nível é o do Planejamento do Desenvolvimento Funcional, que se aplica a três segmentos específicos: Vendedores/“*Marketing*”, Técnicos e Administrativos. Para cada um deles tem uma gerência especializada em programar e fazer com que se executem ações de desenvolvimento coerentes com suas necessidades.

O Plano Local é elaborado pelos Recursos Humanos de cada unidade da Empresa. Eles programam a concretização das ações corporativas e funcionais e propõem iniciativas que atendam às necessidades específicas daquela unidade. Cada equipe de trabalho, por sua vez, coordenada por seu gerente, tem a incumbência de discutir e participar das decisões sobre as suas prioridades de desenvolvimento.

O principal objetivo de todo o processo de planejamento, entretanto, é o envolvimento pessoal de cada funcionário. Ele, orientado por seu gerente, deve elaborar um Plano de Individual de Desenvolvimento, utilizando, para isso, os instrumentos e as soluções produzidas pelos especialistas de RH corporativos e locais, ou propondo seus próprios meios de aprendizagem. Para isso, é particularmente importante o Programa denominado ADAP – Olimpíada Pessoal. Todas estas ferramentas e procedimentos

serão analisados no tópico que se segue, sobre a operacionalização do macroprocesso na Empresa.

VII.2.12 A Operacionalização da Função Desenvolvimento

A participação da função desenvolvimento em todos os processos de mudança vividos pela Xerox nos últimos dez anos foi bastante intensa e marca profundamente a forma pela qual o processo é operacionalizado hoje. Ele esteve presente na disseminação do Programa de Qualidade nos anos oitenta, na internalização da cultura proposta pela estratégia *"The Document Company"* em 1990 e é presença obrigatória em todas as propostas estratégicas do *"Modelo de Gestão Xerox para o ano 2000"*, de 1995.

Na primeira fase a função Desenvolvimento é intensamente influenciada pelos procedimentos normalmente recomendados pelos Programas de Qualidade. Foi criada na Empresa uma Rede de Educação e Treinamento, considerada como *"o centro de competência para o desenvolvimento da cultura organizacional e de negócio"*.

Através da Rede de Educação, a partir de 1985 todos os empregados foram submetidos a programas de treinamento em duas áreas principais: aspectos básicos da qualidade - para apoiar a implantação do programa - e relacionamento interpessoal - para fortalecer as equipes de trabalho. Além destes programas gerais o processo de Educação para a Qualidade oferecia conteúdos específicos dependendo do grupo funcional ao qual se destinava o programa, conforme se observa no quadro a seguir.

Quadro n°. VII.14 – Conteúdos e Públicos do Processo de Educação para a Qualidade¹⁹³

EDUCAÇÃO EM QUALIDADE	
<u>Formação Básica</u>	<u>Formação Gerencial</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos • Habilidades Interativas • Processo de Solução de Problemas • Processo de Melhoria de Qualidade • Padrão Referencial de Mercado ("benchmarking") 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração • Técnicas de apresentação • Facilitação de grupos • Estatística • Gerenciamento dos fatos
<u>Formação Especialistas</u>	<u>Atualização</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de consultoria • Controle estatístico de processo • Capacitação de instrutores • Monitoração para qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletins • "Workshops" • Seminários • Congressos
	Grupos de qualidade

Embora neste período já apareçam conceitos como: compartilhamento de responsabilidades entre Empresa e empregado, gestor como orientador do desenvolvimento e foco em competências, observa-se que o método adotado para definir e promover programas de educação e treinamento ainda era bastante tradicional. Ele previa a realização de um levantamento prévio de necessidades por parte da Empresa, e a oferta de um conjunto de cursos e programas de ensino. Esta visão sofreria uma grande modificação com a introdução do Sistema de Gestão de Competências.

VII.2.13 O Sistema Integrado de Gestão de Competências

A partir de 1995, com a proposta de introdução do novo Modelo de Gestão Xerox 2000, o Desenvolvimento passa a ser tratado como gestão de competências. O sistema criado para atender à demanda do novo modelo é utilizado até hoje pela Empresa.

No sistema Integrado de Gestão de Competências ganham maior importância os perfis funcionais; e é revitalizada a ferramenta de avaliação de desempenho - que passa a ser

¹⁹³ Retirado do Documento "Prêmio Nacional de Qualidade Xerox

chamada de avaliação do desempenho e administração do desenvolvimento. Além disso, o funcionário não é mais só parceiro, mas torna-se o *principal responsável* pelo seu desenvolvimento orientado pelo seu gerente.¹⁹⁴

A dissertação de Eliana Mauricio, que descreve como foi a construção do modelo na Xerox, aponta algumas mudanças que caracterizariam esta nova abordagem.¹⁹⁵ São elas:

- as estratégias de negócio definem quais são as competências-chave requeridas para o sucesso da organização;
- as áreas funcionais passam a ser chamadas de centros de competência em suas áreas específicas de atuação;
- a aquisição de competências deve se tornar um processo contínuo, que faz parte do ambiente de aprendizagem e não uma sucessão de eventos;
- compete ao gerente mobilizar a sua equipe para esse ambiente, orientando o diagnóstico de desenvolvimento de cada um e oferecendo suporte para a aquisição de novas competências;
- conceito de educação substitui o conceito de treinamento, incorporando a idéia de desenvolvimento cultural e não só de conhecimentos e habilidades profissionais;
- a aprendizagem torna-se mais importante que o ensino, valorizando-se mais processos de “construção do conhecimento que ocorrem por meio de experiências práticas, projetos, mecanismos de comunicação, auto-instrução, leitura orientada, vídeos, “workshops” e outros”¹⁹⁶.

Para atingir estes resultados foi criada, em conjunto com os gestores da Empresa, uma estrutura operacional para o Modelo de Gestão Integrada de Competências da Xerox. Ela é composta por três ciclos de processos, cada um deles com um objetivo e conjunto de atividades específico, conforme demonstra o quadro abaixo.

¹⁹⁴ Documento XERX 2000: Liderança através da qualidade – Modelo de gestão Xerox p. 13.

¹⁹⁵ MAURICIO, E. *O Desenvolvimento de Competências – O Caso da Xerox do Brasil*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, setembro/1997.

¹⁹⁶ *Idem*, p.32

Quadro nº. VII.15 – Estrutura do Sistema de Gestão Integrada de Competências da Xerox do Brasil

CICLOS	OBJETIVO	PROCESSOS/ETAPAS	PRODUTOS
1. Planejamento do Negócio (Porque?)	Define porque determinadas competências são estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Integrados aos processos de gestão das estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> Os mesmos analisados no item gestão estratégica
2. Identificação de Competências (O que?)	Define quais competências são estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de Competências 2. Criação de Perfis 3. Elaboração de Currículo Funcional 4. Disponibilização aos Funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> Perfis Corporativo; Gerencial; Funcional Currículo Funcional SIGET – Sistema com informações para o funcionário
3. Desenvolvimento de Competências (Como?)	Apoia as pessoas na definição de como agregar as competências estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação de Desempenho e Análise de Perfil (ADAP) 2. Planejamento de Recursos Gerenciais (PRG) 3. Consultoria em Soluções Educacionais 4. "Sourcing and Staffing" 	<ul style="list-style-type: none"> Programas Institucionais Iniciativas Pessoais de Desenvolvimento Programas Específicos Planejamento de Aprendizagem "On the Job" Planejamento Sucessório

A primeira etapa do Sistema, o Ciclo de Planejamento do Negócio, define o "*porque é crítico se desenvolver determinadas competências.*" O Ciclo de Identificação de Competências define "*o que idealmente precisa ser desenvolvido para o efetivo desempenho, que leva à consecução dos objetivos de negócio*"¹⁹⁷. E o Ciclo de Desenvolvimento de Competências responde à pergunta sobre "*como*" se dará o processo de aquisição destas competências, incluindo também a busca de pessoal externo à Companhia ("*Sourcing and Staffing*").

O Ciclo de Planejamento do Negócio, como um processo de gestão de pessoas e de aprendizagem, já foi tratado nos tópicos iniciais deste capítulo. Abordaremos aqui apenas os dois processos mais pertinentes à função de Educação e Desenvolvimento: os ciclos de Identificação de Competências e o de Desenvolvimento de Competências.

¹⁹⁷ Idem p. 42/ 43).

O primeiro ciclo, de identificação, gera os perfis de atributos e competências necessários à Empresa. Os perfis são abrangentes, compostos por “*competências fixas, isto é, aquelas críticas para todo o negócio Xerox*” e “*variáveis*” ou seja, aquelas que variam de acordo com a crescente complexidade de determinado grupo funcional (vendas, serviços, administração, logística, etc.)¹⁹⁸. A determinação dos perfis é feita através de três etapas: Diagnóstico; Criação dos Perfis e Elaboração do Currículo Funcional.

A Etapa de Diagnóstico de Competências, de responsabilidade do consultor interno de Recursos Humanos, consiste na realização de entrevistas com três públicos diferentes: os responsáveis pelas áreas funcionais; os empregados considerados “*modelos de papel*” (que se destacam pelo seu desempenho) e os clientes internos e externos daquela função.

Na segunda etapa, de Criação do Perfil, os resultados destas entrevistas são consolidados e transformados em propostas apresentadas em reuniões com os gerentes das áreas funcionais. Os resultados, devidamente validados, são transformados em Currículos Funcionais, que recomendam os programas de treinamento básicos para aquele grupo funcional. Perfis e currículo, na última etapa deste ciclo, são introduzidos no SIGET – que é o sistema interno computadorizado e disponível para todos os funcionários, que foi criado para “*facilitar o acesso, monitoração e administração de todo o modelo*”.¹⁹⁹

O SIGET funciona como elo de ligação entre o Ciclo de Identificação e o de Desenvolvimento. Se no primeiro ciclo fica clara a iniciativa e predominância do consultor interno, no de Desenvolvimento a responsabilidade passa para a própria pessoa e seu gerente. É assim que o objetivo principal do Ciclo de Desenvolvimento consiste em apoiar o empregado para que ele realize, adequadamente, três importantes atividades:

¹⁹⁸ *Idem*, p. 44.

¹⁹⁹ *Idem*, p. 45.

- avalie seus “*gaps*”, em relação às competências e ao desempenho esperado;
- elabore seus planos individuais de desenvolvimento; e
- atualize o cadastro informativo de seu “*histórico pessoal*”.

Para auxiliar pessoas e gerentes nestas tarefas foram desenvolvidos ou modificados quatro processos que hoje compõem o Ciclo de Desenvolvimento. São eles: a Avaliação de Desempenho e Análise de Perfil (ADAP); o Processo de Planejamento de Recursos Gerenciais (PRG); o Processo de Planejamento e Consultoria em Soluções Educacionais e o processo de “*Sourcing and Staffing*”.

A ADAP de 1997 recebeu a denominação de Olimpíada Pessoal. Os participantes foram levados a estabelecer e negociar com seu gerente três competências prioritárias para seu desenvolvimento naquele ano. Depois, eles são informados de que podem tomar as seguintes providências para buscar estas competências: iniciativas pessoais, aprendizagem “*on the job*”, participação em programas de Treinamento e Desenvolvimento estruturados pela Empresa.

O “*Guia da ADAP*” explica também como o empregado deve conduzir o seu processo de aprendizagem. Sugere algumas atitudes, tais como: *seja “antelado” com o mundo; seja disciplinado para aprender; desafie crenças e conhecimentos*. Pretende-se que, com a ADAP, o processo de planejamento do desenvolvimento aconteça de “*baixo para cima*”. Isto porque, “*com base na análise dos itens mais críticos observados no perfil de cada subordinado, o gerente identifica três prioridades e ações educacionais que constituirão o plano do seu grupo familiar*”. Depois, “*cada diretoria executiva, de região ou fábrica, analisa os planos de desenvolvimento das equipes confrontando-os com os desafios e necessidades mais amplas do negócio. É então definida a demanda global de competências que integrará o plano estratégico de desenvolvimento da organização*”.

A segunda ferramenta do Ciclo de Desenvolvimento de Competências é o Planejamento de Recursos Gerenciais (PRG). Trata-se de um processo concebido para tratar o

desenvolvimento gerencial com um cuidado especial, refletindo a importância que a Empresa confere a este segmento funcional.

O PRG é, na verdade, um programa de identificação e desenvolvimento de potenciais. Seu objetivo consiste em *“assegurar a disponibilidade de recursos humanos para preencher posições gerenciais em todos os níveis a curto, médio e longo prazos”*²⁰⁰. O PRG é praticado através de duas instâncias: o CDRH – Comitê de Desenvolvimento de Recursos Humanos de cada unidade, formado pelo diretor executivo, regional ou de fábrica e seus respectivos *“staffs”* e o HRDC – *“Human Resources Development Committee”* – liderado pelo presidente e constituído pelos diretores executivos da Xerox.

Os dois comitês têm por objetivo mapear os empregados com *“desempenho sustentado e potencial para assumir posições gerenciais”* além de organizar as movimentações interfuncionais que acontecem na Empresa. As atribuições do primeiro estão limitadas a sua diretoria executiva e o segundo realiza este processo para toda a Empresa.

Complementa o Ciclo de Desenvolvimento o processo denominado como de Planejamento e Consultoria em Soluções Educacionais. Este processo é de responsabilidade prioritária dos especialistas em desenvolvimento alocados na Corporação e nos Recursos Humanos locais. Os programas corporativos e institucionais, como já dissemos, ficam sob a responsabilidade da área corporativa, bem como os processos de planejamento global de agregação de competências. Atualmente estão em desenvolvimento programas inovadores e de alta tecnologia, como o de Educação Gerencial à Distância, por exemplo, que vem sendo produzido em parceria com mais duas grandes empresas e instituições educacionais de renome no Brasil e no exterior.

Deixamos de abordar em profundidade os processos de *“Sourcing and Staffing”*, uma vez que tem uma importância relativamente limitada numa Empresa com um *“turn-over”* médio de 6% ao ano. Entretanto, vale assinalar que a política da Xerox para este processo é a de utilizar o recrutamento externo sempre que for necessário acelerar a

²⁰⁰ *Idem*, pg. 38.

agregação de competências. Ou seja, nos casos em que o desenvolvimento interno não atenda às necessidades dos objetivos de negócio. Segundo informações obtidas nas entrevistas, a partir de 1996 a empresa vem adotando com mais frequência a alternativa de captação externa de talentos.

VII.2.14 A Gestão do Ambiente Organizacional

O processo de gestão do ambiente, que inclui a realização da pesquisa de clima organizacional, a elaboração dos planos de gestão dela decorrentes e o seu acompanhamento, tem grande importância e influência no Modelo de Gestão de Pessoas da Xerox. Na prática ele atua como elemento indutor do desenvolvimento organizacional, como se verá a seguir. Por este motivo é tratado neste tópico, ainda que não seja considerado pela estrutura formal da Empresa como parte da função Desenvolvimento.

A Xerox do Brasil adota um processo de acompanhamento do ambiente organizacional desde 1983, mas foi a partir de 1989 que este tipo de diagnóstico anual tornou-se obrigatório em todas as operações da Xerox no mundo.

Considera-se que a pesquisa foi particularmente útil no período de 93 e 94, quando a Empresa passou por pressões de redução de custos, que tiveram reflexos negativos junto aos funcionários. O sistema mostrou-se um bom sensor para aferir o moral da empresa nesta fase, indicando quando as intervenções da Empresa se faziam necessárias.

Este é um dos motivos que levam os entrevistados a concordar que a virada da década de noventa foi um marco também para este processo na Xerox do Brasil. A partir daí a pesquisa ganhou maior legitimidade interna e externa. Interna porque os procedimentos adotados para sua aplicação foram sendo aperfeiçoados e sistematizados, gerando produtos importantes para as pessoas e os gestores. Externa porque com a generalização da pesquisa as operações, em todo o mundo, passavam a ser monitoradas através de alguns indicadores comuns, o que possibilitava, inclusive, comparações entre elas.

A pesquisa é um macroprocesso gerenciado pela matriz e de responsabilidade da Diretoria Executiva de Recursos Humanos, mas a satisfação/motivação do funcionário é responsabilidade do gestor do negócio. Assim, a função corporativa é a de colocar a pesquisa no ar e aferir seus resultados, transformando-os em instrumentos de decisão para o gestor corporativo - o presidente - e para os gestores das equipes de trabalho, chamados de chefes dos grupos familiares, na linguagem da Xerox.

Os principais instrumentos utilizados pelo processo são o questionário PENTA, antigo nome da pesquisa que se mantém até hoje, e o Guia do chefe do grupo familiar. O primeiro é distribuído a todos os funcionários da Empresa na semana escolhida para o trabalho. O segundo tem por objetivo orientar o gestor sobre como proceder durante todo o processo, principalmente na elaboração dos Planos de Ação.

Uma parte das perguntas do formulário - dezoito das mais de noventa questões - é definida pela Corporação e, através dela, são feitas comparações entre as unidades da Empresa em todo o mundo. O restante pode sofrer alterações dependendo das necessidades e da situação local.

O formulário aborda um conjunto bastante amplo de temas. Inclui perguntas que avaliam a imagem do Comitê Executivo junto aos funcionários, por exemplo: *"Tenho confiança nas decisões tomadas pela Diretoria Executiva (Comitê Executivo) da Xerox"*. Outras que identificam como as pessoas percebem as estratégias da Xerox do Brasil, como: *"Entendo e sou capaz de explicar as prioridades de negócio da Xerox"*, ou ainda *"Na minha opinião, a estratégia de negócios da XBRA conduz ao sucesso"*.

A realização da pesquisa é anual e a abrangência censitária. Todo o processo de gestão do diagnóstico é realizado pelo gerente de Motivação e Envolvimento, o qual não conta com equipe técnica para isso, utilizando apenas serviços de terceiros para digitação e processamento dos dados.

A Empresa considera mais importante que o processo de coleta das opiniões as decisões que se tomam com base nos resultados gerados. São emitidos relatórios globais, de toda

a Xerox e parciais, de cada grupo de trabalho. Os relatórios globais são discutidos no Comitê Executivo, que toma decisões para o próximo período. Os resultados dos grupos familiares (chefe e sua equipe) são debatidos nesse âmbito, a partir deles cada gestor organiza seu Plano de Gestão do Clima Organizacional. Os gerentes recebem uma recomendação para que este plano seja elaborado em uma reunião envolvendo todos os participantes da equipe.

O processo, bem como os resultados, são auditados pela área de Auditoria da Empresa. A participação é voluntária, mas, na pesquisa, realizada em 1997, obteve-se um índice de adesão de 96%. Nesta pesquisa o resultado do núcleo de fatores computados para formar o índice de satisfação foi um dos melhores da história da Empresa, ficando em torno de 91%. Um resultado que impressiona quem está familiarizado com pesquisas desta natureza por estar muito acima daquilo que normalmente se obtém em outras organizações com metodologias semelhantes.

Descrevemos no quadro abaixo os principais agentes que interferem no processo de gestão do Ambiente na Xerox e os seus respectivos papéis:

Quadro n°. VII.16 - Principais Agentes que Interferem no Processo de Gestão do Ambiente na Xerox

AGENTES	PAPEIS
RH Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Administra o processo de coleta de dados • Organiza e distribui informações • Orienta a estruturação dos Planos de Ação • Coordena as atividades operacionais
RH das Unidades de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte
Gerentes das Equipes de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores das reuniões para gerar Planos de Ação • Responsáveis últimos pelos resultados de todo o processo
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Respondem a pesquisa com autenticidade • Participam da elaboração do Plano de Ação • Compartilham com chefia responsabilidade pelos resultados
Terceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas operacionais (digitar, processar, gerar relatórios, etc)
Vice-Presidente de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Confere legitimidade o envelope da pesquisa o tem como destinatário
Presidente – Comitê Executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Patrono do processo (a carta de encaminhamento é assinada por ele e a divulgação dos resultados corporativos também)

VII.2.15 Síntese Analítica

A Xerox, ao lado da IBM, talvez seja uma das empresas mais representativas do modelo americano de gerenciamento e de sua influência sobre o estilo brasileiro de gestão. Neste sentido, no início da década de oitenta é razoável pressupor que ela adotava um modelo de gestão de pessoas baseado nos princípios da Escola de Relações Humanas, tal qual o descrevemos no capítulo V. Seu caso demonstra como este tipo de empresa passou pelos processos de transição que caracterizaram a vida empresarial brasileira a partir de então, absorvendo e, ao mesmo tempo, amoldando este modelo às pressões de ambiente que se sucediam.

Uma das principais características do caso Xerox é que a mudança acontece de forma relativamente confortável, o que é possível pelas circunstâncias do mercado brasileiro, bastante protegido, e pela fraca atuação da concorrência no país. Mesmo assim, por reflexo do acirramento da competitividade no exterior, num primeiro momento, ou pela abertura do mercado no Brasil, na fase posterior a 1990, observa-se uma transformação acentuada nas suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Talvez a particularidade mais marcante do caso Xerox seja o alto grau de integração que se observa entre a função Recursos Humanos e os movimentos mobilizadores de mudança. Percebe-se que Recursos Humanos tem sempre um papel importante a cumprir, seja no Programa de Qualidade, seja nos redirecionamentos estratégicos posteriores, muito provavelmente fruto da valorização desta função na história pregressa da Empresa. Isto se reflete na estrutura organizacional adotada atualmente pela Empresa, que agrega as atividades de Qualidade e Desenvolvimento de Pessoas em uma única Diretoria.

Esta sinergia, obtida entre uma função institucionalizada e os programas mobilizadores de mudanças, não é comum e tranqüila em todos os casos estudados. Ela facilita os processos de mudança, fazendo com que eles sejam menos traumáticos para a Organização. Torna também a situação posterior à mudança mais estruturada e segura, garantindo uma certa estabilidade organizacional porque preserva a integridade da

função na Empresa. Mas, por outro lado, esta preservação permite uma espécie de contaminação da nova cultura por alguns elementos da velha. Ou seja, a mudança não se manifesta como uma ruptura, parecendo conservar ainda traços, bastante característicos do modelo que lhe antecedeu.

Isto talvez explique porque, as transformações vividas pela Xerox, embora intensas, pareçam sempre muito agregadoras, positivas e consolidadas. A percepção é de turbulência organizacional convivendo com um clima de estabilidade, fazendo com que o movimento de mudança seja sempre revelado, no discurso dos funcionários, como de crescimento profissional e organizacional.

Este é o motivo pelo qual a construção do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas na Xerox acontece de uma forma bastante linear. Seus instrumentos e práticas de gestão são alterados, mas não sofrem solução de continuidade durante todo o processo e tampouco passam por uma completa reformulação, ao seu final. Mudam as políticas, modificam-se os papéis dos agentes envolvidos, mas os instrumentos e o processo de gestão do Clima Organizacional nunca deixaram de ser operados; os sistemas de remuneração fixa e de encarreiramento mantêm-se praticamente os mesmos e a avaliação de desempenho se transforma, mas não a ponto de se implementar, por exemplo, um sistema de múltiplos avaliadores.

A constituição do Modelo Competitivo da Xerox é, portanto, um dos exemplos mais bem acabados de mudança segura e estável, embora, certamente, não seja este o sentimento daqueles que participaram de todo o processo resgatado no estudo de caso.

Fogem desta regra as alterações que ocorreram na função Desenvolvimento. Neste caso a implantação de um Sistema de Gestão Integrada de Competências modificou radicalmente a forma de condução desta função na Empresa, adotando-se perfis funcionais, introduzindo-se conceitos de auto-avaliação e autodesenvolvimento orientado pelos gestores, além de se instituir o planejamento individual de ações de aprendizagem.

Ainda assim, a história do macroprocesso Desenvolvimento não deixa de demonstrar aquilo que se configura como a marca registrada da empresa e um dos motivos principais da condição da Empresa como exemplar em Recursos Humanos: o alto grau de estruturação, formalização e coerência de suas políticas e práticas de gestão.

O que diferencia a Xerox não é o fato dela praticar os mais avançados conceitos e utilizar instrumentos inovadores. O que destaca a Empresa é que isso acontece de forma integrada ao planejamento de negócios, orientada por políticas devidamente documentadas, com treinamento prévio e mecanismos de avaliação antecipadamente definidos. Este grau de estruturação e o domínio sobre as próprias iniciativas é o que impressiona na Xerox e em seu Modelo de Gestão de Pessoas.

VII.3 Caso Rhodia: A Gestão de Recursos Humanos e o Processo Rhodia de Excelência

VII.3.1 A Empresa e sua História

Considerada a primeira empresa sul-americana na área química/farmacêutica, a Rhodia, do grupo francês RHÔNE-POULENC, atua em três grandes ramos de produtos: Saúde Humana; Saúde Animal e Vegetal e Química. Cada um destes ramos de produto se divide em segmentos mais específicos, os quais podem ser melhor compreendidos através do quadro a seguir.

Quadro nº. VII.17 - Setores, áreas de atuação e exemplos de produtos da Rhodia

SETORES	ÁREAS DE ATUAÇÃO	EXEMPLOS DE PRODUTOS
SAÚDE HUMANA	Farmacêutica	• medicamentos contra malária severa, câncer de mama e pulmão; antiinflamatórios e corticóides.
	Vacinas	• vacina contra a gripe e antirábica
SAÚDE ANIMAL E VEGETAL	Rhodia Agro	• inseticidas, herbicidas e reguladores de crescimento
	Rhodia Mérieux Veterinária	• vacinas, antibióticos, antiparasitários, antipulga e anticarrapaticida
	Rhodia Nutrição Animal	• vitaminas e aditivos para rações
QUÍMICA	Papel Pintura e Materiais p/ Construção	• emulsões vinílicas; polímeros base água; aditivos especiais e sílicas
	Intermediários e Material orgânico	• solventes oxigenados; fenol, bisfenol A, resinas e polímeros; acéticosacetato de vinila monômero
	Ingredientes Alimentares	• fosfatados; espessantes; estabilizantes; fermentos e enzimas; vanilina e etilvanilina
	Silicones	• Rhodorsil
	Pneus e Borrachas	• sílicas granuladas
	Especialidades e Formulações	• surfactantes

A formação deste complexo industrial no Brasil começou em São Bernardo do Campo, em 1920, quando não existia praticamente nenhuma indústria química no país. O

objetivo inicial parece simples demais para o tamanho do empreendimento hoje: produzir lança-perfume, produto lançado mundialmente pela Rhodia, com grande sucesso, no final do século 19.

No final dos anos trinta e durante a década de quarenta a Rhodia diversificou bastante suas atividades. Trouxe para o Brasil uma das unidades da Valisère francesa, para formar mercado para seus produtos da área têxtil, atividade que havia iniciado em 1929. Criou a Companhia Rhodosá de Rayon em São José dos Campos, através da qual passou a produzir “rayon” viscosa. Chegou a adquirir, até mesmo, uma destilaria de álcool para gerar sua própria matéria-prima, durante o período de escassez deste produto na Segunda Guerra Mundial.

Mas a principal realização da Empresa nessa década foi ter iniciado a fabricação de penicilinastalizada no Brasil, um antibiótico considerado, na época, de grande eficiência. Um resultado importante para suas atividades farmacêuticas que haviam se iniciado no país na década de vinte, mas que limitavam-se à importação e comercialização de medicamentos.

Em 1950 a Rhodia expandiu suas atividades principalmente como fabricante de matérias-primas têxteis e químicas. O principal marco desta fase foi o lançamento dos fios sintéticos. Inicialmente usados na confecção de meias e maiôs, o “nylon” passou a ser utilizado depois como matéria-prima em vários outros setores industriais. O ano de 1956 marca a implantação da Unidade Química de Paulínia, onde a Empresa produz hoje látex, fenol, intermediários têxteis e solventes, dentre outros produtos.

Em 1969, também em Paulínia, foi implantada a Rhodia Mérieux Veterinária. Nos anos setenta a Empresa passou por um processo de verticalização cujo objetivo era produzir, na área química, todas as matérias-primas necessárias para o setor têxtil. Para isso surgiu a Rhodiaco, uma empresa oriunda da associação entre a Rhodia e a Amoco Chemical Corporation.

Nutrição animal, defensivos agrícolas e ingredientes alimentares passaram a integrar as áreas de atuação da Rhodia na década de oitenta. Também nesta época a Rhodia teria o seu primeiro presidente brasileiro, o que marcaria bastante o processo de administração de seus negócios no país. Uma das características deste período foi a abertura da Empresa para o público, divulgando e fazendo transparecer sua imagem institucional, o que, até então, não era uma preocupação relevante da companhia. Tudo isso contribuiu para que, em 1987, a revista Exame conferisse à Rhodia o título de empresa do ano.

O ano 1987 foi também quando começou o PRHOEX – Processo Rhodia de Excelência, que será freqüentemente referido neste estudo pela sua importância para a gestão de Recursos Humanos da Empresa. Seu objetivo era o de implantar uma nova cultura organizacional na Rhodia, tornando-a mais coerente com as transformações que vinham ocorrendo no processo político e econômico do país.

No final de 1993 o grupo RHÔNE-POULENC foi totalmente privatizado pelo governo francês. Com a nova direção mundial iniciou-se um período de grandes associações e reestruturações internas. Assim, surgiu a Rhodia-ster, da joint venture entre a Celbrás e a Rhodia e, em 1995, a Fairway Filamentos S.A., da “joint venture” entre a Rhodia e a Hoescht. A primeira líder na produção de poliéster para resina PET, pré-forma, embalagem PET, Bidim, filmes e fibras. A segunda voltada para o mercado de filamentos têxteis e industriais de poliamida e poliéster.

A área de pesquisa e desenvolvimento é considerada um dos núcleos estratégicos para os negócios da Empresa. A organização deste setor é composta pelos Centros de Pesquisa e Desenvolvimento, por uma Diretoria Científica e Tecnológica (DCT) e por um Conselho Científico e Tecnológico (CCT), este último integrado por representantes da Empresa e professores de várias instituições de ensino do país.

A Empresa é composta hoje por unidades industriais em cinco estados brasileiros: São Paulo, Bahia, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Pernambuco, um centro de Pesquisa e Desenvolvimento e diversas áreas administrativas, além da matriz, em São Paulo. Seu

corpo funcional, que já foi de 14.000 empregados em 1986, hoje conta com aproximadamente 4.700.

O faturamento total do grupo RHÔNE-POULENC no Brasil em 1997 foi de US\$ 1.266 milhões, o que representa 4,8% a mais do que aquele obtido em 1996. Deste total 11% corresponde a produtos farmacêuticos e 17% a produtos voltados para a Saúde Vegetal e Animal. Os outros 72% se distribuem entre os químicos, tais como: "Filter Tow" (10%); Intermediários Orgânicos (13%); Poliamida (15%); Química de Performance (22%) e Rhodia-Ster (40%).

A produção da Empresa é destinada ao mercado interno e externo. Em 1997 a Rhodia Brasil exportou US\$ 222 milhões, ou 17,5% de seu faturamento; os principais compradores externos são os países do Mercosul. Os gráficos a seguir ilustram os principais indicadores da Empresa nos últimos anos.

Gráfico n.º VII.3 – Faturamento em Vendas – 1984 a 1996 - Rhodia

Gráfico n.º VII.4 – Faturamento em Vendas por Empregado – 1991 a 1996 - Rhodia

Fonte: CD-ROM – Revista Exame “Maiores e Melhores 1997”

VII.3.2 A História Recente do Modelo de Gestão de Recursos Humanos da Rhodia

VII.3.2.1 Elementos Iniciais – A Gestão de Recursos Humanos antes do PRHOEX

O crescimento da Rhodia no Brasil a partir da década de cinquenta deve-se à imagem de seus produtos sempre associada à qualidade e alta tecnologia. Estes dois fatores foram sempre considerados pontos de honra e motivo de investimentos permanentes da Empresa. Mas esta expansão foi amplamente facilitada pelo fato do processo de industrialização do país ter ocorrido dentro de um regime de mercado fechado, no qual a Rhodia já tinha presença maciça desde o início do século.

Esta situação favorável e protegida, bastante diferente daquela vivida pela matriz na Europa, assegurava à filial brasileira uma autonomia maior do que a da Rhodia de outros países. O modelo organizacional da Empresa no mundo e sua forma de apuração de resultados sempre foram regionais. A lucratividade conseguida pelo Brasil, associada à complexidade do ambiente econômico do país - pouco compreensível para o administrador estrangeiro - garantia uma liberdade de decisão ainda maior para a Rhodia brasileira.

Por tudo isto, até o final da década de setenta a Rhodia seguia uma política de Recursos Humanos considerada, por vários entrevistados, como “*folgada em termos de verba*”. Praticava um padrão salarial acima da média, oferecia um plano de benefícios invejável e preservava, ao máximo possível, a estabilidade de emprego dos seus funcionários.

Os dois principais eixos do Modelo de Gestão de Pessoas desta época eram: um processo de seleção rigoroso, para, realmente, atrair e escolher os melhores, e a formação de pessoal interno, através de treinamento especializado. Como a Empresa era pioneira na área química ela precisava formar a sua mão-de-obra por iniciativa própria, simplesmente porque não havia onde ou como captá-la já capacitada. De outro lado, depois de investir em formação era preciso manter uma certa estabilidade do quadro funcional, não compensava perdê-lo para refazer todo ciclo novamente.

Esta lógica prevaleceu até o final da década de setenta, quando alguns dirigentes começaram a vislumbrar que poderiam ocorrer mudanças no ritmo e forma de crescimento da Empresa. Movido por estas preocupações, em 1979 o Grupo iniciaria uma revisão dos seus processos e práticas de gestão de pessoas, com objetivo de tornar as relações entre a Empresa e os empregados mais profissionais. Um sinal importante dessa nova realidade seria que, neste ano, pela primeira vez na vida da companhia, ocorreriam demissões involuntárias de funcionários.

O grande marco de transformação do Modelo de Gestão de Pessoas da Rhodia, entretanto, não aconteceria através da área de Recursos Humanos, mas de um movimento externo a ela que se iniciaria em 1986. Neste ano começa a ser desenvolvido o PRHOEX – Processo Rhodia de Excelência, um programa orquestrado de mudanças que teria grande impacto em todas as instâncias da vida organizacional da Rhodia a partir de então.

Face a sua importância, o PRHOEX ocupará grande parte das atenções deste estudo de caso. A história do programa, seus principais resultados e impactos para a gestão de Recursos Humanos serão analisados nos próximos tópicos.

VII.3.2.2 O PRHOEX e sua Constituição

Segundo o depoimento de alguns de seus criadores, o programa tinha como principal objetivo identificar e introduzir na Empresa práticas gerenciais que pudessem garantir a sua posição de vanguarda no futuro mais competitivo que já se prenunciava. A iniciativa

vinha do “reconhecimento de que nossos sistemas gerenciais, em particular o que usávamos para gestão de pessoas, não eram tão eficientes como o mundo do futuro exigia.”²⁰⁰

Muito relacionado com a figura do presidente da Empresa, que viria a se tornar um dos executivos mais reconhecidos do Brasil em função de sua gestão na Rhodia até final de 1996, o PRHOEX se transformaria num exemplo de processo estruturado de mobilização organizacional para a qualidade e a excelência de gestão. Sua história já dura mais de dez anos, e, ainda hoje, tem consequências, tão significativas como difíceis de se mensurar, no gerenciamento de Recursos Humanos na Empresa.

A implantação do programa aconteceu de forma diferente em cada uma das unidades da Rhodia. Além disso, a representação de sua história na memória dos entrevistados é periodizada de forma também diversa. Apesar destas restrições, procuramos descrever no quadro abaixo, as principais etapas da evolução do PRHOEX de 1984 até 1997, as quais analisamos a seguir.

Quadro n.º VII.18 – Histórico do PRHOEX – Processo de Excelência Rhodia

ANO/ PERÍODO	CARACTERÍSTICA
1984/ 86 – Geração	<ul style="list-style-type: none"> • Formação, pelo presidente, do embrião do APDG • Viagem ao exterior para buscar tecnologias de gestão • Concepção do programa
1987/90 – Lançamento	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento do programa • Convencimento de todos os dirigentes • Formação intelectual dos gerentes
1990/92 – Implantação	<ul style="list-style-type: none"> • Fase mais importante do programa • Incorporação da média gerência • Formação de Multiplicadores
1993/94 – Disseminação e Consolidação	<ul style="list-style-type: none"> • Processo atinge toda a fábrica • Introdução mais intensa de mudanças na organização do trabalho • Disseminação de ferramentas da qualidade • Redesenho de processos
1995/96 Desaquecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Constatação de novos padrões Culturais • Desaceleração do Programa • Saída do presidente
1997/1998 - (?)	<ul style="list-style-type: none"> • Nova estratégia organizacional da Empresa enfraquece “espírito corporativo” que permeava o programa.

²⁰⁰ Depoimento de um dirigente da Empresa que participou do programa nesta fase.

O programa foi estruturado por iniciativa do presidente, que formou um grupo de trabalho composto por quatro altos executivos da Empresa encarregados de percorrer o mundo em busca de soluções de gerenciamento inovadoras. Posteriormente eles deveriam organizar uma equipe maior, para implantar aquelas propostas consideradas coerentes com as necessidades da Rhodia. O segundo grupo, formado por dezesseis profissionais vindos predominantemente das áreas técnicas da Empresa (engenharia, tecnologia, produção industrial, etc.), foi denominado por uma sigla que se tornaria famosa na Rhodia: a APDG – Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento Gerencial. Vale ressaltar que não havia nenhum profissional de Recursos Humanos na composição inicial do grupo, o que já é revelador do caráter da participação da área no processo de mudança que estava sendo concebido.

A APDG, como seu próprio nome indica, deveria responsabilizar-se por pesquisa e desenvolvimento em tecnologia de gerenciamento. Na visão dos entrevistados que viveram esta época: *“Era um grupo que devia pensar com, e pelo, presidente, para montar uma bola de neve de mudanças dentro da Rhodia.”*²⁰² Este grupo, que em número reduzido existe até hoje, formava uma espécie de Conselho Diretor do PRHOEX. Ele montou a base conceitual do programa, que foi discutida, inclusive, com especialistas externos, trazidos ao Brasil pela Empresa exclusivamente para isso. Responsabilizou-se também pelo seu processo de implantação, fazendo com que ocorressem inúmeras ações de sensibilização e treinamento. Através da APDG foram criados também grupos de trabalho e melhoria contínua, que reproduziram o programa, em todas as unidades da Empresa.

Na primeira etapa do PRHOEX, entre 1985 e 1987, o objetivo foi vencer as resistências dentro da própria Diretoria, *“vender”* a idéia para a alta gerência e, com ela, definir as diretrizes básicas do programa. Surgiram daí as bases conceituais do programa destinadas a se tornar, a *“nova filosofia gerencial da Empresa”*. Os documentos que hoje orientam o perfil de gerenciamento da Rhodia ainda preservam estas definições.

²⁰² Idem

destinadas a se tornar, a “nova filosofia gerencial da Empresa”. Os documentos que hoje orientam o perfil de gerenciamento da Rhodia ainda preservam estas definições.

O núcleo da nova filosofia gerencial Rhodia está baseado em três pressupostos, são eles: Conceitos, Ambiente e Metodologias. O gerente deve perseguir o objetivo de torná-los “classe mundial”. No material de divulgação das diretrizes do programa círculos sobrepostos ilustram estas premissas, passando a idéia de que são elementos interligados e interdependentes, que devem estar presentes em todos os processos de gerenciamento²⁰³. A figura abaixo ilustra o funcionamento desta lógica para o processo de Medição de Performance.

Por Conceitos entende-se a necessidade de uma compreensão racional da realidade ou situação sobre a qual incide a ação da gerência. Ambiente significa o envolvimento emocional necessário para obter os resultados desejados, o comportamento ou atitude que se espera do gerente e dos subordinados. As Metodologias são as técnicas e

²⁰³ Documento Uma Nova Filosofia Gerencial – Rhodia

instrumentos disponíveis para a atuação do gerente, dentre as quais se destacam as ferramentas da qualidade.

Esta filosofia gerencial tinha uma referência maior, a missão da Rhodia, que apresentava a seguinte formulação:

MISSÃO DA RHODIA

“Desenvolver os negócios da RHÔNE-POULENC na América do Sul e complementarmente, aqueles que reforçam sua posição regional, participando da estratégia do grupo através da sua base industrial e tecnológica, aumentando de forma contínua o valor da empresa”.²⁰⁴

Para transformar o processo de gerenciamento em “*classe mundial*” o gestor da Rhodia deveria ainda perseguir cinco princípios de atuação:

PRINCÍPIOS

1. *Visão Sistêmica*
2. *Foco nos Processos*
3. *Organização que Aprende*
4. *Valorização das pessoas (Empowerment)*
5. *Gerenciamento Interfuncional.*

O princípio da Visão Sistêmica, que já está presente na maneira como estão elaborados os três “*pilares*” do processo gerencial proposto, significa dar atenção para a otimização do conjunto, de forma que: “*O ótimo de um todo é (seja) muito maior que a soma do ótimo de suas partes*”. A Visão Sistêmica implicava também que, apesar do principal alvo das atenções se concentrar na satisfação do consumidor, isto somente poderia ser obtido levando-se em conta os interesses dos demais elementos envolvidos: Pessoas, Fornecedores, Acionistas e a Comunidade.

O segundo princípio, do Foco em Processos, está baseado na idéia de que não interessa para a Rhodia resultados a qualquer custo. Os processos devem ser cuidadosamente revisados e se mostrarem coerentes com a missão e os valores da Empresa.

²⁰⁴ *Idem*

O conceito de Organizações de Aprendizagem, uma referência explícita às propostas do autor Peter Senge²⁰⁵, era o terceiro elemento norteador da ação gerencial para a Rhodia. Deve-se ressaltar que não era comum encontrar esta diretriz em outros programas de mudança organizacional como o PHROEX nesta época. Por Organização que Aprende a nova filosofia gerencial entendia que todos deveriam cultivar algumas atitudes de aprendizagem, as quais relacionamos no quadro abaixo:

ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE	
▪	Aprender a aprender
▪	Ter predisposição para aprender, praticar e ensinar
▪	Praticar o PDCA ²⁰⁶
▪	Ter Humildade.../ Estar pronto a dizer: <i>"Eu não sei."</i>
▪	Fazer <i>"Benchmarking"</i>
▪	Valorizar a Aprendizagem Coletiva.

A quarta orientação referia-se a Valorização das Pessoas. A Rhodia passaria a estimular o *"empowerment"* como princípio de gestão. O que significa a *"utilização total da competência das pessoas: Cérebro dos operadores; braços dos gerentes e coração de todos"*. Considera-se que é preciso cultivar uma nova postura de liderança, na qual os chefes se transformem em formadores de seus liderados. Para isso a função gerencial deve estar concentrada, prioritariamente, na educação, delegação e participação, utilizando as técnicas e processos recomendados. Cinco técnicas de organização do trabalho eram sugeridas pelo programa, são elas:

TÉCNICAS E PROCESSOS RECOMENDADOS	
▪	Organização enxuta
▪	Minifábricas
▪	Times Autogerenciados
▪	Polivalência
▪	Pagamento por Competência

²⁰⁵ SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best-Seller, 1990.

Completa o quadro de diretrizes a estratégia de Gerenciamento Interfuncional. Ela chama a atenção dos gestores para a necessidade de se estabelecer redes fornecedor/cliente e para a eliminação da hierarquia departamentalizada, substituindo-a por times e equipes de projetos e de negócios. A referência principal deveria ser a competência interna desenvolvida por cada pessoa, ou unidade organizacional.

O material de divulgação da Filosofia Gerencial desejada pela Empresa, desenvolvida a partir do PRHOEX, ressalta, explicitamente, que o objetivo do programa é uma mudança cultural. Define outros aspectos relevantes da cultura que se pretende alterar e confere a responsabilidade pela gestão dessa mudança ao próprio gerente. A ênfase no papel do gerente, que deve formatar o programa de acordo com as características do seu negócio, aparece nas páginas finais do documento que divulga a nova filosofia, nas quais se diz:

*“Não existe fórmula pronta; propomos uma filosofia e um menu”; e, o processo de mudança deve ser “Feito sob medida”; o que depende do “negócio, local, tempo”, dentre outras variáveis que o gestor deve levar em consideração, para implementar esta filosofia em sua área de atuação*²⁰⁷.

VII.3.3 Implantação, Desenvolvimento e Resultados do Programa

Lançado o programa, em 1987, se iniciava a etapa de disseminação da nova ideologia gerencial pela Empresa. Foi neste primeiro período que, segundo os entrevistados, *“Os gerentes da Empresa passaram por um verdadeiro processo de doutrinação através da leitura”*.

É interessante observar como o aprendizado através da leitura, em geral, de livros clássicos da qualidade e da excelência de gestão na época, ocupou um papel fundamental na opinião de todos os que participaram do programa. No final da década de oitenta e início dos anos noventa todos os gerentes da Rhodia em todas as unidades

²⁰⁶ PDCA – “Plan”, “Do”, “Check”, “Act” – Ferramenta da Qualidade para controle de processos proposta por Deming e considerada uma das mais disseminadas entre os japoneses nos manuais de Qualidade. Ver: *Dicionário de Termos da Qualidade*, P.M. Menezes; *Qualidade e Revolução da Administração*, W.E. Deming, *Implementing Total Quality*, D.L. Goetsch e Stanley Davis p. 211

²⁰⁷ Retirado do Documento Interno: Uma “Nova” Filosofia Gerencial da Rhodia.

foram induzidos a ler e discutir obras de Deming, Ralph Killman, Peter Senge, Michael Porter, entre outros, o que funcionou como uma espécie de combustível inicial para decolar com o PRHOEX. O processo de leitura era estimulado pelos participantes da APDG e, em alguns casos, pelos responsáveis por RH das unidades e, depois, ganhava uma certa autonomia dentro o próprio grupo gerencial. Nesta fase começam a ser formados também os GAPs - Grupos de Ação de Performance, encarregados de reproduzir o programa para os demais níveis da Empresa.

Como resultado deste processo preparatório, no período posterior entre 1990 e 1992, se daria o que os entrevistados consideraram o verdadeiro *"boom"* do PRHOEX. Nesta fase o processo desceu para a média gerência, caracterizando *"uma grande ruptura com a cultura anterior"*. Incorporou-se também o quadro técnico e foram formados *"multiplicadores"* do programa, com o objetivo de envolver também o chão de fábrica.

Mas não vinham só do PRHOEX os impactos que agitavam a vida organizacional da Rhodia desta época. Outro processo não tão efusivo e mobilizador estaria ocorrendo em paralelo à implantação do programa. Entre 1989 e 1992, a Rhodia promoveu grandes ajustes em sua estrutura, o que acentuou ainda mais o caráter profissional de sua relação com os empregados, e provocou processos de demissão em larga escala. Inicia-se uma fase de desmobilização de quadros e reestruturações internas que se prolongaria, embora com menos intensidade, nos anos seguintes, transformando o contingente de empregados hoje em um terço, aproximadamente, do que era em 1989.

Desafiar ainda mais os gerentes, eliminar níveis hierárquicos, reduzir a burocracia interna e otimizar a qualidade e a produtividade, eram os principais objetivos do processo de reestruturação.

O primeiro impacto veio em 1989, quando é organizado o Programa de Demissão Voluntária, para o qual se planeja quatrocentas saídas e ocorrem, para a surpresa de todos, mais de 1.300. Em 1989 acontece o PDO – Plano de Demissão Orientada, que provocou 700 demissões. E, em 1990, 500 pessoas deixaram a empresa, desta vez sem

grandes incentivos²⁰⁸. É possível imaginar os impactos de um processo demissionário como este em uma empresa que sempre cultivou a estabilidade em suas relações com os funcionários. Tudo isto demonstra que, além do PRHOEX, que era associado a um sentimento positivo de crescimento profissional e sucesso, havia também muita tensão no início dos anos 90 na Rhodia, pela sensação de risco permanente de desemprego, que os programas de demissão suscitavam.

Para a gestão de Recursos Humanos este quadro exigia uma forma de atuação completamente diferente de tudo o que ela havia feito até então. O paradigma de contratar para formar uma mão-de-obra que fica e se estabiliza, cede lugar para outro, que pressupõe seletividade interna. Os profissionais da área são chamados a apoiar decisões difíceis sobre quem, quantos e quando demitir, além de administrar um ambiente de forte pressão. Numa espécie de inversão de fluxo o problema de RH nesta fase passa a ser como criar programas, processos e instrumentos para desempregar.

Embora todos os relatos afirmem que a Empresa sempre foi cuidadosa e criteriosa em seus planos de demissão é inegável que esta foi uma mudança importante para todos. A base das relações entre as pessoas, a Empresa, e bem como o caráter das políticas e práticas de Recursos Humanos sofreram alterações substanciais. As demissões na verdade eram só um sinal de quanto as relações se tornavam mais competitivas, no sentido de mais orientadas para a competitividade da Empresa. Dados quantitativos sobre a intensidade do processo de redução do quadro funcional da Rhodia podem ser demonstrados através do gráfico a seguir.

²⁰⁸ Estes números são estimados, obtidos através de entrevistas. São apenas indicativos do ambiente de turbulência da época.

Gráfico n°. VII.18 – Evolução do Número de Empregados da Rhodia – 1988 a 1996

(*) Fonte: Revista Exame - Melhores e Maiores – CD-ROM 1997

Mas, mesmo em meio as demissões, o PRHOEX continuava. Entre 1993 e 1994 ele se disseminava ainda mais dentro das fábricas. Os depoimentos obtidos por funcionários que participaram deste processo na planta de Paulínia, por exemplo, indicam que nesta fase toda a fábrica se envolvia com o programa. Nesta unidade, em 1993, constatava-se que *“todas as ferramentas da qualidade estiveram internalizadas pela média gerência e pelos trabalhadores”*.

Começa a ser implementado, também o *“Policy Deployment”*²⁰⁹, um processo de planejamento integrado do trabalho a partir de metas de produção, que acontecia de forma mais ou menos participativa, dependendo de como cada unidade o conduzia. Na unidade de Paulínia este processo mantém-se aceso até hoje, havendo, inclusive, uma *“praça”*, onde permanece o *“placard”* através do qual todos podem acompanhar o atingimento das metas programadas. Outra característica marcante deste período foram as mudanças significativas que ocorreram no processo e organização do trabalho. As principais estratégias adotadas foram os grupos auto-gerenciáveis e semi-autônomos, mas também se tem notícia de experiências com equipes multifuncionais.

Um estudo realizado em outra unidade da Empresa, a Rhodia-Farma, demonstra que lá este ambiente de transformação e mobilização também prevalecia. O relato sobre o que

²⁰⁹ Estratégia de desdobramento das políticas em planos e metas e formação de times de execução e acompanhamento de resultados.

se passou na época nesta fábrica, instalada no bairro de Santo Amaro em São Paulo, demonstra como as práticas de Qualidade estavam fortemente integradas ao PRHOEX. Em 1992 houve o *“Workshop da Qualidade”, que envolveu o primeiro nível hierárquico da divisão industrial*. Nele definiu-se um plano que foi efetivamente implantado em 1993, o PAQT (Plano de Ação para a Qualidade Total), que era considerado *“o plano operacional do PRHOEX Santo Amaro”*.²¹⁰

Ainda segundo este artigo o plano: *“Envolveu a aplicação de várias ferramentas, metodologias e sistemas, como o planejamento integrado, os times de projetos multifuncionais, o autocontrole do ciclo de produção (apoiado por Kanban), o treinamento de pessoal, o desenvolvimento de fornecedores, etc.”*²¹¹ Alguns depoimentos de entrevistados, citados neste texto, ilustram o papel relevante que os processos de treinamento tiveram na implantação do plano:

“O que melhorou foi o treinamento. O que temos de horas de treinamento é fora de série.”

*“Nós implantamos um programa muito forte de treinamento, de conscientização de GMP²¹², de segurança também (...) foi muito bom o índice que atingimos com relação ao treinamento.”*²¹³

Nossos entrevistados, em geral profissionais de Recursos Humanos de larga experiência, são unânimes ao considerar que o período 1993/94 é aquele no qual aparecem sinais mais visíveis de mudança no comportamento gerencial. É também a fase em que os trabalhadores operacionais são o principal alvo do mesmo processo que havia ocorrido três anos antes com os gerentes. Foram fortemente envolvidos, através da leitura de livros e discussão de textos, através do planejamento participativo, do treinamento para a qualidade e da participação na implantação de formas inovadoras de organização do trabalho.

²¹⁰ WOOD JR. T. *Mudança organizacional – Aprofundando temas atuais em administração de empresas*. S. Paulo: Atlas p. 203

²¹¹ Idem

²¹² “Good Manufacturing Practices”

²¹³ WOOD JR. T. *Mudança organizacional – Aprofundando temas atuais em administração de empresas*. S. Paulo: Atlas p. 205

Os relatos sobre a evolução do PRHOEX no período posterior, entre 1995 e 1997, são bastante escassos, contrastando com o que se fala sobre ele nas suas fases anteriores. Alguns afirmam que *“ele deixa de ser um processo paralelo para se tornar parte integrante da cultura da Empresa”*, outros, que o programa vai perdendo seu encanto mobilizador e desaquece. Ele teria cumprido o seu papel e a perspectiva de saída do presidente, previamente anunciada, retirava grande parte de sua sustentação política.

O fato é que o programa não se demonstra mais capaz de catalizar os movimentos de mudança que ocorreriam a partir de então na Rhodia. Nesta fase a corporação mundial do Grupo RHÔNE-POULENC, que havia se tornado totalmente privado, em 1993, passa a assumir mais diretamente as rédeas dos seus negócios. Com isto, diminui sensivelmente, o raio de ação da direção da Empresa no Brasil.

Entre 1997 e início de 1998, mudanças estratégicas e organizacionais do Grupo viriam enfraquecer ainda mais o poder da corporação brasileira. Os vários segmentos de negócio da Empresa passariam a ganhar maior autonomia, reportando-se diretamente aos responsáveis na matriz ou região. É fácil perceber como esta nova opção estratégica limita as possibilidades de revitalização de um programa como o PRHOEX, que foi criado para desenvolver e sustentar uma cultura de gerenciamento característica da Rhodia do Brasil.

Apesar disso, o PRHOEX se mantinha vivo na Rhodia em 1998. Não tinha sido formalmente substituído ou abandonado pela direção da Empresa e gozava de uma imagem bastante positiva junto aos funcionários. O grupo que compunha a APDG, embora em número reduzido, continuava ativo e a sigla persistia como uma marca forte e valorizada dentro da Rhodia. Recentemente foi realizada uma pesquisa interna visando identificar a imagem do programa junto aos funcionários. Os resultados disseram que:

- quase a totalidade dos pesquisados (94%), conheciam a sigla PRHOEX;
- a maioria, 75% dos entrevistados, considerava a sigla um nome adequado para seus objetivos;

- o programa era predominantemente associado a três características: *novas formas de organização do trabalho; a proposta de um novo ambiente para a Empresa; e novos conceitos de gestão.*

Mas a mesma pesquisa notava ainda que os empregados percebiam o programa como em fase de desaquecimento. Percepção que se refletia também no sentimento nostálgico com que alguns entrevistados se referiam a ele nas reuniões realizadas para este estudo em 1998. Falava-se do programa como glórias passadas, cujos resultados quase nunca podiam ser traduzidos em exemplos concretos, que poderiam ser observados na realidade atual da Empresa.

Esta distância entre um processo tido como vencedor e a escassez de resultados visíveis dez anos depois se deve ao contexto mais atual da Organização, que provocou uma certa diluição dos efeitos positivos gerados pelo programa. Além da descentralização de seus negócios, já mencionada acima, ocorreram, na Rhodia, processos de fusão, associação com outras grandes organizações e mesmo a desativação total de algumas de suas unidades. Tudo isto, somado a uma redução significativa do quadro, revelava, em 1998, um ambiente instável e próximo a uma crise de identidade. Em outras palavras, a Empresa vive hoje um outro processo de mudança cultural, para o qual um programa com as características do PRHOEX certamente não se constitui na melhor alternativa como elemento de mobilização, organização e sustentação.

De qualquer forma, o histórico do PRHOEX demonstra que ele é um dos principais responsáveis pela inclusão da Rhodia entre as quatro empresas exemplares em gestão de Recursos Humanos. Externamente o programa é conhecido como modelo de processo de mobilização para a mudança organizacional, graças ao seu sucesso e ao esforço de divulgação promovido pelos profissionais que o coordenavam. Dentro da Rhodia seus impactos também são reconhecidos por todos, a ponto de boa parte dos gerentes se comunicar através de uma “*linguagem*” PRHOEX. Para as políticas e práticas de Recursos Humanos, entretanto, as conseqüências da fase PRHOEX seriam bastante contraditórias, como tentaremos demonstrar no próximo tópico deste estudo.

VII.3.4 A Gestão de Recursos Humanos depois do PRHOEX

Compreender os impactos do PRHOEX para o Modelo de Gestão de Pessoas da Rhodia significa entender a forma pela qual a função Recursos Humanos participou do programa. Pelo que expusemos até aqui parece ter ficado claro que não partiu dela a iniciativa pelo processo de mudança. Também não foi conferida a ela a liderança do projeto. Para conduzi-lo o presidente da Empresa preferiu buscar parceiros de confiança nas áreas técnicas e, com eles, formar uma instância específica e paralela a todas as demais áreas funcionais da Empresa. Compôs uma assessoria diretamente ligada à presidência e com denominação de área de pesquisa e desenvolvimento: a APDG.

É difícil reconstituir com os entrevistados como se davam as relações entre a APDG e a área de Recursos Humanos da Empresa, mas sabe-se que elas não foram exclusivamente harmoniosas. O relato de uma profissional da área, que acompanhou vivamente este processo, demonstra como a iniciativa pelo PRHOEX foi um impacto também para Recursos Humanos: *“vínhamos numa toada normal, regular e previsível, éramos considerados pelas outras empresas, já naquela época, ponta em termos de instrumentos, metodologia e processos de gestão de Recursos Humanos; o PRHOEX não reforçou, mas sim questionou esta posição confortável”*.

Na verdade o programa passou, literalmente, como um vendaval sobre as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos pré-existent, que eram estruturadas e sistemáticas. Isto gerou, em alguns casos, uma certa resistência dos profissionais em integrar-se a ele. Como não havia um papel específico determinado para a área no programa, o envolvimento de Recursos Humanos ao PRHOEX passou para o plano das decisões pessoais, e não das políticas organizacionais. Havia os que aderiam e tornavam suas as diretrizes do programa, os que resistiam considerando-o uma agressão às práticas habituais de Recursos Humanos, que valorizavam o indivíduo e preservavam a imagem da Empresa junto aos empregados, e os que ficavam nos dois lados da fronteira, circulando entre os dois grupos.

Mas, a verdade é que, do ponto de vista institucional, a gestão de Recursos Humanos, enquanto função organizacional, isto é, suas políticas, instrumentos e práticas de gestão, não foi integrada ao PRHOEX. O programa tinha as suas ações de Recursos Humanos previamente definidas, em geral dentro da lógica da Qualidade e com forte intensidade em treinamento e desenvolvimento. Cabia aos especialistas da área de Recursos Humanos engajar-se, funcionando mais como prestadores de serviços do que como interlocutores nas definições políticas de condução do PRHOEX.

A APDG detinha poder suficiente para isso e foi, cada vez mais, se legitimando dentro da Organização como gestora maior de todo o processo de mudança. Por outro lado, como vários entrevistados citaram, *“o objetivo era destruir uma forma de se operar, pensar e ser na Empresa. A proposta era de modificar “modelos mentais”, na concepção de ‘Peter Senge’”*²¹⁴. Isto significava destruir um perfil gerencial anterior, destruir uma relação tradicional da pessoa com o trabalho e com seu chefe, enfim desaprender uma cultura para assimilar outra, como se recomenda nos processos de transformação cultural. A função Recursos Humanos não poderia ficar imune a este movimento de destruição e desaprendizado, também era um alvo dele. Este talvez tenha sido o motivo pelo qual não foi chamada a conduzir o programa.

Uma análise do Relatório de Atividades de 1994 da APDG demonstra como era grande a participação de ações típicas de Recursos Humanos em suas atribuições de consultoria. Segundo o documento, nesse ano ela havia realizado 118 atividades de consultoria interna e 71 de consultoria externa. Dos projetos internos aparecem com grande frequência títulos como: Difusão Conceitual (20%); Desenvolvimento de Multiplicadores (17,8%); Redes de Aprendizagem (8,5%); Desenvolvimento de Liderança (2,5%); e Construção de Equipes (3,4%)²¹⁵.

Há vantagens e desvantagens nesta estratégia de mudança organizacional adotada pela Rhodia. De um lado ganha-se em velocidade e profundidade sem processos e pessoas orientados por uma visão tradicional de Recursos Humanos a colocar obstáculos às

²¹⁴ SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. S. Paulo Best-Seller 1990 p.163

²¹⁵ Retirado do Documento Interno. APDG – Relatório de Atividades de 1994 – Rhodia.

mudanças pretendidas. De outro lado, corre-se o risco da Empresa sair do processo excessivamente desestruturada., Desprovida de políticas, instrumentos e formas de atuação em que apoiem os gerentes na gestão de suas equipes trabalho, ou seja, sem um Modelo de Gestão de Pessoas que caracterize uma forma corporativa da Empresa se relacionar com seus empregados.

Apenas com os resultados deste estudo de caso torna-se muito arriscado formar um juízo definitivo sobre o Modelo de Gestão de Pessoas que prevalece hoje na Rhodia. A julgar pelos documentos, processos e depoimentos aos quais tivemos acesso, ele encontra-se em uma etapa de transição, sobre a qual se tem uma noção pouco precisa do resultado futuro. Sabe-se que a recente mudança de direcionamento estratégico irá interferir profundamente neste resultado. O processo de descentralização organizacional, como vimos, determina que as unidades passem a responder de forma mais direta ao comando de cada segmento de negócio a partir da matriz. Na prática, isto significa que diminui substancialmente a importância da direção regional e local na cadeia hierárquica, para se privilegiar os mercados e negócios comuns. Com isso cada um dos negócios ganha maior liberdade para tomar as decisões que considerarem adequadas em todas as áreas de gestão, inclusive Recursos Humanos.

Como este processo ainda está em curso, e é relativamente novo, torna-se difícil medir as suas reais conseqüências, mas alguns reflexos já começam a se fazer sentir. Recentemente, uma das mais experientes profissionais da área corporativa de Recursos Humanos foi deslocada para um novo projeto, de longa duração e alta responsabilidade. Seu objetivo vem sendo construir um Plano de Desenvolvimento de Competências verticalizado, isto é especialmente voltado para os funcionários de um segmento de negócios da Empresa não só no Brasil, mas em toda a América Latina. Neste projeto a profissional responde ao executivo que coordena o segmento, que está baseado no México, ou seja, na nova estratégia o perfil de competências e seu processo de desenvolvimento se especializa por negócio de forma relativamente independente da localidade. Se esse exemplo permanecer como tendência, as práticas de Recursos Humanos, e a própria atuação dos seus profissionais, deverão tornar-se ao longo do

tempo também mais especializadas por segmento de negócio, perdendo o seu caráter corporativo.

Outro sinal de que a Empresa vem tornando suas políticas de Recursos Humanos menos corporativas pode também ser observado em um outro projeto recente de grande destaque: o projeto Empregabilidade. Notável pelo seu caráter inovador e oportunidade de aplicação, o projeto Empregabilidade possibilita ao funcionário identificar sua situação diante no mercado de trabalho e, através de jogos e simulações, receber informações sobre como obter uma condição mais vantajosa com iniciativas individuais de desenvolvimento. Como veremos no tópico que analisa a função Desenvolvimento, a Empresa fez um pesado investimento técnico e financeiro no projeto. Apesar disso, sabe-se que ele foi implantado exclusivamente em uma das unidades da Rhodia. Dentro da nova política de descentralização da Empresa, as demais apenas o adotarão se tiverem interesse e considerarem que ele contribui com seus objetivos de negócio.

Diante destes dois exemplos torna-se difícil prever se, no futuro próximo, teremos mesmo um Modelo de Gestão de Pessoas na Rhodia do Brasil, ou se deveremos buscar diferentes modelos em seus negócios, cada um deles com suas próprias particularidades. Mas, atualmente, a Rhodia adota um processo único para gerir suas estratégias, definir e administrar diretrizes e funções de Recursos Humanos; as características destes processos são analisadas a seguir.

VII.3.5 A Gestão das Estratégias de Negócio

Como é comum em empresas deste porte, a Rhodia mundial tem um conjunto de diretrizes estratégicas formalmente definidas e formalizadas através de documentos internos. Estas diretrizes orientam a elaboração de planos de negócio mundiais para cada um dos segmentos nos quais atua, que são desdobrados em cada unidade local.

Estas diretrizes em geral sugerem uma orientação sobre gestão de pessoas. A estratégia macro da Rhodia é chamada de visão "*Rhodia de Futuro*". Bem simples e sintética, ela

propõe: *“Uma empresa líder, onde todos sentirão orgulho e prazer em trabalhar”*²¹⁶. Esta visão é complementada por um detalhamento, no qual se explica o significado da frase através dos valores e princípios da Rhodia:

Nossos Valores e Princípios

... orgulho porque:

- ⇒ *trabalhamos com constância e determinação para o sucesso de nossos clientes, em parceria com nossos fornecedores.*
- ⇒ *somos uma empresa destacada, inovadora e em crescimento.*
- ⇒ *somos rentáveis e oferecemos aos nossos acionistas valorização contínua de seu investimento.*
- ⇒ *somos uma empresa cidadã; contribuimos para desenvolver as comunidades que nos abrigam e respeitamos a segurança e o meio ambiente.*

... prazer porque:

- ⇒ *valorizamos o aprendizado como fator essencial ao desenvolvimento individual e coletivo.*
- ⇒ *vivemos num ambiente onde há justiça, pois nossos esforços, engajamento e competências são reconhecidos e recompensados.*
- ⇒ *nos respeitamos mutuamente e valorizamos as diferenças entre as pessoas.*
- ⇒ *temos equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.*

Como já vimos anteriormente, a Rhodia Brasil tem também diretrizes formais e bem documentadas que orientam suas ações no país. Há mecanismos diversos para disseminá-las, que vão das publicações institucionais até sessões dentro dos programas de treinamento corporativos especificamente voltadas para este fim.

O processo de planejamento tem também um forte grau de estruturação. Os Planos de Negócio de cada segmento são elaborados por um comitê diretor chamado *“business team”*. Nele têm assento todas as pessoas com um peso específico para o negócio naquele momento, assim, o critério para participar do comitê não é exclusivamente hierárquico. Um comprador, por exemplo, fazia parte do *“business team”* de uma unidade na definição do Plano de 1997, dado que a função com

²¹⁶ Retirado do documento Programa de Formação para Trainees 1998 - Rhodia

relevante nesse exercício. Em outras situações o representante de informática era chamado a compor o grupo, porque esta função era estratégica para o negócio naquele momento.

Algumas presenças são permanentes no “*business team*”, dentre elas a do responsável por Recursos Humanos da unidade. A mesma lógica vale para o “*Comité Pays*”, formado pelo grupo de dirigentes de todos os negócios da Empresa no país, ao qual é atribuída a responsabilidade de integrar os planos de todos os negócios. Nele também tem presença obrigatória o diretor de Recursos Humanos da Empresa.

Além da gestão estratégica verticalizada, por negócio, que vem se intensificando na Rhodia, há também mecanismos de integração horizontal, isto é, por funções específicas. Para isto foram criadas instâncias formais e regulares, como o Comitê Diretor de Tecnologia, que citamos anteriormente, e outras alternativas menos formalizadas. Uma delas é o centro de competências. O centro de competências é um mecanismo da rede eletrônica da Empresa que identifica quem ou qual grupo no mundo desenvolveu ou conhece mais profundamente uma competência, a qual potencialmente pode ser necessária para algum negócio em andamento. Através destas centrais, todos os que estão conduzindo projetos podem ter acesso a soluções desenvolvidas em outros segmentos, funções e/ou países de atuação da Rhodia.

Outro mecanismo de integração horizontal são as “*famílias*” de especialidades. Elas correspondem às funções que a empresa considera relevante integrar entre seus vários negócios. Atualmente as “*famílias*” que reúnem profissionais dos vários segmentos são: Comercial, Industrial, Recursos Humanos e Tecnologia. Esta estratégia de integração inclui reuniões formais, trocas de experiências e iniciativas comuns de treinamento e desenvolvimento naquela especialidade.

No interior dos negócios e das fábricas prevalecem os sistemas de planejamento característicos dos programas de qualidade introduzidos pelo PRHOEX, os quais já foram mencionados no capítulo anterior. O “*Policy Deployment*” é o principal deles. O princípio deste instrumento é participativo e de desdobramento de responsabilidades em

cascata, entretanto, em cada unidade, eles foram utilizados de forma diferente, dependendo da orientação do seu corpo gerencial. Segundo alguns depoimentos, a fábrica de São José dos Campos, por exemplo, levou a gestão participativa a situações limite: *“houve um momento em que ela era totalmente auto-gerenciada”*, quando em outras unidades o *“Policy Deployment”* limitava-se a um processo mais sistemático e organizado de delegação de metas.

De qualquer maneira, pode-se dizer que, no que se refere à interface com Recursos Humanos, a gestão das estratégias de negócio na Rhodia apresenta quatro características principais:

- A inclusão de orientações sobre gestão de pessoas nas diretrizes estratégicas maiores da Empresa.
- A participação de representantes da visão de Recursos Humanos nas principais instâncias de decisão estratégica sobre os negócios da Empresa em todos os níveis.
- Uma preocupação constante em disseminar as diretrizes através de diferentes meios.
- A criação de mecanismos para que os funcionários participem do processo de planejamento, estimulando-os a visualizar o seu papel na viabilização dos resultados globais da Empresa.

VII.3.6 A Gestão das Estratégias de RH

A importância que a Rhodia confere à gestão das estratégias de Recursos Humanos pode ser percebida pela quantidade de documentos destinados a disseminá-las pela Organização. Três deles são mais relevantes para nossa análise. O primeiro divulga as diretrizes de Recursos Humanos para todos os empregados da Empresa. O segundo, denominado *“Política de Recursos Humanos – Orientações aos Empregados”*, tem como finalidade informar os funcionários recém-admitidos. Um terceiro material foi elaborado para orientar os gerentes sobre como implementar as Políticas de RH junto a sua equipe de trabalho.

Na mensagem introdutória do documento genérico, assinada ainda pelo ex-presidente, se lê que *“...a modernidade leva a Empresa a deslocar o centro de suas preocupações*

do controle das tarefas para o desenvolvimento das pessoas.”²¹⁷. Sobre como devem se dar as relações internas a mesma introdução afirma:

“Nas relações sociais, contemplam-se a valorização da cidadania, a insistência na comunicação direta e informal entre todos os níveis hierárquicos, o respeito aos sindicatos e outros mecanismos de representação dos empregados e a certeza de que a negociação é a melhor alternativa para aproximar os parceiros sociais.”

Mais adiante, a mensagem garante que haverá uma *“valorização da carreira interna”*, mas que também se realizará *“uma adequada renovação do quadro de nível universitário”*. Sobre o processo de desenvolvimento das pessoas considera que a Rhodia tem *“responsabilidade pela formação contínua e permanente de seus empregados”*, para prepará-los visando um *“ajustamento da Empresa a um mundo em permanente mutação.”* Mas é enfática ao afirmar que *“cada pessoa tem o dever intransferível de administrar o seu próprio desenvolvimento.”*²¹⁸

Ainda segundo este documento, são os seguintes os princípios que devem reger as políticas específicas de RH da Rhodia do Brasil:

- *Respeito aos valores e princípios da Empresa.*
- *Coerência com as políticas da RHÔNE-POULENC.*
- *Igualdade de Oportunidades, sem qualquer tipo de discriminação.*
- *Conciliação dos interesses e características dos empregados da Empresa.*
- *A negociação como meio para promover o entendimento entre a Empresa e os empregados.*
- *O líder como responsável pela administração de Recursos Humanos da sua área.*
- *O erro tratado como forma de progresso e desenvolvimento dos empregados.*
- *A comunicação entre líderes e empregados baseada no diálogo direto e franco*²¹⁹.

Nas orientações que recebe ao ingressar na Companhia o empregado da Rhodia é informado de que a Empresa quer estabelecer com ele uma relação pautada pelo

²¹⁷ Retirado do documento interno: Política de Recursos Humanos editado pela Gerência Geral de Recursos Humanos pg. 1

²¹⁸ Idem

²¹⁹ Retirado do documento interno Política de Recursos Humanos – Orientações e Diretrizes (aos líderes) p.1

“reconhecimento e respeito”. Ele fica sabendo que o caráter da relação desejada pela Rhodia é, prioritariamente, de *parceria*.

“Para isto a Empresa: “se propõe a assegurar que os empregados encontrem sempre a porta aberta para “conversar com ela”. O assunto é livre. Pode ser o trabalho, seus resultados, condições de operação ou qualquer outro que o empregado queira compartilhar com a Empresa”²²⁰.

Os líderes (gerentes de equipes), são encarregados de representar a Empresa junto aos funcionários. Eles devem receber sugestões, queixas e reclamações e, em contrapartida, manter as pessoas informadas e orientadas sobre tudo aquilo que acontece com elas na vida organizacional. Trata-se do canal natural para o empregado *“conversar”* com a Empresa.

São diretrizes que demonstram uma disposição da Rhodia em estabelecer com seus funcionários uma relação aberta e transparente, mas sempre intermediada pelos gerentes diretos das equipes, responsáveis finais pelas bases desta parceria. Para prepará-los para assumir, adequadamente, esta responsabilidade, os gestores foram submetidos a vários programas de treinamento e desenvolvimento durante o PRHOEX. Atualmente, o documento que orienta o gerente sobre o que se espera dele como representante da Empresa na gestão de pessoas recomenda alguns padrões de comportamento para as seguintes situações específicas:

- Como lidar com sugestões, reclamações e reivindicações.
- Como transmitir as informações oficiais da Empresa.
- Como avaliar o clima no seu setor de trabalho.
- Como liderar empregados que têm direitos e deveres adicionais.
- Como liderar empregados que são dirigentes sindicais.
- Como proceder quando boletins sindicais fizerem referência à Empresa.
- Como proceder durante negociações; greves; após as greves; com manifestações no local de trabalho.

²²⁰ Retirado do documento: Política de Recursos Humanos, Orientações aos Empregados – Rhodia p. 4

Esta intermediação permanente do gestor nas relações entre as pessoas e a Empresa, que é uma das características peculiares ao Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas, parece ter sido efetivamente conquistada na Rhodia. Ela foi de tal forma internalizada que, atualmente, há quem a conteste. Num dos depoimentos colhidos o entrevistado afirmava que: *“o funcionário está se sentindo abandonado pela Empresa, por não se perceber tratado como indivíduo, em razão disso ele vem perdendo o antigo orgulho de pertencer a uma grande organização, o que era uma marca registrada do Modelo de Recursos Humanos da Rhodia”*. É evidente que, se este sentimento for verdadeiro, nele deve interferir o processo de descentralização pelo qual vem passando a Rhodia que, como já vimos, desestimula sua identidade corporativa. Mas, também é verdade que, ao repassar totalmente a responsabilidade de gestão ao gerente a Empresa torna-se, enquanto imagem institucional, mais distante e pouco reconhecida pelo seu empregado.

Além das estratégias gerais analisadas até aqui, a Rhodia adota políticas específicas para cada um dos processos de gestão de Recursos Humanos. Na empresa eles recebem a seguinte denominação:

- Relações Sociais – responsável por relações sindicais e gestão do ambiente interno.
- Planejamento de Recursos Humanos – responsável pelo controle de indicadores gerais de Recursos Humanos e Plano Sucessório. Incluindo Programa de “Trainees”.
- Recrutamento e Seleção – realizado diretamente pelas unidades com forte índice de terceirização.
- Educação e Desenvolvimento – responsável pelos projetos de Desenvolvimento e Treinamento.

Apesar de contar com uma estrutura razoavelmente bem organizada para definir e gerir as estratégias de RH, pode-se perceber que o processo de planejamento desta função na Rhodia encontra-se em um momento de indefinição. Até 1995 ele era comum a toda a Companhia no Brasil e integrado junto a corporação mundialmente. Atualmente, com a autonomia adquirida pelos segmentos de negócio, cada um deles pode conceber o seu plano, respeitando apenas as políticas globais. Ao que parece, a Rhodia ainda está buscando encontrar um novo processo para elaborar seu Planejamento Estratégico de

Gestão de Recursos Humanos. Nele certamente será decisiva a definição do que deverá ser gerido corporativamente e o que será responsabilidade de cada unidade da Empresa.

VII.3.7 A Função Remuneração

A função Remuneração é praticada utilizando-se o método de pontos e a metodologia “Hay” de administração de salários. A política da corporação no mundo recomenda que o salário “cash” deve corresponder à mediana do mercado, nos anos considerados bons e para situações, condições ou funções específicas, pode-se chegar ao terceiro quartil. As demais diretrizes que orientam o processo de remuneração na Empresa são:

- *os cargos são descritos, avaliados, ranqueados internamente e comparados com a realidade externa através de processos formais;*
- *o líder tem o dever de administrar a remuneração de seus liderados;*
- *a remuneração dos cargos de gerente de departamento e acima é composta de salário, benefícios e salário variável e, para os demais cargos, de salário e benefícios;*
- *a concessão de benefícios é equivalente à prática de mercado para os diferentes níveis organizacionais;*
- *salário variável é definido com base nos resultados do Grupo RHÔNE-POULENC, do Grupo Rhodia e de cada atividade;*
- *mercado de comparação é nacional para os cargos de GS 13 e acima, e regional para os demais cargos;*
- *o posicionamento na faixa salarial do empregado evolui de acordo com o aumento de sua competência profissional.* ²²¹

Segundo os manuais deve-se conferir grande importância às descrições de cargo, uma vez que elas refletem “os diversos conteúdos de um determinado cargo” para depois compará-lo com os demais da Empresa e com o mercado. Os ocupantes devem descrever o seu cargo e os gerentes se responsabilizam por sua atualização permanente. Segundo o manual destinado aos gerentes:

²²¹ Retirado do documento interno: Política de Recursos Humanos p. 5

“O cargo existe para ser ocupado durante um período da vida profissional e não ser ajustado a cada fase da vida do empregado.”²²²

A orientação para elaboração das descrições de cargo determina que o responsável deve se concentrar nas atribuições e responsabilidades e não fazer um relato exaustivo de todas as tarefas executadas. A cada alteração significativa na estrutura das funções o cargo precisa ser revisto e, se necessário, encaminhado para nova avaliação.

Para avaliação dos cargos operacionais e técnico-administrativos é utilizado o Sistema de Pontos, para os cargos acima do grupo salarial 09 é adotado o Sistema “Hay”. Nos dois casos os cargos são avaliados por comitês compostos por participantes de diferentes áreas, sempre de nível hierárquico superior ao do cargo avaliado. Como é comum no uso destes sistemas os cargos são ranqueados em grupos salariais. No caso da Rhodia são praticados treze níveis de salários.

Para fazer cumprir a política determinada pela matriz, a Rhodia do Brasil participa sistematicamente de pesquisas salariais comparando-se com empresas do mesmo porte e complexidade. Para cargos até o grupo salarial 12 o mercado de comparação é regional, para último nível o âmbito de pesquisa é nacional.

Os aumentos de salário podem ocorrer sempre que o líder notar maior agregação de competência profissional por parte do ocupante. Para isso as faixas salariais têm sempre uma amplitude de 50% - 25% para mais e 25 % para menos - do que o salário médio que deve se pagar naquela faixa. Conforme o empregado vai adquirindo mais competência ele pode receber mais salário dentro de sua faixa, até 120%, quando o salário somente pode aumentar através de promoção na carreira. Sobre a preparação das pessoas para sua carreira o documento destinado aos ingressantes na Empresa ressalta:

“Todo profissional deve procurar planejar sua carreira. Ascensão profissional não significa apenas subir no nível hierárquico. Outras funções, ainda que situadas no mesmo nível, podem representar um novo desafio, enriquecem a experiência do

²²² Retirado do Documento Política de Recursos Humanos – Orientações e Diretrizes p. 8.

*empregado e lhes dão uma visão mais ampla da Empresa. A discussão com o líder é uma forma de obter orientação e ajuda.”*²²³

A Rhodia tem também um sistema de Remuneração Variável que se aplica apenas aos empregados com nível de gerência de departamento e acima. O valor do salário variável pode ser entre 15% a 30% da remuneração anual fixa do empregado, dependendo do seu nível hierárquico, sua proporção é maior nos níveis superiores e vai gradativamente decrescendo nas médias gerências. O cálculo do salário variável de cada período é feito com base em três fatores: o resultado do Grupo RHÔNE-POULENC, o resultado da Rhodia e o resultado da Atividade na qual o funcionário está alocado.

A Empresa oferece a todos um Plano Básico de Saúde, que pode ser ampliado se o empregado assumir parte do custo adicional. Além disso, ela subsidia a compra de medicamentos, alimentação, fornece transporte e assistência odontológica. Alguns destes serviços, em particular estes três últimos, podem sofrer alterações dependendo da unidade de lotação do funcionário.

VII.3.8 A Função Desenvolvimento

Como vimos na análise das estratégias de negócio da Empresa, a Rhodia pretende ser uma *“organização que aprende”*, o que demonstra a importância da função Desenvolvimento em relação às demais. As políticas de Formação, Treinamento e Desenvolvimento da Rhodia estão presentes em diversos documentos da Empresa, porém, diferentemente do que acontece com os demais tópicos analisados, neste caso há algumas contradições entre eles.

Em todos os documentos se afirma que as ações de treinamento abrangem a totalidade dos níveis funcionais e que elas *“devem preparar, continuamente, os empregados para que a Empresa tenha um nível de performance internacional”*. Além disso, o treinamento e desenvolvimento deve ser orientado pelas *“necessidades estratégicas da Empresa e dos empregados”*²²⁴.

²²³ Retirado do documento: Políticas de Recursos Humanos p. 9

²²⁴ Retirado do documento Política de Recursos Humanos p.6

O “nível de conhecimento equivalente ao primeiro grau completo é estabelecido como formação escolar mínima para admissão” e considera-se que “a formação escolar é de responsabilidade do empregado e a Empresa estimula e facilita”. Já o treinamento aparece em um dos documentos como “responsabilidade da Empresa, que conta com o engajamento do empregado”²²⁵. Em outro, destinado à integração de novos funcionários, a formulação é bastante diferente. Ele transfere quase que integralmente a responsabilidade por desenvolvimento para as pessoas, conforme se observa a seguir:

*“Além das ações de treinamento para suprir suas necessidades de atualização e aperfeiçoamento profissional, o empregado deve traçar seu próprio projeto de desenvolvimento, se auto-propondo metas e ações para atingir seus anseios de crescimento pessoal e profissional.”*²²⁶

Parece evidente o quanto este segundo documento amplia o papel das pessoas e reduz a importância da Empresa no planejamento, definição e execução das ações de desenvolvimento. Outro aspecto importante, tratado neste material e que denota uma nova postura da Empresa, refere-se à forma pela qual o processo de desenvolvimento deve acontecer. Nele se afirma que:

*“Grande parte das ações de treinamento e desenvolvimento não se realiza, necessariamente, através de cursos e seminários. Estas ações podem ser desenvolvidas no próprio local de trabalho, através de leitura orientada, em reuniões formais ou informais, palestras, etc.”*²²⁷

Já o papel do líder como orientador do desenvolvimento de sua equipe é ressaltado de forma coerente e enfática em todos os documentos e confirmado nas entrevistas realizadas na Empresa. “O líder tem o dever de ser o orientador principal de seus liderados e responsável por proporcionar condições para que ocorram o treinamento e o desenvolvimento”²²⁸, afirma a política maior da Rhodia para esta função.

²²⁵ Idem anterior p.6

²²⁶ Retirado do documento Política de Recursos Humanos – orientações aos Empregados da Rhodia p. 14

²²⁷ Idem anterior p. 14

²²⁸ Idem p. 6

Em um documento especificamente direcionado ao público gerencial, a função dos líderes na gestão do desenvolvimento de seus subordinados é ainda mais evidenciada. Por ser bastante extenso e detalhado reproduziremos a seguir apenas alguns de seus tópicos:

- *O líder é o interlocutor natural do empregado, cabendo-lhe a responsabilidade primeira pela orientação do mesmo, proporcionando-lhe o treinamento necessário para que haja o desenvolvimento da competência, atendendo aos padrões de desempenho exigidos pelo cargo.*
- *O líder tem a sua disposição instrumental preparado para identificar as necessidades de treinamento de seus liderados e conta com a assessoria de técnicos das áreas de treinamento e com seu próprio líder para auxiliá-lo na proposição de ações.*
- *O líder estimula seus liderados a nele buscar orientação e feed-back, a estabelecer e colocar em prática, por iniciativa própria, metas, ações pessoais de desenvolvimento e a participar dos eventos de treinamento proporcionados pela Empresa.*²²⁹
- *O líder acompanha de perto todo o processo de treinamento e Desenvolvimento de sua equipe, criando oportunidades no trabalho para que os liderados possam, efetivamente, colocar em prática os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos nos cursos e seminários freqüentados.*²²⁹

Também como política global, recomenda-se que cada gerente, na gestão do orçamento de sua área, destine em torno de 2% de sua folha de pagamento a ações de Treinamento e Desenvolvimento. A carga média a qual cada empregado deve se dedicar a processos de aprendizagem formais varia de acordo com seu nível funcional conforme o quadro a seguir.

Quadro n°. VII.19 - Recomendação de carga de treinamento por segmento funcional da Rhodia

CATEGORIA	CARGA
De Gerentes até Chefes de Área	12 dias/ ano
Chefes de Seção	08 dias/ ano
Técnicos Administrativos	06 dias/ ano
Operacionais	05 dias/ ano

²²⁹ Retirado do documento Políticas de Recursos Humanos – Orientações e Diretrizes p. 24

A Rhodia adota procedimentos descentralizados para gerir carreiras e o processo sucessório interno. Entretanto eles são articulados corporativamente, de forma a garantir o cumprimento das políticas e as migrações entre unidades no Brasil e exterior. Desta forma, há um planejamento anual de movimentações para toda a Empresa, que hoje está sendo reformulado em função das mudanças que conferiram maior autonomia de gestão aos vários segmentos de mercado da Empresa. Algumas das políticas orientadoras do Planejamento de Pessoal são relatadas a seguir:

- *“As oportunidades de carreira são proporcionadas a todos os empregados, na medida de seu valor profissional e da perspectiva de sua contribuição aos objetivos da Empresa.”*
- *“A mobilidade interna é a forma privilegiada de provimento das vagas abertas”.*
- *“O líder conduz um planejamento sucessório, formal e estruturado, para a preparação dos candidatos potenciais e o preenchimento dos cargos-chave de sua Unidade.”*
- *“A preparação dos sucessores potenciais aos altos cargos-chave da Empresa deve se pautar em padrões avançados de capacitação. É condição necessária, mas não suficiente, para o nível de gerência executiva e acima, o domínio do idioma inglês, e para o nível de gerência geral e acima, um processo de internacionalização.”*
- *“Os líderes e liderados são co-responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento da carreira.”*

Surpreende observar que a política de Planejamento de Pessoal assegure prioridade no provimento das vagas aos funcionários *“da casa”*, o que não seria de se esperar em Modelo de Gestão Competitivo. Por outro lado, esta mesma política afirma que *“para renovação dos quadros superiores, a Empresa contrata e forma trainees, que podem ser internos, das universidades e do mercado”*.²³⁰

No que se refere a programas formais de desenvolvimento a Rhodia realiza um *“mix”* bastante amplo, embora pouco integrado, de iniciativas corporativas. Mantém cursos de complementação, que são realizados com a Fundação Getúlio Vargas para os executivos de nível médio. Participa de um conselho de vinte e cinco empresas que, em conjunto com a Fundação Dom Cabral, desenvolvem programas gerenciais *“taylor made”*, que

²³⁰ Retirado do Documento Política de Planejamento de Pessoal

são aplicados aos gerentes destas mesmas organizações. Para a alta gerência é facilitado o acesso a cursos no exterior e os programas de estágios e de “*trainees*” são feitos em convênio com instituições educacionais de destaque em todo o Brasil, visando o rejuvenescimento do quadro gerencial.

Um projeto recente, coordenado pelos responsáveis corporativos por Desenvolvimento na Empresa, merece destaque especial por dois motivos. Em primeiro lugar porque revela, com clareza, a postura da Empresa nesta área, caracterizada muito mais pela geração de soluções e oportunidades de aprendizagem, que devem ser colocadas à disposição das pessoas, do que pela oferta de cursos em sala de aula. Em segundo lugar, porque demonstra que o espírito inovador, inspirado na história de Recursos Humanos da Rhodia e da PHROEX, ainda persiste, mesmo na fase de transição que caracteriza o momento atual da Empresa.

O projeto, no qual foram investidos recursos técnicos e financeiros significativos nos últimos dois anos, foi criado para estimular os funcionários a refletirem sobre sua empregabilidade e esforçarem-se por ampliá-la.. Sua confecção foi trabalhosa e sofisticada, tendo contado com a participação de professores de duas importantes universidades de São Paulo. Inicialmente foi realizada uma pesquisa com mais de 300 ex-funcionários da Empresa, analisando-se sua trajetória depois de sair da Rhodia. O levantamento identificava o tempo que a pessoa havia demorado para obter o novo emprego e alguns indicadores sobre a qualidade deste emprego, tais como salário, cargo ocupado, tempo de permanência, entre outros. Associando estes dados ao histórico de capacitação e de competências de cada um dos entrevistados foi possível formar perfis estatísticos, os quais foram inseridos em um sistema especialmente desenvolvido para que os usuários pudessem consultá-lo. Nele o próprio funcionário, digitando os seus dados, pesquisa e identifica sua condição de empregabilidade. Além disso, obtém orientações sobre como proceder para aprimorar esta condição. Trata-se de um exemplo bastante interessante de como criar ambientes virtuais de aprendizagem, que estimulam o autodesenvolvimento das pessoas independentemente de contato interpessoal ou programas formais de sensibilização em salas de aula.

Complementa os instrumentos e procedimentos do Projeto Empregabilidade um material de apoio formado por jogos de planejamento de carreiras e revistas em quadrinhos, que explicam, em linguagem acessível, o conceito e o uso de todo o sistema. Tudo isso foi concebido para permitir a utilização do programa por funcionários de qualquer nível educacional.

A função desenvolvimento na Rhodia, como as demais funções de Recursos Humanos, encontra-se também em um momento de transição. Alguns programas corporativos tradicionais, em particular os cursos gerenciais, permanecem inalterados, mas a maioria dos processos que implicam uma intervenção da corporação na vida de cada unidade parece estar em suspenso. O próprio projeto Empregabilidade, descrito acima, foi assumido e implantado apenas em uma das unidades da Empresa. Ferramentas como avaliação de desempenho, planos individuais de desenvolvimento, perfis de competências e pesquisas de ambiente estão em duas situações: ou não são utilizadas, ou cada um dos segmentos de negócio adota aquela que considera coerente com suas necessidades. Trata-se, sem dúvida, de uma situação bastante diferente daquela que prevalecia durante a fase mais intensa do PRHOEX, na qual a Rede de Educação, os programas de envolvimento, de planejamento e desenvolvimento gerencial se sucediam nas unidades, planejados e orquestrados por um comando que, embora devidamente negociado com os dirigentes locais, era único e centralizado.

VII.3.9 Estrutura de Atuação e Organização do Trabalho das Áreas de Recursos Humanos

A fase de transição pela qual vem passando a Rhodia atualmente se reflete na estrutura de trabalho da área de Recursos Humanos. A rigor existem dois grupos de profissionais com atribuições distintas: a equipe corporativa e as equipes locais. A primeira é composta por um pequeno número de especialistas de larguíssima experiência na área e na própria Rhodia e sua missão consiste em:

- manter alguns poucos programas, ações e procedimentos corporativos, como por exemplo o Programa de Trainees, ou as Pesquisas Salarias Externas, Projeto Empregabilidade, etc.;
-

- propor, planejar e até executar projetos considerados estratégicos ou por demanda de uma unidade, quando os recursos de gestão de pessoas desta unidade não forem suficientes;
- prestar assessoria às equipes locais em situações específicas, o que não ocorre com frequência, uma vez que a competência técnica destas equipes é muito grande;
- finalmente, a equipe corporativa tem também por função zelar para que as políticas globais da RHÔNE-POULENC sejam seguidas por todas as unidades, para o que a corporação vem encontrando agora uma forma de atuação, de participação das decisões e dos mecanismos de integração globais da corporação.

Os representantes deste grupo formam cinco gerências corporativas que atuam individualmente, sem contar com uma equipe fixa de trabalho. As gerências correspondem às funções de Recursos Humanos, embora algumas delas tenham uma denominação específica da empresa. Conforme demonstra a figura abaixo.

Figura nº.VII.2 - Esboço da Estrutura Corporativa de Gestão de Recursos Humanos da Rhodia

As equipes locais, que atuam nos segmentos de negócios e nas unidades produtivas, comerciais e administrativas variam um pouco de composição. Os segmentos que agregam um número maior de unidades, contam com um responsável geral pela área. Em outros a função Recursos Humanos acontece através de estruturas específicas de cada uma de suas unidades. Em geral, em cada unidade há um gerente de Recursos Humanos e sua equipe, formada por especialistas que se organizam por processos, de forma semelhante ao que vimos nas equipes corporativas. Há variações de acordo com o tamanho da unidade, a quantidade e tipo de mão-de-obra alocada e a região em que está instalada, mas o núcleo do modelo organizacional é semelhante na maior parte delas.

O conceito de consultoria interna parece pouco divulgado internamente, embora nas entrevistas seja considerado uma diretriz orientadora na ação prática dos profissionais de Recursos Humanos. As equipes corporativas parecem atuar, mais frequentemente, por projetos do que como consultores que estão em permanente contato com seus clientes. Três destes grandes projetos, já referidos anteriormente, aconteciam ou eram implantados na época da realização desta pesquisa e ilustram a predominância deste tipo de atuação: o projeto Empregabilidade, cujo resultado demandou mais de dois anos de trabalho, coordenado pela gerência de Treinamento e Desenvolvimento; o Programa de Desenvolvimento de Competências, criado para atender a um segmento de negócios específico em toda a América Latina; e um delicado projeto coordenado pela gerência de Relações Sociais, destinado a gerir as negociações para a desativação de uma das fábricas do Grupo.

A forma pela qual obtivemos os dados para este estudo de caso privilegiava a corporação assim, embora tenham sido realizadas entrevistas nas unidades fabris; é arriscado tecer considerações definitivas sobre como se dá a organização do trabalho entre os técnicos de Recursos Humanos neste nível. Aparentemente, as plantas que visitamos ainda preservam uma estrutura departamentalizada, embora os relatos demonstrem que, durante o PRHOEX, esta forma de organização foi bastante flexibilizada.

VII.3.10 Síntese Analítica

O caso Rhodia constitui um exemplo bastante ilustrativo de como a gestão de Recursos Humanos conviveu, reagiu e se adaptou a três características bastante marcantes do processo de transição que as organizações brasileiras viveram nos últimos dez anos. São elas:

- A implementação de programas estruturados de mobilização interna de grandes proporções, visando, prioritariamente, transformar a cultura gerencial da Empresa, mas com alto impacto em todas as dimensões organizacionais.
 - A realização de processos de reestruturação que provocaram demissões em larga escala, criando um ambiente turbulento e instável e exigindo mudanças radicais nas bases da relação entre as pessoas e as organizações.
-

- A introdução de práticas de planejamento, organização e gerenciamento do trabalho inovadoras, incorporadas através dos procedimentos recomendados por Programas de Qualidade e Produtividade, pela adoção de novas tecnologias gerenciais ou de novos métodos de organização do trabalho nas fábricas.

A forma específica pela qual a Rhodia viveu estes processos de transformação demonstra, em primeiro lugar, que a participação da função Recursos Humanos foi reativa. Ela não tomou a iniciativa pela mudança e sua participação ficou dependente da disposição de seus profissionais em envolver-se individualmente no programa. A falta de um engajamento institucional fez com que as ações típicas de Recursos Humanos necessárias à mudança, como treinamento e desenvolvimento, por exemplo, fossem coordenadas pelos mentores do programa de mobilização. Como resultado se assiste a uma desarticulação do modelo de gestão preexistente sem que, em paralelo, se vá construindo uma alternativa que o substitua.

Isto explica, em parte, porque não encontramos processos e instrumentos inovadores aplicados à gestão sistemática de Recursos Humanos da Rhodia. A Empresa não adota sistemas avançados de gestão de competências, processos de administração do desempenho com múltiplos avaliadores, ou mesmo, procedimentos generalizados para estimular seus empregados a elaborarem planos individuais de desenvolvimento. Não há, nem mesmo, um processo de gestão do ambiente estruturado corporativamente, que poderia permitir um monitoramento regular do clima organizacional, identificando e promovendo ações de melhoria. O que seria de se esperar em uma Organização exemplar em gestão de pessoas.

A leitura do caso demonstra que os mecanismos de administração salarial são relativamente convencionais. Estão baseados nos cargos e suas descrições, enquanto a política de remuneração variável e participação nos lucros não está vinculada ao desempenho de cada empregado, mas a indicadores gerais de toda a Empresa.

Além disso os sistemas e processos de gestão de Recursos Humanos existentes parecem pouco integrados. Não se percebe uma integração horizontal, dos sistemas entre si, ou vertical, entre as políticas corporativas e os procedimentos adotados por cada unidade.

Isto nos leva a concluir que, mais do que um exemplo em gestão de Recursos Humanos a Rhodia se constitui num modelo de programa de mudança organizacional de sucesso: o PRHOEX. Uma sigla tão bem-sucedida que se sustentou por quase quinze anos interna e externamente, o que provavelmente se refletiu na pesquisa com formadores de opinião realizada para este estudo. Os impactos do programa são inquestionáveis e permanecem em toda a Empresa, embora, aparentemente, ele já não seja mais o elemento mobilizador necessário para os novos cenários que se prevê para a Rhodia.

Tudo isso não quer dizer que a Rhodia não construiu, a seu modo, um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas. Mas sim que a função Recursos Humanos não acompanhou, ou mesmo catalizou, as mudanças que iam acontecendo nas outras dimensões deste modelo, porque ele surgiu em paralelo à estrutura formal desta área.

Também não quer dizer que a Rhodia não produziu processos de gestão de ponta. Ela o fez, e com um nível de excelência incomparável, mesmo quando se considera as melhores organizações brasileiras. O melhor exemplo disso é o Projeto Empregabilidade; não se tem conhecimento de um processo de desenvolvimento que exercite de forma tão completa os conceitos mais atuais na área, como autodesenvolvimento, organizações de aprendizagem, e planejamento individual de carreiras. Entretanto trata-se de uma iniciativa isolada, que não se articula aos demais processos de gestão dentro de uma lógica comum. Começa e termina em si mesmo.

Muito mais do que nos instrumentos e procedimentos, o Modelo Competitivo está presente na nova ideologia de gestão internalizada na Rhodia pelo PRHOEX. Nela, amplia-se substancialmente a responsabilidade dos gerentes na coordenação de suas equipes de trabalho. Busca-se diferenciar mais as pessoas e grupos internos em função do seu desempenho, perdendo espaço os critérios da antiguidade e a estabilidade nas decisões sobre promoções e desligamentos. Ou seja, o Modelo de Gestão mudou sem que, necessariamente, políticas, instrumentos e procedimentos básicos da função Recursos Humanos tenham se alterado, porque é possível perceber na Rhodia que a dimensão mais importante do modelo é hoje diferente: o comportamento das pessoas.

Todos os depoimentos obtidos indicam que gerentes e empregados, estimulados pelo PRHOEX ou pressionados pelos processos de demissão seletiva, tiveram que assumir uma nova relação com a Empresa. Para os dois grupos isto implicou um reposicionamento de comportamento e de papéis. Das pessoas espera-se uma atitude mais profissional em suas relações com a Empresa, voltada para resultados. Dos gerentes, a expectativa é que eles sejam a voz da Empresa em tudo aquilo que se referir à gestão do empregado; eles passam a ser responsáveis pela remuneração, pela motivação e, principalmente, pelo desenvolvimento do funcionário. Resta saber se esta nova relação se manterá ao longo do tempo, sem a força do programa mobilizador e sem instrumentos e processos de RH que possam sustentá-la.

Representante de um dos mais brilhantes e famosos projetos de mudança organizacional das empresas brasileiras da década de noventa, a Rhodia estava, no momento em que realizávamos esta pesquisa, preparando-se para um novo salto qualitativo. O novo desafio, relacionado com a internacionalização e autonomia de seus negócios, é bastante diferente daquele enfrentado anteriormente. Pode-se mesmo dizer que ele opera numa direção oposta daquilo que aconteceu com PRHOEX, porque não se trata de forjar uma identidade corporativa, mas de distribuí-la pelos negócios. Com certeza um dos fatores críticos de sucesso deste novo modelo será a capacidade da Empresa de definir, no que se refere à gestão de pessoas, como se dará a repartição das responsabilidades entre a corporação, que é administrada no âmbito nacional, e cada segmento de negócio, que serão administrados regionalmente entre nações com interesses de mercado comuns.

VII.4 CASO GESSY LEVER - Um “Blend” de Marcas

VII.4.1 A Empresa e sua História

A Unilever é um grupo internacional de origem anglo-holandesa dedicado à produção e comercialização de bens de consumo doméstico e profissional em quatro áreas: alimentos, higiene pessoal, perfumaria e limpeza. Atua em noventa países de todos os continentes, por onde estão distribuídos 308 mil funcionários e são gerenciadas suas mais de mil marcas, muitas delas líderes em seus mercados.

O grupo quer ser reconhecido como uma Empresa internacional e não global, porque não é seu objetivo estar em todos os mercados com os mesmos produtos. É assim que a estratégia declarada da Unilever propõe que seu *“portfólio de produtos seja um mix balanceado de marcas locais, regionais e intencionais”*.²³¹ Uma das metas mundiais da Unilever é crescer em países de mercados emergentes, aproveitando sua presença *“histórica”* nestes mercados há mais de sessenta anos, o que acontece no Brasil, Argentina, Índia, Indonésia, Nigéria, África do Sul, dentre outros países nesta condição.

No Brasil a Empresa começou suas atividades em 1929, fabricando detergente e tornou-se conhecida como Gessy Lever. Desde então, vem crescendo através de aquisições, como a incorporação da Anderson Clayton em 1986 e da Cica em 1993, ou pelo fortalecimento orgânico de seus negócios. A análise da evolução da Empresa no *“ranking”* das Melhores e Maiores da Revista Exame demonstra um *“salto”* de posição quando se comparam as décadas de oitenta e noventa. Nos anos oitenta a Gessy permaneceu entre o 23º e o 28º lugar, mas a partir de 1991 esteve classificada quase sempre entre os dez maiores grupos privados do país.²³²

A Gessy possui doze unidades industriais instaladas em quatro estados brasileiros, nas quais processa mais de 1,5 milhão de toneladas de produtos, comercializados através de mais de 180 marcas. O Grupo reúne segmentos comuns em Divisões, que têm grande autonomia em seus mercados de atuação. São elas:

²³¹ Retizado do documento interno da Gessy: *“Introducing Unilever”*

²³² CD-ROM – Revista Exame 1997 Melhores e Maiores - 1998

- *Van den Bergh Foods*, que atua no mercado de produtos alimentícios de consumo doméstico e profissional.
- *Lever Domestic*, que produz e comercializa produtos de limpeza e higiene pessoal.
- *Diversey Lever*, atende ao mercado de higiene e limpeza de clientes industriais e institucionais.
- *Elida Gibbs* fornecedora de produtos de banho e perfumaria.
- *Kibon*, empresa tradicional no mercado de sorvetes²³³.

As marcas da Gessy Lever são famosas no país e estão presentes em margarinas, como a Dorian; em sabonetes, como o Lux; em extratos de tomate, como a tradicional marca Elefante, e outros produtos conhecidos dos brasileiros. A preocupação com gestão de marcas é uma competência organizacional que a Empresa cultiva por determinação estratégica. Um exemplo de sucesso nesta área foi o fato do sabão OMO ter obtido o primeiro lugar em “recall” em 1997 no Brasil, superando, pela primeira vez na história, a Coca-Cola, campeã habitual neste tipo de resposta do público consumidor. Um resumo das características de cada uma das Divisões, dos seus principais produtos e marcas encontra-se no quadro a seguir:

²³³ Foi a mais recente aquisição do grupo no Brasil, ocorrida em 1997 e a maior operação deste tipo realizada pela Unilever fora dos Estados Unidos. Deverá vir a formar a Divisão de Sorvetes, segmento no qual a Unilever detém o primeiro lugar em várias regiões do mundo.

Quadro n°. VII.20 - Principais Segmentos, Produtos e Marcas das Divisões do Grupo Gessy Lever

DIVISÃO	SEGMENTO DE MERCADO	MARCAS
1) Van den Bergh Alimentos	Condimentos, Vegetais Doces	Cica, Jurema, Jussara
	Atomatados	Elefante, Pomarola, Pomodoro e Cica
	Gorduras e Óleos	Becel, Galo e Saúde
	Margarinas, Cremes	Doriana, Becel,
	Vegetais e Halvarinas	Claybon, Alpina e Delicata
	Chás	Lipton
	Produtos para Panificação	Gradina
	Massas	Piatto D'Oro
	Maioneses e Sauces	Goumert, Capriccio e Becel
2) Lever	Higiene e Limpeza	Omo, Minerva, Campeiro, Comfort, Fofó, Sun Gel, Sun System, Cif, Super Vim e Ballerina
3) Elida Gibbs	Tratamento de cabelos	Seda, Dimension, Vital Ervas, All Clear, Seda, Organics e Trim
	Tratamento de pele	Pond's, Vasenol, Vinólia, Rexona, After Sport, English Lavender
	Tratamento Oral	Close-Up, Gessy e Signal
	Deo-Perfume	Axe, Denim, Brut, English Lavender, After Sport, Impulse, Vinólia e Rexona
4) Diversey Lever	Higiene de Cozinha	
	Sistema de lavanderia	Clax
	Serviço de quarto	
	Produtos químicos	Dubois
	Tratamento de pisos	Auto-Chlor

O faturamento da Empresa em 1997, segundo a Revista Exame, foi de US\$ 3.498,6 milhões de dólares, o que a colocou, nesse ano, em décimo lugar entre as maiores do país. O quadro de funcionários somava, neste mesmo ano, 9.724 funcionários, sendo composto por aproximadamente 7.000 "horistas" (operadores), 2.000 "mensalistas" (técnicos, administrativos e especialistas) e 700 gerentes e diretores. O comportamento do faturamento em vendas é ascendente de 1990 até 1996. Quanto à evolução do

número de funcionários, a tendência geral também é de crescimento, embora tenham ocorrido algumas irregularidades, entre 1992 e 1996. Mesmo assim, pode-se dizer que o quadro permaneceu relativamente estável, entre nove a onze mil funcionários, durante os anos noventa, não havendo indícios de grandes movimentos de desmobilização.

Gráfico n°. VII.5 - Evolução do faturamento em vendas 1984 a 1996 – Gessy Lever

Gráfico n°.VII.6 - Evolução do número de empregados 1988 a 1996 – Gessy Lever

A estrutura organizacional da Gessy está bastante vinculada aos seus mercados e produtos, mas o conceito de organização por processos é bastante disseminado e incorporado por toda a Empresa. Estes processos distribuem-se pelas Unidades do Grupo, ganhando diferentes dimensões dependendo da importância de cada um para a estratégia de negócio daquela Unidade. Por definição corporativa as Unidades são convidadas a se tornar *"function to process organizations"*; a nomenclatura dos processos se expressa no idioma oficial da Empresa, o inglês. *"Supply Chain"* é a denominação dada para o conjunto de processos relacionados com o planejamento, produção e distribuição. *"Customer Manager"*, envolve os processos comerciais e de

relacionamento com clientes. “*Brand Development*”, o desenvolvimento de produtos e marketing.

“*Human Resources*” é uma das funções de apoio da Empresa que também são organizadas por processos e perpassam toda a Organização. Na corporação mundial esta função é representada no mais alto grupo de executivos da Empresa, o “*Executive Committee*”, pelo “*Personnel Director*”, uma espécie de Diretor Geral de Recursos Humanos para todo o Grupo.

Na Gessy Lever do Brasil a função Recursos Humanos se organiza em três níveis: Corporativo, em cada uma das Divisões e nas Unidades locais. Comanda a Corporação um Diretor Nacional de Recursos Humanos, cuja equipe direta é composta por sete gerentes responsáveis pelas funções de Treinamento Gerencial; Desenvolvimento Gerencial; Remuneração; Relações Industriais; Medicina Ocupacional; Segurança Patrimonial e Segurança do Trabalho; e Saúde e Meio Ambiente. O organograma abaixo ilustra esta distribuição de funções.

Figura nº VII.3 – Organograma da Diretoria Corporativa de Recursos Humanos da Gessy

As estruturas de RH nas Divisões variam de acordo com a forma como ela está organizada. Reproduzimos abaixo os organogramas das Divisões Lever, Elida Gibbs e Van den Berg, obtidas através de documentos internos.

Figura nº. VII.4 - Organograma da Área de Recursos Humanos Divisão Lever

Figura nº. VII.5 - Organograma da Área de Recursos Humanos Divisão Elida Gibbs

Figura nº. VII.6 - Organograma da Área de Recursos Humanos Divisão Van den Bergh

Algumas posições do organograma das Divisões exemplificam a aplicação do conceito de organização por processos em Recursos Humanos. No caso da Elida Gibbs, a estrutura de RH divide-se em três gerentes, cada um deles responsável por um processo: o primeiro atende toda a cadeia de "Supply Chain", o segundo atua em dois processos:

“Management Development” e *“Customer Management”*, o mesmo acontecendo com o terceiro: *“Brand Development”* e *“Organizacional Effectiveness”*.

O conceito de processos tem uma interferência ainda maior na organização de Recursos Humanos das Unidades locais. Nas fábricas, cada posição organizacional tem duas atribuições principais: coordenar um processo e atender a um determinado cliente ou conjunto de clientes. Este tipo de estrutura varia muito dependendo de como o processo produtivo da Unidade se organiza. Sua concepção pode ser melhor representada através de uma matriz, conforme o exemplo abaixo, elaborado a partir das entrevistas realizadas em uma das Empresas do Grupo.

Quadro n°. VII.21 – Representação de Estrutura por Processos/Clientes

CLIENTES →	“SUPPLY CHAIN”	“CUSTOMER MANAGEMENT”	“BRAND DEVELOPMENT”
PROCESSOS ↓			
Desenvolvimento e Treinamento		Posição 1	
Remuneração	Posição 2		
Recrutamento e Seleção		Posição 3	
Medicina e Segurança			Posição 4

Esta estrutura, ao mesmo tempo matricial e por processos, tem se mostrado bastante eficiente para a atuação de Recursos Humanos. O ocupante da Posição 1, por exemplo, ao mesmo tempo que se responsabiliza pelo processo de Treinamento e Desenvolvimento, deve atender seu cliente em todos os demais processos, num exercício de multifuncionalidade e de presença permanente junto aos usuários dos seus serviços.

Em uma indústria de detergentes da Empresa, organizada pelo sistema de “mini-fábricas”, a área de Recursos Humanos utiliza os mesmos princípios, adaptando-os à forma como a produção está organizada. Cada coordenador de RH atende integralmente às demandas de uma das “mini-fábricas”, enquanto responde também por um dos

processos típicos de RH. Estas alternativas matriciais de organização permitem que uma unidade como a Kibon, por exemplo, que conta atualmente com 2.600 funcionários, seja capaz de gerir seus processos de Recursos Humanos com apenas seis especialistas da área. Mesmo assim, o número de funcionários que trabalha em Recursos Humanos na Empresa não é pequeno, atingindo 160 pessoas. Devem ser incluídos nesse total os responsáveis por funções de Segurança, Desenvolvimento Organizacional, Medicina e Saúde, e em algumas Divisões, por inovações na Organização do Trabalho.

VII.4.2 A História Recente de RH

No início dos anos noventa a Gessy substituiu grande parte do seu quadro de especialistas e gerentes de Recursos Humanos. Foi admitido um novo Diretor Nacional e modificada a maior parte da primeira linha de gerentes da área. Isto limitou o acesso a informações sobre as políticas e práticas de gestão anteriores a esta época, uma vez que os gestores corporativos eram, pela estratégia de pesquisa adotada, nossos principais interlocutores.

De qualquer forma, esta constatação já é bastante significativa para nosso estudo. A substituição de quadros ocorrida a partir de noventa demonstra uma clara intenção de se alterar a cultura de gestão de Recursos Humanos da Empresa. A preocupação com novas formas de gerenciar pessoas advém de dois fatores principais que afetavam os negócios da Gessy Lever, um externo e outro interno ao país, mas ambos provocados pela intensificação da globalização e da competitividade.

No plano internacional, no final da década de oitenta, a disputa dos mercados europeus com novos concorrentes gerou um aprendizado importante para a Unilever. A principal lição foi a percepção de que era necessário se antecipar na implantação do conceito de transnacionalização. A estratégia de localização e de realização de negócios de outros concorrentes já tinha por pressuposto a Europa como um continente, o que lhes conferiu vantagens competitivas inesperadas pela Unilever.

Uma organização na qual as estruturas, processos e pessoas tivessem uma perspectiva transnacional e focada no cliente, era o que o exemplo europeu demonstrava como objetivo estratégico a ser perseguido pela Empresa em todo o mundo. É evidente o quanto a função Recursos Humanos teria um papel relevante a desempenhar neste processo de transformação.

No Brasil, principalmente a partir de noventa, a globalização também estaria agitando os mercados em que a Gessy atuava. A abertura e a estabilidade econômica introduziriam no país competidores que nunca haviam penetrado anteriormente. Além disso, em função das estratégias de internacionalização das grandes corporações internacionais, os concorrentes tradicionais eram adquiridos por estes grupos e reestruturados, o que tornava-os mais competitivos e agressivos em seus segmentos. São exemplos marcantes destas duas tendências a entrada da Procter & Gamble no Brasil, em 1988, e a polêmica aquisição da marca Kolynos pelo grupo Colgate-Palmolive Company, em 1995.²³⁴

A estabilidade de preços, proporcionada pelo Plano Real, traria reflexos importantes para a área comercial de todas as empresas brasileiras. As margens dos revendedores, lojas e supermercados se estreitaram, tornando o processo de negociação com os fabricantes uma verdadeira luta pela sobrevivência. Na ponta do consumo, o cliente final se tornaria mais exigente, podendo agora, com a moeda estável, comparar com mais facilidade a relação custo benefício daquilo que estava adquirindo. Este mesmo consumidor contaria ainda com a opção pelos importados, que concorriam diretamente com os produtos nacionais nas prateleiras dos revendedores.

Os impactos destas mudanças de mercado atingiram as fábricas, provocando alterações significativas nas formas de organizar e gerenciar o trabalho. Como veremos no decorrer do caso, a Gessy passaria a adotar estratégias de produção diferenciadas em suas unidades produtivas, dependendo do tipo de processo industrial de cada uma delas.

²³⁴ A Procter & Gamble começa a atuar no Brasil em 1988 com a compra da "Perfumeria Flóro". Após a compra, lança no país suas conhecidas marcas internacionais, entre as quais algumas, como os "shampoos Pert Plus e Pantene", disputam o mercado diretamente com a Gessy Lever.

No caso da Colgate-Palmolive a compra mundial da marca Kolynos por US\$ 1 bilhão deu à Companhia mais de 74% do mercado nacional. Por este motivo o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) suspendeu a comercialização da marca por quatro anos, o que abriu espaço para o crescimento das marcas "Signal" e "Close-up", da Gessy.

Hoje ela utiliza o conceito de mini-fábricas, de células de produção, operador multifuncional e grupos auto-gerenciáveis, dentre outros. Isto implicou, segundo os entrevistados, praticamente a eliminação do cargo de supervisor em todas as unidades produtivas e a necessidade de se adotar procedimentos de gestão de Recursos Humanos totalmente diferenciados.

O mercado de trabalho da Empresa também sofreria o impacto da década da competitividade. A Gessy sempre foi considerada uma Empresa formadora de profissionais, e seus investimentos em recrutamento seletivo e treinamento confirmam isso. As organizações que iniciavam suas atividades no país, concorrentes ou não, bem como aquelas que cresciam com o novo ambiente e precisavam profissionalizar seus quadros, teriam na Gessy um dos principais alvos de busca de talentos. Nela encontraram profissionais já formados e testados, em particular nos níveis gerenciais. O gerenciamento das relações com o mercado de trabalho, a partir de noventa, deveria se modificar substancialmente para garantir a retenção dos segmentos ocupacionais mais relevantes para a Empresa.

São mudanças que se manifestam no mercado de trabalho e de produtos, na estrutura organizacional, nas formas de comercialização e de produção, demandando um novo perfil de competências organizacionais e funcionais para toda a Empresa. Talvez a grande característica da função Recursos Humanos da Gessy seja o fato dela ter sido chamada a atuar, desde o início e permanentemente, como parceira das áreas de negócio para estimular o desenvolvimento destas novas competências.

A equipe executiva encarregada de promover uma nova visão de Recursos Humanos na Gessy, como vimos, se constitui entre 1990 e 1992. Ela é hoje formada por aproximadamente quarenta gerentes de alto nível, distribuídos nos cargos de diretores, gerentes da função em Divisões e Unidades, e gerentes de processos corporativos. Sua composição inclui especialistas contratados em grandes empresas nacionais, alguns remanescentes da equipe anterior e expatriados, o que confere uma interessante heterogeneidade ao perfil do grupo.

De 1990 para cá esta equipe implementou na Empresa um conjunto bastante amplo e diversificado de políticas e de procedimentos de gestão, a maioria deles destinada ao corpo gerencial, como veremos nos tópicos seguintes.

VII.4.3 A Gestão das Estratégias de Negócio

A Gessy tem um processo estruturado mundialmente para gerir suas estratégias de negócio no qual as diferentes instâncias de decisão têm papéis bastante definidos. A principal peça de planejamento é o Plano Estratégico de Negócios da Empresa, que é definido globalmente e desdobrado para todas as divisões no mundo. O organismo responsável por sua discussão e aprovação, o *"Executive Committee"*, conta com sete membros, dentre os quais o principal executivo de Recursos Humanos da corporação no mundo, o *"Personal Director"*.

O Plano Estratégico do Grupo é consolidado regionalmente e para toda a Organização, por segmento de produto no mundo, gerando planos de negócios para cada cinco anos: os *"Business Group Strategic Plans"*. Regionalmente a Gessy Lever do Brasil está vinculada à Diretoria da América Latina e por categoria de produtos às várias vice-presidências que compõem as Diretorias mundiais de *"Foods"* e de *"Home & Personal Care"*.

No Brasil a presença de Recursos Humanos nas decisões é marcante. Não só o Diretor Nacional de Recursos Humanos tem assento nas instâncias de definição das estratégias nacionais, como há um organismo formal para gerir as diretrizes de gestão de pessoas para o país: o Comitê Estratégico de Recursos Humanos. Deste comitê nacional participam os diretores de cada Divisão, o Presidente e o Diretor Nacional de Recursos Humanos.

Os planos nacionais de negócios são desdobrados por todas as Divisões e daí para as gerências. Nos níveis operacionais eles se desagregam em grupos de melhoria e times de trabalho, vinculando-se, inclusive, ao Plano de Participação nos Resultados, como veremos em outro momento deste estudo.

O conteúdo das formulações estratégicas que orientam as ações da Empresa se dividem conforme a estrutura do grupo. Há estratégias globais, das corporações locais e por Divisões no país.

No plano global um documento recente a Unilever internacional apresentava a seguinte proposta Corporativa que, ainda hoje, orienta os seus negócios:

"Our purpose in Unilever is to meet the everyday needs of people everywhere – to anticipate the aspirations of our consumers and customers and to respond creatively and competitively with branded products and services which raise the quality of life."
235

Mais adiante, o mesmo documento conclui:

"We believe that to succeed requires the highest standards of corporate behavior towards our employees, consumers and societies and world in which we live. This is Unilever's road to sustainable, profitable growth for our business and long-term value creation for our shareholder employees." 236

A busca do crescimento sustentado e lucrativo implica, para a corporação no mundo, três diretrizes básicas. São elas:

- Ser uma Empresa internacional com visão local (*"International in a local way"*). Ou seja, atuar combinando produtos internacionais, regionais e locais;
- Crescer rápido em mercados emergentes (*"Growing fast in emerging markets"*). Considerados importantes em função das possibilidades de expansão e pela presença já marcante da Empresa em praticamente todos eles.
- Compreensão das necessidades dos clientes, inovação no seu atendimento e gerenciamento de *"marketing"*, completam as diretrizes globais da Empresa. (*"Understanding, innovation, marketing"*).

Seguindo os pressupostos globais a Gessy Lever Brasileira determinou como missão: *"ser sempre a companhia brasileira pioneira em satisfazer as necessidades diárias de nossos consumidores nos mercados de alimentação, higiene pessoal e limpeza"*

²³⁵ Retirado do Documento *"Introducing Unilever"* – da Unilever – 1997 p.1

²³⁶ Idem

doméstica e industrial. Para atingir este objetivo, todos nós da Gessy Lever não poupamos esforços em fazer nossas marcas líderes nos mercados consumidor e industrial, de modo a proporcionar excepcionais índices de lucratividade."²³⁷ A missão deve se concretizar respeitando-se um conjunto de onze crenças e valores, que é anexado ao final deste volume. Dentre estas crenças se destacam o "marketing" criativo, a pesquisa e desenvolvimento e a busca de novos produtos.

É interessante observar que os funcionários e seus interesses passam de forma bastante tangencial pelas formulações estratégicas da Gessy, sejam elas mundiais ou da Corporação brasileira. Nas diretrizes globais elas aparecem quando se propõe que a Empresa tenha um "comportamento de alto padrão" para com seus empregados, e quando se determina que ela deva ter por objetivo "criar valor para os acionistas e empregados". Considerando-se as ênfases que estão presentes nestas definições estratégicas, pode-se dizer que elas estão mais inspiradas por uma visão de voltada para "shareholders" do que para os "stakeholders". Para se utilizar as mesmas categorias propostas por Albuquerque na análise do posicionamento estratégico das organizações, estas diretrizes estão mais próximas da "visão tradicional" de organização competitiva, do que de uma "visão transformada" deste mesmo tipo de empresa.²³⁸

Cada uma das Divisões também é orientada por uma missão. O quadro a seguir apresenta uma síntese de cada uma delas:

²³⁷ Retirado do documento da Empresa via Internet: <http://gessy.unilever.com/missao.htm>

²³⁸ ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos, mimeo, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1992, p.37 – o autor utiliza das categorias analíticas de Kochan, Thomas e Uosen, Michael, 1992.

Quadro nº. VII.22 - Síntese das Diretrizes Estratégicas das Divisões da Gessy Lever

VAN DEN BERGH ALIMENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Foco nas necessidades de consumidores e clientes • Desenvolvimento de marcas • Continua inovação e desenvolvimento tecnológico • Atuação internacional • Eficiência e qualidade • Competência profissional diferenciada 	LEVER <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos clientes e consumidores • Liderar mercados • Lucro e sucesso a longo prazo • Um ambiente desafiador e gratificante
ELIDA GIBBS <ul style="list-style-type: none"> • Relação com clientes de respeito, transparência, parceria lucrativa e crescimento mútuo • Inovação qualidade e os sonhos que as marcas proporcionam • Fornecedores como extensão do negócio • Oportunidades de crescimento e realização profissional • Qualidade, agilidade de informação, criatividade e dinamismo 	DIVERSEY LEVER <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os negócios dos clientes • Obter um crescimento lucrativo • Soluções criativas e pensamento inovador • Satisfação pessoal e crescimento profissional • Aumentar força competitiva • Integridade, confiança e respeito pelo indivíduo e ambiente.

Observa-se que nas diretrizes estratégicas divisionais a presença de orientações sobre gestão de pessoas é mais marcante. No caso da Van den Bergh fala-se de competência profissional diferenciada; na Elida Gibbs; de oportunidades de crescimento profissional e na Diversey Lever, de satisfação pessoal, ambiente desafiador e gratificante para o trabalho.

A análise dos processos de gestão estratégica e das diretrizes que orientam o negócio da Gessy Lever demonstra que:

- A Empresa tem um alto grau de estruturação de seus processos de definição e disseminação das estratégias.
- No processo de definição das estratégias em todos os níveis a participação da função RH é garantida.
- Observa-se um grande o esforço de divulgação das diretrizes estratégicas através de documentos formalizados de alto padrão de editoração, o que demonstra um investimento considerável no “marketing” interno. Entretanto, estes materiais não

parecem ter sido concebidos, ou mesmo usar a linguagem adequada, para atingir os funcionários de nível operacional.

- As diretrizes corporativas mundiais referem-se pouco à situação desejada pela Companhia quanto a gestão de Recursos Humanos. Isto acontece com mais frequência e relevância nas estratégias divisionais.

VII.4.4 A Gestão das Estratégias de RH

Não conseguimos identificar na Gessy Lever uma política corporativa formal orientadora de todo o modelo de Gestão de Recursos Humanos. Além do que aparece nas diretrizes de negócios, analisadas no tópico anterior, a Empresa define estratégias de gestão de pessoas exclusivamente para os funcionários que ocupam funções gerenciais. Esta constatação, por si mesma, já revela um direcionamento político implícito: no plano corporativo o principal objetivo é o de diferenciar e atender o corpo gerencial. Os funcionários administrativos, operacionais, especialistas diversos e técnicos são geridos através de políticas determinadas pelas Divisões ou mesmo pelas unidades específicas nas quais estão alocados.

Como nosso estudo abordou predominantemente os mecanismos corporativos de gestão, acompanhando a própria lógica da Empresa, este tópico estará mais focado nas políticas destinadas aos gerentes. Para isso analisaremos as estratégias que orientam um modelo recentemente desenvolvido para orientar a gestão do desenvolvimento gerencial na Unilever mundial.

A diretriz norteadora da ação de RH sobre os gerentes recebe a denominação de *“Shaping for Outstanding Performance”*. Segundo o documento que a divulga internamente: *“O objetivo é estabelecer uma organização simples e eficaz, dedicada às necessidades do futuro. Isso deve proporcionar uma maior clareza de papéis, responsabilidades e tomada de decisões para se atingir um desempenho empresarial otimizado da Unilever como um todo.”* A estratégia, que vem sendo implementada desde 1997 no Brasil, é considerada pela Empresa uma *“abordagem dinâmica que*

*ajudará a construir e manter a capacidade de servir e satisfazer nossos consumidores e clientes melhor que os concorrentes.”*²³⁹

Grande parte dos esforços da gestão corporativa de Recursos Humanos da Empresa está concentrada em implementar esta nova abordagem. Um de seus conceitos mais importantes é o de **integração**. O conjunto de processos, procedimentos e ferramentas devem ser utilizados de forma integrada para que se alcancem os objetivos pretendidos. A figura abaixo, extraída do mesmo documento, ilustra este pressuposto:

Figura nº. VII.7 - Recursos Humanos Integrados – “Shaping for Outstanding Performance” – Elementos Chave

No centro de todas as iniciativas está a performance, objetivo maior de todo o sistema. Busca-se uma “*performance notável*”, ou um desempenho profissional excelente de todos os gerentes. Para isso foram construídos cinco processos que, a rigor, são

²³⁹ Retirado do documento interno: “Recursos Humanos Integrados: Shaping for outstanding performance”

processos de gestão de pessoas, mas a maneira como foram formulados transforma-os em diretrizes estratégicas para todo o modelo.

O primeiro processo incorpora o mecanismo desenvolvido por um grupo de pesquisadores e estudiosos da Inglaterra que recebeu a denominação de *"Work Levels"*²⁴⁰. Trata-se de um sistema de diferenciação dos níveis gerenciais de acordo com as responsabilidades a eles atribuídas dividido em seis categorias. Para cada categoria há uma expectativa diferente de performance. Dos cargos classificados nos *"Work Levels"* 1, 2, 3 espera-se que o melhor desempenho seja obtido através da utilização *"ótima"* dos recursos que estão disponíveis. Dos cargos que estão nos *"Work Levels"* 4, 5 e 6 a expectativa de desempenho é que sejam agentes de transformação dos produtos, sistemas e serviços hoje existentes. A principal diretriz deste processo, considerada pela Unilever o seu *"imperativo estratégico"*, é *"Esclarecer quem é responsável por o quê,"* entre os gerentes da Empresa.

O segundo elemento do modelo são as Competências Diferenciais. Um conjunto de atitudes e comportamentos que é definido como o elemento diferenciador dos gerentes e do seu desempenho nos negócios. O objetivo estratégico de destacá-lo é criar uma referência de comportamento para todo o corpo gerencial. O quadro abaixo apresenta quais são as competências comportamentais valorizadas pela Unilever.

Quadro nº. VII.23 - Competências Diferenciais do Gerente da Unilever

COMPETÊNCIAS DIFERENCIAIS DO GERENTE UNILEVER	
<ul style="list-style-type: none"> • Clareza de propósitos • Capacidade de análise objetiva • Energia empreendedora • Liderança de pessoas • Integridade auto-confiante • Aprendizagem pela experiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade prática • Orientação externa • Liderança de equipes • Habilidade de influência • Comprometimento com a equipe

²⁴⁰ Este modelo foi desenvolvido originalmente por Elliot Jacques e outros pesquisadores ingleses. Conforme identificado por RHINOW, Guilherme – "A Transferência de Conhecimento entre Matriz e Subsidiárias de uma Multinacional, Promovendo o Desenvolvimento de Competências na América Latina" (1997).

"Professional Skills", terceiro componente do sistema, consiste na definição das áreas de conhecimento que os gerentes da Unilever devem dominar para atuar em sua função específica. Elas se dividem em dez *"profissões"* consideradas mais relevantes para os negócios da Empresa através de um estudo realizado mundialmente. Estas áreas são: Finanças; Tecnologia da Informação; Logística; Manufatura; Pesquisa e Desenvolvimento; *"Marketing"*; Gestão de Clientes; *"Marketing"*/Vendas; Mercado Institucional e Recursos Humanos.

A opção por desenvolver os *"Professional Skills"*, divulgá-las e utilizá-las como instrumento de gestão deve-se, segundo a Unilever, ao imperativo estratégico de *"articular a competência técnica de nossa organização"*. O objetivo é que esta articulação aconteça em âmbito global, motivo pelo qual o próprio processo de identificação destes conhecimentos foi estruturado globalmente. Foram identificados grupos de gerentes que, em todas as empresas Unilever do mundo, fossem exemplos de excelência nestas áreas, depois disso, grupos formados por estes profissionais se reuniram e detalharam o que significam e quais os conteúdos de cada uma destas competências. O resultado final está sendo utilizado nos programas de treinamento e no processo de planejamento de carreiras dos gerentes, como veremos a seguir.

O Plano Individual de Desenvolvimento integra o modelo com a função de *"equipar gerentes para desempenharem um papel ativo em seu próprio desenvolvimento de carreira."* Ele utiliza as *"Competências Diferenciais"* e as *"Professional Skills"* com as quais se realizam processos de avaliação, de estabelecimento de metas anuais e planejamento de carreiras. A responsabilidade por estes processos está totalmente delegada aos próprios gerentes e suas chefias.

Complementa o modelo o processo de recompensa (*"Reward"*). Seu objetivo é o de oferecer uma recompensa que *"reflita a contribuição de cada gerente"*, avaliada de acordo com os critérios da estratégia: *"Shaping for Outstanding"*. A aplicação desta estratégia será melhor detalhada no tópico que trata da função remuneração, mas, em linhas gerais, consiste na definição dos salários dos gerentes de acordo com a

classificação obtida na avaliação do seu desempenho, frente as expectativas previstas para o seu *"Work Level"*.

O que impressiona, no modelo desenvolvido pela Unilever mundial e que vem sendo implantado pela Gessy Lever do Brasil, é o alto grau de integração entre os processos e como cada um deles é objetivamente orientado por estratégias específicas e bem definidas. Trata-se de um modelo baseado em estudos prévios de *"benchmarking"* interno e externo, que foi desenvolvido com a participação dos próprios gerentes, o que tem lhe conferido bastante legitimidade.

O modelo também pressupõe integração vertical. Os planos individuais de desenvolvimento, discutidos entre os gerentes e seus superiores, são agregados por equipes de trabalho e negócio e os aspectos gerais identificados como relevantes passam a integrar o planejamento de Desenvolvimento das Unidades ou Divisões. Há um Comitê de Recursos Humanos, do qual participam todos os responsáveis por processos e negócios da Unidade, cuja função é revisar e aprovar anualmente cada um destes planos.

A forma pela qual a Gessy vem gerindo suas estratégias corporativas de Recursos Humanos reafirma algumas características que já foram identificadas nos demais estudos de caso:

- há um forte grau de integração vertical e horizontal dos planos e processos;
- as decisões são delegadas para as gerências de linha ou para a relação entre o gerente e seus subordinados; e
- se pressupõe a iniciativa das pessoas no planejamento do seu desenvolvimento.

Há porém alguns aspectos específicos que diferenciam o modelo da Gessy que merecem ser destacados. Em primeiro lugar, observa-se que as estratégias de Recursos Humanos da Corporação estão quase que exclusivamente orientadas para o grupo gerencial. As demais categorias funcionais da Empresa podem ser geridas com alto grau de flexibilidade pelas Divisões ou Unidades, o que nos permite inferir que elas não são categorias tão relevantes na formação de uma identidade corporativa. Percebe-se, em

contrapartida, a preocupação em formar um perfil gerencial no qual a referência principal não seja a nacionalidade, mas os requisitos específicos de competência e desempenho das pessoas. Todos na Empresa são convidados a perseguir este perfil e cabe às corporações locais estimular o seu desenvolvimento.

Outro aspecto importante é a ênfase que todo o modelo confere à diferenciação como um valor em si. O processo todo é construído para diferenciar pessoas e desempenhos, reforçando, na cultura da Empresa, o estímulo a relações internas mais competitivas.

Finalmente, o modelo adotado demonstra também que a Organização confere maior importância relativa às competências comportamentais. Estas são chamadas de “*diferenciais*” e definem o que se classifica como melhor ou pior performance no desempenho da função gerencial. Estas características serão reafirmadas e complementadas nas análises que se seguem abordando a gestão dos processos de Remuneração e Desenvolvimento.

VII.4.5 A Função Remuneração

No discurso oficial da Gessy Lever o objetivo do processo Remuneração foi fazer com que a Empresa seja reconhecida como a “*melhor empregadora do mercado*”. Embora não tenhamos obtido nenhum documento formal que descreva explicitamente as diretrizes mais específicas da Empresa para este processo, é possível depreender alguns de seus aspectos básicos a partir dos depoimentos dos entrevistados. Podemos projetar quatro diretrizes principais para a função Remuneração na Gessy:

- Relacionar ao máximo a recompensa com a contribuição da pessoa para o resultado da Empresa.
 - Diferenciar as políticas, processos e instrumentos em dois grupos: gerentes e demais funcionários.
 - Manter os salários em um patamar ligeiramente mais alto do que o mercado. (entre 3% a 5%).
 - Tornar os gerentes responsáveis pela gestão salarial de sua equipe de trabalho.
 - Demonstrar às pessoas as responsabilidades que têm sobre o valor do seu salário.
-

Não há como analisar a forma pela qual a Gessy leva estas políticas para a prática sem diferenciar os grupos funcionais da Empresa entre gerentes e não-gerentes, uma vez que os procedimentos são muito diferentes para os dois grupos. A remuneração dos gerentes segue as diretrizes do modelo *"Shaping for Outstanding Performance"*, cuja base são os *"Work Levels"*. Para os demais cargos prevalece o modelo tradicional de avaliação por pontos e diferenciação por *"job classes"*.

O objetivo básico da introdução do sistema de *"Work Levels"* consiste em mudar os critérios através dos quais eram tomadas as decisões sobre aumentos salariais e promoções na Empresa. A tendência era de privilegiar fatores que não comprometessem as chefias nestas decisões, predominando, com isso, o tempo de casa, que é um fator absolutamente neutro e descomprometido. Segundo depoimentos dos entrevistados, *"no passado, um 'trainee' era contratado, e depois de um ano e meio de estágio já estimava quanto iria ganhar até o final de sua carreira através de promoções automáticas."* Atualmente, a remuneração fixa dos cargos de gerência é feita de acordo com as responsabilidades por faixa de *"Work Level"*, as pessoas crescem na remuneração de acordo com o seu desempenho e pelo seu potencial, o que é avaliado e debatido por ela e seu gerente anualmente.

Como vimos no tópico anterior, através de uma pesquisa realizada entre seus melhores quadros internacionais, a Unilever estabeleceu quais seriam as competências ideais para compor um perfil gerencial exemplar. Os graus de complexidade e dificuldade para exercer estas competências foram os critérios utilizados para definir seis *"Work Levels"* válidos para toda a Empresa no mundo. Os cargos gerenciais da Gessy foram distribuídos neste seis níveis e para cada um deles foi atribuída uma faixa salarial. A remuneração das pessoas pode crescer dentro dessa faixa à razão de aproximadamente 50% do salário médio, o que é decidido anualmente dependendo do desempenho e do potencial de cada um.

O modelo é utilizado para, ao mesmo tempo, definir remuneração, apoiar a elaboração de planos de desenvolvimento e carreira e identificar *"high potentials"*. Para este último objetivo, os gerentes de equipe são forçados a classificar 25% do seu grupo como na

condição de alto potencial. Se considera que este grupo está classificado na chamada “zona premium” do “*Work Level*”; isto significa que, além de estarem em vias de promoção, receberão naquele ano um reajuste maior do que o dos demais integrantes da equipe. Novamente pode-se perceber como o sistema tem por objetivo promover a maior diferenciação possível entre as pessoas.

O percentual de 25% para altos potenciais foi estabelecido pela Unilever após estudos sobre a necessidade média de reposição do quadro gerencial, e é um dos itens de controle da política de remuneração e carreiras da Empresa. Em situações específicas ele pode ser flexibilizado depois de negociação com a matriz.

Os percentuais globais de reajuste de salários são definidos de forma centralizada e é repassada ao gestor a decisão sobre como diferenciar este percentual na sua equipe seguindo determinadas regras. Cada Comitê de Recursos Humanos, em seu âmbito de decisão, analisa as pesquisas de salários e define um percentual de aumento para aquele ano. Este percentual médio é aplicado de forma a valorizar os gerentes considerados de alto potencial, que são aqueles que a Empresa faz questão de manter e investir. Sobre o salário deste grupo irá incidir um percentual de aumento duas vezes maior do que o aplicado para os 75% restantes.

Desde 1994 a Gessy pratica também um Sistema de Remuneração Variável para atender o segmento gerencial. O programa de pagamento de bônus é vinculado a dois tipos de metas chamadas de “*business targets*” e “*personal targets*”. Estas metas são definidas no início do ano, desdobrando-se desde a Divisão até as Unidades e Grupos de Trabalho, buscando coerência com os “*business plans*” de cada área. Através de uma negociação entre o gestor e seu subordinado, são definidas duas metas de negócios, que equivalem a 50% do bônus, e cinco metas pessoais, perfazendo os 50% restantes. Anualmente as metas são avaliadas em uma escala de 1 a 4, chegando-se assim à proporção do bônus que o avaliado tem direito naquele período.

O montante global a ser distribuído em bônus a cada período também é decidido pelo Comitê de Recursos Humanos segundo alguns critérios corporativos. Uma referência

importante para essa definição é a pesquisa salarial, que também investiga as práticas de remuneração variável nas empresas com quem a Gessy se compara. Mas, em princípio, o bônus não deve ultrapassar os seguintes limites: 35% para os mais altos salários; 25% para os “*Work Levels*” intermediários, e 15% para os cargos iniciais da carreira gerencial.

Todas estas políticas e instrumentos de gestão foram desenvolvidos ao longo dos últimos cinco anos pela corporação mundial exclusivamente para os cargos executivos da Empresa. O chamado “*Wok Level 1*”, que abrange mais de oito mil empregados, tem sua remuneração gerida com base no sistema tradicional, por pontos e “*job classes*”. Embora o número de funcionários desta categoria seja grande, os níveis são poucos, porque as mudanças ocorridas na organização do trabalho das fábricas nos últimos dez anos reduziram substancialmente a diferenciação de funções entre estes grupos.

Para os empregados operacionais e administrativos há também um Sistema de Remuneração Variável: o PPR – Plano de Participação nos Resultados. Através do programa, o funcionário pode obter uma gratificação anual de até 1,2 salários. Diferentemente do plano dos gerentes, o PPR não está vinculado a metas individuais, mas é coletivo em três níveis, como se observa abaixo:

- ⇒ Nível 1 – da Divisão, é estabelecida uma única meta; o alcance desta meta significa a obtenção de 40% do bônus.
- ⇒ Nível 2 – dos Departamentos, Fábricas ou Áreas; dependendo da Divisão e sua forma de estruturação, são estabelecidas duas metas que valem 30% do bônus total.
- ⇒ Nível 3 – podem ser individuais, mas, em geral, são definidas por células ou equipes de trabalho; correspondem a até três objetivos que equivalem a 30% do bônus anual.

O processo de definição das metas acontece de forma participativa para estimular o envolvimento de todos com o sistema. As células ou times de trabalho se reúnem e definem os resultados a alcançar no ano, repassando-os para os gerentes de fábrica e depois para os comitês de Divisão. O processo segue o fluxo contrário e se repete até chegar a uma definição consensual. Os entrevistados valorizaram bastantes este

processo durante o qual é grande o interesse das pessoas e a integração entre as gerências, os funcionários e os responsáveis por Recursos Humanos.

O que se constata é que a política corporativa para o *"Work Level 1"*, seja ele administrativo ou operacional, resume-se a duas diretrizes básicas: acompanhar o mercado mantendo os salários entre 3% a 5% acima da média, e praticar remuneração variável até o limite de 1,2 salários por ano. O restante fica a critério de cada Divisão ou unidade, e nada garante que um operador de uma fábrica receba tratamento idêntico, quanto a salários, ao mesmo operador de outra Unidade. O princípio é que as indústrias devem ter liberdade para organizar os seus processos produtivos e, por este motivo, podem também adotar diferentes métodos para gerenciar a remuneração das pessoas que nelas trabalham.

A análise das políticas e procedimentos de Remuneração da Gessy indicam que:

- As políticas corporativas são bastante diferenciadas para os dois segmentos: gerentes e não gerentes.
- Os processos, instrumentos e procedimentos adotados para a gestão da remuneração dos gerentes são bastante inovadores e sofisticados, adotando os conceitos de *"Work Levels"*, Competências Diferenciais, Remuneração por Desempenho, dentre outros.
- Seu principal objetivo é diferenciar, forçando inclusive a identificação de 25% da população como *"high potenciales"*.
- No caso do grupo operacional e administrativo as poucas diretrizes recomendadas pela corporação buscam mais a homogeneidade do que a diferenciação. Elas determinam uma faixa geral de remuneração tendo por referência o mercado e um Programa de Participação nos Resultados cujos critérios, na maioria dos casos, são coletivos.

VII.4.6 A Função Desenvolvimento

O processo de desenvolvimento é o núcleo de preocupações da função Recursos Humanos e de todo o Modelo de Gestão da Gessy. O objetivo, segundo os dirigentes entrevistados, é *"fazer com que ele seja o principal elo de integração de todos os demais processos, transformando-se no elemento mais valorizado da cultura da Empresa"*.

A Gessy investe consideravelmente em desenvolvimento nos planos organizacional, profissional e gerencial. Na área de Desenvolvimento Organizacional a Empresa vem atuando em três frentes nos últimos anos:

- a migração para uma organização por processos;
- a transnacionalização dos seus negócios, que implica a regionalização das suas estruturas;
- a adoção de novas formas de organização do trabalho nas fábricas.

A experiência acumulada através de projetos internos bem-sucedidos e o contato permanente com consultores e institutos de pesquisa de reconhecido “*expertise*” no mundo, levou a Empresa a criar um centro de competências em Desenvolvimento Organizacional, cuja referência principal é a Gessy italiana.

No ambiente de fábrica, por outro lado, as estruturas organizacionais são transformadas em função de mudanças na organização do trabalho. A função Recursos Humanos sempre esteve muito próxima destas mudanças, apoiando, ou mesmo coordenando projetos desta natureza. Esta presença é tão marcante que, em pelo menos uma das Divisões há uma gerência responsável especificamente por Organização do Trabalho subordinada à estrutura formal da área de Recursos Humanos.

A regionalização das Divisões é também uma das preocupações da Gessy, como já tivemos oportunidade de mencionar. A regional latino-americana está em fase de estruturação e alguns profissionais especializados em Desenvolvimento Organizacional, que participaram da experiência européia, estão construindo o novo modelo organizacional desta região.

O desenvolvimento de um novo perfil funcional, que atenta a estas três demandas de mudança organizacional, vem acontecendo por meio de diferentes políticas e procedimentos, dependendo do grupo funcional considerado. Novamente aqui a população deve ser dividida em gerentes e não gerentes. Os primeiros são alvo do programa “*Shaping for Outstanding Performance*”, cujas diretrizes estratégicas já foram analisadas anteriormente, e os procedimentos e instrumentos serão abordados em

detalhe neste tópico. Os níveis operacionais e administrativos, como vimos, não são objeto de uma política corporativa de gestão de pessoas, pois as Divisões têm autonomia no seu gerenciamento. Mas, como a postura inovadora da Empresa quanto à gestão da produção é única para todas as Divisões, espera-se que os planos de desenvolvimento destas categorias profissionais sejam também relativamente homogêneos. Para analisá-los incluímos na pesquisa, no caso da Gessy, uma das Unidades industriais da Empresa.

VII.4.7 Desenvolvimento Gerencial

Como já vimos anteriormente, o Desenvolvimento Gerencial é uma das maiores preocupações da Unilever no mundo e da Gessy no Brasil. Pode-se mesmo dizer que o Modelo de Gestão da Empresa está predominantemente voltado para atender este segmento. Os esforços corporativos de RH estão todos dirigidos para que a Empresa seja atrativa neste mercado de trabalho e estimule permanentemente o gerente a buscar alternativas para promover seu autodesenvolvimento.

Na base do processo de Desenvolvimento Gerencial está o Programa de “*Trainees*” da Gessy, um processo de recrutamento, seleção e, ao mesmo tempo, de desenvolvimento, integração e socialização de jovens profissionais para a carreira gerencial. O programa é realizado nas principais universidades de interesse da Empresa, principalmente nas áreas de Administração, Economia e Engenharia e é considerado um dos mais procurados pelos estudantes. Ingressam anualmente cerca de vinte e cinco destes jovens, que passam dezoito meses circulando pelas várias áreas da Empresa e freqüentando programas de treinamento, até serem efetivados.

Uma vez na Empresa, para ter sucesso, o gerente deve aprender a manejar um sistema de gestão do desenvolvimento sofisticado e rigorosamente estruturado. Ele integra processos diversos de avaliação, aconselhamento, planejamento de carreira, além da oferta de cursos e programas de treinamento. A espinha dorsal deste sistema são os “*Work Levels*” já discutidos no tópico Remuneração, mas que têm por objetivo principal organizar a carreira gerencial.

A Empresa procura manter um balanceamento na composição do seu quadro de executivos. Não há uma política explícita neste sentido, mas sabe-se que ele deve ser formado por proporções iguais de gerentes de três origens: pessoal de carreira vindo do *"Work Level 1"* (não gerentes); pessoal de carreira contratado através de Programas de *"Trainees"* e pessoal expatriado ou contratado externamente.

Para os gerentes em meio de carreira é quase obrigatória a participação em processos de *"job rotation"*, o que é feito através da migração entre Divisões de um mesmo país, entre Empresas de países diferentes e entre áreas internas. Os executivos perseguem insistentemente estas oportunidades, porque são muito importantes na trajetória de carreira. Há poucos anos a expatriação era privilégio dos níveis mais altos de gerência, hoje ela está bastante disseminada, sendo citados exemplos até mesmo de *"trainees"* brasileiros que foram enviados para outras unidades da América Latina.

A disseminação das transferências entre nações parece fazer parte de uma estratégia não explicitada da Gessy de transnacionalizar seu perfil gerencial, tornando-o mais regional do que local. O esforço da Empresa nesta direção pode ser notado não só pela frequência dos expatriamentos, como também por iniciativas pioneiras de programas regionais de desenvolvimento gerencial. Neste ano está sendo realizado, na América Latina, o primeiro com estas características: o *"Regional Learning Programme – 1998"*, aberto à participação de todos os executivos do Continente. A concepção do Programa, que foi resultado de um investimento de mais de um ano de trabalho dos melhores especialistas da área de Recursos Humanos da Gessy, foi completamente regionalizada. O diagnóstico de necessidades foi regional, a participação dividida em quotas entre os países da região e as disciplinas serão aplicadas cada uma delas em países diferentes, gerando maior integração e diversificação entre os participantes.

Além do programa regional a Área de Treinamento Gerencial oferece cursos nacionais, internacionais e a possibilidade de participação em *"MBA's"*. Os programas Nacional e Regional estão abertos à participação de todos os gerentes, bastando para isso que ele manifeste sua vontade no início do período. O gerente pode indicar até dois cursos de qualquer um dos programas, e a Empresa se compromete a oferecer no mínimo um

deles. A participação no Programa Internacional, bem como nos “MBA’s”, depende de indicação prévia, passa por instâncias diversas de decisão e o participante deve, necessariamente, ser um “*high potential*”.

O Programa Internacional acontece em Londres, no Centro de Treinamento da Unilever. A experiência com “MBA’s” é recente. A Gessy do Brasil participa de um consórcio de empresas que desenvolveu um “MBA” customizado em conjunto com a Fundação Dom Cabral. Além disso, está realizando uma primeira tentativa de incluir alunos no “MBA” à distância oferecido pela Universidade de Michigan.

A Empresa brasileira oferece outras alternativas de desenvolvimento na forma de cursos e atividades educacionais diversas, mas, a inovação relevante, consiste no Modelo “*Shaping for Outstanding Performance*”. Por determinação da corporação mundial, a partir de 1997 todos os processos gerenciais devem estar vinculados a este novo Sistema, cujo núcleo principal são os planos individuais de desenvolvimento de cada gerente, chamados, na linguagem da Gessy de “*Performance Development Plan*” ou “*PDPs*”.

Os “*PDPs*” devem ser elaborados anualmente por todos os gerentes e derivam do processo anual de avaliação de performance realizado com as chefias. Segundo o documento que orientou sua execução pela primeira vez na Empresa, a avaliação deve ser tomada apenas como parte de um processo contínuo de desenvolvimento. Nele se afirma que:

“Embora o desenvolvimento individual necessite ser visto como um processo contínuo, os gerentes terão no mínimo uma avaliação formal a cada ano. Os gerentes avaliarão seu próprio desempenho antes da reunião. O papel do chefe é ressaltar os bons resultados e lacunas, sugerir medidas de desenvolvimento apropriadas e explicar que tipo de apoio será fornecido.” ²⁴¹

A elaboração dos Planos de Individuais de Desenvolvimento é, portanto, parte de uma reflexão anual entre chefe e subordinado sobre o desempenho no passado, a proposição

de metas futuras e a definição das alternativas de desenvolvimento necessárias para buscar um novo patamar de performance. Para isso recomenda-se que ele seja realizado através dos seguintes procedimentos:

1. O avaliado realiza sua auto-avaliação. Que consiste em determinar quanto as metas referentes aos *"Professional Skills"* e as *"Differentiating Competencies"* de seu *"Work Level"* foram atingidas.
2. O avaliado reúne-se com seu chefe, expõe sua auto-avaliação e suas expectativas de carreira.
3. O chefe orienta o avaliado sobre quais as possibilidades dele alcançar o que pretende; quais as competências que deve agregar para isso; como ele deve proceder e com que tipo de apoio da Empresa ele poderá contar.
4. O avaliado elabora seu Plano de Desenvolvimento, incluindo suas metas para o próximo ano e registrando suas expectativas de carreira.

Segundo o material de divulgação do Programa estes procedimentos são essenciais para ajudar todos os gerentes a:

- *"Entender o que caracteriza um desempenho excelente na Organização";*
- *"Entender a competência técnica exclusiva de nossa organização;"*
- *"Desempenhar um papel ativo no nosso desenvolvimento de carreira".*

Os planos de carreira acertados individualmente e as prioridades de desenvolvimento propostas pelas pessoas são levados pelas chefias às instâncias maiores de decisão da Empresa. São discutidos nas reuniões gerenciais de uma Unidade, no *"Business Group"* de uma Divisão ou no seu Comitê de Recursos Humanos. Nestas oportunidades os chefes negociam as perspectivas de carreira de seus subordinados com seus pares e fornecem subsídios para que os especialistas de Recursos Humanos estruturem a oferta de cursos, programas e outras atividades de apoio ao Desenvolvimento Gerencial.

É importante lembrar que, como vimos anteriormente, o mesmo processo de avaliação que gera os planos de desenvolvimento define também quem receberá os maiores percentuais de aumento salarial dentro de um mesmo *"Work Level"*. Assim, o chefe de

²⁴¹ Retirado do documento interno *"Shaping for Outstanding Performance"* da Geny

um grupo de gerentes deve decidir e negociar, inicialmente com o próprios subordinados e depois com os seus pares, quem são os 25% considerados “*high potentials*”, que terão um aumento duas vezes maior do que o dos demais do mesmo nível.

Em fase de implantação desde meados de 1997, o “*Shaping for Outstanding Performance*” é um modelo bastante completo e integrado de avaliação e estímulo ao desenvolvimento gerencial. Ele está em elaboração na Unilever mundial desde 1992 e já foi implantado em várias corporações de outros países entre 1996 e 1997. Do ponto de vista técnico nele estão presentes todos os elementos de uma ferramenta moderna de gestão de Recursos Humanos. Privilegia o autodesenvolvimento, confere papel predominante ao gerente da equipe e estabelece marcos para o futuro das pessoas. Na nossa estrutura de análise encaixa-se autenticamente no que chamamos de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas, uma vez que é coerente com a estratégia da Gessy, de gerenciamento de marcas, e implica uma relação mais profissional entre as pessoas e a Empresa. Na base desta relação está a identificação, a exposição e o estreitamento do vínculo entre o desempenho das pessoas e o resultado do negócio.

Quanto à viabilidade prática do modelo na Gessy do Brasil alguns entrevistados consideram que ela está condicionada à ruptura de uma barreira da cultura gerencial da Empresa. Os gestores teriam sido habituados ao longo do tempo a evitar decisões que viessem a diferenciar os integrantes de suas equipes de trabalho. Por ter na diferenciação o seu principal objetivo o modelo apenas se concretizará se este comportamento se alterar radicalmente, um desafio que a Empresa busca superar.

VII.4.8 Desenvolvimento do Grupo Não Gerencial

O grupo de funcionários que não ocupa cargos gerenciais na Gessy Lever recebe uma denominação que parece um apêndice da estrutura criada para os gerentes. Por falta de uma denominação institucionalizada são chamados de “*Work Level I*”. Ele se divide em dois segmentos: os horistas, pessoal operacional das fábricas, e os mensalistas, compostos por quadros administrativos e técnicos.

O processo de desenvolvimento deste grupo é de responsabilidade das Divisões e de cada uma das Unidades. Seu planejamento e execução está estreitamente vinculado às formas de organização do trabalho que elas adotam. Por este motivo, no caso da Gessy, excepcionalmente, incluímos uma das unidades industriais no processo de pesquisa deste estudo. Deve-se esclarecer, entretanto, que as constatações e análises que se seguem referem-se a esta Unidade e não podem ser generalizadas para toda a Empresa, embora ofereçam alguns indícios de como o processo de desenvolvimento pode ocorrer nas demais.

A Unidade estudada faz parte da Divisão Lever e responde pela produção de detergentes, sabonetes líquidos e amaciantes, na qual são empregadas, aproximadamente, quinhentas pessoas. A fábrica passou por uma grande reestruturação a partir de 1993, como parte de um projeto de mudança geral nos processos de gestão da produção da Gessy, em andamento desde 1990. O principal lema deste projeto, segundo seu coordenador, era *“menos hierarquia e mais autonomia”*.

A proposta da planta incluída na pesquisa mesclava os conceitos de *“mini-fábricas”*, com produção por células e grupos semi-autônomos, tendo recebido a denominação de núcleos de produção. Os impactos do projeto quanto à redução de níveis funcionais foram grandes. Antes do seu início, em 1993, a indústria estava estruturada em sete níveis hierárquicos: Gerente de Fábrica; Gerentes de Área; Gerentes de Setor ou Produção; Chefes de Áreas; Supervisores; Encarregados e Operários. Atualmente ela está organizada em apenas três posições: Gerente de Fábrica (um); Gerentes de Produção (dois) e aproximadamente 500 operários divididos em 25 núcleos.

O projeto visava prioritariamente a reorganização do trabalho, mas para obter sucesso foi acompanhado de uma forte intervenção de procedimentos de Recursos Humanos, o que pode ser constatado pelas seguintes iniciativas:

- a implantação de um Programa de Qualidade, que levou a fábrica à certificação ISO em 1995;

- a realização de uma intensa programação de treinamento e desenvolvimento, principalmente em ferramentas da qualidade, mas também voltada para conteúdos técnicos e comportamentais;
- a criação de uma estrutura de carreiras especialmente concebida para os níveis operacionais coerente com a nova proposta de organização do trabalho;
- a implantação de um sistema de avaliação sistemática dos conhecimentos de cada operário, utilizando-se instrumentos e um conjunto de procedimentos especificamente desenvolvidos para isso;
- a utilização de processos de envolvimento especialmente criados para internalizar a nova forma de se trabalhar e estimular atitudes compatíveis com o trabalho em grupos;
- o estímulo e o acompanhamento de processos participativos de decisão inerentes ao espírito de auto-gestão que era um dos princípios básicos de todo o projeto.

Os núcleos são compostos por oito participantes e encontram-se divididos em dois tipos, de acordo com sua finalidade: de produção e de suporte. Os núcleos de suporte são em número de cinco e se responsabilizam por todas as atividades de apoio; os de produção atuam diretamente nas linhas de produtos. Para um melhor entendimento do modelo, as funções dos núcleos são descritas na figura reproduzida a seguir.

O Núcleo de Educação (*"Education Nuclei"*) é formado por funcionários remanescentes da antiga organização da fábrica. Ele planeja e faz com que se executem as ações de treinamento voltadas para os operários que atuam nas linhas de produção através de instrutores internos ou de consultores externos. O Núcleo de Operação (*"Operations Nuclei"*), formado por quatro ex-supervisores, apoia a gerência na elaboração e acompanhamento do plano geral das atividades da fábrica, inclusive na administração do regime de turnos. O Núcleo de Verificação (*"Assesment Nuclei"*) tem por atribuição monitorar os processos, verificando se existem "não conformidades", mas atuam principalmente como uma assessoria interna, atendendo às demandas dos núcleos de produção quando estes identificam obstáculos ao atingimento dos seus resultados. Interage também com o Núcleo de Educação, recomendando o quê deve ser abordado pelos programas de treinamento. O Núcleo de Confiabilidade (*"Reliability Nuclei"*), é composto por cinco engenheiros e dois técnicos de segundo grau, deve estar em contato permanente com os fornecedores da Empresa e tem por objetivo manter o conjunto dos equipamentos industriais dentro dos padrões de funcionamento e eficiência recomendados. O último grupo de suporte corresponde aos funcionários com tarefas administrativas, os quais não estão estruturados efetivamente em núcleos, recebem esta denominação apenas para respeitar a nomenclatura e o conceito do modelo aplicado à Unidade.

Como é possível observar na figura acima o centro das atenções da nova proposta são os mais de trinta núcleos de produção. Estes grupos são formados por oito operários que se responsabilizam por todas as atividades de uma determinada linha ou processo, inclusive as administrativas. O caráter do trabalho é multifuncional e autônomo. Todos executam funções de operação, manutenção, administração e controle. Cada núcleo deve atingir uma determinada meta de produção semanal, dentro de padrões de qualidade previamente definidos.

A gestão de pessoas, internamente ao núcleo, também segue o princípio do auto-controle. As faltas, atrasos, programação de férias, horários de almoço são acompanhadas e administradas pelos seus próprios integrantes. O registro destas informações por parte da Empresa, segundo os depoimentos colhidos, é feito exclusivamente para cumprir as formalidades legais.

A estratégia de organização do trabalho pressupõe que os núcleos sejam diferenciados de acordo com a complexidade do processo produtivo. Para isso, os processos foram divididos em níveis de dificuldade, conforme relacionado abaixo:

- “boiler” (caldeira)
- “personal wash”
- detergentes
- amaciantes
- processos

O núcleo encarregado de um processo deve cuidar integralmente das suas atividades, o que pressupõe que todos os componentes dominem os conhecimentos necessários para isso. Assim, como princípio, procura-se estabelecer uma relação direta entre conhecimentos e habilidades, de um lado, e a complexidade do trabalho, de outro. Os entrevistados reconheceram que esta correspondência não é natural, ou seja, a hierarquização dos processos pode não corresponder exatamente a maiores exigências de competência. Em alguns casos ela é definida mais pela necessidade de se adotar um critério de diferenciação entre as equipes, do que por uma característica intrínseca ao processo produtivo.

O sistema de gestão do desenvolvimento dos operários da fábrica foi estruturado em função desta estratégia de organização da produção. Ele é composto por três ferramentas principais: o plano de carreira, o processo de avaliação de competências e o conjunto de programas de treinamento. A contratação de trabalhadores externos têm sido pouco freqüente, mas quando ocorreu teve sempre como exigência mínima de educação formal o segundo grau. A administração da carreira dos operadores integra todos os demais processos de RH, e foi estruturada conforme a figura abaixo:

Figura nº. VII.8 - Plano de Carreiras em uma das Unidades da Gessy Lever²⁴³

A carreira dos operários da Unidade começa no cargo de ajudante geral, depois disso ela se desenvolve de acordo com os graus de complexidade dos processos nos quais ele está alocado. O processo de promoção pode acontecer através de oito níveis salariais e estima-se que ele ocorra em intervalos de três a quatro anos. O requisito básico é que seja aberta uma vaga em um dos núcleos de maior complexidade; para ocupá-la o operador deve cumprir três condições: dominar todos os conhecimentos necessários para atuar no núcleo pretendido; participar de um núcleo reconhecido pela Empresa como o melhor entre aqueles responsáveis pelo mesmo processo; e ser escolhido consensualmente pelos participantes do núcleo pretendido. Portanto, dentro de regras pré-estabelecidas, as decisões pelas promoções também são tomadas pelos próprios trabalhadores.

²⁴³ Retirado de documento interno da Empresa, original em inglês e não traduzido para evitar interferências no sentido dos termos empregados pelo autor

O modelo pressupõem também o uso de instrumentos de avaliação de conhecimentos e a promoção sistemática de ações de treinamento. Para criá-los foram definidos os conhecimentos requeridos para operar todos os processos da indústria, o que totalizou mais de 51 itens. Estes conhecimentos foram classificados por tipo de processo, formando uma matriz; com base nesta matriz são realizadas avaliações individuais por todos os componentes de cada núcleo. O domínio dos itens de conhecimento é avaliado pelo próprio funcionário, que se classifica em cinco categorias, que vão do desconhecimento total daquele tema até a condição de poder atuar como multiplicador daquele assunto para outros operários. Com base nos resultados gerais destas avaliações são definidos os programas de treinamento necessários aos grupos de trabalhadores. A unidade tem por objetivo manter uma carga horária média de treinamento por funcionário em torno de 15 horas ao ano.

Para exemplificar a relação entre conhecimentos adquiridos e progressão, utilizamos a posição inicial na carreira dos operários correspondente ao cargo de ajudante geral, descrita na figura abaixo.

Figura nº. VII.9 - Exemplo de habilidades a serem desenvolvidas e processo de promoção do cargo de ajudante geral de uma das Unidades da Gessy Lever²⁴⁴

²⁴⁴ Retirado de documento interno da Empresa, original em inglês e não traduzido para evitar interferências no sentido dos termos empregados pelo autor

O ajudante geral carrega caixas, empilha manualmente embalagens, além de outros serviços de apoio. Para ocupar este cargo o trabalhador já deve ter desenvolvido algumas habilidades básicas. Para isso ele é submetido a um Programa de Integração de 32 horas de duração, o qual aborda temas como: noções de qualidade, o papel dos núcleos de suporte, sistemas de medição, operação e lubrificação, identificação de anomalias, entre outros. Durante os três anos médios que se prevê que o ajudante geral ocupe esta posição ele deve crescer na aquisição destas habilidades e buscar outras, como indica o gráfico acima. Para isso é preciso que ele participe das atividades de treinamento oferecidas pela Empresa em sala de aula, tais como: políticas de qualidade, programas comportamentais, e requerimentos da ISO 9000 e aproveite as oportunidades de aprendizagem, tais como os diálogos de segurança e as atividades de 5S.

No caso da posição de ajudante geral, por ser o quadro inicial da carreira, há uma passagem dos níveis salariais H1 para H2 que não corresponde, necessariamente, a uma promoção ou mudança de processo de trabalho. Mas, para que o ajudante geral torne-se um integrante do núcleo de operadores de caldeira ele deverá cumprir todas as regras anteriormente mencionadas, que envolvem sempre, além da aquisição de conhecimentos e habilidades, o reconhecimento de seu desempenho por parte da Empresa dos componentes do núcleo pretendido.

A julgar pelas informações obtidas nesta Unidade, o sistema adotado para gerenciar o desenvolvimento dos funcionários operacionais da Gessy também se caracteriza pela integração. Esta integração pode ser notada entre os processos e instrumentos componentes do sistema e, entre ele e as estratégias de gestão da produção que foram implantadas na fábrica. Outras características relevantes deste sistema que merecem destaque são:

- diferentemente do que acontece com os gerentes, neste caso o modelo privilegia o coletivo e não a diferenciação individual;
 - os mesmos princípios de autonomia de decisão que estão presentes na estratégia de gestão da produção orientam as práticas de gestão Recursos Humanos;
 - conhecimento e sua aquisição é um elemento bastante valorizado nos dois modelos, de gestão de Recursos Humanos e da produção.
-

- a integração entre as práticas de gestão é tão grande que é quase impossível separar o que faz parte do Modelo de Gestão de Pessoas e o que faz parte do Modelo de Gestão da Produção.

VII.4.9 Síntese Analítica

O caso da Gessy demonstra como o Modelo de Gestão de Pessoas se estruturou nas empresas brasileiras que atuam em mercados competitivos e turbulentos como o de bens de consumo doméstico. Oferece indícios também de como um determinado tipo de multinacionais foi redimensionando suas políticas e práticas de gestão para amoldá-las às demandas da globalização nos chamados mercados emergentes.

Como em todos os demais casos, as características do modelo dependem muito de como aconteceram os processos de mudança mais amplos da Empresa. Na Gessy Lever do Brasil eles apresentam uma característica peculiar: não se deram através de um grande programa de mobilização interna, tal qual vimos acontecer nas demais empresas analisadas neste estudo. Houve mudanças relevantes nas estruturas organizacionais e nos processos internos. Ocorreram movimentos de aquisição de novos negócios, como a Cica e a Kibon. Grandes empresas de consultoria promoveram reformulações profundas nos sistemas e métodos de gestão e, como foi visto no último tópico, as práticas de gestão da produção aplicadas nas fábricas foram substancialmente reformuladas. Mas tudo isso não esteve associado a uma ampla campanha de engajamento que articulasse todas estas iniciativas a uma nova perspectiva de negócios. Na Gessy esta articulação parece ter acontecido de forma espontânea e as mudanças se incorporaram à vida da Empresa com uma certa naturalidade.

É interessante observar que esta forma particular de mudar, por suas características intrínsecas, não cria líderes absolutos. Na Gessy não se percebe um patrono que guia e garante legitimidade a todo o processo de mudança, como é comum acontecer em outras organizações. Ao vir de todos os lados e se articular na prática, a mudança tem uma perspectiva multinacional, impessoal e profissionalizada.

A memória organizacional da Empresa também não registra marcos significativos de transformação. Nos relatos colhidos não aparecem momentos, situações ou períodos que tenham adquirido um sentido de ruptura com padrões tradicionais de comportamento ou cultura. Em resumo, na Gessy a mudança não tem uma conotação negativa ou positiva, ela não assusta, incomoda ou mesmo anima, simplesmente faz parte do cotidiano.

Isto se explica, em parte, pela história de sucesso sistemático e linear da Empresa. Ela cresce em número de empregados e em faturamento durante todo o período estudado, alcançando uma posição de particular destaque durante os anos noventa. Nos movimentos de fusões e aquisições, que ocorreram nestes mesmos anos, ela sempre entrou como compradora e não como parceira ou numa situação de subordinação. E, na guerra que se estabeleceu com as concorrentes pós abertura, em geral, conseguiu manter suas posições competitivas.

Na Gessy de hoje, que continua em mudança, o que se observa é uma espécie de adaptação passiva das pessoas a um ritmo excessivamente acelerado de trabalho e de transformações contínuas. Embora ninguém o critique explicitamente, pode-se perceber que há tensão no ambiente e que a qualidade de vida não é considerada exatamente saudável pelos executivos entrevistados.

Este ritmo é fruto da implantação recente de uma estrutura por processos bastante radical, da concentração de todas as atenções em mercados e negócios onde se medem diariamente as posições de “*market share*”, do alto grau de competitividade interna e da busca de uma transnacionalidade, cuja configuração ainda não está muito bem definida para toda a Organização.

Em todos estes processos Recursos Humanos, enquanto função organizacional, vem tendo participação obrigatória e permanente. O caráter dessa participação é, certamente, um dos fatores que destacam a Gessy e a tornam uma Empresa exemplar nesta área. Não se trata de uma atuação passiva, “de fachada”, ou mesmo “a reboque” das mudanças que uma área de produção ou uma empresa de consultoria venham a promover. O papel da função não é simplesmente estar presente e ouvir, ou alinhar suas

ferramentas a um projeto externo, ao qual Recursos Humanos deve necessariamente se adaptar. Pelo que foi observado ela é chamada a contribuir para as próprias mudanças. Redesenhando, com certeza, suas ferramentas e processos, mas, ao mesmo tempo, interferindo ativamente no seu curso da transformação em que está inserida.

Esta forma de participação ativa e diferenciada, é transformadora da própria estrutura de Recursos Humanos. No caso da Gessy a área torna-se principal responsável por processos que, no modelo tradicional, seria chamada a atuar, quando muito, como coadjuvante. Este é o caso dos processos de Organização do Trabalho e Desenvolvimento Organizacional, que, ao contrário da grande maioria das organizações, fazem parte das atribuições formais de Recursos Humanos na Empresa. Como observávamos no capítulo V, esta forma de atuação ampliada, na qual as fronteiras entre gestão da produção, da mudança organizacional e de outros elementos que envolvem o comportamento humano tornam-se movediças, é uma das características mais marcantes do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas.

Seguindo a lógica identificada na maneira de mudar da Empresa, a gestão de Recursos Humanos corporativa também não é articulada e sistemática. Não se encontra na Gessy o gerenciamento estratégico de Recursos Humanos na sua concepção teórica mais rigorosa, em que os processos são orientados por políticas, que se difundem em instrumentos, para depois se transformar em procedimentos aplicados a todos os funcionários. Alguns sistemas, como o de Remuneração e Carreiras por *"Work Levels"*, por exemplo, são bastante estruturados e politicamente orientados, outros, como a remuneração dos operários e supervisores das fábricas, não apresentam este grau de organização.

Mas, a principal marca do Modelo de Gestão de Pessoas da Gessy está no caráter inovador dos métodos adotados. Através do *"benchmarking"* interno e externo, da busca de inovações em institutos de pesquisa e consultorias de reconhecimento mundial, a Gessy pode ser considerada um exemplo em instrumentos e processos de ponta em termos de Gestão de Recursos Humanos. Comprovam isso o *"Regional Learning Programme – 1998"*; o sistema de *"Work Levels"*; a discriminação de *"High*

Potentials” e as práticas de “Remuneração Variável” na gerência e nas fábricas. Do ponto de vista técnico trata-se de uma Empresa cujos Sistemas de Gestão são inovadores, integrados entre si e de padrão internacional. Dentre todas as características que se pode observar no caso Gessy esta é aquela que mais contribui para sua imagem de organização exemplar do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil.

Esta condição de Empresa inovadora quanto à gestão de Recursos Humanos nos permite utilizar o caso da Gessy para ressaltar algumas orientações básicas do novo Modelo de Gestão. Em primeiro lugar, como se afirma recorrentemente na descrição do caso, o modelo é tipicamente diferenciador. Ele é concebido para estabelecer diferenças entre grupos, funções e entre pessoas. O critério, sempre que possível, é o impacto do desempenho sobre os resultados do negócio, medido preferencialmente através de metas definidas quantitativamente.

A primeira diferenciação separa gerentes de não gerentes. São dois estratos funcionais bem definidos e segregados na Empresa. Embora haja uma certa permeabilidade entre eles pode-se dizer que os modelos de gestão aplicados a cada segmento são completamente distintos. Há inúmeras referências, no decorrer do caso, que exemplificam isso.

Dentre os não gerentes a homogeneidade e o sentido de coletividade é preservado, as diferenças salariais são pequenas e as avaliações não implicam uma exposição tão grande do desempenho individual das pessoas. Além disso valoriza-se o trabalho e a decisão em grupo, o que ocorre até mesmo no caso de promoções e das metas para o cálculo de bônus.

No quadro gerencial vale a regra da competição individual. Esta competição pode ser excludente, quando só 25% de cada categoria de gerentes é classificada como “*high potential*”, ou não, quando todos podem obter bônus se tiverem bom desempenho, mas ela dá a tônica das relações organizacionais que o modelo quer estabelecer neste segmento. No caso dos gerentes o grupo parece não ser levado em consideração, constituindo apenas um instrumento para facilitar o desempenho do indivíduo. As

relações do gerente com o seu trabalho e o futuro se dão num universo restrito e ao mesmo tempo distante, do qual fazem parte a pessoa, sua carreira, o projeto em que atua e, quase que diretamente, a Empresa. O modelo de gestão não cria ou valoriza outros elementos de socialização intermediária, tais como a área, o departamento e a equipe de trabalho.

A perspectiva da transnacionalização, outra característica relevante do modelo, torna estas relações ainda mais distantes. O gerente não persegue agora uma carreira e um perfil local que, quando conquistado, serve de plataforma para a trajetória internacional. Estas referências de desempenho e comportamento são definidas regionalmente. A região torna-se assim o espaço onde ele deve ancorar, desenvolver e disputar competitivamente suas expectativas de futuro. Gerar competitividade interna entre as pessoas de uma região é a tônica do modelo de gestão aplicado aos gerentes da Gessy.

Além da diferenciação e da transnacionalização, a vinculação dos instrumentos de gestão de RH com as práticas de gestão da produção é outra característica marcante do Modelo da Gessy. Na Unidade fabril estudada não tínhamos um programa de qualidade e uma estratégia de núcleos de produção aos quais RH se amoldava. Tudo isto tinha um forte grau de integração, a ponto de não ser possível estabelecer diferenças entre o Modelo de Gestão da Produção e o Modelo de Gestão de Recursos Humanos.

VIII. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta original deste estudo consistia em responder a um conjunto de questões que considerávamos relevantes para o debate sobre a reestruturação empresarial do Brasil ocorrida na década de noventa. Elas giram em torno de uma pergunta principal que apresentava a seguinte formulação: *As políticas e práticas de gestão de pessoas modificaram-se substancialmente neste período a ponto de se tornar um fenômeno organizacional diferenciado?* Respondida esta questão, outras se colocavam, tais como: *Qual o caráter dessas mudanças? Como este processo de transformação aconteceu em diferentes realidades empresariais? Quais são os seus impactos para os agentes envolvidos e o novos papéis que estes agentes são chamados a desempenhar?*

Embora as pesquisas realizadas tenham caráter exploratório, acreditamos ter reunido informações suficientes para avançar na resposta a grande parte destas indagações. Neste capítulo sumarizamos estas conclusões, apresentando-as na sequência em que se encontram ordenadas as perguntas acima.

VIII.1 A Constatação e os Motivos da Mudança

A intensificação da competitividade empresarial e as mudanças no perfil da sociedade brasileira ocorridas na última década geraram um novo padrão de gestão de pessoas diferenciado daquilo que se praticava até então nas organizações do país. Esta constatação pode ser confirmada pela literatura consultada, pela pesquisa com formadores de opinião e pelos estudos de caso realizados no âmbito deste trabalho.

Quase 80% dos formadores de opinião pesquisados consideram que o modelo de gestão de pessoas das empresas brasileiras mudou muito ou mudou radicalmente a partir de 1990 no Brasil. Segundo este mesmo público, a adesão das empresas a este novo padrão não apresenta uma intensidade e abrangência homogênea, porém ele é parte integrante da realidade organizacional do país e é recomendado, por especialistas e consultores, como a forma adequada das empresas enfrentarem os desafios atuais de competitividade.

Todos os nossos resultados de pesquisa levam à conclusão de que se trata de uma nova referência, um modelo que as organizações podem não seguir rigorosamente, mas perseguem-no como um objetivo, visando adaptá-lo às suas necessidades específicas. Pela composição que foi dada intencionalmente ao grupo de respondentes da pesquisa pode-se dizer também que este é o modelo ensinado nas universidades mais conceituadas do país. É possível afirmar ainda que ele que orienta o comportamento e as decisões dos profissionais que atuam na área ou que ocupam outras posições de destaque das empresas brasileiras de grande porte.

A forma e a velocidade com que as organizações migram para as novas práticas de gestão são muito variadas, e não se encontra um critério capaz de associar diferentes tipos de empresa a uma maior ou menor propensão à mudança. Em algumas organizações, provavelmente aquelas mais expostas à competitividade, o modelo se transforma radicalmente, configurando uma ruptura; em outras, preserva características tradicionais com algumas alterações não tão estruturais, constituindo uma reforma daquilo que se praticava até então.

O que se pode constatar com certeza é que aquilo que movimenta a formação do novo modelo são os ajustes das empresas ao ambiente, ou seja, as modificações que ocorreram em outras instâncias da organização e que exigem novas políticas e práticas de gestão de pessoas. Em outras palavras: *A mudança não acontece por iniciativa da função Recursos Humanos, mas vem de fora dela.* Nos estudos de caso, este caráter dependente da gestão de recursos humanos em relação às alterações mais globais vividas pela organização é bastante evidente.

As pesquisas de outros autores que investigam as mudanças empresariais no Brasil, descritas no capítulo IV, comprovam que quanto mais nos aproximamos da metade da década de noventa mais estas modificações estruturais se intensificariam nas organizações brasileiras. Como vimos, elas podem ser classificadas em quatro categorias principais de intervenções:

Redefinição Estratégica: pela qual as empresas buscam reconhecer e concentrar-se nas suas competências essenciais e nas atividades de maior valor agregado da cadeia produtiva.

Reestruturação Administrativa: que provocou uma sensível diminuição dos níveis hierárquicos, a redução do quadro ao mínimo necessário e a aproximação das esferas de decisão e ação nos processos internos.

Reestruturação Organizacional: promovida através da adoção de estruturas flexíveis, cujo critério de repartição das funções é o atendimento “customizado” de cada segmento do mercado (Unidades de Negócio) e, internamente, a introdução do conceito de organização por processos.

Reforma Produtiva: que inclui todas as mudanças de gestão do trabalho, como programas de qualidade, estratégias de produção enxuta, de organização por células, mini-fábricas, além da formação de redes internas e externas de clientes/fornecedores desenvolvendo um relacionamento de longo prazo e padrões de qualidade comuns.

O foco prioritário no cliente e em sua satisfação, a redução de custos e a conquista de uma posição favorável no mercado com padrões internacionais de qualidade e produtividade seriam os principais objetivos destas reformulações empresariais. Embora as pesquisas empíricas sobre esse assunto sejam escassas, conseguimos reunir alguns dados que exemplificam estas mudanças e algumas de suas conseqüências práticas para as empresas. Eles demonstram que:

- em 1995 as empresas brasileiras haviam adotado mais de 24 tipos diferentes de programas ou métodos de gerenciamento visando ampliar a sua eficiência;
 - a reformulação das estratégias de negócio foi a iniciativa mais freqüente, tendo ocorrido em quase 70% das grandes organizações brasileiras;
 - 59% destas mesmas organizações adotaram programas de gestão da qualidade total; 50% terceirizaram parte de suas operações e vários processos de gestão da produção como “just in time” (41%), “mini-fábricas” e células (35%) estavam sendo praticados correntemente;
-

- em 1990 a estrutura organizacional das indústrias brasileiras mantinha entre 10 a 12 níveis hierárquicos, em 1996 eles não passavam de cinco;
- o retrabalho interno, em porcentagem de peças ou produtos, era de 30% em 1990, e em 1996 ele estava estimado em 3,65%;
- o faturamento por trabalhador por ano do setor de autopeças mais que duplicou em dólares entre 1988 e 1995, e o do setor bancário aumentou 50% neste mesmo período.

Estas informações secundárias têm correspondência com o que observamos nos estudos de caso. *Todas as três empresas definidas pelos formadores de opinião como exemplos do novo modelo de gestão haviam promovido algum tipo de reestruturação ou mudança organizacional de larga escala na virada dos anos noventa.* Além disso várias das estratégias de gerenciamento acima descritas estão presentes nessas organizações, conforme se observa no quadro abaixo:

Quadro nº VIII.1 - Categorias de Mudanças Empresariais ocorridas nas Empresas Estudadas

CATEGORIA DE MUDANÇA EMPRESARIAL	EMPRESAS		
	GESSY	RHODIA	XEROX
<i>Redefinição Estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • definição de uma empresa internacional com foco local 	<ul style="list-style-type: none"> • nova filosofia proposta pelo PRHOEX • planejamento estratégico participativo 	<ul style="list-style-type: none"> • definição do foco no cliente e, principalmente a mudança para uma empresa de soluções em documentos: "The Document Company"
<i>Reestruturação Administrativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • não há informação 	<ul style="list-style-type: none"> • processos de demissão voluntária e "down sizing" 	<ul style="list-style-type: none"> • não há informação
<i>Reestruturação Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura por processos, negócios e produtos • crescimento através aquisição de novos negócios • transnacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> • vários processos de fusão com outras organizações • acontecem mais recentemente com autonomia dos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • estruturas regionais e de fábricas com autonomia de gestão
<i>Reforma Produtiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> • várias alternativas de gestão da produção, como mini-fábricas, grupos multifuncionais, células, tornam a Gessy um exemplo nesta área para outras organizações 	<ul style="list-style-type: none"> • programas de qualidade implantados com o PRHOEX e grupos autogerenciáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • um exemplo em programas de qualidade • grupos autogerenciáveis como estratégia de produção

Pode-se perceber que estas mudanças não eram compatíveis com as políticas e práticas tradicionais de gestão de pessoas adotadas por estas empresas. O regime de estabilidade, salário fixo definido pelo cargo ocupado, treinamento ofertado pela empresa, carreira de longo prazo baseada no critério de lealdade à empresa, não correspondia às novas formas de produzir e fazer negócios que se delineavam. Um novo modelo, que tem como referência a empregabilidade, a remuneração variável, o autodesenvolvimento, carreiras múltiplas e flexíveis e uma relação menos duradoura e estável da pessoa com a organização é construído como alternativa às contradições que se instalavam nestas empresas por esta época.

VIII.2 Características das Empresas Representativas do Novo Modelo

Embora não estivesse incluído entre os objetivos propostos por este estudo, tentamos identificar no capítulo VI algumas características empresariais distintas de organizações que adotam Modelos de Gestão de Pessoas Competitivos. Como já referimos anteriormente, as associações com indicadores de tamanho (número de empregados), performance (rentabilidade/patrimônio líquido), faturamento, posição entre as maiores e melhores da Revista Exame, entre outros, não surtiram resultados significativos quando analisados para a classificação das 99 empresas citadas na pesquisa de opinião. Entretanto, a análise das informações de caracterização das três empresas de maior destaque, nas quais se realizaram os estudos de caso, permite algumas inferências qualitativas relevantes. O quadro abaixo apresenta estes dados:

EMPRESA	ORIGEM DO CAPITAL	Nº DE EMPREG. (Aprox)	FATURAM. DECLARADO 1997 (MILHÕES US\$)	ANO DE IMPLANTAÇÃO NO BRASIL	SETOR	POSIÇÃO NO SETOR
1. Xerox do Brasil	EUA	6.000	1,630,0	1965	Informática/ Telecom.	1
2. Rhodia S/A	França	4.700	1,266,0	1920	Química/ Farmacêutica	4
3. Gessy Lever	Anglo-Holandês	9.724	3,498,0	1929	Limpeza Higiene Alimentos	1

Observa-se que existem algumas características bastante semelhantes entre estas três organizações. Em primeiro lugar são todas empresas multinacionais, européias ou americanas; a única entre as quatro primeiras de origem nacional, a Freios Varga, não participou dos estudos de caso justamente por estar sendo incorporada por uma empresa estrangeira na época da pesquisa. Em segundo lugar, são empresas com mais de quatro mil empregados e com faturamento superior a US\$ 1,300 milhões. Ou seja, estão entre as maiores do país nos dois indicadores, o que determina a posição de cada uma delas em seu setor de atividade: em geral a primeira. Além disso, são organizações que já fazem parte da história empresarial do país há longo tempo e viveram intensamente os ciclos de mudança econômica mais recentes, processando mudanças internas relevantes em função deles.

Desta forma, ainda que não tenha sido possível identificar um padrão de empresa associado à adoção de modelos competitivos de gestão de pessoas, pode-se dizer que é mais provável encontrá-las entre as grandes multinacionais com uma tradição já consolidada em seu setor de atividade. Como procuraremos demonstrar a seguir, mesmo no interior de cada uma delas as mudanças empresariais e de gestão de pessoas ocorreram de forma diferenciada.

VIII.3 O Processo de Mudança

O novo modelo não seria concebido e implantado nas organizações com a mesma facilidade com que podemos descrevê-lo teoricamente. *Uma segunda conclusão deste estudo é que o processo de construção do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas se deu de forma contraditória, pouco sistemática e irregular, sendo quase impossível identificarmos um padrão entre as organizações pesquisadas.* A configuração específica que o processo assumiu dependeu muito da história particular de cada organização, das opções de reestruturação empresariais e produtivas adotadas por ela e, principalmente, *da maneira pela qual a função Recursos Humanos se engajou, desde o início, nos movimentos globais de mudança.*

Pode-se dizer, entretanto, que três fases foram sempre bastante comuns nos processos de transformação de todas as empresas pesquisadas. Elas se caracterizam por um momento de crise, quando as políticas e práticas tradicionais são questionadas pelos programas de mudança mais amplos; um momento de destruição, quando estas práticas são substituídas, abandonadas ou tornam-se meramente burocráticas; e um terceiro momento, de reconstrução da função em novas bases, quando a empresa demanda novamente de RH ações em sua área específica de atuação. O retrato da história recente da função nas empresas estudadas passa ciclicamente por estes três estágios, como demonstra a figura abaixo:

Figura nº VIII.1 - Fases do Processo de Constituição do Modelo Competitivo de gestão de Pessoas

As organizações que conseguem superar adequadamente estes estágios fazem de cada um deles uma situação de aprendizado organizacional, criando o que Fleury chama de aprender ao mudar (*"learning by changing"*)²⁴⁵. Aquelas que não concluem algum deles não fecham adequadamente o ciclo, perpetuando uma situação de crise, que se manifesta pela desarticulação dos procedimentos de gestão, pela convivência entre programas com múltiplas orientações, e, principalmente, pela permanência de um estado permanente de conflito aberto ou velado entre diferentes instâncias organizacionais. Isto não acontece nas organizações pesquisadas, o que é, certamente, um dos motivos pelos quais elas são consideradas exemplares; outras empresas de nossa experiência profissional apresentam este quadro, no qual a dificuldade de se desvencilhar de uma destas fases gera um estado de crise permanente.

²⁴⁵ FLEURY, A. FLEURY M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional*, Atlas, S. Paulo p. 64

Nos casos em que estudamos, a crise constituía um primeiro estágio natural do processo geral de mudança. As situações que a exemplificavam não eram referidas com frequência pelos entrevistados, que procuravam preservar a imagem da empresa, mas podiam ser abstraídas pela interpretação dos relatos colhidos. Nesta primeira fase do ciclo de mudança a função Recursos Humanos é confrontada com os demais pólos mobilizadores da reestruturação organizacional mais ampla. Na história das empresas ela ocorre entre 1985 e 1992 e significa uma disputa, em alguns casos bastante acirrada, pelo poder interno. Na Rhodia ela se manifesta através da criação de uma instância paralela, a APDG. Na Gessy, se revela pela substituição de todo o quadro de dirigentes de Recursos Humanos. Na Xerox, onde a mudança acontece de forma mais conservadora, RH foi se alinhando mais naturalmente ao novo perfil empresarial. Mas, mesmo nesta empresa, é possível perceber algumas rupturas, marcadas pela perda de importância da função corporativa e a migração do pólo mobilizador de Recursos Humanos para as áreas fim da empresa.

O segundo momento, de destruição, é aquele em que os processos e instrumentos de gestão tradicionais perdem o sentido prático, porque não orientam mais as relações organizacionais na empresa. O poder de mobilização concentra-se quase que totalmente nos outros programas de mudança. Esta fase parece ter sido também significativa no exterior, tendo levado alguns autores a decretar a morte de Recursos Humanos enquanto uma função organizacional, como analisa Ulrich em artigo citado no capítulo V deste estudo.²⁴⁶ Na fase da destruição as mudanças em curso sobrepõem-se às práticas e concepções tradicionais de Recursos Humanos. A estrutura multifuncional de produção é uma afronta ao plano de cargos; a autonomia das unidades de negócio para decidir a remuneração de seus empregados desequilibra o regime interno de salários; a redução dos níveis organizacionais desestabiliza os planos de carreira verticalizados e os programas de qualidade acabam assumindo para si a iniciativa pelo treinamento, apenas para exemplificar algumas situações possíveis.

²⁴⁶ ULRICH, D. *Judge me more by my future by my past in human resource management*, Spring 1997, vol 36, no. 1 p 5

Neste segundo momento rompe-se o equilíbrio entre as práticas antigas de gestão e as propostas dos programas de reestruturação. Nos casos bem-sucedidos, como aqueles que estudamos nesta pesquisa, prevalecem as propostas de mudança, que são internalizadas e legitimadas pela cultura da organização. É assim que as ferramentas gerenciais defendidas pelo PRHOEX foram assimiladas pelos gestores da Rhodia, o Programa de Qualidade tornou-se prática normal de trabalho na Xerox, e a visão de produtos e processos voltados para o cliente passa a ser corriqueira no discurso dos funcionários da Gessy Lever.

Porém, em algum momento posterior, parece que a organização se dá conta da contradição entre o que foi mudado no âmbito da produção e do negócio e o que permanece como base das relações entre as pessoas e a empresa. Neste terceiro estágio, por iniciativa da empresa ou por pressão das pessoas, Recursos Humanos é chamado novamente a cumprir sua função característica. É convocado a cumprir aquele papel que Marlene Catarina designa como a forma institucionalizada de “regulação dos interesses antagônicos, de contradições e de cooperação” na empresa, papel este que, por ser a essência deste tipo de fenômeno organizacional, não se altera mesmo quando o modelo muda.²⁴⁷

Quase todas as três organizações estudadas encontravam-se nesta terceira fase por ocasião da pesquisa. Buscavam formas de se recompor através da remodelação das políticas e práticas de gestão anteriores (Xerox), através da implementação de processos mundiais relativamente homogêneos de gerenciamento de pessoas (Programa Gerencial da Gessy), ou por meio da geração, no âmbito local, de iniciativas inovadoras de gestão - como as carreiras para operadores de fábrica na Gessy ou o projeto Empregabilidade na Rhodia.

Não é nosso objetivo estabelecer comparações absolutas entre os estudos de caso realizados; a metodologia adotada e a peculiaridade de cada organização não recomendam este tipo de procedimento. Entretanto, o que parece emergir do resgate das

²⁴⁷ MELO, M. C. O. L. *Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção do processo de auto-regulação*. In: *Recursos Humanos e Subjetividade* p 169.

amplos, esta última etapa, de formação do modelo competitivo de gestão de pessoas, vem se consumando com maior êxito e facilidade.

Esta constatação confere uma importância fundamental à relação entre a função Recursos Humanos e os demais programas de mudança organizacional, motivo pelo qual construímos uma tipologia capaz de caracterizar estas formas de interação. A participação de RH nas propostas mais amplas de mudança pode acontecer de três maneiras:

- *“de fachada”*: como o discurso considerado adequado não pode descartá-la, se dizia que a função RH estava presente no processo de mudança, mas na verdade ela não é nem mesmo levada em consideração. Acontece em organizações que não têm nenhuma tradição na área, o que evidentemente não é o acaso de nenhuma daquelas que estudamos aqui. No momento posterior à mudança, na terceira fase, descrita acima como de reconstrução, torna-se muito difícil para a empresa criar um novo modelo adequado às suas novas necessidades.
- *“a reboque”*: na qual a mudança organizacional acontece através de outras instâncias organizacionais, em geral criadas especificamente para coordená-la, e RH deve participar do processo adaptando-se a ele. Suas políticas, processos e instrumentos de gestão vão se reorganizando em função da nova estratégia que se implementa, porém sempre de forma dependente e desarticulada.
- *“em parceria”*: neste caso, mais próximo do ideal, RH está presente desde o início intervindo nas decisões referentes à nova estratégia e na definição dos meios que serão utilizados para isso. A construção do novo modelo de gestão de pessoas, suas políticas, processos e instrumentos, vai ocorrendo dentro da própria dinâmica geral de mudança, sendo difícil até mesmo separar os dois processos.

A qualidade da participação de RH nos processos gerais de mudanças define em grande parte o resultado final destes movimentos para a empresa e, principalmente para o Modelo de Gestão de Pessoas que prevalece. No caso das participações *“de fachada”* e *“a reboque”* ao término de todo o processo a estrutura de Recursos Humanos vê-se completamente desorganizada, não há um Modelo de Gestão mas um conjunto de políticas e práticas acessórias aos programas implementados que por vezes são até contraditórias entre si. Quando RH atua *“em parceria”*, é levado a refletir criticamente sobre a sua própria atuação ao longo do processo, o Modelo que se instala ao final tem maiores chances de estar articulado internamente e orientado por políticas coerentes com as mudanças organizacionais mais amplas.

VIII.4 Quanto ao caráter da Mudança

No capítulo V deste estudo, a partir de uma revisão da literatura sobre o assunto, classificamos as principais tendências projetadas para a gestão de Recursos Humanos em quatro categorias, as quais foram testadas no “survey” com formadores de opinião e nos estudos de caso. Para analisar a composição do modelo no Brasil procuramos retomar estas categorias e verificar sua forma de manifestação nas empresas brasileiras segundo os resultados destas duas modalidades de investigação. As principais tendências projetadas foram classificadas em quatro categorias:²⁴⁸

- Foco ou Papel Principal do Modelo
- Estrutura e Forma de Atuação
- Papel dos Profissionais
- Orientação dos Processos

Quanto ao foco ou papel principal do modelo eram indicadas as seguintes tendências:

Quadro nº VIII.2 - Síntese das Tendências do modelo de Gestão de Pessoas – Foco ou papel principal do modelo

ELEMENTO COMPONENTE	TENDÊNCIAS PROJETADAS
FOCO OU PAPEL PRINCIPAL DO MODELO	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas decisões sobre estratégia negocial. • Disseminadora da estratégia negocial da empresa. • Desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional como meta prioritária. • Buscando resultados reconhecidos pelos clientes. • Órgão gestor de informações. • Avaliada através de sistemas específicos quanto aos seus objetivos.

Das tendências projetadas quanto ao foco do modelo, descritas no quadro acima, observa-se que a prioridade conferida ao processo de desenvolvimento é aquela que efetivamente se comprova nas organizações brasileiras. Ela é a única citada espontaneamente na pesquisa com formadores de opinião, obtendo, inclusive, um

²⁴⁸ Vide quadro no. V.3 página 132 deste volume

destaque expressivo em relação a todas as demais mudanças referidas por eles (62,5%). Além disso todos os estudos de caso demonstraram que as empresas vêm se esforçando por vincular seus processos de gestão a uma perspectiva de desenvolvimento. Algumas destas iniciativas, relatadas em detalhe nos estudos de cada empresa, encontram-se descritas a seguir:

- uso e integração de ferramentas de avaliação de desempenho, performance e potencial (Gessy)
- estruturação de sistemas de planejamento e gestão de carreiras (Gessy)
- elaboração de perfis de competências (Gessy, Xerox)
- oferta de programas internos, externos e internacionais de desenvolvimento – para os gerentes visando a agregação de competências coerentes com o perfil, para os níveis técnicos e operacionais em geral relacionados com os programas de qualidade e produtividade. (Gessy, Rhodia, Xerox)
- experiências de associação entre empresas e com instituições de ensino para desenvolver programas e tecnologias inovadoras de desenvolvimento profissional. (Gessy, Rhodia, Xerox)
- uso de mecanismos diversos de estímulo ao autodesenvolvimento, tais como: cadastros e sistemas informatizados de informações sobre as experiências de desenvolvimento das pessoas; identificação de centros de competência e modelos de papel; estímulo a processos de auto-avaliação, etc. (Gessy, Xerox)

As duas primeiras tendências referentes ao foco do modelo relacionados no quadro acima, que retomam a necessidade de conferir uma perspectiva estratégica à gestão de Recursos Humanos, não são uma característica marcante do Modelo de Gestão de Pessoas das organizações brasileiras. Não foram citadas espontaneamente como uma mudança efetiva pelos formadores de opinião e, quando são oferecidas como alternativas aos pesquisados, eles não as classificam entre aquelas que foram priorizadas pelas empresas do país.

Já nas empresas consideradas exemplares o caráter estratégico da função de gestão de pessoas é bastante valorizado. Sobre ele observa-se que:

- em todas as empresas a posição de Recursos Humanos na estrutura lhe confere importância nas decisões estratégicas;
-

- na maioria delas há uma ligação formal entre estratégias de negócio e questões de Recursos Humanos, através de planos e processos especificamente voltados para isso;
- apenas em uma empresa se conferiu a Recursos Humanos o papel de guardião e disseminador da estratégia de negócio; e
- em duas delas os dirigentes dos negócios fazem parte de um Comitê encarregado de discutir as questões estratégicas de RH.

Os resultados acima nos levam a concluir que as empresas brasileiras não assumiram ainda plenamente uma postura estratégica nos seus processos de gestão de pessoas. Esta constatação é ainda mais preocupante quando se observa que o alinhamento das funções de RH às estratégias de negócio é uma das mais importantes recomendações dos formadores de opinião. Mais de 70% dos pesquisados consideraram que esta é uma condição fundamental para que a empresa tenha práticas de gestão competitivas.

As três outras tendências de mudança selecionadas da bibliografia quanto ao foco de atuação de Recursos Humanos: *buscar o reconhecimento dos clientes; ser um órgão gestor de informações e submeter-se a procedimentos de avaliação*, aparecem recorrentemente nos estudos de caso, são consideradas de média prioridade pelos formadores de opinião, mas não se caracterizam como mudanças efetivamente internalizadas pelas empresas brasileiras.

Para o segundo componente do modelo, a estrutura e forma de atuação da área, projetavam-se as seguintes tendências:

Quadro nº VIII.3 - Síntese das Tendências do Modelo de Gestão de Pessoas – Estrutura e Forma de Atuação da Função

ELEMENTO COMPONENTE	TENDÊNCIAS PROJETADAS
ESTRUTURA E FORMA DE ATUAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada pelas áreas clientes. • Estrutura flexível - redes, células ou equipes de trabalho. • Funções principais: a) internalização, desenvolvimento e implantação de tecnologias de RH; b) atendimento e adaptação às necessidades do negócio de seus clientes. • Terceirização das atividades operacionais.

Na opinião espontânea dos especialistas consultados pela pesquisa, as mudanças quanto à estrutura de atuação da função Recursos Humanos foram a terceira tendência que mais incidiu nas organizações brasileiras. Entre todas as alterações citadas no quadro acima, duas foram consideradas mais generalizadas: *a redução do quadro de especialistas da área e o foco no cliente interno*. A introdução de novas formas de se organizar o trabalho em RH, tais como estruturas em rede, equipes de trabalho, voltadas para projetos, etc. são características presentes nas empresas exemplares, mas não se pode dizer que venham se disseminando nas organizações.

A terceira categoria refere-se ao papel dos profissionais; sobre ela foram selecionadas as seguintes tendências:

Quadro nº VIII.4 - Síntese das Tendências do Modelo de Gestão de Pessoas – Papel dos Profissionais

ELEMENTO COMPONENTE	TENDÊNCIAS PROJETADAS
PAPEL DOS PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvedores e implantadores de produtos e processos. • Agentes de disseminação estratégica. • Estimuladores de processos de mudança. • Conselheiros individuais e consultores organizacionais internos.

O papel dos profissionais sofreu alterações substanciais, constatadas pelas duas pesquisas. Elas correspondem a uma migração para o que a literatura normalmente define como função de “consultor interno”, referida várias vezes nos estudos de caso e confirmada pela frequência com que foi citada na pesquisa com formadores de opinião. Vale dizer que a interpretação do que significa o exercício dessa função é ainda contraditória nas empresas estudadas mas, em geral, pode-se dizer que o perfil de consultoria interna corresponde às características indicadas no quadro acima.

A última categoria, orientação dos processos de gestão, é bastante ampla, envolvendo todo o espectro de ação de Recursos Humanos. Por este motivo selecionamos para tratar neste estudo apenas dois processos principais: Remuneração e Desenvolvimento.

Quadro nº VIII.5 - Síntese das Tendências do Modelo de Gestão de Pessoas – Processos de Remuneração e Desenvolvimento

ELEMENTOS COMPONENTES	TENDÊNCIAS PROJETADAS
PROCESSO DE REMUNERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão estrita dos custos com salários fixos. • Administrar terceiros prestadores de serviços para minimizar salários fixos. • Segmentação das políticas e práticas salariais. • Flexibilização da remuneração vinculando-a a padrões de desempenho e competência.
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ganha especial ênfase. • Estímulo ao autodesenvolvimento. • Criação de um ambiente propício à aprendizagem. • Ferramentas tradicionais de RH ganham foco em desenvolvimento (avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional, gestão de carreiras, etc.). • Uso de especialistas e programas externos.

Todos os resultados obtidos no decorrer deste estudo levam à constatação de que uma das características mais marcantes do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas é sua concentração em remuneração por desempenho e estímulo ao autodesenvolvimento. Estas duas tendências são as que apresentam maior índice de concordância em todas as questões formuladas a esse respeito, dentre as quais destacam-se:

- são as tendências mais citadas espontaneamente no “survey” com especialistas da área como mudanças que efetivamente ocorreram nas empresas brasileiras;
- classificam-se como mudanças prioritárias entre as recomendadas por este mesmo público para constituir um modelo competitivo de gestão de pessoas;
- estão presentes em todos os estudos de caso realizados nas empresas indicadas como exemplares através de várias políticas e procedimentos de gestão.

No que se refere ao desenvolvimento, nos parágrafos iniciais deste tópico já foram citados vários exemplos de como as organizações pesquisadas valorizam este processo. Quanto à vinculação entre remuneração e resultados de negócio os estudos de caso foram absolutamente categóricos ao constatar que todas as organizações pesquisadas adotavam sistemas de remuneração variável de diferentes tipos, dependendo do

segmento funcional considerado. Para os gerentes, em geral são utilizados sistemas de bônus individuais atrelados a metas anuais. Para os demais níveis, se aplicam sistemas de participação nos resultados, em geral, condicionados a metas definidas por equipes, unidades ou toda a empresa.

Trata-se, portanto, de um modelo voltado para resultados e para o desenvolvimento de competências. No qual se reduz bastante o quadro de profissionais especializados, que devem atuar dentro de um novo padrão funcional e em uma estrutura cada vez mais próxima do cliente interno. Embora seja recomendável que o modelo tenha uma orientação estratégica e avalie a sua contribuição para a empresa de forma objetiva, estas duas mudanças não foram assimiladas pelas organizações brasileiras, como várias outras que identificamos na literatura especializada.

VIII.5 Impactos do Novo Modelo para as Relações Organizacionais

A projeção dos impactos das mudanças descritas até aqui na vida e no comportamento dos agentes envolvidos não era um objetivo nuclear deste estudo. Portanto, não foram planejados e realizados levantamentos empíricos especificamente para esse fim. Apesar disso, consideramos que, por sua relevância, não podemos deixar de registrar algumas considerações sobre este tema. Elas foram deduzidas a partir dos elementos colhidos nas pesquisas realizadas para este projeto, ou resgatadas de nossa experiência profissional nesta área em outras organizações no passado recente.

Pelos motivos acima, ressalvamos que estes comentários devem ser tomados como reflexões no plano das possibilidades e não como evidências comprovadas. Ao apresentá-los, nossa pretensão é a de lançar algumas idéias que possam inspirar novos estudos que levem a uma compreensão mais adequada do tema.

As mudanças que relatamos até aqui não são exclusivamente alterações de políticas e de processos de gestão, embora este tenha sido o nosso foco principal de análise durante toda a pesquisa. São transformações que provocam um novo padrão de relações entre os agentes envolvidos na vida organizacional, ou seja, no padrão de relações que se

estabelecem entre pessoas, empresa, gerentes e profissionais especializados na função Recursos Humanos. O quadro abaixo demonstra o campo destas relações e suas possibilidades de interação.

Figura nº VIII.2 - Possibilidades de interação entre os agentes envolvidos nas relações organizacionais

De todas as possibilidades de interação, aquela que é mais determinante das relações organizacionais é a que se dá entre as pessoas e a organização. No modelo anterior os papéis e expectativas parte a parte estavam relativamente claros e bem definidos. Às pessoas cabia trabalhar, demonstrar um bom desempenho e obter, em troca, o reconhecimento da empresa. Este vinha na forma de salários, benefícios e perspectivas de futuro, as quais estavam relacionadas com duas expectativas principais das pessoas: a estabilidade e as oportunidades de crescimento profissional. As bases da relação eram bastante demarcadas, bem como o seu potencial de conflito ou de cooperação.

O que predominava neste tipo de relação era:

- *uma relação direta entre empresa e pessoa, através da qual o empregado retirava muito de sua identidade profissional;*
- *os dois pólos da relação, trabalhador e empresa, almejavam a estabilidade, o relacionamento de médio e longo prazo era colocado como meta, havendo, portanto um interesse mútuo em preservar a relação;*

- *nas ações de desenvolvimento a iniciativa predominante era da empresa*, que se responsabilizava por prover o empregado do conhecimento sobre o trabalho;
- *as responsabilidades da empresa extrapolavam as relações de trabalho estrito senso*; ela procurava dar assistência às pessoas em suas necessidades pessoais e familiares, o que justificou muitos autores a chamar esta relação de paternalista e assistencial.

Conforme pudemos observar ao longo deste estudo, o novo modelo de gestão vem sendo estruturado em bases praticamente opostas ao anterior, o que deverá implicar um padrão de relações também radicalmente diferente. Para deduzi-las deve-se resgatar os princípios orientadores das políticas e processos de gestão, que, além de aparecerem nos casos típicos, já são bastante conhecidos da literatura. São eles:

Empregabilidade, no qual a referência principal, tanto para as pessoas como para a empresa, passa a ser o mercado de trabalho;

Autodesenvolvimento, em que as pessoas devem buscar, da forma mais autônoma possível, oportunidades de agregação de competências;

Foco em Resultados, definido pela mensuração permanente dos resultados que as pessoas trazem para o negócio da empresa e sua diferenciação interna em função deste critério;

“Empowerment”, que comporta várias interpretações, mas para as relações entre pessoas e organização significa o máximo de autonomia possível das chefias na gestão de suas equipes de trabalho.

As consequências da aplicação destes princípios de gestão, através de ferramentas características dos Modelos Competitivos de Gestão de Pessoas, já podem ser observadas nas empresas mais pressionadas pela competição. Nelas as relações entre as pessoas e a organização passam a assumir quatro características que as tornam bastante diferenciadas do padrão anterior:

- *predomínio dos interesses das empresas*; no ambiente competitivo, por definição, a empresa entra na relação com as pessoas em condições vantajosas para fazer prevalecer seus interesses; os números do mercado de trabalho demonstram isso. Na nova relação ela pode exigir mais, o que significa maiores exigências de qualificação - como constatamos em nossas pesquisas -, mas significa também que o trabalhador assuma responsabilidades que antes eram assumidas plenamente pela empresa, como a de prover o trabalhador do conhecimento para o trabalho;
- *relações mais instáveis*, porque a identidade primeira dos trabalhadores passa a estar vinculada ao mercado de trabalho e não à empresa, assim, se de um lado o empregado não deve esperar estabilidade, de outro a empresa não pode exigir lealdade; o objetivo de relacionamento de longo prazo torna-se coisa do passado e as relações mais fluidas e passageiras;
- *relacionamento mais indireto e distante*; ao transferir as responsabilidades de gestão aos gerentes de equipe a interação mais imediata da pessoa estabelece-se com este agente organizacional, e a empresa como empregadora, como agente institucional da relação torna-se uma imagem mais distante;
- *relações profissionais e calculadas*; à empresa cabe aferir os resultados que as pessoas trazem para o negócio, às pessoas o que a experiência de trabalho naquela empresa agrega aos seus objetivos pessoais. Trata-se de calcular os ganhos parte a parte. O sentido de pertencer, a convivência em uma “grande família”, o trabalhar numa corporação “importante perante a sociedade”, ou seja, todos os possíveis laços afetivos que envolvem uma relação entre pessoas e organizações, perdem sentido no modelo competitivo.

O novo padrão de relações organizacionais se transforma de estável, paternalista e assistencial, para instável, profissional e competitivo. O empregado deixa de ser um “colaborador”, para se transformar em “parceiro”. A denominação parece bem apropriada para a relação - trata-se de quem está junto num negócio e cuja relação perdura enquanto o negócio perdurar.

Ao que tudo indica, o novo modelo de gestão de pessoas e as relações internas que ele estimula, são reflexos daquilo que vem acontecendo com a sociedade mais ampla, traduzido para o ambiente organizacional. A competitividade, como marca registrada de nossa sociedade, transfere-se para as relações entre a empresa e as pessoas e, por decorrência, das pessoas entre si. Estimula-se o individualismo, a competição, a diferenciação e, até mesmo, a exclusão, como valores organizacionais mais cultivados. A solidariedade, a cooperação e o relacionamento humano desprovido de sentido econômico, não têm espaço nos ambientes empresariais animados pelo novo modelo em formação.

Muito eficiente para a competitividade empresarial, este modelo talvez não traga uma contribuição tão efetiva para a competitividade estrutural ou nacional, como a definimos nos capítulos iniciais deste estudo. Uma parcela da responsabilidade pelo desenvolvimento social mais amplo era anteriormente assumida pela empresa, quando treinava sua mão-de-obra, oferecia assistência médica, social e até mesmo comunitária. Agora, estas atribuições não fazem parte mais dos interesses competitivos das organizações, sendo totalmente delegados ao Estado, às próprias pessoas ou às organizações civis, que vêm surgindo como uma alternativa a este padrão de convivência social.

Embora relevantes, estes temas vão muito além dos limites deste estudo. Deixamo-los, ao final, como desafio. Como estímulo para aqueles que quiserem seguir na aventura, necessária e urgente, de aprofundar o conhecimento sobre as relações entre empresa, pessoas e sociedade no Brasil.

ANEXOS

ANEXO 1

Questionário utilizado na Pesquisa com Formadores de Opinião

EXPOSIÇÃO À COMPETITIVIDADE E A CONFIGURAÇÃO DO
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

2. Redução do quadro com *programa de demissão voluntária* previamente estruturado.

3. Eliminação/redução de benefícios, programas e serviços prestados aos funcionários (saúde, transporte, serviço social, outros).

4. Definição e divulgação das *estratégias e diretrizes de negócio* da Empresa a todos os funcionários através de meios especificamente desenvolvidos para isso.

5. Maior *participação dos funcionários na definição* e divulgação das estratégias e diretrizes de negócio da empresa.

6. Definição de uma *estratégia explícita de Gestão de Pessoas* buscando integrar todas as práticas de Recursos Humanos da Empresa.

7. Remodelação de *uma ou mais das funções de gestão de pessoas isoladamente*, modificando suas políticas, instrumentos e procedimentos.

8. Participação do dirigente de *Recursos Humanos nas decisões estratégicas* da empresa.

9. *Diminuição do número de funcionários* que atuam nas funções tradicionais de R.H.

10. Migração de *funções de Gestão de Pessoas corporativas para as unidades de negócio* das empresas.

11. Mudança do perfil de atuação do profissional de R.H. de *técnico especialista para consultor interno* das unidades de negócio, das pessoas e dos gestores de equipes de trabalho.

EXPOSIÇÃO À COMPETITIVIDADE E A CONFIGURAÇÃO DO
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

12. *Terceirização das funções operacionais* de gestão de R.H.

13. Introdução de novas práticas de *gestão e organização do trabalho* (células de produção, operador multifuncional, multiskill function, etc).

14. Ampliação do *papel do gerente de linha* como responsável último pela gestão de pessoas.

15. Mudanças gerais na forma de *relacionamento com os sindicatos*.

16. Adoção do *conceito de cliente interno* na forma de atuação das funções de Recursos Humanos.

17. Introdução do conceito de *autodesenvolvimento* nas estratégias e políticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa.

18. Introdução do conceito de *empregabilidade* nas estratégias e políticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa.

19. Introdução do conceito de *learning organization* (criação de um ambiente de aprendizagem) nas estratégias e políticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa.

20. Mudanças na maneira da Empresa *definir cargos, atribuir funções* e gerir seu Plano de Cargos.

21. Mudanças nos *processos de Captação* (Recrutamento e Seleção).

* Para efeito desta pesquisa, consideramos como empresa exposta à competitividade aquela que teve seu negócio/mercado afetado pelo acirramento da concorrência internacional ou pelo processo de estabilização econômica do país.

22. Mudanças nos processos de *Gestão da Remuneração* (Administração de Salários).

23. Mudanças nos os processos de *Gestão de Carreiras*.

24. Mudanças nos processos de *Gestão do Treinamento e Desenvolvimento*.

25. Mudanças nos processos de *Gestão das Informações referentes a Recursos Humanos*.

26. Maior envolvimento dos profissionais de RH com a realização de programas e campanhas do que com a operacionalização de Sistemas e Instrumentos da área.

27. Maior abertura e participação do sindicato em questões antes tidas como exclusivamente empresariais. (mudanças no processo de trabalho, na estrutura, questões de negócio, etc.).

28. Enfraquecimento do poder dos sindicatos junto aos funcionários das empresas.

29. Fortalecimento do poder dos sindicatos junto aos funcionários das empresas.

30. Utilização de procedimentos sistemáticos de avaliação da performance da área de Recursos Humanos.

31. Maiores exigências de qualificação e educação formal no processo de seleção de novos funcionários.

32. Intensificação de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento.

EXPOSIÇÃO À COMPETITIVIDADE E A CONFIGURAÇÃO DO
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

VIII. As políticas e práticas relacionadas abaixo são consideradas tendências características dos Modelos de Gestão de Pessoas da atualidade. Selecione, dentre elas, aquelas que você considera absolutamente imprescindíveis para que uma empresa brasileira mantenha-se competitiva em um ambiente de concorrência internacional: (Assinale com um "x" no máximo sete, caso você necessite incluir alguma tendência utilize os espaços no final da relação)

() 1. A empresa gozar de uma <i>imagem positiva como empregadora</i> no mercado de trabalho. () 2. A empresa adotar um processo <i>eficiente e participativo para definir e divulgar suas estratégias corporativas</i>. () 3. A empresa ter uma <i>estratégia de Gestão de Pessoas clara e bem definida</i>. () 4. A empresa adotar um <i>sistema de remuneração variável que diferencie os desempenhos individuais</i>. () 5. As funções de Gestão de Pessoas estarem <i>coerentes com as estratégias de negócio da empresa</i>. () 6. As funções de Gestão de Pessoas estarem <i>integradas a outras funções/programas</i> correlatos, como: Programas de Qualidade e Produtividade; Projetos de Gestão e Organização do Trabalho (células, multifunção, etc.); e outros. () 7. A empresa ter um <i>Programa de Trainees</i> para busca de novos talentos no mercado. () 8. A empresa adotar práticas de <i>rotação entre cargos</i>. () 9. A empresa ter um <i>Sistema de Remuneração por Competência</i> (Knowledge/ Skill Based Pay). () 10. A empresa adotar um <i>Plano de Carreiras flexível</i> e desvinculado da sua estrutura organizacional. () 11. A empresa adotar um <i>Sistema de Participação nos Resultados/ Lucros</i>. () 12. A empresa utilizar mais intensamente <i>Programas de Treinamento externos</i>.	() 13. A empresa adotar um processo de <i>Administração do Desempenho (avaliação) com múltiplos avaliadores e avaliados (360°)</i>. () 14. A empresa ter critérios objetivos para <i>avaliar a contribuição de cada funcionário para o seu negócio</i> (avaliação de performance). () 15. A empresa adotar processos e <i>sistemas permanentes de acompanhamento do ambiente organizacional</i> (Pesquisas de Clima, Cultura, indicadores de qualidade de vida, etc.). () 16. A empresa estar dotada de um eficiente <i>sistema de informações sobre seus Recursos Humanos</i>. () 17. A empresa adotar um <i>Programa Estruturado para estimular o autodesenvolvimento</i> de seus funcionários. () 18. A empresa <i>terceirizar, o máximo possível, as funções operacionais</i> de gestão de pessoas. () 19. A empresa propiciar um número de <i>horas de treinamento</i> para seus funcionários superior à média do seu setor de atividade. () 20. A empresa <i>pagar um salário fixo maior do que a média</i> do seu setor de atividade. () 21. A empresa adotar um <i>Sistema estruturado para gerir os processos de Comunicação</i> com seus funcionários. () 22. () 23.

* Para efeito desta pesquisa, consideramos como empresa exposta à competitividade aquela que teve seu negócio/mercado afetado pelo acirramento da concorrência internacional ou pelo processo de estabilização econômica do país.

EXPOSIÇÃO À COMPETITIVIDADE E A CONFIGURAÇÃO DO
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

IX. Relacione abaixo o nome de três empresas que você considere exemplares (*benchmarks*) por adotarem Modelos de Gestão de Pessoas avançados para os padrões de competitividade da realidade empresarial brasileira.

1. _____
2. _____
3. _____

X. Minha principal atuação profissional é (assinalar exclusivamente uma) :

- ☐ gestor de um negócio ou área de negócios de uma empresa;
- ☐ gestor de uma área de apoio aos negócios (exceto RH);
- ☐ gestor estratégico de RH em uma empresa;
- ☐ outras atividades de RH em uma empresa;
- ☐ consultor;
- ☐ professor;
- ☐ pesquisador.

XI. Sobre a minha participação na continuidade desta pesquisa eu gostaria:

- ☐ de receber uma síntese dos resultados obtidos;
- ☐ de receber uma síntese dos resultados obtidos e participar da segunda etapa da pesquisa;
- ☐ de participar em possíveis eventos de discussão destes resultados.

XII. Gostaria de fazer algum comentário sobre a pesquisa em questão?

(preencher caso considere necessário identificar-se)

Nome:

Endereço:

Empresa:

ANEXO 2

Roteiros de entrevistas utilizadas para elaboração dos Estudos de Caso

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO
(Responsável por Macroprocessos ou Funções de RH)

Empresa:

Entrevistado (a):

Data:

Número de Empregados:

Número de Funcionários de Recursos Humanos:

I. *SOBRE A HISTÓRIA DO MACROPROCESSO NA EMPRESA*

1. Qual a História do Macroprocesso na Empresa (Seria possível citar três grandes marcos?)
 2. O ano de 1990 – pode ser considerado um marco de mudança para o Macroprocesso?
 3. O que provocou esta mudança? (1990)
 4. Qual o caráter desta mudança? (Citar três características principais)
 5. Qual o impacto dela para as pessoas e para a Empresa?
-

II. *SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DO MACROPROCESSO*

1. Como a função se vincula com a Estratégia de RH da Empresa?
 2. Como se estabeleceu uma política orientadora do macroprocesso?
 3. Qual é esta política?
 4. Como este Macroprocesso se integra aos demais?
-

III. *SOBRE A OPERACIONALIZAÇÃO DO MACROPROCESSO OU FUNÇÃO*

1. Qual o grau de importância do Macroprocesso em relação aos demais?
2. Principais instrumentos utilizados para a operacionalização do Macroprocesso:
3. Papéis dos agentes na viabilização dos macroprocessos: (pessoas, gerentes de equipes de trabalho, RH Corporativo, RH nos Clientes Internos, Terceiros)
4. Formas de avaliar quanto as funções ou macroprocessos estão coerentes com a Estratégia de RH?

5. Há diferentes políticas, instrumentos ou procedimentos para diferentes segmentos funcionais?
 6. Estrutura de organização do trabalho da função?
 7. Qual é a relação do Macroprocesso com outros programas que interferem em comportamento (Qualidade, produtividade, Gestão da Produção etc.)?
 8. Que tipo de desafios estes programas vêm impondo à Gestão do macroprocesso?
 9. Há um Plano Operacional do Macroprocesso?
 10. Tendências para o Futuro?
-

IV. SOBRE O PERFIL E O PAPEL DOS PROFISSIONAIS

1. Tipos de funções organizacionais que compõem o quadro de técnicos da área?
 2. Papel esperado de cada função?
 3. Perfil do funcionário técnico especializado no macroprocesso?
 4. Treinamentos realizados por estes profissionais nos últimos três anos?
-

V. QUESTÕES GERAIS:

1. Em termos de Gestão do Macroprocesso a relação com a matriz se dá da seguinte forma:
 - Deve seguir estratégia global mas pode modificá-la parcialmente?
 - Deve seguir estratégia global rigorosamente e produzir políticas próprias?
 - Deve seguir políticas globais e produzir instrumentos próprios?
 - Deve adaptar instrumentos globais?
 - Deve utilizar instrumentos globais modificando-os ligeiramente?
2. De tudo que foi referido na entrevista, o que considera que é mais característico do Modelo de Gestão da Empresa?
3. Quais os Programas e Campanhas considerados mais Relevantes?
4. Porque acredita que a Empresa está entre as quatro consideradas referência quanto ao Modelo de Gestão de RH no Brasil?

5. Dos resultados da pesquisa com formadores de opinião – pergunta aberta sobre principais mudanças no brasil – quais você considera de aconteceram nesta empresa (mostrar gráfico)? Seria possível apresentar casos ou situações exemplificadoras?
-

VI. DADOS E DOCUMENTOS QUE, SE POSSÍVEL, GOSTARÍAMOS DE TER ACESSO:

1. Estratégias Corporativas (Missão, Visão, Valores, etc.)
2. Estratégias de RH
3. Plano de Desenvolvimento de RH
4. Indicadores de Avaliação do Modelo de Gestão de RH (Objetivos: rotatividade, absenteísmo, atratividade, etc. Subjetivos: Pesquisa de Clima, Análises de Entrevistas de Desligamento, etc.)
5. Planos de Ação dos Macroprocessos ou Funções

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

(Responsável pelo RH Corporativo)

Empresa:

Entrevistado (a):

Número de Empregados:

Número de Funcionários de Recursos Humanos:

I. SOBRE A EMPRESA E A HISTÓRIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Qual a História de RH da Gessy Lever (Seria possível citar três grandes marcos?)
 2. O ano de 1990 – pode ser considerado um marco de mudança em RH na Empresa?
 3. Quais as mudanças ocorridas na Empresa e no seu ambiente que provocaram esta última mudança? (1990)
 4. Existiu um Programa, uma iniciativa ou Projeto, mais marcante como impulsionador da Mudança?
 5. Qual o caráter desta mudança? (Citar três características principais)
 6. Qual o impacto dela para as pessoas e para a Empresa?
 7. Qual o Modelo Organizacional adotado pela Empresa (predominante): Departamentalizado; Matricial; por Projetos; Unidades de Negócio; etc.
-

II. SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

1. Qual foi o processo utilizado para estabelecer a Estratégia de Negócio (diretrizes macro) da Empresa?
 2. Qual foi o processo utilizado para estabelecer a Estratégia de Recursos Humanos (diretrizes macro de ARH) da Empresa?
 3. Como a Empresa relaciona a Estratégia de Negócio com a Estratégia de RH?
 4. Qual a participação de RH na Estratégia de Negócio?
 5. Os concorrentes adotam Estratégias de RH semelhantes?
 6. Qual a diferença principal?
 7. Como a Empresa transforma a Estratégia de RH em planos de intervenção? (A Empresa tem um Plano Diretor de Gestão de Recursos Humanos)?
 8. Como se avalia o cumprimento da Estratégia de RH?
 9. A Empresa desenvolveu um perfil funcional/ gerencial?
-

III. SOBRE OS MACROPROCESSOS OU FUNÇÕES DE GESTÃO DE RH (GENERICAMENTE)

1. Há algum Macroprocesso ou Função de RH que se destaca dos demais quanto aos recursos investidos/ dimensão no PDRH?
2. Como os Macroprocessos são orientados? Políticas específicas de:
 - Definição de Espaços Ocupacionais
 - Remuneração
 - Desenvolvimento
 - Gestão de Carreiras
 - Captação
 - Relações Sindicais
3. Papéis dos agentes na viabilização dos macroprocessos: (pessoas, gerentes de equipes de trabalho, RH Corporativo, RH nos Clientes Internos)
4. Formas de avaliar quanto as funções ou macroprocessos estão coerentes com a Estratégia de RH?

IV. SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FORMA DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE RH

1. Estrutura adotada por ARH ?
2. Forma de organização do trabalho predominante?
3. Papel do RH corporativo?
4. Papel do RH nas áreas ?
5. Papel dos Terceiros?
6. Quando foi adotada esta estrutura?
7. Principais vantagens e dificuldades?

V. SOBRE O PERFIL E O PAPEL DOS PROFISSIONAIS

1. Tipos de funções organizacionais que compõem o quadro de técnicos da área?
2. Papel esperado de cada função?
3. Perfil do funcionário técnico especializado em RH
4. Treinamentos realizados por estes profissionais nos últimos três anos?

VI. SOBRE AS RELAÇÕES COM OUTROS PROGRAMAS: (QUALIDADE; GESTÃO DA PRODUÇÃO; COMUNICAÇÃO INTERNA)

1. Quais existem na Empresa? E quando começaram?
2. Qual é a relação entre RH e estes programas?
3. Que tipo de desafios estes programas vêm impondo à Gestão de RH?

VII. QUESTÕES GERAIS:

1. Em termos de Gestão de RH a relação com a matriz se dá da seguinte forma:
 - Deve seguir estratégia global mas pode modificá-la parcialmente?
 - Deve seguir estratégia global rigorosamente e produzir políticas próprias?
 - Deve seguir políticas globais e produzir instrumentos próprios?
 - Deve adaptar instrumentos globais?
 - Deve utilizar instrumentos globais modificando-os ligeiramente?
2. De tudo que foi referido na entrevista, o que considera que é mais característico do Modelo de Gestão da Empresa?
3. Últimos resultados das Pesquisas de Clima Organizacional?
4. Quais os Programas e Campanhas considerados mais Relevantes?
5. Porque acredita que a Empresa está entre as quatro consideradas referência quanto ao Modelo de Gestão de RH no Brasil?
6. Dos resultados da pesquisa com formadores de opinião – pergunta aberta sobre principais mudanças no Brasil – quais você considera de acontecerem nesta empresa (mostra gráfico)? Seria possível apresentar casos ou situações exemplificadoras?

VIII. DADOS E DOCUMENTOS QUE, SE POSSÍVEL, GOSTARÍAMOS DE TER ACESSO:

1. Estratégias Corporativas (Missão, Visão, Valores, etc.)
2. Estratégias de RH
3. Plano de Desenvolvimento de RH
4. Indicadores de Avaliação do Modelo de Gestão de RH (Objetivos: rotatividade, absenteísmo, atratividade, etc. Subjetivos: Pesquisa de Clima, Análises de Entrevistas de Desligamento, etc.)
5. Planos de Ação dos Macroprocessos ou Funções

ANEXO 3

Matriz de dados sobre as Empresas Identificadas na Pesquisa de Opinião

Posto	Clações	Empresa	Ramo de Atividade	Cód. Ramo de Atividade	Posição nas Matrizes	Posição no Subsetor	Sector	Cód. Setor	Subsetor	Exame RH	Nº de Empregados	Faturamento Anual (milhões de US\$)	Origem do Capital	Cód. Origem do Capital	Índice de Eficiência (rendim. do prod. int.)	Entre as Matrizes	Executivo de RH	Cargo	Mente no Brasil
1	37	XEROX do Brasil Ltda	Serviços Diversos	1	30	1	Informática e Telecomunicações	1	Computadoras	1	6000	1.850,00	EUA	1		0	José Aristides M. de Moura	Diretor de RH	Av. Rodrigues Alves, 381 - Saúde - Rio de Janeiro - RJ 20220-300 (021) 271-1212 / 1348
2	32	RHODIA S/A	Química e Petroquímica	1	102	4	Química e Petroquímica	4	Produtivos Integrados	0	2439	612,50	Francia	2	-17,00	0	Gilberto Lara Nogueira	Diretor de RH	Av. Maria Coelho Aguiar - 300 Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-902 (011) 3741-7711 / 7472
3	24	Ind. GEBBY LEVER Ltda	Higiene e Limpeza	1	10	1	Farmacêuticos e Produtos de Higiene e Limpeza	6	Produtivos de Higiene e Limpeza	0	9724	3.486,60	Anglo-holandesa	2	12,00	1	Werner Milaregger	Diretor de RH	Av. Maria Coelho Aguiar - 300 Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-902 (011) 3741-1122 / 4772
4	15	FREDS VARGA S/A	Automóveis e Peças	1	251	1	Autopeças e Material de Transporte	2	Fielos e Componentes	1	1853	281,10	Brasil	3	9,00	1	Antônio Carlos Batistella	Diretor de RH	Rod. Anhanguera, Km. 147 - Bairro dos Pires - Limeira - SP 13485-900 (019) 440-1100 / 1422
5	12	DU PONT do Brasil S/A	Química e Petroquímica	1	100	3	Química e Petroquímica	4	Produtivos Integrados	1	1132	619,30	EUA	1	10,00	0	Alcione Rohr	Diretora de RH	Alameda Itapicuru, 509 - Alphaville - Barueri - SP 06454-000 (011) 421-9109 / 8345
6	10	ALCOA Alumínio S/A	Siderurgia e Metalurgia	1	38	1	Metalurgia	3	Alumínio	0	8346	1.314,00	EUA	1	-10,00	1	José Taragano	Diretor de RH	Av. Maria Coelho Aguiar - 300 Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-902 (011) 3741-5467 / 5488
7	10	IBM Brasil Ind. Int. E Serviços Ltda	Computação	1	26	1	Informática e Telecomunicações	1	Computadores	1	4039	1.950,00	EUA	1		0	Marcus Paulo Batistella	Diretor de RH	R. Pasteur, 139 - Botafogo - Rio de Janeiro - RJ 22280-900 (021) 864-7461 / 7778
8	9	3M do Brasil Ltda	Química e Petroquímica	1	112	1	Informática e Telecomunicações	1	Material de Escritório	1	3036	559,00	EUA	1		0	Pedro Gomes Filho	Diretor de RH	Rod. Anhanguera, Km. 11C - Alameda Sumaré - SP 01009-000 (011) 864-7461 / 7776
9	9	MÉTODO Engenharia S/A	Construção Civil	5	0	1	Construção	7	Edificação Comercial	0	1500	235,00	Brasil	3	0,00	0	Não há ocupante do cargo no momento	Não há ocupante do cargo no momento	Av. Santo Amaro, 1386 - São Paulo - SP 04505-904 (011) 520-8966
10	9	BANK BOSTON	Banco Múltiplo	3	24	18	Finanças	8	Bancos Comerciais Estrangeiros	0	0	334,60	EUA	1	5,00	0	Marcelo José dos Santos	Diretor de RH	R. Libero Baduró, 487 - São Paulo - SP 01009-000 (011) 249-5622
11	9	JOHNSON & JOHNSON Ind. E Com. Ltda	Higiene e Limpeza	1	98	3	Farmacêuticos e Produtos de Higiene e Limpeza	6	Produtivos de Higiene e Limpeza	0	3026	621,60	EUA	1		0	Neilson Junque Junior	Diretor de RH	R. Gerivalda, 207 - Buzina - São Paulo - SP 05501-900 (011) 911-8122 / 210-8910

12	7	SHELL BRASIL S/A	Distribuição de Petróleo	2	5	2	Comércio Atacadista	9	Combustíveis	0	2396	5.620,60	Anglo-holandês	2	10,00	0	Mania Helena Monteiro	Diretora de RH	Praia de Botafogo, 370 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22256-900 (021) 559-7000 / 7575 R. Alexandre Duméril, 1871 Chácara Santa Antônio São Paulo - SP 04717-903 (011) 546-9408 / 9538 R. da Candelária, 66 Centro Rio de Janeiro - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343
13	7	DOW Química S/A	Química e Petroquímica	1	216	1	Química e Petroquímica	4	Intermediário	1	902	337,00	EUA	1	3,00	0	Gregory Freire	Diretor de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
14	6	SOUZA CRUZ S/A	Bebidas e Fumo	1	4	1	Bebidas e Fumo	6	Cigaros e Fumo	0	6520	5.787,90	Inglês	2	33,00	1	Carlos Rocha	Diretor de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
15	6	CONSTRUTORA NORBERT ODEBRECHT S/A	Construção	5	82	4	Construção	7	Construção	0	18318	665,90	Brasil	3	4,00	0	Fausto Antonio de Aquino	Diretor de Planejamento	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
16	6	SAMARCO S/A	Mineração	5	277	3	Mineração	9	Ferrosos	1	1521	268,30	Brasil	3	5,00	0	Eder Campos Resende	Diretor de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
17	6	SEBIO CITYBANK S/A	Banco Múltiplo	3	13	4	Finanças	6	Bancos Comerciais Estrangeiros	0	2196	500,20	EUA	1	42,00	0	Herbert Steinberg	Diretor de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
18	5	MONSANTO Par. Ltda	Química e Petroquímica	1	257	6	Química e Petroquímica	4	Produtos Integrados	0	552	286,40	EUA	1		0	Rodolfo Gonzales	Diretor de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
19	5	PRONON Eletrônica Ltda	Eletrônica	1	115	4	Informação e Telecomunicações	1	Centrais Telefônicas	1	902	546,80	Brasil	3	30,00	0	Edgar Rodrigues	Gerente de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
20	4	NESTLÉ Ind. e Com. Ltda	Alimentos	1	8	1	Alimentos	6	Conglomerados Alimentícios	1	17150	4.189,10	Suça	2		0	Carlos Roberto Facina	Diretor de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
21	4	PRIMA S/A	Distribuição de Petróleo	2	9	9	Comércio Atacadista	9	Combustíveis	0	1962	4.311,50	Brasil	3	17,00	0	Jaime Supel	Gerente de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009
22	4	Cia. Cervejaria BRAHMA	Bebidas e Fumo	1	13	1	Bebidas e Fumo	6	Cerveja	1	4858	3.197,80	Brasil	3	28,00	1	Carlos Echeveria	Gerente de RH	Praia de Botafogo, 300 Botafogo Rio de Janeiro - RJ 22250-040 (021) 536-3222 / 653-4448 R. Paraisópolis, 1122 Funcionários Belo Horizonte - MG 30130-918 (031) 239-5767 / 8000 Av. Paulista, 1111 São Paulo - SP 01311-920 (011) 578-1000 R. Pass Leme, 524 - 14 a 16 andar Pinheiros São Paulo - SP 05424-904 (011) 817-8148 / 6063 Av. Pass. Jucelino Kubitschek 1630 - Torre IV - 11 e 14, an. São Paulo - SP 04543-900 (011) 827-4411 / 4343 Av. das Nações Unidas, 124 Brooklin São Paulo - SP 04578-902 (011) 534-2211 / 5505-2824 R. Dolores Alencar Calves, 2 Praia de Botafogo - RJ 20092-900 (021) 276-9339 / 263-4343 R. do Rio de Janeiro, 100 - 10010-160 (051) 216-4411 / 224-0801 Av. Maria Coelho Aguiar, 211 Bloco F - 6. andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05804-900 (011) 3741-7000 / 1009

23	4	BRASIMOTOR S/A	0	16	Holdings	1	18683	2.800,00	3	21,00	0	Paulo Roberto Pereira de Costa	Diretor Corporativo de RH	Av. Orlaviano Alves de Lima, Freguesia do Ó São Paulo - SP 02309-900 (011) 877-1322 / 1640
24	4	ABRE S/A	5	81	Comunicação	0	0	700,40	3	17,00	0	José Wilson Paschoal	Diretor de RH	R. Dr. Legendre, 34 Centro Perobé - RS 96530-000 (051) 845-1000
25	4	Calçados AZALEIA S/A	118	1	Têxtil e Couro	6	1.0017	539,10	3	23,00	0	Rogério Weber	Gerente Geral	Alameda Rio Negro, 750 Alphaville Barueri - SP 06454-000 (011) 7390-8204
26	4	Hewlett Packard do Brasil S/A	179	7	Informática e Telecomunicações	1	779	409,80	1	-45,00	0	Alberto Gobert	Diretor de Recursos Humanos	Rodovia BR 381, Km 429 Batim - MG 32501-970 (031) 529-2111 / 3088
27	4	PIAT Automóveis S/A	3	3	Transporte	2	2.359	8.143,70	2	29,00	1	Franco Trani	Diretor de RH	Av. Eusébio Matoso, 891 São Paulo - SP 05423-901 (011) 819-8559
28	3	UNIBANCO União Bancos Brasileiros S/A	3	5	Finanças	8	0	1.671,60	3	17,00	0	Anel Angela Garcia	Diretora de RH	R. Gal. Paralelo Tales, 210 Parque Jabaquara São Paulo - SP 04355-004 (011) 5582-8844 / 8054
29	3	DONALD'S Brasil TAM	2	0	Transporte	6	1	23400	1	0	0	Rosa Maria Paulino	Vice Presidente e de RH	Av. Maria Coelho Aguiar, 21 Bloco E - 4, andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05405-000 (011) 946-0284 / 0275
30	3	Aéreas Regionais S/A	3	129	Transporte e Armazenagem	9	2144	511,50	3	69,00	1	Daniel Mandelli Martin	Gerente	Rodovia Anchieta, Km 23,5 Demarchi São Bernardo do Campo - SP 08923-900 (011) 753-2355 / 2929
31	3	PROCTOR & GAMBLE Brasil S/A	242	7	Farmácia e Higiene e Limpeza	8	1319	303,60	1	31,00	0	Guilherme Shiga	Gerente	Av. das Nações Unidas, 178 8. andar São Paulo - SP 04795-100 (011) 5514-7143
32	3	VOLKSWAGEN do Brasil Ltda	1	1	Transporte	2	29516	9.208,60	2	0	0	Fernando Tadeu Peres	Gerente	Av. Alfredo Jurszowski, 562 Av. Paulicéia São Paulo - SP 06980-000 (011) 759-6611 / 7667
33	3	MICROSOFT Informática Ltda	0	0	Transporte	2	150	0,00	1	0	0	Cláudio Nestinger	Gerente	Av. Alfredo Jurszowski, 562 Av. Paulicéia São Paulo - SP 06980-000 (011) 759-6611 / 7667
34	3	MERCEDES BENZ do Brasil S/A	1	18	Transporte	2	11039	2.556,00	2	7,00	1	Leis Adelar Scheur	Gerente	Av. Alfredo Jurszowski, 562 Av. Paulicéia São Paulo - SP 06980-000 (011) 759-6611 / 7667

48	2	Emp. Brasileira Compt. S/A ENBRACO	Mecânica	1	150	1	Mecânica	9	5	Compressor	0	6008	463,00	Brasil	3	7,00	0	Gerente de RH	Norbert Peter Kuhn	89219-001 (047) 441-2121 / 2765	R. Ruy Barbosa, 1020 Distrito Industrial Joinville - SC
49	2	CST Cia. Siderurgica Tubarão CRIO	Siderurgia e Metalurgia	1	60	4	Metalurgia	3	1	Aços Sider. Acabados e Planos	1	3746	860,00	Brasil	3	4,00	0	Gerente de RH	Luz Carlos F. Pimenta	Av. Brigadeiro E. Gomes Lin. Serra - ES 20184-260 (027) 346-1034 / 1520	
50	1	RESINAS SINTÉTICAS S/A		1	0	18	Química e Petroquímica	4	35	Resinas Termoplásticas	0	0	0,00			5,00	0			Via do Cobre, 3700 - AIO CC Distrito de Alencar Dias D'Ávila - BA 42850-000 (071) 834-682 / 832-2089	
51	1	CARABIA Metais S/A	Siderurgia e Metalurgia	1	123	1	Metalurgia	3	3	Corte e Afiação	0	944	531,80	Brasil	3	100,00	0	Gerente de RH	Paulo Calves de RH		
52	1	Cia. Eletroeletrônica CELMA		1	0	2	Autopças e Material de Transporte	5	5	Aviões e Componentes	0	1400	140,00	EUA	1	6,00	0			Perópolis - RJ	
53	1	CEMAN Central de Manufatura Ltda	Serviços Diversos	3	450	12	Serviços Gerais	9	9	Diversos	0	3244	153,60	Brasil	3	2,00	0	Coord. Adm. RH	Washington Luiz M. Ribeiro	R. Eleno, 2406 Polo Petroquímico Camaçari - BA 42800-000 (071) 832-8595 / 1136	
54	1	CAMPOR		1	0	0	Tela e Couro	9	9	Calçados Esportivos	0	0	0,00	Brasil	3	1,00	0			São Roque - SP	
55	1	CAMELO S/A	Indústria	1	0	1	Couro	9	9	Calçados Esportivos	0	0	0,00						R. Henrique Schaumann, 27 São Paulo - SP 05413-010 (011) 3067-9000		
56	1	CREDCARD S/A Adm. De Cartões de Crédito		3	0	1	Finanças	9	9	Cartões de Crédito	0	3500	12 000,00	Brasil	3	176,00	0				
57	1	SBS BANCO do NORDESTE do Brasil S/A MÚLTIPLO DOMÍNIO	Banco	3	17	10	Finanças	8	8	Bancos Comerciais, Estôdas e Caixa Econômicas	0	4030	415,80	Brasil / Espanha	5	11,00	0				
58	1	TRANSP. TURÍSTICA LTDA			0	0		9	9		0	0	0,00				0				
59	1	EDS - Eletrônica Data Systems Brasil Ltda	Consultoria	3	0	1	Informática e Telecomunicações	9	9	Consultoria	0	1800	0,00				0			Av. Presidente Wilson, 118 - andar Centro Rio de Janeiro - RJ 20030-020 (021) 277-2000 / 2037	
60	1	ESSO Brasileira Petróleo S/A	Distribuidora de Petróleo	2	14	5	Comércio Atacadista	9	9	Combustíveis	0	1118	3.038,20	EUA	3		0	Diretor de RH	Alonso Duarte de Albuquerque	R. Verbo Divind, 1488 Criciata Santo Antônio São Paulo - SP 04719-002 (011) 547-9600 / 523-6836	
61	1	GOJA-COLA - Spal Ind. Brasileira de Bebidas e Bebidas S/A	Bebidas e Fumo	1	41	1	Bebidas e Fumo	6	6	Refrigerantes	1	6979	1.295,30	Paraná	5	4,00	0	Gerente de RH	Claudemir Ribeiro		

77	1	TINTAS CORAL S/A	Química e Petroquímica	1	140	0	4	0	1905	480,50	Inglaterra	2	0	0	0	0	Edson Vieira Diretor de RH F. de Matos	Av. dos Esportes, 4829 Utinga Santo André - SP 06220-900 (011) 7604-8000 / 7603-117 Alameda Santos, 2101 Cenoura Cesar São Paulo - SP 01419-010 (011) 3067-5000 / 5360
78	1	SOLVAY do Brasil S/A	Química e Petroquímica	1	163	1	4	0	1332	440,70	Bélgica	2	0	5,00	0	0	Pierre Greilard	Av. Eng. João Fernandes MG 1745 Engenheiro Jundiaí - SP 13215-080 (011) 7395-2000 / 2103
79	1	SIEMENS Ltda	Eletroeletrônica	1	104	1	5	0	3419	600,20	Alemanha	2	0	0	0	0	Antonio Lecio	
80	1	SEMOG		1	0	0	5	0	0	0,00		2	0	0	0	0	Morogoni de RH	
81	1	SADAKOR S/A Nordeste Automóveis	Distribuidor es de Veículos e Peças	2	0	44	9	0	0	0,00		0	0	20,00	0	0		
82	1	ROCKWELL do Brasil Ltda	Autopeças e Material de Transporte	1	0	4	2	0	0	0,00		0	0	0	0	0	Elli Kirschneck	R. Major José Levy Sobrinho Limiteira - SP 13486-925 (019) 440-2163
83	1	FORTE S/A	Transporte	3	0	0	0	0	0	0,00		0	0	Brasil	3	0	Araljo	
84	1	Laboratórios PFIZER Ltda	Farmacêuticos e Higiene	0	0	5	4	0	0	0,00		0	0	0	0	0		
85	1	VARIG S/A Viação Aérea Rio Grandeense	Transporte e Armazenagem	3	16	1	9	0	18119	2.830,30	Brasil	3	0	-54,00	0	0	Oilton Cesar N Junqueira	Av. Amílcar Silvio Noronha Centro Rio de Janeiro - RJ 20021-010 (021) 272-8000 / 220-0441 R. Amador Bueno, 491 Santo Amaro São Paulo - SP 04752-900 (011) 547-7655 / 524-3339
86	1	NATURA Cosméticos Ltda	Higiene e Limpeza	1	108	1	6	0	2755	580,70	Brasil	3	0	42,00	0	0	Fernando Ferraz de Assis	Av. do Taboão 999 - Pirelo São Bernardo São Bernardo do Campo - S 08970-900 (011) 754-8364 / 8310 R. Parambi, 220 Cumbica Guarulhos - SP 07224-130 (011) 6412-2189
87	1	FORD Brasil Ltda	Autopeças e Material de Transporte	1	5	4	2	0	12181	4.773,90	EUÁ	1	0	0	0	0	Carlos Augusto Martins	
88	1	MANOEL'S Ind. e Com. Ltda	Autopeças e Material de Transporte	1	0	1	2	0	0	0,00		3	0	-16,00	0	0	Rubens Coaglio	
89	1	LLOYDS BANK PLC LABORATORI	Banco Múltiplo	3	33	8	8	0	0	232,50	Inglaterra	2	0	-8,00	0	0		
90	1	OS FLEURY			0	0	0	0	0	0,00		0	0	0	0	0		

91	1	Cervejaria KAISER Brasil Ltda	Bebidas e Fumo	54	3	Bebidas e Fumo	8	Cerveja	0	2870	909,10	Brasil	3	20,00	0	Jose Luz Nunes	Diretor de RH	R. Barão de Jaguari, 901 - 13 e 14 andar Centro Campinas - SP 01301-5-001 (016) 235-8515 / 732-0988 Av. Maria Coelho Aguiar, 214 Bloco F - 7 andar Jardim São Luiz São Paulo - SP 05065-900 (011) 545-9111	
92	1	J. MACEDO Alimentos S/A	Alimentos	1	75	1	Alimentos	8	Molhos	0	2804	733,90	Brasil	3	4,00	0	Ronald Aldworth	Diretor	R. Junia, 190 Manaus - AM 69075-120 (092) 237-2411
93	1	WGPAL		0	0	0	Autopeças e Material de	2	Bicicletas e Motocicletas	0	0	0,00					Vasco Pereira do Amaral		R. Arapongá, 955 Mombi São Paulo - SP 05508-001 (011) 816-8800 / 210-4993 R. Malinque Vega, 9 Centro Rio de Janeiro - RJ 20090-050 (021) 262-3488 / 271-5078
94	1	Moto HONDA da Amazônia Ltda		1	0	1	Transporte	2		0	0	0,00					Arnaldo de Mello Franco	Vice-Presidente e de RH	Av. Belimides, 800 Distrito Industrial Manaus - AM 69075-200 (092) 816-2525 / 816-1440 Av. Farrapos, 1811 Floresta Porto Alegre - RS 90220-005 (051) 330-2777 / 346-2988
95	1	HEUBLEIN Brasil Comércio Int. Ltda	Bebidas e Fumo	1	206	2	Bebidas e Fumo	8	Destilados	0	997	253,30	EUA	1	23,00	0	Marcelo Pereira Quintas	Diretor de RH	
96	1	TICKET Serviços S/A Com. Alimentos	Serviços Diversos	3	161	1	Serviços Gerais	9	Diversos	0	0	443,20	Brasil	3	21,00	0	Jorge Luis Cassaro Male	Diretor de RH	
97	1	GILLETTE de Brasil Ltda	Higiene e Limpeza	1	193	5	Farmácia e cos-Higiene	6	Produtos de Higiene e Limpeza	0	1894	387,10	EUA	1	19,00	0			
98	1	GERDAU S/A	Siderurgia e Metalurgia	1	65	1	Metalurgia	3	Aços Não Planos	1	5171	757,60	Brasil	3	5,00	0	João Lima	Diretor de RH	
99	1	Atto Nobel Organo Brasil	Química e Petroquímica	1	0	1	Química e Petroquím	4	Tintas, Vernizes e Solventes	0	0	0,00	Holandes	2		0			Cuba Postal 4015 São Paulo - SP 04747-900 (011) 892-4500 / 522-8011

BIBLIOGRAFIA

- ABBOTT, R.K. - *Performed-based flex: a tool for managing total compensation costs*. Compensation & Benefits Review. v. 25, n. 2, 1993.
- ABRANCHES, S.H.H. de, *Mudança e impasse: cenários e saída*. In: VELLOSO, J.P.R. (ed.) - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995.
- ALBUQUERQUE, L.G., *Competitividade e recursos humanos*. Trabalho apresentado no Concurso de Professor Titular junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992.
- ALBUQUERQUE, L.G., *O papel estratégico de recursos humanos*, Tese apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Livre Docente, 1987.
- ALVARES K.M., *The business of human resources in Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1.
- AMADEO, E.J. & SOARES, R.R., *Quebra estrutural da relação entre produção e emprego na indústria brasileira*. Texto para discussão, Departamento de Economia da PUCRJ. n. 356, 1996.
- AQUINO, C.P. *Administração de Recursos Humanos: uma introdução*. São Paulo, Atlas, 1988.
- ARRUDA, M. F. M., *Política industrial e abertura da economia*. In: VELLOSO, J.P.R. ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.
- ASTI VERA, A., *Metodologia da pesquisa científica*, Pioneira, 1989, p. 157.
- BARDIM, L. *Análise de conteúdo*, Persona, Lisboa, 1977.
-

- BEATTY, R.W., SCHNEIER E.C., *New HR roles to impact organizational performance: from "partners" to "players" in Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1.
- BELASCO, J. A., *Empowerment as a growth strategy*. Management International Review, v. 32, nº 2, 1992.
- BELCHER, J.G., Jr., *Gainsharing and variable pay: the state of the art*. Compensation & Benefits Review. v. 26, n. 3, 1994.
- BNDES, CNI & SEBRAE, *Qualidade e produtividade na indústria brasileira*. Rio de Janeiro, 1996.
- BOOG, Gustavo G., *O desafio da competência*, Editora Nova Cultural, S. Paulo, 1991 p. 23.
- BREWSTER, C. & TREGASKIS, O. & MAYNE, L., *Comparative research in human resource management: a review and an example*. The International Journal of Human Resource Management. v.7, nº 3, 1996.
- BREWSTER, C. Hegewisch A., *Human resource management in Europe – issues and opportunities*, in Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse Cranfield "survey", London and New York, Routledge, 1994.
- BURKE, W.W., *What human resource practitioners need to know for the twenty-first century*, in Human Resource Management, Vol. 36, No. 1. Spring 1997
- CACCIAMALI, M.C. & PIRES, J., *Instituições laborais, emprego e distribuição de renda no Brasil*. São Paulo em perspectiva. v. 10, n. 1, p. 27-35, 1996.
- CALDER, B.J., *Focus groups and the nature of qualitative research*. Journal of Marketing Research, v. XIV, 1977.
- CAVE, A., *Employee relations: a new framework*. In: ARMSTRONG, M., ed. - Strategies for human resources management: a total business approach. London, Kogan Page, 1994. p. 132-149;
-

- CHANLAT, J.F., *Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho*. In: DAVEL, E. & VASCONCELOS, J. (ed.) - *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis, Ed. Vozes, 1996.
- CHIAVENATO, I., *Recursos humanos na empresa*. São Paulo, Atlas, 1989.
- CHURCHILL, G.A., *Marketing Reasearch: Methodological Foundations*, College Publisher, 1991.
- COHN, G., *Max Weber*. São Paulo, Ed. Ática, 1986.
- COLWELL, J., *Qualitative market research: a conceptual analysis and review of practitioner criteria*. Journal of the Marketing Research Society, v.32 (1), 1990.
- CONRAD, P. & PIEPER, R., *Human resource management in the federal republic of Germany*. In: Human resource management: an international comparison. Berlin; New York, De Gruyter, 1990.
- COUTINHO, L.G. & FERRAZ, J.C. (ed.), *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 2a. ed. Campinas, SP, Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- CYSNE, R. P., *A inflação e o Plano Real*. In: VELLOSO, J.P.R., ed. - O Real e o futuro da economia. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.
- DEDECCA, C.S., *Desregulação e desemprego no capitalismo avançado*. São Paulo em perspectiva. v. 10, n. 1, 1996.
- DUNLOP, J.T., *Industrial relations system*. s/l, Henry Holt and Company Inc., 1958.
- DUTRA, J. S., *Administração de carreiras – Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, S. Paulo, Atlas, 1996
- EBOLI, M. *Relações de trabalho em uma instituição financeira governamental*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 1990.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER,D. & HAGUENAU, L. - *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
-

- FISCHER, A. L., *Impactos sociais do PROÁLCOOL: Um Estudo sobre as Relações, o Processo e as Condições de Trabalho na Agroindústria Canavieira Paulista*, dissertação de mestrado apresentada junto à Pontifícia Universidade Católica, 1992
- FISCHER, A.L. - *Possibilidades e limites dos métodos qualitativos na pesquisa organizacional interna*. In: XXXI ASSEMBLÉIA ANUAL CLADEA. Santiago. 1996.
- FISCHER, R.M. - *Pondo os pingos nos 'is' sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos*. In: FISCHER, R.M. & FLEURY, M.T.L. - *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1987.
- FISCHER, R.M. & FLEURY, M.T.L. - *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1987.
- FISCHER, R.M. *Como estruturar um processo sustentado de mudança*. IX T&D - RH. Brasil, mimeo, 1993.
- FITZ-ENZ, J. - *How to measure human resources management*. New York, McGraw-Hill, 1995.
- FLANNERY, T.P. & HOFRITCHER, D.A. & PLATTEN, P.E. - *Alinhando remuneração à estratégia de mudanças e à cultura das organizações*. Revista de Administração de Empresas RAE light. v3, nº1, 1996.
- FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. - *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 1995.
- FLEURY, M.T.L. - *O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre relações de trabalho na empresa estatal*. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo, 1986. 237 p.
- FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. - *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1990.
-

- FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. - *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. v. 27, n. 4, 1992.
- FOMBRUM, C.J., N.M. Tichy and M.^a Devanna (eds.) *Strategic human resource management*, New York 1984
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - *Caso para Estudo - Xerox do Brasil*, Prêmio Nacional da Qualidade, 1996.
- GABRAITH, J.R. & LAWLER III, E.E., - *Challenges to the established order*. In: GALBRAITH, J.R., ed. - *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- GALBRAITH, J.R. & LAWLER, E.E., III (ed.) - *Organizando para competir no futuro*. São Paulo, Makron Books, 1995.
- GARVIN, D.A. *Building a Learning Organization in harvard Business Review*. July-August 1993.
- GESSY-LEVER - "Introducing Unilever" - Documento interno, s/d.
- GOMES, M. T. - *O guia do RH fica mais humano*. Revista Exame - out./96
- GOMES, M. T. - *O velho feudo abre as suas portas*. Revista Exame - nov/95.
- GOODE, W.J. & HATT, P.K. - *Métodos em pesquisa social*. São Paulo, Ed. Nacional, 1960.
- REVISTA EXAME, *Guia das melhores empresas do brasil para você trabalhar*, 1997.
- GUIMARÃES, E. A. - *Abertura econômica, estabilização e política industrial*. In: VELLOSO, J.P.R., ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995.
- HABERMAS, J. - *Conhecimento e Interesse*. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1987
-

- HAMMER, M. & CHAMPY, J. - *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 6ª. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- HOBBSBAWM, E. - *Era dos extremos: o breve século XX 1914-1991*. São Paulo, Companhia das Letras, 1997.
- HOMEL, J. - *Case Study Methods* – London, Sage Publications, 1994.
- HUNTER, L.W. *A meta do alto desempenho*, Gazeta Mercantil “Mastering Management” no. 8 16/10/97, p 21
- KILMANN, R. H.; SHELLMAN, J. & UZZY, B. - *Integrating different approaches for achieving competitiveness*. In: KILMANN, R. H. & KILMANN, I., ed. - *Making organizations competitive*. San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- KOCHAM, T.A. & USEEN, M. - *Transforming organizations*. New York, Oxford University Press, 1992.
- KOCHAM, T.A. *Rebalancing the role of human resources*, in Human resource management, Vol. 36, No. 1. Spring 1997
- KOCHAN, T. A. and DYER L. *Manager transformational change: the role of human resource professionals*, Sloan Working Paper 3420-92-BPS Mass: MIT. s/data.
- KWASNICKA, E.L. - *Introdução a administração*. São Paulo, Ed. Atlas, 1981.
- LAABS, J. - *Today's Priorities May Not Be Tomorrow's* – Eyeins Future HR Concerns Personal Journal/january 1996.
- LAWLER III, E.E. e MOHRMAN JR. A. M. *Administração de recursos humanos, construindo uma parceria estratégica*, in GALBRAITH, J. R. LAWLER III, E.E. *Organizando para competir no futuro*, Jossey-Bass, 1995. S. Paulo.
- LAWLER III, E.E., LEDFORD, G.E., Jr & CHANG, LEI. - *Who uses skill-based pay, and why*. Compensation & Benefits Review. v. 25, n. 2, 1993.
- LAWLER, E.E., III - *The phenomenon of large-scale organizational change*. s/l Makron Books, 1991.
-

- LUNDERS, M.R. e ERSKINE, J.A. *Case Research: The Case Writing Process* – London, 1973.
- MAANEN, J. van - Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. In: MAANEN, J. van (ed.) - *Qualitative methodology*. Newbury Park, Sage, 1983.
- MARCOVITCH, J. - *A questão da competitividade no Brasil*. Reunião realizada no Conselho Superior de Orientação Política e Social (COPS). São Paulo, 1992.
- MARX, K. - *Para a crítica da economia política*. São Paulo, Ed. Abril (Col. Os pensadores), 1994.
- MAURÍCIO, E. *O Desenvolvimento de Competências – O Caso da Xerox*. Dissertação de Mestrado apresenta a Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Setembro/1997
- MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*, New York, 1960; Herzberg, F. *Work and the nature of man*, Cleveland, OH New York.
- MELO, M.C.O.L. - *Estratégia do(s) empregados(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação*. In: DAVEL, E. & VASCONCELOS, J. (ed.) - *Recursos humanos e subjetividade* Petrópolis, Editora Vozes, 1996.
- MELO, M.C.O.L. - Políticas de pessoal e gestão das incertezas nas relações de trabalho. *Revista de Administração*, v. 19 (4): p.54-59, 1984.
- MIRANDA, M. de O., Jr - *Mudanças organizacionais e inovações tecnológicas: impactos sobre os padrões de relações de trabalho no porto de Santos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo. 1994.
- OLIVEIRA, M. C. *Políticas de Pessoal e Gestão das Incertezas nas Relações de Trabalho*. In: *Revista de Administração*, v. 19 (4), 1984.
- OTIMISMO Ma Non Troppo. *Revista Exame*, edição 625, 1997.
-

- PARASURAMAN, A. - *Marketing research*. Canadá, Addison-Wesley Publishing Company, 1986.
- PASTORE, J. - *O custo Brasil na área trabalhista: propostas para modernização das relações de trabalho*. In: VELLOSO, J.P.R., ed. - *O Real e o futuro da economia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995.
- PASTORE, J. & ZYLBERSTAJN, H. - *A administração do conflito trabalhista no Brasil*. 2ª. ed. São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (IPE-USP), 1988.
- PERRIEN, J. - *Recherche en marketing: méthodes et décisions*. Canadá, Gaëtan Morin Editeur, 1986.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. & ROSENFELD, R. - *Understanding strategic change process* s/l, s/d, 1991.
- PNUD-IPEA - *Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil* – 1996
- PORTER, M.E. - *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- PORTER, M.E. - *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. - *Competindo pelo futuro* Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- RAMALHO, N.C. - *O Fator humano na empresa*. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1977.
- Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 1995 – *O Trabalhador e o processo de Integração Mundial* – Banco Mundial Washington, D.C. set. 1995
- Revista Exame Maiores e Melhores 1997 - CD-ROM — 1998
- RHINOW, G. – “*A Transferência de Conhecimento entre Matriz e Subsidiárias de uma Multinacional, Promovendo o Desenvolvimento de Competências na América Latina*”. mimeo, 1997.
-

- RHODIA - *Política de Recursos Humanos – Orientações aos Empregados* - Documento Interno s/d
- RHODIA - *Programa de Formação para Trainees* - Documento Interno - 1998.
- RHODIA - *Uma "Nova" Filosofia Gerencial da Rhodia* - Documento Interno s/d
- RODRIGUES, J.A. - *Durkheim*. São Paulo, Ed. Ática, 1984.
- ROOS, D.; JONES, D.T. & WOMACK, J.P. - *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- SACHS, J. *A Inflação brasileira e o Plano Real*, revista de Economia Política, vol15, no. 2, 1994.
- SCHEIN, E.H. - *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1986.
- SCHUMPETER, J.A. - *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, Ed. Abril (Col. Os economistas), 1982.
- SENGE, P.M. - *A quinta disciplina*. São Paulo, Best Seller, 1993.
- SPRINGER, B. & SPRINGER, S. - *Human resource management in the U.S.: celebration of its centenary*. In: PIEPER, R. - *Human resource management: an international comparison*. Berlin; New York, de Gruyter, 1990.
- STAEHLE, W. H. - *Human resource management and corporate strategy*. In: PIEPER, R. - *Human resource management: an international comparison*. Berlin; New York, de Gruyter, 1990.
- SYKES, W. - *Validity and reability in qualitative market research: a review of the literature*. *Journal of the Market Research Society*, v. 32 (3), 1990.
- TOFLER, A. & TOFLER H. - *Criando uma nova civilização*. São Paulo, Editora Record, 1994.
- TOLEDO, F. de - *Administração de pessoal*. São Paulo, Atlas, 1988.
-