

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

“REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

E RECURSOS HUMANOS:

TENDÊNCIAS E IMPACTOS”.

AUTOR: LUIZ GUANAIS SIMÕES

ORIENTADOR: JOSÉ ROBERTO HELOANI

Este exemplar corresponde à redação da dissertação defendida por Luiz Guanais Simões e aprovada pela Comissão Julgadora:

Assinatura: _____

Comissão Julgadora:

2001

**Este trabalho é dedicado a quatro pessoas
muito importantes em minha vida:**

Ao Breno, cuja ausência é, ao mesmo tempo, fonte de sofrimento, e motor de luta e dedicação;

A meus filhos, Juliana e Leandro, que têm o papel de me questionarem em todos os momentos, levando-me a uma reflexão contínua;

À Ma, que acompanhou todos os meus passos neste trabalho, se dedicando de forma absoluta e integral, preenchendo meus vazios com muito amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr Roberto Heloani pela dedicação e compreensão com que me orientou, possibilitando a realização deste trabalho da forma menos estressante possível.

Às Professoras Dras Liliana Segnini, Márcia Leite e Zeila Demartini que me acolheram em momentos de dúvidas e cujas contribuições foram fundamentais em momentos diferentes deste trabalho.

Ao Professor Dr Márcio Pochmann pela discussão e reflexões nas origens deste trabalho.

Ao Ivo, cuja paciência levou-me a um entendimento mínimo de outra língua.

À Banca de Qualificação, Dra Clara e Dr Demerval, que forneceram subsídios importantes na continuação desta pesquisa.

Aos sujeitos desta pesquisa que, atenciosamente se dispuseram a discutir a questão proposta neste trabalho, sem os quais não seria possível a realização do mesmo.

À Diretoria do Hospital Municipal Dr Mário Gatti que possibilitou alterações em meu horário de trabalho para tornarem possível a realização deste trabalho.

À Carla, Cida e a Regina, cuja flexibilidade e compreensão foram fundamentais neste trabalho.

À Mariana, cuja presença cotidiana, desafogou-me de papéis importantes.

À Sandra que ensinou-me a não perder a capacidade de indignação.

A Ma, Juliana e Leandro pela paciência e pelos momentos em que tive de me afastar para a realização deste trabalho.

À minha mãe, Isaura, por todas as lições de abnegação e dedicação ao longo da vida.

RESUMO

A presente pesquisa objetivou identificar quais os impactos que a área de Recursos Humanos – e por consequência a identidade profissional de seus membros – vem sofrendo, em função do conjunto de mudanças que vem ocorrendo no interior das organizações, seja no campo tecnológico, seja no gerencial-administrativo, aqui denominadas de reestruturação produtiva. Para tanto, foram enfocadas as alterações no papel e nas funções da referida área e de seus profissionais, através do levantamento de sua atuação desde o início do processo de industrialização brasileira. Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas individuais com quatro profissionais de Recursos Humanos, com tempo de atuação na área superior a quatorze anos e vivência em processos de mudanças organizacionais, tendo sido analisados a partir de uma metodologia de natureza qualitativa. Constatou-se que a área em questão sempre atuou ligada a funções de controle da mão-de-obra, visando sua disciplinarização, mas, devido ao processo de mudanças ora em curso, vem sendo chamada a funcionar mais integradamente às demais unidades organizacionais e produtivas. Porém, não podemos deixar de mencionar a continuidade de sua atuação dentro de um modelo que insiste em manter a relação capital x trabalho extremamente desequilibrada. Hoje, o controle e a cooptação dos trabalhadores passam a ser exercidos de formas mais sofisticadas e sutis: a interiorização de regras e o controle dos pares é mais eficaz que o antigo autoritarismo das chefias. Evidenciaram-se as tarefas de formação de gestores sob a nova ótica organizacional, o desenvolvimento de equipes e a propagação das atuais formas de gestão, como principais atributos da área em pauta. Quanto a seus profissionais, podemos afirmar que sua identidade encontra-se mais fortalecida, de acordo com as demandas contemporâneas. Entretanto, resta-nos o questionamento acerca de sua postura ética e a-crítica quanto às manipulações às quais vem sendo submetidas as classes trabalhadoras.

ABSTRACT

The current piece of research was aimed at identifying which impacts the field of Human Resources – and thus the professional identity of its members – has been suffering due to a set of changes which have been occurring within the organizations, either in the technological or in the managing-administrative field, all here regarded as productive restructuring. Therefore, alterations to the role and functions of this area, as well as to its professionals were focused by means of a close examination of their action since the beginning of the Brazilian industrialization process. The data were obtained through individual semistructured interviews with four Human Resources professionals, all holding a more than fourteen-year professional expertise in the area and having experience in organizational changing processes. The analysis was undertaken having a qualitative nature methodology as a starting point. It was evidenced that this specific area has always been brought into action by being linked to manpower control functions for disciplining matters, although it has been summoned to act in a more integrative way with the other organizational and productive units due to the current changing process. It is of great significance to mention, however, the continuity of its action within a model which insists on keeping up an extremely unbalanced capital x labor relationship. Nowadays, the control and cooptation of workers are exerted by means of subtler and more sophisticate ways: the internalization of rules and pair control is more effective than the old leadership authoritarianism. The formation tasks of managers under the new organizational look, the development of teams and the propagation of current management manners were evidenced as the main attributes of the area regarded in this study. In relation to the professionals, we are able to state that their identity is currently more strengthened according to contemporary demands. Nonetheless, we still have to call into question their ethical and undiscerning position before the manipulations to which the working classes have been submitted to.

ÍNDICE

Introdução	01
Contextualização Histórica do Tema	04
1990 a 1940: Início da Industrialização Brasileira	04
Década de 40: Origens e Desenvolvimento	05
Década de 80: Início das mudanças	12
Década de 90: Novas Funções e Novas Demandas	14
Novas Políticas de Recursos Humanos	23
A Questão da Identidade	31
Objetivos	37
Método	38
Procedimentos Metodológicos	42
Participantes	42
Procedimento de Coleta de Dados	43
Procedimento de Análise dos dados	44
Resultados	46
Discussão	60
Considerações Finais	73
Referências Bibliográficas	81
Anexos	89

INTRODUÇÃO

“No mundo atual, o homem passa a maior parte de sua vida inserido em organizações de trabalho...”.

Este é o início de inúmeras pesquisas que têm o objetivo de analisar as organizações, suas áreas funcionais, seu processo de trabalho, seus profissionais, suas relações interpessoais e profissionais. São pesquisadores de variadas matizes: Administradores, Sociólogos e Psicólogos do trabalho, Engenheiros, etc., enfim um número cada vez maior de interessados em desvendar esta realidade fascinante e complexa. Ao nos depararmos com o conteúdo de suas pesquisas, veremos na grande maioria delas que as organizações vem sofrendo grandes alterações, seja no campo tecnológico, seja no campo gerencial-administrativo; e que estas mudanças vem provocando uma onda de desemprego sem precedentes, chamado de “estrutural”, e que este fenômeno também está na esfera da globalização, ou seja, vem ocorrendo em todos os países industrializados, talvez com exceção dos EUA.

Estas alterações vem acompanhadas por profundas mudanças sociais, políticas e econômicas que estão alterando todas as visões da função do Estado até então prevalecentes. Estas, certamente, são questões que desafiam os grandes Economistas, Sociólogos, Filósofos e pensadores contemporâneos.

Este trabalho tem uma pretensão infinitamente mais modesta do que as questões acima: buscar entender, sob a ótica de um profissional da área de Recursos Humanos, quais são os impactos que esta área vem sofrendo no interior das organizações brasileiras em função destas mudanças, e quais as alterações ocorridas na identidade profissional de seus membros.

Estas questões têm como pano de fundo: o processo de industrialização brasileira, a evolução histórica da área de Recursos Humanos neste contexto, as

mudanças tecnológicas e organizacionais e suas consequências, bem como as escolas administrativas que nortearam e ainda norteiam as ações da referida área.

Meu interesse pelo tema nasceu por dois motivos:

1- Minha atuação na área de Recursos Humanos, desde 1980, proporcionou-me a possibilidade de vivenciar diversas experiências em organizações, dos mais variados setores e ramos, em diferentes etapas de processos de mudanças, e com níveis de participação nestas que variaram de razoável a nulo, o que causou em mim, muitas vezes, sentimentos de frustração por não me aperceber da realidade que começava a despontar nas organizações brasileiras ao final dos anos 80.

Caba ressaltar aqui que, como a grande maioria dos profissionais de Recursos Humanos, também não possuía clareza quanto às “posições da área na estrutura organizacional em relação às questões políticas que permeiam a organização” (SILVA,1999, p.173). Além disso, minha formação acadêmica, em Psicologia, não me subsidiou em aspectos de conteúdo administrativo que, talvez, me propiciassem à época, efetuar uma análise mais adequada da realidade.

2- Por vivenciar um momento de rápidas mudanças no papel da área, sempre tive um grande interesse em conhecer os caminhos por ela trilhados ao longo do processo de industrialização brasileira. Foi quando constatei que o seu profissional possui uma dificuldade crônica: a de fazer registros acerca de seu trabalho, ou seja, existe uma monumental carência de dados históricos que possamos consultar, analisar, para assim, melhor compreendermos a realidade atual da área, livres de preconceitos e modismos importados de outros contextos, altamente industrializados, para uma realidade de um país menos desenvolvido, com uma população em outras esferas social, econômica, educacional, etc., que podem impedir a criação de modelos mais adaptados à nossa realidade ou, impedir a realização de pesquisas autóctones que possibilitem mergulhar na história enquanto processo emergente e contínuo em busca

de novos modelos de organização do trabalho introduzidos a partir da negociação (ROUX, 1986 e FAORO, 1992).

Esta ausência de textos históricos e mais críticos em relação a sua atuação refletem a postura de seus profissionais em atuar acriticamente como meros reprodutores da ideologia do capital, através de seus diversos campos de atuação, aproximando-se perigosamente de atitudes e posturas que tendem a agredir princípios elementares da ética profissional.

Assim, esta pesquisa tem como sua razão maior proporcionar dados que possam contribuir para a discussão e reflexão acerca do papel da área de Recursos Humanos, dentro de uma ótica que busque a instalação de uma relação capital-trabalho mais equilibrada.

Para tanto, parece-nos então fundamental resgatar a trajetória desta área no Brasil, na tentativa de apreender as transformações que vem se delineando em seu interior no presente momento.

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO TEMA

O tema geral do presente trabalho é o papel da área de Recursos Humanos no interior das empresas brasileiras, e como este foi se alterando ao longo do processo de industrialização nacional, enfocando o que vem ocorrendo particularmente na última década, frente às mudanças decorrentes das inovações tecnológicas e das novas formas de gestão do trabalho que, no conjunto, aqui chamaremos de **reestruturação produtiva**.

1900 A 1940: INÍCIO DA INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA

O processo de industrialização brasileira estava, no começo do século XX, apenas em seu estágio inicial. Segundo RODRIGUES (1966, p.115), à esta época, cerca de 80% da população habitava nas zonas rurais, salientando que “o peso das atividades econômicas urbanas era pequeno numa economia essencialmente agrícola”.

Não obstante a isso, GIL (1994, p.22) coloca que “apesar da pouca representatividade do proletariado nacional pode-se afirmar que este período conheceu momentos de intensa efervescência trabalhista”, fato este que decorreu da “presença significativa de trabalhadores europeus, dotados de elevado grau de conscientização política”.

Ainda assim, segundo RODRIGUES (ibid.), as precárias condições de trabalho, os baixos salários, as longas jornadas de trabalho, o alheamento a que se viam relegados os trabalhadores e o autoritarismo dos patrões eram práticas usuais nesta fase, não havendo nenhum instrumento de defesa ou de proteção ao trabalhador, ou mesmo uma legislação trabalhista que regulamentasse as relações capital X trabalho. De acordo com GIL (op.cit., p.22) “uma legislação trabalhista só viria a se concretizar na década de 30. Por esta razão, as atividades de RH, neste período restringiam-se às

tarefas correspondentes aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado”.

Em 1930, Getúlio Vargas comanda um movimento revolucionário que veio a depor o então presidente Washington Luiz. Com a chegada de Getúlio ao poder, observam-se alterações significativas nas relações trabalhistas no Brasil.

Retomando-se GIL, “já no primeiro ano de governo foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com a finalidade de se ocupar dos problemas trabalhistas” (1994, p.23). Ainda na década de 30 foram tomadas medidas previdenciárias e de regulamentação sindical.

DÉCADAS DE 40 A 70: ORIGEM E DESENVOLVIMENTO

Na década de 40, mais precisamente em 1943, Vargas promulga a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) que cria, dentre outras medidas, a Carteira Profissional, regulamentando o horário de trabalho no Comércio e na Indústria, e definindo o direito a férias remuneradas.. Assim, as empresas foram obrigadas a organizar departamentos ou seções ou mesmo alocar pessoas que passassem a controlar e registrar de forma efetiva e sistemática todas as movimentações (admissões, promoções, pagamentos, demissões, etc.) ocorridas em seu quadro de funcionários. Isto, muitas vezes, envolvia a clássica figura do Contador, função esta posteriormente substituída pelos recém-criados Departamentos de Pessoal junto às organizações públicas e privadas.

É importante observar, segundo ABOUD (1996, p.3) e CABRERA (1993, p.231), que a esta área cabia administrar “papéis” e não pessoas, tendo por base todo um contexto burocrático, cuja principal meta era a busca da obediência por parte dos funcionários, através da aplicação de penas de acordo com a lei trabalhista, garantindo assim que ordens fossem cumpridas sem discussão.

No decorrer dos anos 50, o processo de industrialização brasileira foi acelerado. De acordo com FLEURY (1997, p.124), “no governo de Juscelino Kubitschek, o país embarcou em um rápido plano de industrialização, a proposta dos ‘50 anos em 5’. O Brasil partiu para a produção local de bens de consumo durável em larga escala. A tática foi incentivar a implantação de subsidiárias de empresas multinacionais, simbolizadas pelas grandes montadoras automobilísticas. As subsidiárias, esperava-se, aportariam seus conhecimentos gerenciais e tecnológicos beneficiando todo parque industrial brasileiro”. Assim, grupos econômicos internacionais instalaram-se no Brasil, trazendo consigo tecnologias mais complexas do que as existentes, bem como processos de trabalho que buscavam maior eficiência.

Cabe ressaltar que este processo ocorreu em um contexto calcado numa política de substituição das importações. Esta estratégia significou, ainda segundo FLEURY (1997, p.126), “um alto grau de protecionismo, subsídios diretos aos produtores de bens considerados estratégicos [...] e um forte controle do preço do trabalho através da legislação sobre relações trabalhistas”.

Para ZANELLI (1984, p.103) este período caracterizou-se pela euforia com a expansão industrial, gerando uma crescente movimentação do campo para a cidade. Nas palavras de COLBARI (1995, p.187 e 198), o trabalhador egresso do campo seria portador de um conjunto de habilidades adquiridas nas atividades e na vida do campo que poderia facilitar sua integração ao mundo fabril. A ênfase na pontualidade e na assiduidade – sinais de sua dedicação à empresa – remeteria, então, ao padrão disciplinar que caracterizava a organização fabril.

Pesquisas realizadas no início da década de 60, por LOPES e RODRIGUES (apud FLEURY, 1997, p.129) sobre a nova classe trabalhadora em formação a partir da instalação da indústria automobilística nos arredores de São Paulo falam de “trabalhadores de origem rural, que vieram tentar a sorte na cidade grande e na grande indústria, com a idéia de, a curto prazo, ‘fazerem o seu pé de meia’ para então voltar ao

interior e comprarem sua terra. Ou seja, o processo produtivo começa com uma mão-de-obra que pouco ou nada conhece de indústria e de produção, cuja experiência é o trabalho no campo, e que se posiciona como se estivesse passando temporariamente pelas empresas industriais”.

De acordo com esta idéia, ABOUD (1996) ressalta que a mão-de-obra advinda do fluxo migratório do setor rural para os grandes centros urbanos, não estava capacitada para lidar com as novas tecnologias e com os novos processos de fabricação. O estilo gerencial adotado nas empresas era o paternalista autoritário, sendo dos supervisores exigido o comando disciplinar sobre um conjunto de trabalhadores ainda desarticulado.

O golpe militar de 64 atingiu milhares de sindicatos de trabalhadores constituídos à época, além de outros movimentos da sociedade civil; concorde a isso, FLEURY (op. cit., p.129) afirma que “ a revolução de 64 significou a intervenção em cerca de 5000 sindicatos [...] e esta intervenção abriu um período de fortes conflitos sociais que estabeleceu padrões de comportamentos para todos os envolvidos: trabalhadores, supervisores, engenheiros e administradores”. Em 1968 ocorreu o acirramento do autoritarismo com a edição do AI-5 (Ato Institucional n.º 5), lançando o país no momento mais negro de sua história recente. Esta fase durou cerca de 10 anos, e reforçou o comportamento mecanicista nas organizações, “preocupado com a eficiência como meta máxima do trabalho em todos os níveis” (CABRERA, 1993, p.264).

Uma pesquisa realizada em 1977 por FLEURY, A. acerca do padrão de organização do trabalho adotado por cerca de 44 empresas, revelou que estas apresentavam um padrão comum, uma adaptação do modelo taylorista¹, denominada pelo autor de “rotinização do trabalho”, a qual significava:

¹ Inspirado na corrente da racionalização do trabalho, cujo maior expoente foi F. Taylor, engenheiro americano, considerado como um dos fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica.

1. A criação de uma estrutura organizacional de apoio à produção, cujo porte fosse proporcional à incerteza das tarefas. Isto permitiria que os cargos no setor de produção fossem estruturados até o ponto em que fosse possível a utilização de mão-de-obra desprovida de conhecimentos sobre o processo e sobre o produto;
2. O estabelecimento de tarefas simples e individualizadas;
3. Complexos sistemas hierárquicos de supervisão para eliminar a necessidade de contatos entre operários durante o processo produtivo.

O autor destaca que “a maneira mais plausível de justificar a ampla adoção desta forma de organização se dava a partir do contexto de conflito social que caracterizava as relações trabalhistas no país: o trabalho não é organizado de forma a utilizar a mão-de-obra de forma eficiente, mas sim de forma a desqualificá-la e desorganizá-la, minimizando a possibilidade de surgimento de conflitos sociais dentro da fábrica. Em outras palavras, os centros de decisão sacrificam a produtividade para evitar problemas com a mão-de-obra” (FLEURY, A., 1980, p.28)

Finalizando, afirma ainda que esse esquema de rotinização partia de uma imagem de mão-de-obra não qualificada, barata e instável, e sua aplicação:

- a) Não permitia sua qualificação e seu aperfeiçoamento;
- b) Procurava impedir o contato e a comunicação entre os operários e inibir sua organização;
- c) Mantinha baixos os salários individuais;
- d) Induzia à rotatividade de mão-de-obra.

Sendo possível observar-se, portanto, que o processo de industrialização brasileira foi substancialmente influenciado pelo modelo taylorista de produção, valeria a pena, então, introduzir brevemente as idéias centrais desta corrente administrativa.

De acordo com WOOD JÚNIOR (1995, p.96), “a origem da Teoria Clássica da Administração está ligada à combinação de princípios militares e de Engenharia. O

gerenciamento sob este prisma, é visto como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle [...]. Princípios como unidade de comando, divisão detalhada do trabalho, definição clara de responsabilidade, disciplina e autoridade passam a ser chaves para o êxito das organizações”.

Complementarmente a estas idéias, GUANAIS (1995) salienta que tais aspectos foram abordados em termos normativos e prescritivos, em função do interesse da empresa, e no sentido único de alcançar a máxima eficiência possível da organização; assim, a organização formal compor-se-ia de um certo número de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma da empresa, com ênfase nas funções e tarefas. Esses níveis, rigidamente definidos, diferenciariam o grau de autoridade delegada, bem como o endereçamento das ordens, instruções e compensações. Em síntese, a organização formal representaria a determinação dos padrões de inter-relações entre os setores, cargos e ocupantes, definidos racionalmente através das normas, diretrizes e regulamentos da empresa, para o alcance de seus objetivos.

Este modelo administrativo foi responsável pelo desenvolvimento também de uma série de princípios práticos, baseados na separação entre trabalho mental e físico e na fragmentação das tarefas. Para tanto, partiu da idéia de que existia “uma única maneira certa de executar um trabalho”, bastando que os “pensantes” (Técnicos) analisassem as tarefas em suas diferentes fases, verificassem quais os movimentos necessários para sua execução, de modo a simplificá-las e reduzi-las ao mínimo. Com isto, foi possível determinar uma produção padrão, com tempos e formas minuciosamente definidos. Cabia aos “executores” (Operários) apenas a execução do trabalho da forma prescrita.

HELOANI (1994, p.23) ressalta ainda que a partir da determinação de cada tarefa, esta proposta “estabelece um conjunto de mecanismos de poder. Em primeiro

lugar, individualizam-se os seus executantes. Em segundo lugar não se lida com homens em grupo: evitam-se, portanto, as multidões, os embriões de contrapoder”.

Pode-se afirmar, portanto, que os efeitos diretos destas mudanças foram a configuração de uma nova força de trabalho marcada pela perda das habilidades manuais genéricas, bem como um aumento brutal da produtividade.

Convém destacar aqui que a vinda de empresas multinacionais não trouxe apenas o modelo taylorista, mas também seu parceiro íntimo – o Fordismo –, modelo este originário dos EUA e desenvolvido por Henry Ford, industrial do ramo automobilístico.

Segundo HELOANI (1994), o Fordismo representou uma “nova proposta de gestão da produção: a linha de montagem”. Este processo ocorreu de maneira a evitar ao máximo, a movimentação do trabalhador no interior da empresa, uma vez que o trabalho era dividido de forma a que o trabalhador pudesse ser abastecido de peças e componentes através de esteiras sem precisar movimentar-se. Além disso, a administração dos tempos dava-se de forma coletiva, pela adaptação do conjunto dos trabalhadores ao ritmo imposto pela esteira.

Ainda de acordo com este autor, o Fordismo não se limitava ao interior da fábrica, pois incorporava um projeto social de “melhoria das condições de vida do trabalhador” através da idéia pela qual o aumento da produtividade seria repassado aos salários e isso levaria à prosperidade, permitindo, assim, o aumento de consumo e do investimento.

Evidentemente, deve-se ressaltar que este caráter mais amplo do Fordismo não foi adotado no Brasil, ficando restrito à gestão da produção através das linhas de montagem, presentes nas empresas aqui instaladas.

No que se refere à gestão dos recursos humanos dentro deste modelo administrativo, eram preconizados a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos. A seleção consistia na descoberta do melhor talento e o treinamento era muito simples, uma vez que o trabalho estava amplamente padronizado; ao supervisor cabia acompanhar detalhadamente as atividades dos subordinados em todas as suas fases, garantindo assim que o trabalho fosse realizado da única forma considerada correta; o incentivo monetário do trabalhador, decorria de sua produtividade.

Às relações conflitivas de trabalho, o Departamento de Pessoal, porém, não fornecia respostas eficientes voltadas à solução de problemas de gestão de mão-de-obra. A denominação “Chefe de Pessoal”, apesar de haver sido mantida ao longo da década de 60, começou a sofrer depreciação, devido ao seu forte caráter burocrático, sendo substituída pela de Relações Industriais, importada dos EUA para que fosse eliminado o estigma dos já citados Departamentos de Pessoal.

Assim, ao final dos anos 70, a expressão Recursos Humanos foi gradativamente adentrando as organizações brasileiras, fator este considerado um ganho, já que o quadro de pessoal passava a ser considerado também como um “recurso”, com o mesmo *status* dos recursos materiais e financeiros. Esta substituição mostrou ser reflexo de uma tendência que vinha ocorrendo nos países desenvolvidos.

CHIAVENATO (1980) e TOLEDO (1987), teóricos da área de Administração de Empresas, classificam a função da área de Recursos Humanos como compreendendo as atividades de: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento das pessoas de um grupo de trabalho. Evidentemente, muitos anos antes do surgimento de um setor específico de gestão de trabalhadores nas empresas, eram as chefias em geral que procuravam e escolhiam seu pessoal (ações de atração/seleção), estabeleciam níveis de remuneração e controlavam a jornada de trabalho dos funcionários (ações de manutenção), avaliavam seu rendimento (ações de motivação)

e, finalmente, ensinavam e desenvolviam seus funcionários (ações de treinamento). Com o advento da área em questão, esta passou a executar uma parte de cada uma dessas funções e, sobretudo, a desenvolver instrumentação técnica, mais sofisticada, a ser utilizada pela própria área e pelas chefias em geral, ou seja, cuidar da qualificação técnica do trabalhador.

Em outros termos, pode-se admitir que a área de Recursos Humanos tem sido responsável historicamente, pela constituição do trabalhador de acordo com o modelo econômico-social capitalista vigente (PEREIRA, 1978).

Ainda por ocasião do fim dos anos 70, eclodem no Brasil dois fatos que iriam influir decisivamente nos rumos da Área de Recursos Humanos dali para frente:

- a) O país é atingido por uma grave crise econômica, como reflexo da crise internacional e pelo endividamento externo junto aos países desenvolvidos e às instituições financeiras internacionais ocorridos no início dos anos 70;
- b) A retração do autoritarismo advindo do Golpe Militar de 64, começa a ocorrer com a reorganização de movimentos da sociedade civil, tais como, movimento estudantil, Anistia, movimento contra o custo de vida e, principalmente o renascimento do movimento sindical.

DÉCADA DE 80: INÍCIO DAS MUDANÇAS

Este contexto acaba por criar, no início da década de 80, condições de atuação muito peculiares para os profissionais de Recursos Humanos: “ o ressurgimento do movimento sindical, trouxe um forte impulso para o ritmo das mudanças sociais (particularmente na estrutura de poder da sociedade) e passou a constituir um desafio fundamental para as organizações em geral e, naturalmente, para os profissionais da área” (TOLEDO, 1986, p. 73)

O fato determinante é que a partir de então, novas demandas passam a exigir um novo perfil da área, forçando a emergência de um espaço mais atento às reivindicações e mais estimulador da participação dos trabalhadores nas rotinas organizacionais.

De fato, as relações trabalhistas estavam mudando: gerentes e supervisores que, acostumados com o não questionamento de suas ordens até então, passam a ter que conviver com conflitos que, muitas vezes, terminavam em longas greves. Cabia então à área, o papel de propiciar ao quadro gerencial como um todo, condições para lidar com situações de conflito e até mesmo nas alterações que ocorriam no contato entre gerentes e seus funcionários diretos.

Implicitamente, os conteúdos transmitidos levaram, segundo ROUX (1986, p.20), a um comportamento político-social uniforme do grupo gerencial ... ou seja, nada que fosse além da própria ideologia da empresa e do sistema empresarial (p.9 e 10).

A respeito desse fato, SILVA (1999, p.51) afirma que a partir da mobilização dos trabalhadores, as negociações entre capital e trabalho tornaram-se cada vez mais frequentes. O ambiente organizacional tornou-se mais ágil e turbulento, com as inovações tecnológicas alterando o gerenciamento de pessoal. Passam a ser exigidos, então, do profissional de Recursos Humanos, conhecimentos mais consistentes em teorias e técnicas gerenciais, bem como de negociação.

Em relação às exigências de desenvolvimento gerencial, TOLEDO (1986) afirma que as atividades a ela vinculadas não são muito ricas em termos de resultados imediatos, uma vez que lidam com o elemento humano, o qual tem que ter seu tempo de maturação para coordenar seus esforços e para desenvolver-se.

A ineficiência de tais procedimentos acabou por desencadear uma avaliação negativa acerca do papel da área de Recursos Humanos frente ao contexto exposto. Segundo ABREU (1991, p.35), uma das principais causas do descrédito generalizado

em relação a esta área, foi “a sua relativa incapacidade de produzir resultados, ou na melhor das hipóteses, mesmo os tendo produzido, não ser capaz de expressá-los de forma observável. Assim, a área tem sido vista apenas como uma atividade de apoio, voltada para processos burocráticos e sem qualquer expressão no contexto organizacional”.

Esta postura custou caro à área, visto ser uma das mais sacrificadas em situações de crise. Como salienta TOLEDO (1986, p.36), o fato de suas funções ainda não serem, em muitos casos, entendidas em todo o seu alcance pela cúpula das organizações, faz com que ela seja uma das áreas funcionais mais atingidas em reduções quantitativas e qualitativas, em momentos de crise”.

DÉCADA DE 90: NOVAS FUNÇÕES E NOVAS DEMANDAS

Os anos 80 encerraram-se com as primeiras eleições diretas para presidente, após 25 anos. O país respirava novos ares e o presidente eleito declarava que levaria o Brasil para o primeiro mundo. Em meio a sucessivas medidas políticas e econômicas desastrosas (retenção da poupança, congelamento de preços e salários, denúncias de corrupção desenfreada, etc...) é lançado o Programa Nacional de Qualidade e Produtividade.

José Paulo Silveira, Secretário de Estado no Ministério de Ciência e Tecnologia, em palestra de apresentação proferida em março de 1993, em Brasília, junto ao Workshop “Novas Formas da Organização do Trabalho, Produtividade e Ocupações” (promovido pelo próprio ministério), destacou cinco propostas para a implantação do programa supra citado:

- introdução na fábrica de novos métodos de gestão participativa;
- divulgação do novo paradigma de produção;
- participação dos representantes dos sindicatos;
- melhoria na formação profissional;

- medidas estatais de acompanhamento – cooperação, projetos-piloto, entre outros – para melhoria do programa².

Deste programa era esperado que fornecesse incentivos para as empresas adotarem medidas para se tornarem mais competitivas no mercado internacional. Sobre isso, NERI (1994, p.1) afirma que “de alguns anos para cá as empresas brasileiras estão atravessando um período de rápidas e profundas mudanças, compelidas pela necessidade de competir e sobreviver num mercado dinâmico e globalizado”, transformações estas, segundo LEITE (1994) alavancadas “ao mesmo tempo pelos novos padrões de competitividade internacional e por um conjunto de mudanças econômicas, políticas e sociais que ocorrem simultaneamente no país” .

Começam, então, a se delinear no Brasil de forma mais clara, as mudanças no modelo taylorista/fordista de produção para o chamado sistema flexível de produção, sistema este que teve origem no Japão do pós-Guerra, mais precisamente na Toyota, indústria automobilística. Segundo CORIAT (1994, p.47), “trata-se nada mais nada menos que pensar ao contrário toda herança legada pela indústria ocidental. Produzir não segundo o método norte-americano, que encadeia grandes séries de produtos altamente padronizados, estoques e economias de escala, mas em séries restritas, sem economias de escala e sem estoques, produtos diferenciados e variados. E ainda assim, pois aí está o verdadeiro desafio, obter ganhos de produtividade: produzir a custos sempre e cada vez mais baixos”.

Resumindo, o objetivo é produzir a baixos custos, pequenas séries de produtos variados. Em linhas gerais, este modelo promove uma verdadeira revolução nas formas de produção até então utilizadas pelo modelo administrativo anterior.

Estas alterações vem acompanhadas de mudanças no campo gerencial. Concorde a isto, FLEURY (1997, p.71) afirma que “o sucesso alcançado pelas

² Jornal Folha de São Paulo, março de 1993.

empresas japonesas levaram os países ocidentais a reverem suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho mas também sobre os modelos de gestão de pessoal”, destacando os pontos que são fundamentalmente diferentes com relação ao enfoque anterior:

- a) a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para consecução das estratégias organizacionais;
- b) a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes;
- c) a gestão da cultura para o sucesso organizacional.

De acordo com o exposto, as organizações têm sido compelidas a adotar novas tendências de gestão, bem como tornar-se extremamente competitivas, promovendo investimentos maciços em tecnologias microeletrônicas. Segundo HELOANI (1994), “este elevado volume de investimentos e serviços de manutenção levou o capitalismo a apelar para a adesão dos trabalhadores, para obter novos ganhos de produtividade e repassá-los à organização do trabalho. A classe empresarial percebeu que essas inovações, por razões “técnicas ou estratégicas renderiam mais e melhor em mãos qualificadas e, sobretudo, confiáveis, dado o alto custo e relativa fragilidade dos equipamentos” (LEITE E., 1994), o que justificaria, pois, a necessidade de cooperação entre empresários e trabalhadores (PAIVA, 1993).

Contudo, como adverte LEITE (1993, p.195), “embora as novas tecnologias tenham um potencial integrador e estejam ensejando um conjunto de transformações nas unidades produtivas voltadas para facilitar a participação dos trabalhadores, esta potencialidade pode não só se concretizar de maneiras muito diferentes, como ser acompanhada de um conjunto de outros impactos sobre o trabalho que apontam mais no sentido da precarização do que de seu enriquecimento”.

O modelo de gestão parece ser flexível, tanto do ponto de vista das estruturas e equipamentos, quanto do processo e relações de trabalho. O trabalho qualificado perde seu sentido técnico de habilidade requerida para o exercício funcional, ganhando uma

conotação comportamental, relacionada à formação de atitudes anteriormente esquecidas pela escola, tais como participação, cooperação e multifuncionalidade, as quais definiriam um perfil de trabalhador polivalente, inovador e com ampliadas capacidades de evoluir ao ritmo das novas tecnologias (MATTOSO, 1995). Consoante a isso, PAIVA (1993) afirma que “o tipo de qualificação requerida pela nova tecnologia está amplamente indicado por um sem-número de autores: capacidade de manipular mentalmente modelos, pensamento conceptual com raciocínio abstrato, compreensão do processo de produção, apreciação de tendências, limites e significado dos dados estatísticos, capacidade (e precisão) de comunicação verbal, oral e visual, responsabilidade, capacidade de preencher múltiplos papéis na produção e de rápida adaptação a novas gerações de ferramentas e maquinárias.”

Tais mudanças implicariam, portanto, na necessidade de padronização do comportamento do trabalhador e sua conformação à ideologia emergente, exigindo, assim, a formação de uma nova subjetividade na força de trabalho (MACHADO, 1994; SOUZA JR., 1994; ANTUNES, 1995). Assim, não basta que o trabalhador tenha acesso a novos conhecimentos ou mesmo demonstre disposição para atualizá-los; é fundamental que apresente “atitudes e disposições positivas em relação aos novos padrões de produção”(PAIVA, op.cit.).

No que tange à realidade administrativa brasileira da presente década, tais transformações vem ocorrendo sob a égide do movimento da Qualidade Total. Neste sentido, os desafios à sobrevivência organizacional que a atualidade traz dependeriam, pois, do estabelecimento de um modelo de gestão impregnado por prerrogativas como envolvimento, autonomia e criatividade, na busca de um compromisso a ser estabelecido, sob novas bases, entre o capital e o trabalho.

Sob uma ótica marxista de análise, contudo, advoga-se que na idéia de totalidade embutida neste método de gestão, não sobraria espaço para a contradição. O conflito capital-trabalho migra de seu real espaço – a produção – para o mercado,

onde todos somos consumidores (MACHADO, 1994; OLIVEIRA, 1994). Nas palavras de MATTOSO (1995), “esta ofensiva do capital reestruturado... golpeou o trabalho organizado, que, na defensiva, sofre mutações e perde parte de seu poder político, de representação e conflitualidade.

Sobre a questão da representatividade e do trabalho organizado, LEITE (1997, p.10) afirma ser o processo de reestruturação produtiva responsável por um substancial enfraquecimento dos sindicatos, expresso, em quase todos os países do mundo, em “dessindicalização e perda do poder de negociação das entidades sindicais”. Para a autora, os significativos índices de desemprego que acompanham o processo em curso, a tendência empresarial de adoção de uma política que evita o relacionamento com os sindicatos, a substituição de tradicionais centros industriais por “regiões sem passado industrial e sindical” – além do fenômeno da terceirização – afiguram-se como os principais determinantes do enorme enfraquecimento do poder sindical; tal situação, ainda segundo esta autora, contribui para que o capital configure-se cada vez mais independente do controle sindical, “favorecendo um processo ao mesmo tempo extremamente rápido de precarização do trabalho e inédito de concentração de renda em escala mundial”.

Vale dizer também que a eliminação da intermediação organizacional burocrática proposta pela Qualidade Total, não implica, todavia, que maior participação no trabalho seja sinônimo de maior poder na definição de seus objetivos; isso acarreta que seja mantida, no fundamental, a divisão do trabalho, e sobretudo a alienação do trabalhador.

Assim, dentro da análise marxista de que falávamos anteriormente, a possibilidade que vem sendo oferecida ao trabalhador quanto à sua melhor apreensão acerca do processo de trabalho, serviria apenas a que ele venha a melhor inserir-se dentro dele. Isto significa dizer que mercadorias bem produzidas ou serviços adequadamente realizados não garantem, por si só, o acesso deste mesmo trabalhador ao produto de sua atividade ou a melhoria de sua qualidade de vida.

A reciclagem administrativa do modelo econômico vigente, sem dúvida, era necessária para manter o processo de acumulação do capital. Não se pode desprezar, contudo, que a racionalização das estruturas organizacionais, a informatização das funções e o redimensionamento de postos de trabalho, frutos da nova proposta de gestão, acabaram, por outro lado, gerando condições que fomentaram o processo de desemprego estrutural. Em relação a esta questão, BALTAR e PRONI (1996) afirmam que “a introdução de novos equipamentos e as mudanças na organização e gestão de produção tem provocado maior automação, redução de chefias intermediárias, integração do escritório com a fábrica, envolvimento do pessoal de operação com a inspeção e o controle de qualidade”. Parece, pois que, todas estas transformações têm significado um efetivo enxugamento dos quadros de pessoal das empresas, sob um regime de trabalho marcado pela instabilidade no emprego e, principalmente pelos baixos níveis salariais.

Reconhece-se que o atual quadro de produção econômica no Brasil caracteriza-se por um gigantesco desequilíbrio entre as relações capital-trabalho, em favor do primeiro. Tal desequilíbrio tem gerado uma série de sub-produtos socialmente nefastos: o fenômeno da concentração de riquezas nas mãos de uma parcela reduzida da sociedade, ao lado de uma condição de extrema miséria da maior parte da população, daí decorrendo inúmeros problemas nas áreas de saúde, educação e condição de vida, dentre outros.

Admite-se que passar de uma relação de trabalho autoritária, executando tarefas parcelizadas, vazias de significado e atreladas a volumes de produção, para uma relação mais flexível e participativa, mostra-se como um salto qualitativo na gestão capitalista da força de trabalho. Mas, ainda privilegia apenas a forma como o trabalho é feito.

Em conivência a esta idéia, LEITE (1993, p.194 e 195) aponta que vem se multiplicando críticas em relação às análises positivas da nova realidade do trabalho,

expressa em fatores tais como integração da concepção e execução das atividades produtivas, tendência ao enriquecimento do trabalho e à valorização da mão de obra preconizados nos sistemas participativos, enfatizando que as novas formas de produção vem sendo acompanhadas de novos problemas, como o “aumento dos ritmos de trabalho e do controle sobre os trabalhadores, a segmentação do mercado de trabalho, o aprofundamento da divisão sexual do trabalho, o incremento do trabalho precário e a desestruturação dos organismos de representação dos trabalhadores”, dentre outros aspectos sublinhados num amplo conjunto de estudos.

Hoje, a despeito de o capitalismo dispor de todo “know-how” capaz de operar o controle do processo de trabalho através de elementos objetivos como as inovações tecnológicas e organizacionais, ainda recorre a fatores subjetivos como “envolvimento pessoal, colaboração voluntária, necessidade de fazer as pessoas trabalharem melhor, treinamento e formação contínuos, incentivo ao auto-desenvolvimento, preparação dos trabalhadores para trabalhar em equipe, motivação e criatividade” (MACHADO, 1994), através de políticas de valorização do consenso expressas pela interiorização de regras, procurando alcançar a completa adesão dos trabalhadores aos princípios, valores e objetivos organizacionais (LIMA, 1996); não se trata apenas de os trabalhadores dominarem conhecimentos e técnicas instrumentais, mas de desenvolverem “virtudes ligadas ao trabalho e disposições sociomotivacionais que facilitem a integração em equipes interdisciplinares e heterogêneas” (PAIVA, 1993). Neste sentido, ROUX (198 , p.25) afirma que “o treinamento vem se revelando como um precioso instrumento de controle social, mais adequado ao direcionamento da conduta”.

Tais políticas revelam assim, um sistema construído para ocultar as contradições inerentes às relações de poder expressas nas relações de trabalho, visando integrar o indivíduo à organização através de sua cooptação às práticas vigentes (PAGÈS, 1987; FLEURY, 1989). Inegavelmente, todas elas compelem à formação de um novo trabalhador, cujos interesses devem ser conciliados com os do capital.

Procurando definir o que seriam as novas políticas de Recursos Humanos, LIMA (1996) afirma tratem-se de “estratégias de gerenciamento adotadas, inicialmente por um número reduzido de empresas ocidentais, e que hoje se propagam rapidamente sob as denominações mais diversas: ‘Gerenciamento Estratégico Participativo’, ‘Gerenciamento da Qualidade Total’, ‘Pós- Fordismo’, etc.”.

Numa análise mais aprofundada sobre este tema, CODO (1996, p. 10 e 11, apud LIMA) destaca que elas visam, “através da organização de uma gestão do afetivo – senão do inconsciente – dos membros da organização, suscitar neles uma paixão pela empresa e o desenvolvimento de um imaginário da performance e da excelência”, servindo-se, então, “de idéias e teorias formuladas por pesquisadores em ciências humanas, para desviá-las e utilizá-las para melhor seduzir e impulsionar, não somente seus gerentes, mas todo o conjunto de seu pessoal, a uma identificação com os valores da empresa. [...] Assim, a empresa tornar-se-ia, se cada um interiorizasse bem seus preceitos e suas recomendações, um ídolo ou um ícone profundamente idealizado, que prenderia completamente seus membros no simbólico, nas representações imaginárias e no tipo de cultura que ela propõe, para não dizer que ela impõe.[...] Porém, o que a empresa, ou mais exatamente, seus dirigentes não mencionam, é o preço a pagar por tal devoção: desordem da economia psíquica dos assalariados, efeitos nefastos (em particular, o desenvolvimento da exclusão) no campo social”.

Consoante a essas idéias, HELOANI (1994, p.94) afirma que “as formas de exercício do poder se sofisticam ainda mais e se voltam para obter a aceitação das regras ou normas das empresas”. Sendo assim, a dominação organizacional passa a basear-se muito mais na introjeção dessas normas do que na repressão propriamente dita, fazendo com que a gestão das dimensões psicológicas caracterize, pois, a empresa neo-capitalista.

Ainda segundo este autor (1996, p.71), “a organização se impõe como instrumento de poder através de uma estratégia que incorpore três processos fundamentais: mediação, introjeção das contradições e consolidação ideológica”. Baseando-se em PAGÈS (1987, p. 26 e 27) afirma que, através da mediação a organização procura aliar enormes restrições a imensos benefícios oferecidos aos trabalhadores, num processo contraditório onde as vantagens servem para integrar os indivíduos à organização e a seus objetivos específicos, levando-os a aceitar tanto as restrições como as práticas de exploração e dominação características das relações de produção capitalista sobre as quais se funda, transmitindo assim, para os trabalhadores, os conflitos e as descontinuidades organizacionais que passam a ser vivenciados como intra-individuais.

Assim, todos os esforços para forjar a adesão do trabalhador aos imperativos do processo produtivo, convergem, portanto, na tentativa de formulação e disseminação de uma ideologia do trabalho. Neste sentido, no que tange ao processo de consolidação ideológica, é notório verificar que o grau de consenso dos trabalhadores depende da capacidade das estratégias de dominação organizacional (expressas, dentre outras, nas políticas de pessoal) de mobilizar valores, aspirações e interesses que compõem os referenciais da classe em questão, visando à conformação de hábitos e práticas, bem como a legitimidade dos objetivos da organização. Tal processo atua, pois, como o determinante que eleva o trabalho à condição de principal elemento na estruturação da identidade profissional e moral dos trabalhadores (COLBARI, 1995, p.9).

Mas afinal, quais são estas políticas? Quais são seus efeitos sobre os trabalhadores?

Para responder a estas questões, buscaremos subsídios na descrição que LIMA (1996) faz acerca das características atribuídas a tais aspectos.

NOVAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: CARACTERÍSTICAS GERAIS

Cabe ressaltar, inicialmente, que estas características são gerais, embora sua aplicação não venha se dando de forma linear, dependendo, pois, do estágio de transformações pelo qual passa cada empresa e da posição que ocupa nas redes produtivas, uma vez que, de acordo com a literatura, empresas mais distantes do núcleo central da cadeia produtiva tenderiam a não estar aplicando-as, mantendo, assim, as tarefas repetitivas e a precarização do trabalho.

Posto isto, seguem-se as características básicas das políticas em questão:

- a) adoção de uma política de recompensas econômicas (bons salários) conjugadas com recompensas simbólicas (medalhas, diplomas, etc.);
- b) possibilidades de carreira (promoções horizontais e verticais);
- c) maior estabilidade no emprego;
- d) descentralização conjugada com técnicas de “governo à distância” (PAGÈS, op. cit.);
- e) competição inter-grupos e cooperação dentro de pequenos grupos (semi-autônomos, Círculos de Controle da Qualidade, etc.);
- f) aumento do fluxo de informações entre os diversos departamentos e unidades da empresa;
- g) controle pela adesão e interiorização das regras, ao invés da imposição concreta de ordens e proibições;
- h) tendência à eliminação do poder autoritário da hierarquia, atuação mais voltada à facilitação. O controle não repousa mais sobre a figura do chefe, tornando-se mais sutil através da interiorização de normas e valores;
- i) criação de dispositivos visando a antecipação de conflitos;
- j) objetivos financeiros são priorizados e estendidos aos indivíduos, que são avaliados em função do potencial financeiro que representam;
- k) políticas de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas;
- l) redução drástica do número de *experts* e grande rodiziamento nas funções gerenciais;

- m) valorização do consenso para evitar os conflitos e melhor administrar as contradições;
- n) ênfase na estratégia, devido à complexidade e incerteza do meio ambiente;
- o) grande importância dada à formação profissional: os altos investimentos tecnológicos, a mudança na forma pela qual o trabalho se realiza (individual para equipes), são alguns dos motivos para tal ênfase.

Em resumo, LIMA (1996) afirma que “estas novas políticas falam de participação, de iniciativa, de inovação e de maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. Mas elas falam, ao mesmo tempo, de conformidade às normas, do consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. [...] Elas (as políticas de Recursos Humanos) preconizam sempre a necessidade de se estabelecer uma rede de comunicação intensa na empresa. Trata-se de uma comunicação estratégica, baseada na persuasão e no condicionamento com a finalidade de obter a adesão máxima do pessoal” (p.40).

É inquestionável o grau de desenvolvimento a que chegaram as forças produtivas no capitalismo. Como já se disse, o enorme salto operado nas tecnologias, em particular na presente década, tem causado uma profunda mudança no processo de produção e de trabalho; as novas tecnologias são largamente utilizadas, acompanhadas de novas maneiras de organizar e gerenciar o processo de trabalho (LEITE, 1994; BALTAR e PRONI, 1996), bem como observa-se “maior investimento na formação dos trabalhadores e novos dispositivos de controle” (LIMA, 1996).

Concorde a isto, LEITE (1993) afirma que “embora seja certo que as empresas estão mais preocupadas em treinar sua mão-de-obra ... boa parte deste investimento refere-se ao que as próprias empresas vem denominando de Treinamento Comportamental ou Motivacional, o qual se caracteriza basicamente pela preocupação em criar nos trabalhadores um espírito cooperativo com relação às estratégias gerenciais. [...] O conteúdo é, portanto, muito mais ideológico do que técnico, o que

significa que dificilmente podemos considerar que ele esteja contribuindo para um aprimoramento da qualificação dos trabalhadores”. Para SOUZA JR.(1994), “ é sem dúvida uma nova fase de acumulação caracterizada pela versatilidade da produção e da força de trabalho”.

Assim, os processos produtivos passam hoje por momentos de rápida transformação, levando as organizações a refletir sobre novos paradigmas (MATTOSO, 1995), “no âmbito da reatualização e reposição dos pressupostos da acumulação capitalista” (FIDALGO, 1994, p.66).

Inegavelmente, todas estas transformações acabaram por desencadear mudanças no papel e na função da área em questão, levando à sua generalizada reformulação (SILVA, 1995). De acordo com alguns autores, em especial CARNEIRO (1994), os principais aspectos destas mudanças são:

a) a área deixa de ser centralizada, tendo uma função mais orientadora que de comando das relações de trabalho;

b) a função de gestão de pessoas passa a ser exercida por todos os membros da organização; vale ressaltar que a pressão exercida pelos pares é hoje reconhecida como uma fonte de motivação mais eficaz que os controles hierárquicos ou a autoridade do patrão, uma vez que o comportamento do trabalhador é altamente influenciado pelas opiniões e expectativas que seu grupo tem sobre o seu desempenho (LIMA, 1996);

c) a substituição de programação de atividades pela estratégia de curto prazo, devido à complexidade e incerteza do ambiente organizacional (LIMA, 1996). Assim, os esforços da área passam a se concentrar mais nos aspectos estratégicos do que nos aspectos operacionais, implicando em mudanças no perfil dos profissionais da área, que devem ser mais generalistas e empreendedores, além de possuir capacidade de adaptação

contínua de seus conhecimentos aos mais variados domínios e situações com que se deparam.

Ainda no que diz respeito às mais significativas tendências de mudança relativas às funções específicas desta área, CHIAVENATO (2000) ressalta o seguinte:

1 – em relação a Recrutamento e Seleção

- . o recrutamento de candidatos passa a ser virtual, isto é, a partir de currículos cadastrados em bancos de dados da Internet;
- . mudança no perfil desejado de candidatos – a despeito de ainda serem exigidas habilidades técnicas, características como competitividade e individualismo passam a ser substituídas por cooperação e espírito de equipe;
- . envolvimento da gerência e da equipe – o processo seletivo passa a ser coordenado e conduzido pela equipe junto à qual o candidato irá trabalhar;
- . utilização de programas de *trainees* – aproveitamento dos mesmos para ocupar vagas novas ou mesmo de reposição;
- . ênfase na utilização de técnicas de dinâmica de grupo, provas situacionais, além de jogos e simulações em processos seletivos, para verificação de desempenho nas ocasiões em que o candidato tenha de interagir com outros em situações de trabalho.

2 – em relação à Avaliação de Desempenho

Neste processo verifica-se uma perspectiva de atribuir maior ênfase aos resultados, metas e objetivos, ao invés do próprio desempenho em si.

Outra tendência significativa refere-se à utilização da Avaliação de Desempenho 360°, onde o funcionário passa a ser avaliado por seu superior, seus subordinados, seus pares e por seus clientes (internos e externos) e vice-versa.

3 – em relação a Cargos e Salários

Estão desaparecendo os cargos estáveis e estanques decorrentes da rigidez da estrutura desta função em épocas anteriores.

Os cargos e as tarefas estão passando por constantes alterações, uma vez que as novas tecnologias e o conjunto de mudanças organizacionais que vem ocorrendo estão provocando profundas transformações nos cargos, impondo novas posturas e habilidades a seus ocupantes. Daí a necessidade de que sejam redesenhados continuamente, bem como atualizados frente às mudanças.

No que tange aos salários, verifica-se uma tendência a associar o sistema de incentivos e recompensas ao atingimento de metas e objetivos organizacionais pré-estabelecidos. Dentro deste contexto, podem-se destacar os programas de “Remuneração Flexível” e “Participação nos Resultados”, os quais procuram obter maior envolvimento dos funcionários na busca constante de melhorias de produtividade.

4 – em relação a Treinamento e Desenvolvimento

- . é cada vez maior a participação dos gerentes e de suas equipes na decisão, no planejamento e na implementação dos conteúdos de programas de treinamento que melhor convenham aos negócios da empresa, como parte integrante de seu planejamento estratégico;
- . o treinamento aproxima-se rapidamente de modernas tecnologias de difusão do conhecimento existentes. Assim, utilização de multimídia e das redes internas e externas (Intranet e Internet), são excelentes recursos para difundir informações.
- . os processos de Treinamento e Desenvolvimento estão privilegiando o trabalho em conjunto e a atividade grupal, ou seja, estão facilitando a aprendizagem de formas de interação nas equipes multifuncionais que vem se disseminando rapidamente.

Ainda a respeito das transformações pelas quais passa a área em pauta na atualidade, MALVEZZI (1994) assinala que tais contingências fizeram eclodir um novo paradigma de Recursos Humanos, ou seja, “a substituição dos controles sobre o processo ... pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos indivíduos”, levando a que a administração dos anos 90 dependa da aprendizagem e da atualização dos trabalhadores, na mesma proporção em que a gestão dos anos 20 dependeu da racionalização das tarefas.

Em relação a esta questão, LIMA (1996) afirma que o ponto-chave nas atuais políticas de gestão administrativa é a questão da formação do trabalhador : “o conteúdo da formação foi adaptado à exigência de enfrentar um ambiente hipercomplexo, que muda constantemente, e um mercado cada vez mais competitivo”, num sinal de que a estrutura produtiva mudou profundamente, passando a requerer um certo número de competências indispensáveis, expressas em termos comportamentais; em outras palavras, pode-se dizer que “busca-se uma maior e melhor produção com um quadro funcional menor e melhor preparado” (BALTAR e PRONI, 1996).

Conforme coloca CAMARGO (1996, apud TOMEI), “não basta ter a melhor e mais moderna tecnologia. Na verdade, várias experiências de diferentes empresas têm mostrado que não é nem necessário nem suficiente que a tecnologia utilizada seja mais moderna, para se obter ganhos significativos de produtividade ... Dois aspectos são de fundamental importância para se obter ganhos globais de produtividade: uma relação cooperativa e não punitiva entre trabalhadores e entre os gerentes e supervisores e aumento da qualificação através de programas permanentes de treinamento da força de trabalho”(p.135). De acordo com anteriormente explicitado, pode-se afirmar, portanto, que a área de Recursos Humanos encontra-se em ebulição e sujeita a consequências ainda desconhecidas com relação à sua sobrevivência.

Este não parece, contudo, ser o pensamento da maioria de seus profissionais que vislumbram para si um trabalho altamente valorizado e gratificante, conforme

apontam estes depoimentos em um artigo de LUCCA NETO, chamado “Assim caminha RH”, publicado na Revista T & D, em setembro de 1998 – Edição 69:

“A área de RH funciona como uma consultoria interna que aparelha indivíduos à medida que orienta os chefes e os gerentes, dando subsídios para manter os trabalhadores permanentemente motivados e aderentes à organização, além de sempre treinados e competentes”.

“ O RH de hoje, como conceito, é uma interface da empresa com o ambiente externo. Ele deve garantir para a organização uma boa relação com os funcionários, os sindicatos e a comunidade”.

“ Todas as ações de RH devem agregar valores, objetivando o produto final. Fazer da eficiência interna um redutor de custos e um proporcionador de qualidade, além de fornecer um melhor atendimento ao cliente, aos funcionários e aos chefes. O setor deve mostrar aos empregados que eles são colaboradores e parceiros, e que o principal ganho em todo o processo é perceber que todos ganham juntos com os bons resultados da empresa”.

Vários fatores merecem ser salientados nestas falas:

1. Talvez o ponto mais importante seja o referente ao papel de Recursos Humanos enquanto Consultor Interno (orientador) de chefias e gerências quanto à manutenção do envolvimento dos trabalhadores; a importância dada à motivação dos trabalhadores nesta nova forma de gestão é enorme, já que é através de seu envolvimento e participação que o capital obtém melhores resultados.
2. A necessidade de situar organizações e colaboradores como parceiros (grifo nosso).

3. Parece que o “toque mágico” para satisfazer todas as demandas apresentadas no artigo seriam as atividades de treinamento, pois delas sairiam, não só funcionários competentes, mas também “aderentes à organização, motivados, parceiros, valorizados”, etc., justificando assim a ênfase excessiva nos treinamentos chamados comportamentais.
4. A área de Recursos Humanos exercendo um papel fundamental na propagação da nova ideologia de gestão, uma vez que seus profissionais se encarregam da sistematização, elaboração e divulgação de argumentos que comprovem a eficácia desse conjunto de idéias. Isto pode ser depreendido a partir da criação de mecanismos que ampliem o fluxo de informações de caráter informal, bem como de procedimentos para “estar à escuta do pessoal, especialmente para detectar indícios de insatisfação” (LIMA, 1996, p.26), bem como de crenças generalizadas quanto à pertinência da padronização e do consenso de sentimentos, valores, comportamentos e representações acerca da realidade vivenciados pelos diversos membros da organização (HELOANI, 1996, p.97; PAGÈS, 1987, p.77).

Como pode ser facilmente percebido, o profissional de RH desconsidera, em sua prática, o conflito capital X trabalho, e em nenhum momento procura inserir em seu cotidiano ações que busquem um equilíbrio entre estes fatores, ou mesmo que fortaleçam profissionalmente as classes trabalhadoras.

De uma forma ou de outra, verifica-se que esta área vem participando do amplo contexto de mudanças, através de alterações seja em suas políticas de caráter geral, seja em suas formas de promover o desenvolvimento e a capacitação dos trabalhadores; parece ser pertinente pois, verificarmos na sequência, quais os possíveis impactos das atuais transformações sobre a identidade deste profissional.

A QUESTÃO DA IDENTIDADE

Sendo um dos objetivos deste estudo pesquisar como a identidade do profissional de Recursos Humanos vem sendo impactada ao longo do processo de mudanças que o trabalho vem sofrendo nos dias atuais, assumimos discutir este tema a partir de uma abordagem que compreende a constituição do homem enquanto sujeito através das relações que estabelece com outros homens, mediatizadas pelo contexto social, a partir da internalização de regras, condutas e modos de vida. Dessa maneira, constitui-se enquanto sujeito formando uma identidade pessoal, ao mesmo tempo em que participa da produção de outras identidades por meio de suas interações.

Tal constatação nos permite, assim, afirmar que o homem, enquanto ser interativo, constitui sua identidade a partir das múltiplas e dialéticas relações que engendra com o mundo exterior e com outros homens, num espaço histórico onde permanentemente constrói, reconstrói e transforma a vida social e a si mesmo.

Consoante a isto, ELIAS (1996) aponta que o homem adquire sua marca individual a partir de suas relações com a história de toda a rede humana em que nasce e vive, e que já existia antes dele. Sua individualidade, portanto, não provém necessariamente como um caminho único, mas emerge de entrelaçamento das “naturezas” de muitas pessoas, sendo uma, de uma profusão de individualidades possíveis.

Podemos, então, depreender que a ordem social – expressa em práticas, discursos e formas de interpretação da realidade partilhadas entre os homens – existe unicamente como produto da atividade humana. Conforme assinalam BERGER e LUCKMAN (1974, p. 75), “são os homens, em conjunto, que produzem um ambiente humano, com a totalidade de suas formações sócio-culturais e psicológicas”.

Para estes autores, os indivíduos nascem em uma estrutura social concreta – e que preexiste a eles – dotada de uma ordem cultural e social específica, que é mediatizada como realidade objetiva através de processos de socialização².

Através destes processos, o mundo objetivo é apreendido e interiorizado como verdadeiro e único, e, somente a partir de outras experiências no curso de seu desenvolvimento, é que esse mundo vai sendo (re) descoberto pelo indivíduo. Forma-se, então, um duplo processo de interiorização-exteriorização, em que, à medida que interioriza o mundo exterior, o indivíduo exterioriza-se como sujeito. Tal processo de socialização iniciado na infância, denominado por BERGER E LUCKMAN de socialização primária e, posteriormente, de socialização secundária³, é constituinte do sujeito e da própria sociedade, uma vez que ao se exteriorizar, o indivíduo, ao mesmo tempo que conserva, transforma a ordem social.

Os autores advertem, contudo, que a socialização nunca é completamente bem sucedida, ou seja, esta não consegue estabelecer “um elevado grau de simetria entre a realidade objetiva e a subjetiva” (p. 216), devido a variações idiossincráticas de ver o mundo que expressam-se em definições divergentes de realidade. Desta questão, decorrem os conceitos de *Outro significativo* e *Outro generalizado*.

Assim, *outro significativo* é aquele que se encarrega da socialização do indivíduo e, ao apresentar-lhe o mundo, funciona como um mediador entre o indivíduo e a realidade; disto advém que o mundo será apresentado de acordo com o lugar social ocupado pelo *outro significativo*, bem como de suas próprias idiossincrasias. Em outras palavras, a socialização do indivíduo depende do olhar, das crenças e dos valores do *outro significativo*.

² Definida “como a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela (BERGER e LUCKMAN, 1974, p. 175).

³ A socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, é o primeiro mundo do indivíduo, e em virtude da qual torna-se membro da sociedade. A socialização secundária, por sua vez, é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo

Vale ainda dizer que, para os autores em pauta, o indivíduo absorve os papéis e as atitudes dos *outros significativos*, interiorizando-os, isto é, assumindo o mundo deles e tornando-o seu. Por meio desta identificação com os *outros significativos*, o indivíduo torna-se então capaz de identificar a si mesmo, de adquirir uma identidade, coerente e plausível, num processo que não é unilateral, nem mecanicista, por envolver “uma dialética entre a identificação pelos outros e a auto-identificação, entre a identidade objetivamente atribuída e a identidade subjetivamente apropriada” (BERGER e LUCKMAN, 1974, pp. 176-177); a identidade, então, seria objetivamente definida como localização em um certo mundo, e só pode ser subjetivamente apropriada juntamente com este. Como salienta SILVA (1999, p.22), o indivíduo participa de um mundo social específico na medida em que desempenha papéis, realidade esta que se “consolida como subjetivamente real para ele quando esses papéis são interiorizados”.

Por fim, a incorporação de papéis, crenças e valores do *outro significativo* concreto é chamada de *outro generalizado*. Isso significa dizer que o indivíduo, tendo incorporado tais dimensões, identifica-se não somente com os outros concretos, mas com uma generalidade de outros, isto é, com uma sociedade. Assim, “o indivíduo tem agora não somente uma identidade em face deste ou daquele *outro significativo*, mas uma identidade geral, subjetivamente apreendida como constante, não importando que outros, significativos ou não, sejam encontrados (Ibid., 1974, p. 178-179).

Merece menção ainda que a questão acerca da constituição da identidade pode ser enfocada a partir de uma perspectiva de movimento, de contínua transformação, onde o indivíduo é considerado como autor / ator de sua história, conforme presente na obra de CIAMPA (1990). Para ele, “de um lado, distinguimos uma autoria coletiva da história – da qual todos somos co-autores – história que todas as personagens (que somos) montam, constituindo-se reciprocamente. Os autores mesmo são personagens

de sua sociedade. A socialização secundária corresponderia, então, à interiorização de “submundos” institucionais ou baseados em instituições (Ibid., pp. 175-184).

da história. De outro lado, há uma autoria individual, **inserção assinada**, que é daquele personagem chamado autor e que, de fato, sempre é um **narrador**, um **contador de histórias**” (CIAMPA, p.154, grifos do autor).

De acordo com esta abordagem então, prevalece a idéia de que todos os indivíduos são autores da mesma trama social, num cenário construído pelas relações sociais nas quais inserem-se; portanto, a história individual mostra-se imbricada em uma história coletiva, o que torna impossível olharmos para o homem isolando-o do contexto em que se inscreve e das interações que estabelece com seus semelhantes.

A identidade, neste sentido, seria formada neste entrelaçamento entre sujeito e relações sociais, ou, como diz CIAMPA (1990, p. 157), “identidade é história. Isto nos permite afirmar que não há personagens fora de uma história, assim como não há história (ao menos humana) sem personagens”.

Tal assertiva implicaria, pois, segundo este autor, que sendo identidade o processo de metamorfose do homem, ela se objetiva no movimento das personagens que encarnamos, personagens que constituem expressões empíricas da identidade – momentos do movimento do homem em sua totalidade.

Assim, a identidade concebida como metamorfose, envolveria o tornar-se, o *vir-a-ser*, a idéia de processo, ou seja, a contínua transformação, sendo contrária à noção de identidade cristalizada, com pouca ou nenhuma possibilidade de mudança. A não-mudança (conservação), na verdade mera aparência de não-metamorfose, explica-se como processo de reposição (CIAMPA, 1990, p.160), tornando-se, às vezes, uma produção de identidade que se dá pela compulsão à repetição – mas sempre produção contínua do mesmo.

Podemos concluir, então, que a identidade é um componente central da realidade subjetiva, e que, estando em constante relação dialética com a sociedade, pode ser mantida, modificada ou remodelada via relações sociais.

Desta maneira e em consonância a GUANAIS (2000), é possível dizermos que a própria inserção do indivíduo em sua realidade imediata, bem como a forma como confere sentido a sua existência são circunscritas socialmente, decorrendo das possibilidades presentes em determinada estrutura social, cultural e econômica que permeia e mediatiza as relações cotidianas, e onde as ações deste indivíduo têm um significado que é partilhado com os outros no processo de produção da vida material.

Considerando-se que as relações que o indivíduo estabelece com a sociedade estão demarcadas pelas possibilidades e perspectivas originadas da posição por ele ocupada no contexto social, e em especial no espaço profissional, reconhecemos assim a importância de buscar averiguar os elementos que constituem sua identidade no espaço em questão, entendendo-os como necessariamente permeados por aspectos de natureza político-ideológica, administrativa e tecnológica.

Tal preocupação se justifica pela relevância que adquirem as atividades do indivíduo no processo de formação de sua identidade, entendendo-se por atividade aquilo que o indivíduo faz ou transforma em seu mundo, o trabalho que realiza, gerador de significados objetivos e subjetivos num processo dialético (ARÍLSON, 1999, p.21). Assim, citando-se novamente BERGER e LUCKMAN (1974), verificamos que a zona da vida cotidiana "... contém o mundo que se acha ao meu alcance, o mundo em que atuo a fim de modificar a realidade dele, ou o mundo em que trabalho. Neste mundo do trabalho minha consciência é dominada pelo motivo pragmático, isto é, minha atenção a esse mundo é principalmente determinada por aquilo que estou fazendo, fiz ou planejo fazer nele. Deste modo é meu mundo por excelência" (p.39).

Portanto, na medida em que a experiência cotidiana constitui a base sobre a qual o homem constrói seus conhecimentos acerca da realidade, construção que, embora de cunho individual é um processo eminentemente social por se dar no interior de um conjunto de crenças, valores e significados pertinentes ao contexto cultural no qual ocorrem as interações entre indivíduos e grupos, parece-nos que a formação da identidade estará, pois, relacionada às oportunidades e disponibilidades oferecidas pelo próprio meio social ao indivíduo, tal como apropriadas por ele.

Finalmente, compreendendo-se que o indivíduo constitui suas formas de ação e sua identidade nas relações sociais, acreditamos que focalizar as ações dos profissionais de Recursos Humanos, alvo da presente pesquisa, sob uma ótica que inclua valores, crenças, cognições e outras dimensões de natureza social forjadas em sua relação com o trabalho que desenvolvem sob determinadas condições e em determinado contexto – intermediado pela organização em que se encontram – possibilita que sejam evidenciados os múltiplos elementos componentes da identidade profissional destes sujeitos, responsáveis por sua concepção de si mesmos, sua condição de trabalhadores, os outros, a realidade e o trabalho que realizam.

Desta forma, enfocar o contexto e as condições nas quais o trabalho destes indivíduos se desenvolve, significa considerar não só os determinantes objetivos (materiais) como, fundamentalmente, os de natureza subjetiva presentes na atividade, na medida em que assumimos ser a identidade uma forma particular de constituição do real.

Tendo este conjunto teórico como pano de fundo, emergem os propósitos deste trabalho.

OBJETIVOS

A presente pesquisa teve como objetivo central discutir como a área de RH vem sendo impactada pelas mudanças que vem ocorrendo no interior das organizações brasileiras, ou seja, qual era o seu papel e quais suas funções, ao longo dos anos, bem como quais alterações vem sendo implementadas, seja por seus profissionais, seja, como na maioria das vezes, por diretrizes organizacionais. Para isto, pretendemos também, resgatar traços históricos desta área no Brasil, na tentativa de melhor compreender estas transformações.

O outro objetivo constitui-se em conhecer como a identidade do profissional de Recursos Humanos vem sendo alterada no processo acima citado.

MÉTODO

Considerações Iniciais

O referencial com que se pretendeu abordar o objeto do estudo em questão, referenda que os fenômenos devam ser investigados tanto em seu caráter específico quanto em sua unidade dialética com o mundo material e social, a fim de que possam ser compreendidos em sua determinação e transformação recíprocas ao movimento histórico do qual fazem parte. Para dar conta desta diretriz, optou-se por utilizar uma metodologia de natureza qualitativa.

É possível observar-se que a utilização dos chamados modelos ou desenhos metodológicos qualitativos vem crescendo progressivamente desde o final da década de 70, buscando fazer frente à tradição positivista de investigação.

Segundo BOGDAN e BIKLEN (1982, apud LÜDKE e ANDRÉ), a metodologia qualitativa pressupõe o contato direto e estreito do pesquisador com o ambiente e a situação em foco. Tal necessidade se justifica pelo fato de que as circunstâncias particulares em que um determinado fenômeno se insere são consideradas essenciais para que se possa compreendê-lo, na medida em que a natureza dos fenômenos humanos é influenciada pelo contexto onde estes ocorrem.

Além disso, em estudos conduzidos a partir deste tipo de metodologia, verifica-se sempre uma tentativa de capturar a “perspectiva dos participantes”, ou seja, a maneira como os sujeitos encaram as questões focalizadas, procurando considerar, diferentes pontos de vista sobre o assunto em pauta. Assim fazendo, metodologias de natureza qualitativa permitem aclarar o dinamismo interno das situações, geralmente inacessíveis para o observador externo.

Dentre as formas que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destacar-se-á, aqui, algumas considerações sobre o estudo de caso, por haver se constituído na diretriz metodológica que orientou o desenvolvimento deste trabalho.

O princípio básico do estudo de caso é a compreensão de uma instância singular de eventos. Isso significa, então, que o objeto estudado é tratado com único, uma representação singular da realidade multidimensional e historicamente situada; portanto, cada caso, a despeito de sua similaridade com outros é, ao mesmo tempo, distinto, sendo tratado como tendo um valor intrínseco para o estudo em questão.

Segundo LÜDKE e ANDRÉ (1986, p.17), objetivando-se “estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso”, uma vez que a preocupação central deste tipo de abordagem incide sobre a compreensão de uma dimensão particular de determinado contexto.

Para as autoras, sendo a finalidade do estudo de caso retratar uma unidade em ação, a apreensão completa de um objeto demanda a consideração acerca do contexto em que ele se situa. Assim, na busca de compreender os processos em estudo, tanto as características de determinada situação e sua história, quanto as percepções, comportamentos e interações de pessoas nela envolvidas devem ser relacionadas à problemática específica a que estão ligadas, focalizando, pois, a complexidade natural das situações e evidenciando a inter-relação de seus componentes. Cabe então ao pesquisador, “revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo” (p.19).

Segundo YOUNG (apud GIL, 1993, p.59) o estudo de caso como método de pesquisa pode ser definido como “... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”.

Retomando-se a questão dos modelos metodológicos qualitativos, pode-se ainda dizer que a partir desta perspectiva de investigação constituiu-se o que alguns autores, segundo DE CARLO (1997), denominam “escola interpretativa”, a qual vê o sujeito pesquisado dentro do contexto onde vive, considerando suas interpretações acerca das próprias ações e vivências em geral e procurando compreender como constrói a realidade social.

Merece menção que, na tentativa de considerar diferentes pontos de vista sobre determinado tema, bem como o modo como as pessoas interagem em marcos sociais determinados e como pensam a respeito do que fazem, partindo do princípio de que os homens interpretam e re(criam) ativamente seu mundo social, a proposta metodológica qualitativa permite que a realidade seja focalizada em sua complexidade e de forma contextualizada.

Assim, observar, descrever e estudar as situações vividas por profissionais da área de Recursos Humanos em seu cotidiano laboral – nas condições em que estas ocorrem – representa tarefa primordial, à medida em que buscou-se compreender como os elementos presentes neste contexto são apropriados por estes sujeitos e como se manifestam em suas atividades, procedimentos e interações.

Pareceu-nos necessário, então, conhecer os profissionais, não apenas em seu papel, mas como sujeitos, ou seja, como pessoas que organizam sua vida e seu trabalho dentro das condições materiais que as organizações oferecem, e se apropriam, seletivamente, de saberes e práticas, contribuindo assim para a especificidade da empresa. A prática profissional em Recursos Humanos é histórica, refletindo um complexo processo de apropriação que envolve tanto a biografia individual de cada profissional como a história das práticas sociais e educacionais. Ela não se reduz, portanto à mera reprodução passiva da formação profissional ou das normas oficiais. Trata-se de um processo de construção seletivo, onde se reproduzem, ratificam ou

rejeitam a tradição e as concepções anteriores e se elaboram, individual e coletivamente, novas práticas.

Esta postura, evidentemente, requer maior consideração pelos conhecimentos acumulados pelos profissionais, reconhecendo que construíram suas concepções a partir de uma prática efetiva, determinada por condições sociais e históricas.

Dessa forma, através do emprego do estudo de caso, objetivou-se investigar – via entrevistas – as reflexões dos profissionais acerca daquilo que realizam no interior das organizações, tentando-se apreender como os significados por eles outorgados às atividades que desenvolvem e ao atual momento de transformações orientam suas formas de ação, bem como contribuem na definição de sua identidade.

Nossa opção pela utilização de entrevistas, portanto, deveu-se ao fato de que estas mostram-se adequadas para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes, de acordo com vários autores (MOSCOVICI, 1994; SELTZ et al apud GIL, 1995).

Ainda tendo em vista os propósitos deste trabalho, explicitados no capítulo anterior, decidimos que a trajetória da área de Recursos Humanos no Brasil seria enfocada através de pesquisa bibliográfica acerca do período compreendido entre 1900 e os dias atuais, uma vez que tal recurso permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que seria passível de ser pesquisada diretamente, principalmente por tratar-se de dados muito dispersos pelo tempo. Além disso, propusemos subsidiar as informações obtidas através desta técnica, com depoimentos de profissionais da referida área cuja atuação tenha sido impactada pelo conjunto de transformações aqui denominado de reestruturação produtiva.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Participantes

Partindo-se do pressuposto que as melhores fontes para a identificação dos impactos sofridos pela área de Recursos Humanos frente aos processos de reestruturação produtiva em curso, são os profissionais que dela fazem parte, uma vez que estão familiarizados com as dimensões da questão, utilizaram-se os seguintes critérios para a escolha dos participantes:

- a) Ser profissional da área de Recursos Humanos há, no mínimo, 5 anos – este período, acima mencionado, teve por objetivo identificar profissionais experientes na área, e que possuísem uma vivência que lhes possibilitasse refletir acerca das mudanças pelas quais vem passando.
- b) Pertencer ou haver pertencido ao quadro de pessoal de empresas privadas da região de Campinas – a escolha de profissionais da esfera privada foi realizada devido à maior agilidade, tanto operacional quanto administrativa que, normalmente, caracteriza esse tipo de organização. Neste sentido, entendemos que seus profissionais podem perceber mais rapidamente as mudanças ocorridas em sua realidade.
- c) Tenham vivenciado processos de mudanças organizacionais onde atuam ou atuaram – esta opção deu-se em função da necessidade de identificarmos nos depoimentos dos participantes, quais as mudanças mais significativas que passaram a ocupar o cotidiano destes profissionais.

Os participantes foram, pois, intencionalmente escolhidos a partir de contatos com profissionais que satisfizessem tais critérios.

Apresentamos, a seguir, um breve perfil dos entrevistados, identificados por nome fictício:

Renata, 38 anos, Consultora interna de Recursos Humanos em uma empresa multinacional do ramo químico. Formada em Psicologia há 14 anos e atuando desde então em Recursos Humanos.

Cláudio, 40 anos, Analista de Recursos Humanos Senior em uma multinacional do ramo metalúrgico. Formado há 16 anos em Psicologia e atuando desde então em Recursos Humanos.

Afonso, 45 anos, Coordenador do Departamento de Desenvolvimento Organizacional em uma empresa multinacional do ramo de Papel e Celulose. Formado em Pedagogia e Administração de Empresas e atuando há 20 anos em Recursos Humanos.

Nara, 37 anos, Consultora Organizacional autônoma, tendo atuado na área de Recursos Humanos em empresas durante 10 anos, e como Consultora há 5 anos. Formada em Serviço Social há 15 anos.

2. Procedimento de Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, com uso de um gravador portátil Sony, realizadas no local de trabalho de cada um dos participantes, em datas e horários acertados previamente através de contatos telefônicos. A utilização do gravador foi autorizada pelos mesmos, para que o depoimento fosse registrado na íntegra e que o pesquisador se mantivesse atento, de forma que pudesse realizar novas perguntas com o objetivo de explicitar melhor determinados pontos, especialmente quando estes eram importantes para elucidar acerca dos objetivos da pesquisa.

No início da realização da entrevista com cada participante, eram apresentados os objetivos da pesquisa, bem como a forma pela qual se daria o trabalho em questão; em seguida o pesquisador comentava brevemente sobre as alterações ocorridas nas

organizações nos últimos anos, indagando os participantes, na sequência, quais as mudanças pelas quais a área de Recursos Humanos havia passado. No transcorrer da entrevista, era solicitado a cada um dos sujeitos que falasse sobre as alterações em sua prática profissional bem como sobre o seu sentimento acerca disto. Quando a entrevista era encerrada, o gravador era desligado.

Evidentemente, foi informado a todos os participantes quanto ao sigilo sobre as informações prestadas, assim como sobre o anonimato a ser preservado, tanto dos participantes quanto da organização pesquisada.

3. Procedimento de Análise de Dados

Esta fase refere-se ao tratamento dos dados, após a fase de coleta, procurando-se tornar as informações sistematizadas e passíveis de serem interpretadas em seu conjunto.

As entrevistas, gravadas e transcritas, foram analisadas e organizadas em dois momentos, tal como segue:

a) numa primeira leitura, a fim de detectar os tópicos gerais de cada depoimento, as contribuições dos participantes foram dispostas em **unidades temáticas**, recortando, para cada unidade, trechos de fala elucidativos, seja de tendências predominantes, seja de diversidade de manifestações.

Tais temas aglutinavam, portanto – a partir do critério da semelhança que guardavam entre si – conteúdos acerca de um mesmo conjunto de depoimentos.

Segundo THIOLENT (1997), a análise temática pode ser considerada como uma forma simplificada de análise de conteúdo do material coletado via entrevistas e depoimentos, sendo sua natureza predominantemente qualitativa. Tal análise busca identificar os termos mais importantes do ponto de vista dos atores, a partir de sua depuração e classificação pelo pesquisador, de modo a evidenciar o significado dos

depoimentos dos sujeitos relacionados aos temas considerados relevantes para a configuração do fenômeno investigado.

Ainda de acordo com este autor, “o conjunto dos temas e das categorias que os subdividem pode ser apresentado de modo articulado como mapeamento cognitivo do universo que é retratado pelas verbalizações”, procedimento este “particularmente adaptado para descrever o universo cultural ou ideológico dos membros de uma organização” (p.88).

O procedimento empregado determinou, assim, o surgimento de sete **unidades temáticas** e trinta **categorias**, resultados estes cuja descrição será apresentada no capítulo seguinte.

b) uma segunda leitura possibilitou o estabelecimento de inter-relações entre os conteúdos apresentados pelos participantes – tais como interpretados pelo pesquisador – expostas graficamente em dois conjuntos de contribuições (Quadros 1 e 2).

Vale ressaltar acreditarmos que tal disposição permite a visualização das informações tanto no sentido vertical (unidades temáticas) quanto horizontal (categorias), não havendo sido nosso propósito promover a representação dos dados como determinada por qualquer vinculação de causalidade. Ao contrário, propomos que seja evidenciada a interação dialética passível de ser estabelecida entre os resultados obtidos, na medida em que os mesmos guardam relações de complementaridade e interdependência.

Disto decorre que, embora os eixos que constituem cada unidade temática sejam mutuamente excludentes entre si, a posição das diversas categorias ao longo da coluna onde encontra-se inserida seja intercambiável, o que permite, portanto, uma leitura transversal dos dados.

RESULTADOS

Este capítulo apresenta a descrição das sete unidades temáticas anteriormente mencionadas, obtidas a partir do trabalho de sistematização das contribuições dos participantes.

Os conteúdos de cada unidade temática foram organizados em trinta categorias, tomando-se como referência a semelhança que apresentavam entre si.

Os Quadros 1 e 2 apontam o resultado da análise dos dados, envolvendo as unidades temáticas e suas respectivas categorias, e, na sequência, apresentamos as definições deste material.

1. UNIDADE TEMÁTICA – **MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Nesta unidade temática apresentam-se as contribuições dos participantes referentes ao conjunto de tarefas desenvolvidas simultaneamente, na gestão organizacional anterior às mudanças, relativas ao estabelecimento de objetivos, metas, diretrizes e processos de trabalho, formação de uma estrutura de atividades e recursos, composição das unidades de trabalho, distribuição de tarefas, direção e motivação dos recursos humanos através de ações e de mecanismos de comunicação, até o controle e a coordenação de todas as atividades realizadas.

Dada a natureza de tais conteúdos, os mesmos foram agrupados de acordo com a semelhança que guardavam entre si, e compuseram, então, as seguintes categorias:

1.1. **Centralizador e Autoritário**

As contribuições desta categoria referem-se a um modelo de gestão calcado na centralização das decisões pela cúpula da organização, no qual prevaleciam a não interação e a falta de unidade entre as diversas áreas.

1.2. **Valorização da Especialização Funcional**

Desta categoria fazem parte os conteúdos relativos à relevância atribuída ao aparato técnico dos diferentes especialistas junto ao modelo anterior de gestão.

1.3. **Resistência à área de Recursos Humanos e Desvalorização da mesma**

Esta categoria é composta por contribuições que identificam, no modelo anterior, dificuldades quanto ao reconhecimento da importância da área de RH por parte das unidades organizacionais explicitadas na pequena aceitação dos serviços por ela prestados.

2. UNIDADE TEMÁTICA – **PAPÉIS E FUNÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Fazem parte desta unidade, as contribuições dos participantes concernentes às demandas de atuação bem como às atividades exercidas pela área em questão, tendo em vista o cenário preexistente às transformações.

Como no caso da unidade anterior, consoante à natureza das contribuições aglutinaram-se os dados de acordo com a semelhança que apresentavam entre si, o que deu origem às seguintes categorias:

2.1. **RH Periférico**

Nesta categoria situam-se as contribuições relativas à avaliação dos participantes acerca da posição ocupada pela área frente ao modelo de gestão, marcada tanto por sua pequena inserção e envolvimento nos diferentes processos de trabalho, quanto por uma postura de neutralidade que visava mascarar uma ausência total de resolutividade frente aos problemas.

2.2. **RH Burocrático**

Nesta categoria estão aglutinados os conteúdos relativos ao papel desempenhado pela área em questão - segundo os participantes - no que se refere à responsabilidade de apresentação de projetos prontos, ao gerenciamento apenas de processos já existentes, à atuação voltada à busca de perfis profissionais ideais, bem como à restrita preocupação com orientação de carreiras.

2.3. **RH de Controle**

Os conteúdos desta categoria dizem respeito a uma avaliação dos participantes quanto à pequena participação da área em atividades de caráter estratégico assim como em discussões pertinentes às diversas áreas organizacionais, limitando-se ao exercício de funções normativas,

3 UNIDADE TEMÁTICA – **ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SEUS PROFISSIONAIS**

Estão aglutinadas nesta unidade as contribuições dos participantes sobre o “fazer” da área em questão e seus respectivos profissionais, tendo em vista, conforme já assinalado, o momento anterior às atuais alterações.

Considerando-se a natureza dos depoimentos e dando continuidade ao que já foi realizado na unidade anterior, os dados foram agrupados de acordo com a semelhança que guardavam entre si, dando origem, assim, às categorias que se seguem:

.3.1. Atividades Operacionais

Na presente categoria acham-se agrupados conteúdos referentes ao despreparo teórico do profissional de Recursos Humanos para o exercício de suas funções, o que determinaria, de acordo com os participantes, seu alheamento em relação às diversas unidades organizacionais e o cumprimento de atividades de caráter eminentemente operacional, no momento em foco.

3.2 Atividades Técnicas

Sob esta denominação estão reunidos os conteúdos da avaliação dos participantes quanto à atuação dos profissionais da área no referido período, atuação esta fortemente marcada por seu envolvimento em atividades de natureza técnica expressas no desenvolvimento de ações imediatista voltadas apenas à resolução de questões emergenciais; na responsabilidade de descobrir soluções para problemas, enviando-as e aplicando-as às diferentes áreas organizacionais; na aplicação de instrumentos e ferramentas de análise descontextualizados da noção de conjunto, e em especial, da idéia de carreira funcional; e finalmente, da constante presença de modismos em seu modelo de atuação.

3.3 Profissional com Dificuldades de Relacionamento com outras Áreas

Nesta categoria concentram-se os conteúdos que apontam para limitações na interação do profissional de RH com os de outras unidades organizacionais, a despeito

de algumas tentativas, sinalizadas pelos participantes, no sentido de estabelecer vínculos de confiança com os diversos membros.

Em síntese, uma leitura vertical das contribuições dos participantes – expressas no Quadro 1 – no que se refere às formas de gerenciamento organizacional e à configuração das atividades de Recursos Humanos anteriores às mudanças, permite-nos depreender que prevalecia um modelo de gestão caracterizado pela autoridade conferida à figura dos gerentes pelo fato de serem estes, via de regra, detentores de um conjunto de conhecimentos que lhes capacitava assumir a responsabilidade pelas decisões relativas a sua área de atuação.

Por ser altamente valorizado o aparato técnico, à época, a especialização do quadro funcional era considerada fundamental para o subsídio aos gerentes no equacionamento dos diversos problemas de gestão. Nessa medida, os aspectos técnicos eram priorizados – em detrimento dos aspectos comportamentais – o que acabava por determinar pequena importância à área de Recursos Humanos e, conseqüentemente, resistência a suas propostas e funções.

No que tange aos papéis e funções da referida área, observa-se, de acordo com os depoimentos dos participantes, pequenas possibilidades de sua inserção frente ao modelo de gestão praticado no momento anterior, cabendo-lhe quase que exclusivamente o gerenciamento à distância de processos em curso, a responsabilidade por atividades técnicas de caráter específico (seleção, avaliação, treinamento) e a tradicional função de controle.

Por fim, no que respeita à atuação dos profissionais da área em questão, devido a seu distanciamento e conseqüente desconhecimento das unidades organizacionais, restava a execução de atividades de natureza operacional voltadas a demandas imediatistas, que determinavam sua pequena vinculação a profissionais das diversas áreas.

4. UNIDADE TEMÁTICA – **TENDÊNCIAS E DIRETRIZES ATUAIS**

Nesta unidade temática estão incluídas as contribuições dos participantes referentes a algumas das transformações verificadas no contexto organizacional e do trabalho.

Dada a natureza de tais conteúdos, os mesmos foram agrupados de acordo com a semelhança que guardavam entre si, e compuseram, então, as seguintes categorias:

4.1. **Avanços Tecnológicos**

Fazem parte desta categoria os conteúdos que enfatizam a intensidade e rapidez com que os processos de informação vem ocorrendo atualmente no âmbito das organizações.

4.2. **Aumento da Produtividade e Competitividade Organizacionais**

Nesta categoria situam-se as contribuições que preconizam a importância da competitividade organizacional, através da busca de melhores resultados de produtividade e da diminuição de custos e níveis hierárquicos.

Em decorrência destas transformações, um dos participantes identificou a necessidade de terceirização dos serviços da área de Recursos Humanos.

4.3. **Valorização do Trabalho em Equipe**

Esta categoria é composta por contribuições que acentuam mudanças na cultura de valorização do trabalho individual, reconhecendo a relevância da equipe na nova configuração organizacional.

4.4. **Transformações no Mundo do Trabalho**

Desta categoria fazem parte os conteúdos relativos às mudanças no perfil do trabalhador na atualidade, expressas pela capacidade para atuar em situações inesperadas, com alto grau de resolutividade de problemas, ótimo índice de relacionamento, bem como sintonia e adaptabilidade às transformações.

As alterações que vem se delineando frente ao trabalho assalariado formal também estão representadas nesta categoria.

4.5. **Desenvolvimento de Gestores**

Nesta categoria encontram-se as contribuições cujo conteúdo advoga como imprescindível ao contexto organizacional em mudança, o desenvolvimento de gestores que privilegiem a facilitação de processos motivacionais, participativos e de formação profissional de seus subordinados, segundo identificação dos participantes.

5. UNIDADE TEMÁTICA – **DEMANDAS À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Estão aglutinadas nesta unidade temática as contribuições dos participantes a respeito das novas responsabilidades atribuídas à área em questão, com reflexos em suas funções, papéis e atuação.

Considerando-se a natureza dos depoimentos e dando continuidade ao que já foi realizado na unidade anterior, os dados foram agrupados de acordo com a semelhança que mostravam entre si, dando origem, assim, às categorias que se seguem:

5.1. **Acompanhar as Mudanças e encontrar respostas**

Os conteúdos das contribuições desta categoria referem-se à necessidade de maior proatividade por parte da área de Recursos Humanos, a qual deve passar a atuar como elo de facilitação das diversas áreas organizacionais no que tange ao enfrentamento e resolução de problemas e dimensionamento das mudanças.

5.2. **Recursos Humanos como área Prestadora de Serviços**

Nesta categoria incluem-se os conteúdos relativos à necessidade de que a área venha a tornar-se um centro de lucro, através de ações que a aproximem dos negócios da organização e venham a promover o desenvolvimento de aspectos técnicos e comportamentais de seu corpo funcional.

De acordo com os participantes, tais aspectos favoreceriam o crescimento das diversas áreas organizacionais.

5.3. Desenvolvimento de Equipes

Na presente categoria acham-se agrupados conteúdos referentes à valorização do trabalho em equipe – priorizando relacionamentos interpessoais de maior qualidade e tecnicamente melhores – via atividades de identificação de necessidades de treinamento e da busca de soluções às demandas evidenciadas, junto a fornecedores internos ou externos à organização.

5.4. Recursos Humanos como Área Divulgadora de Valores

Sob esta denominação estão reunidos os conteúdos das contribuições relativas às necessidades de a área de Recursos Humanos atuar como propagadora de novos conceitos e valores a serem introjetados pelo corpo funcional da organização.

Tal demanda é identificada pelos sujeitos desta pesquisa como determinante da participação da referida área em projetos de “primeira linha”, responsáveis por mudanças de caráter comportamental dos funcionários.

5.5. Identificação e Formação de Gestores

Esta categoria é composta pelas contribuições que denotam a necessidade de capacitação – pela área de Recursos Humanos – para um estilo de gestão de pessoas que propicie a seus agentes condições para o desenvolvimento de competências pessoais, interpessoais, funcionais e gerenciais.

Para tanto, cabe à área de Recursos Humanos a negociação conjunta de metas de performance com as diversas áreas organizacionais, inserindo-se nas mesmas a partir da ótica de sua divisão por unidades de negócio.

6. UNIDADE TEMÁTICA – **DEMANDAS AO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

Nesta unidade temática estão presentes as contribuições dos participantes relativas às atuais exigências com que se deparam os profissionais da área de Recursos Humanos, no que concerne a alterações em suas funções, papéis e atuação.

Como no caso das unidades anteriores, concorde à natureza das contribuições agruparam-se os dados de acordo com a semelhança que apresentavam entre si, o que resultou nas seguintes categorias:

6.1. **Levantamento de Necessidades e transformação das mesmas em ações**

Desta categoria fazem parte as contribuições dos participantes referentes à demanda de que o profissional de Recursos Humanos participe do processo de definição de necessidades funcionais considerando a nova configuração organizacional, cabendo-lhe, também, a implementação das ações estabelecidas neste projeto.

6.2. **Foco na Produtividade Organizacional via Participação dos Funcionários**

As contribuições desta categoria referem-se à necessidade de que o profissional tenha preparo para interpretar a realidade organizacional e envolver-se na definição de prioridades estratégicas junto a mesma, através de seu vínculo aos processos produtivos e às mudanças, além de propiciar intercâmbios entre as áreas e conseguir melhores resultados de produtividade para a organização e de satisfação, motivação e carreira para os funcionários.

6.3. **Construção conjunta de Processos com as Equipes**

Fazem parte desta categoria os conteúdos referentes à necessidade de que o profissional esteja engajado em programas voltados ao aumento da efetividade de grupos que precisam trabalhar colaborativamente para alcançar resultados, desenvolver habilidades para lidar de forma eficaz com problemas e equacionar procedimentos de trabalho, através de ações que privilegiem mudanças de conhecimentos, sentimentos,

comportamentos, motivação, comunicação, relacionamentos e tomada de decisões, dentre outros aspectos.

6.4. **Efetivação de Consultoria Interna**

Nesta categoria situam-se as contribuições relativas à necessidade de que o profissional venha a assessorar pessoas / equipes no sentido de que sejam criadas condições para maior autonomia, envolvimento e participação frente ao trabalho.

6.5. **Desenvolvimento do Potencial Humano**

Desta categoria fazem parte as contribuições referentes ao preparo do profissional para estimular a criatividade e o empreendimento humanos, relacionando comportamentos – identificados como oportunidades de melhoria – a competências, visando, entre outros pontos, a orientação de carreiras.

Para tanto, cabe a este profissional servir de suporte às áreas, além de sensibilizar pessoas para as mudanças.

6.6. **Habilitar para a Gestão**

As contribuições desta categoria referem-se ao preparo do profissional para atuar como facilitador, ou seja, responsável por descobrir e desenvolver o potencial dos membros das equipes que compõem a organização, através de ações educativas que valorizam o envolvimento e a participação dos mesmos nos processos de trabalho.

Foi sublinhada também a necessidade de que o profissional de Recursos Humanos esteja preparado para atuar na formação de líderes, assessorando-os no desempenho e reflexão sobre seu papel profissional, a fim de que possam criar condições de maior autonomia para suas equipes em termos de processos, projetos e decisões de trabalho (**coaching**).

7. UNIDADE TEMÁTICA – **IMPACTOS SOBRE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SEUS PROFISSIONAIS**

Fazem parte desta unidade temática as contribuições dos participantes concernentes às incertezas e ambigüidades provocadas pelas mudanças aceleradas do universo econômico, social e político em que se inserem as organizações, assim como às repercussões desta conjuntura complexa no comportamento organizacional e, em especial, aos desafios sobre a gestão de recursos humanos.

O agrupamento dos dados pela semelhança que apresentavam entre si, deu origem às seguintes categorias:

7.1. **Papel Estratégico da área de Recursos Humanos**

Nesta categoria estão aglutinados os conteúdos relativos à constatação dos participantes de que a área de Recursos Humanos vem se envolvendo em processos que lidam com o crescimento e a renovação organizacionais e, mais particularmente, com o desenvolvimento de ações voltadas à determinação de seus objetivos e metas, bem como na alocação de recursos necessários para a consecução dos objetivos que deverão guiar as operações das organizações.

Ainda de acordo com os participantes, tal situação vem trazendo maior reconhecimento do papel da área na organização, proporcionando, também, ganhos de *status* para seus profissionais.

7.2. **Maior demanda pelo Profissional de Recursos Humanos**

Os conteúdos desta categoria dizem respeito a uma avaliação dos participantes quanto à perspectiva de que o profissional da área de Recursos Humanos venha a ser mais requisitado pelas organizações, como decorrência dos aspectos elencados na categoria anteriormente comentada.

7.3. Aproximação da área em relação aos Clientes Internos

Nesta categoria acham-se as contribuições que apontam na direção de maior vínculo da área de Recursos Humanos em relação às áreas-clientes, aproximação esta expressa pela apresentação de projetos, por sua inserção em políticas participativas, pela preocupação com resultados e por sua atuação em parceria com as diversas áreas.

Segundo os participantes, disto decorreria um dos objetivos maiores da área de Recursos Humanos na atualidade, qual seja, o de que as diversas equipes organizacionais tornem-se auto-gerenciáveis.

7.4. Foco na valorização do Ser Humano

Nesta categoria concentram-se os conteúdos que sublinham a importância de privilegiar o potencial humano nas organizações, em especial no que se refere a mudanças.

Tal questão pressupõe que o profissional da área de Recursos Humanos auxilie efetivamente as pessoas a administrar seus sentimentos frente às atividades que desenvolvem, interpretando o que ocorre nos processos e relações de trabalho, captando as necessidades funcionais e, sobretudo, procurando adequar as exigências de trabalho da organização aos sentimentos que acompanham as demandas pessoais de mudança.

7.5 Apropriação da Gestão de Recursos Humanos pelos Gerentes das áreas

Esta categoria é composta pelas contribuições que denotam maior inserção da área de Recursos Humanos nas discussões sobre o futuro estratégico das diferentes áreas organizacionais, o que implica no alinhamento das mesmas aos objetivos e resultados da área em questão.

Trata-se, evidentemente, de uma transferência da gestão de pessoas aos gerentes de cada unidade, de forma que a apropriação deste ferramental possa favorecer a descentralização das decisões acerca de assuntos ligados a Recursos Humanos por parte das áreas.

Conforme já realizado anteriormente, foi possível efetuarmos uma leitura vertical das contribuições dos participantes, tais como dispostas no Quadro 2, naquilo que se refere às alterações que vem se delineando atualmente nos cenários social, político, econômico e, mais especificamente, organizacional, bem como sobre quais os impactos sofridos pela área de Recursos Humanos e por seus profissionais em função destas mudanças.

Como já foi assinalado nos capítulos iniciais deste trabalho – e reiterado pelos participantes – o fenômeno da globalização tem provocado nas organizações uma exigência de tornarem-se mais competitivas devido à necessidade de colocação de seus produtos em mercados onde há um grande número de concorrentes. Isto faz com que as empresas busquem reduzir os custos de produção, seja através da melhoria do processo de trabalho – via mecanização – seja através do aumento da produtividade de seus empregados.

Neste sentido, as alterações dão-se em duas vertentes principais:

- a) através de investimentos maciços em tecnologias, que vão desde os maquinários controlados por comandos eletrônicos que reduzem significativamente a mão de obra necessária para a produção de bens e serviços e, num outro estrato, a presença de programas (softwares) que otimizam as áreas de projetos, custos, finanças e até mesmo as referentes ao controle e manutenção do pessoal, dentre outras, levando, em algumas organizações, ao advento da terceirização de alguns espaços, incluindo-se aqui o de Recursos Humanos.
- b) a segunda vertente principal das já citadas alterações, diz respeito aos aspectos humanos envolvidos nos processos produtivos.

Em relação a este fator, as organizações vem adotando mudanças gerenciais/ administrativas que apontam num sentido de maior valorização do trabalho efetuado em equipes, e também em um perfil de trabalhador que prioriza a habilidade para a resolução de problemas complexos através de elevados níveis de envolvimento e participação frente à realidade organizacional, o que provoca melhorias significativas em seus resultados.

Outro ponto a ser destacado das contribuições dos participantes é o referente à importância da nova gestão, a qual envolve a mudança da postura e do perfil gerencial no sentido de privilegiar o estímulo à motivação dos trabalhadores com aquilo que realizam, exercendo ainda a função de facilitador, responsável em propiciar o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Em relação às demandas sobre a área de Recursos Humanos e seus profissionais, podemos afirmar que as principais mudanças encontram-se em três frentes, a saber:

- 1) atuação direta em desenvolvimento de equipes;
- 2) atuação de propagação de novos valores e padrões organizacionais;
- 3) atuação na identificação e formação de gestores.

Estas demandas resultariam efetivamente em uma área de Recursos Humanos que atuasse como prestadora de serviços e cujos profissionais servissem como consultores internos, instrumentalizando os gerentes das diversas áreas, para garantir sua apropriação da gestão dos recursos humanos de suas unidades.

DISCUSSÃO

Ao iniciar a discussão dos dados obtidos na presente pesquisa cabe-nos retomar aqui os objetivos estabelecidos anteriormente.

Quais os impactos que a área de Recursos Humanos e seus profissionais vem sofrendo diante do processo de reestruturação produtiva?

Ao analisar as contribuições dos participantes, deparamo-nos com algumas questões que são relevantes e que vem despertando algumas discussões entre autores das mais variadas tendências.

A natureza de tais mudanças parece ser consensual quanto à influência do fenômeno da globalização e da necessidade de as empresas intensificarem a busca de caminhos alternativos para a elevação da produtividade e para o desenvolvimento de produtos e mercados. Esta procura realizou-se, sobretudo inicialmente, pela exploração de oportunidades oferecidas com o progresso no campo das novas tecnologias.

Como consequência, podemos observar, de acordo com HELOANI (1994), que os substanciais investimentos em novas tecnologias levaram o capital a buscar maior integração com os trabalhadores. Assim, as pressões econômicas resultantes de um meio cada vez mais competitivo, incerto e ameaçador, impulsionaram as organizações, de acordo com LIMA (1996), a procurar novas formas de aumentar sua produtividade através da utilização de estratégias inovadoras de gestão de pessoal.

A partir disto, e considerando os propósitos do presente trabalho, estaremos aqui nos reportando às contribuições dos participantes acerca de alguns temas que, a nosso ver, integram as chamadas políticas de Recursos Humanos, e que passarão a ser apresentados e discutidos.

Um dos aspectos centrais presentes nos depoimentos dos sujeitos desta pesquisa refere-se à questão da maior valorização do trabalho efetuado em equipes, por parte da organização, ponto este componente de uma das unidades temáticas elaboradas sob a denominação de diretrizes atuais.

Os participantes aludiram sobre a relevância de que se reveste a gestão atual, marcada pelo reconhecimento às pessoas que a fazem funcionar. A retomada desta questão conduz, portanto, à constatação da importância do compromisso dos integrantes da organização para com o trabalho que realizam – sob o ponto de vista cognitivo, afetivo e comportamental –, como um dos condicionantes básicos do desempenho da mesma.

É fato corrente que toda organização se constitui com o objetivo de desenvolver determinadas atividades, as quais, por suas particularidades concretas, requerem ação conjunta, coordenada. A gestão do trabalho, na atualidade, repousa basicamente sobre as premissas do trabalho coletivo, na coordenação de esforços, na cooperação e integração para a realização da tarefa conjunta. Em outras palavras, o trabalho em equipe parece ser um dos pilares em que se assenta o funcionamento organizacional.

Às equipes caberia aprender a trabalhar de maneira tal que possam dividir as tarefas entre seus membros e atingir resultados coletivos, otimizando a tomada de decisões sobre problemas e ações diversas; neste sentido, o aumento da participação dos funcionários nas decisões bem como no estabelecimento das metas organizacionais a serem alcançadas, refletiria, pois, uma primeira tentativa de reduzir a divisão ancestralmente estabelecida de que uns pensam e dirigem, enquanto que outros apenas executam, com o que concordam ARENAS, AVILA, MORAES e FERNANDEZ (1997).

Contudo, a despeito destas considerações, julgamos necessário verificar mais aprofundadamente o que tal proposta significa. Desta forma, é importante salientarmos

que a pressão exercida pelos pares é considerada como uma fonte de motivação e controle mais eficaz que a autoridade hierárquica, segundo a opinião de vários autores.

Assim, OUCHI (apud LIMA, 1996, p.25-26) afirma que “o fato de pertencer a um grupo influencia mais nossas atitudes, nossas motivações e nosso comportamento do que qualquer outro fenômeno social. A opinião dos colegas é o que realmente importa [...]. O fato de pertencer a um grupo influencia mais nosso comportamento do que todos os controles hierárquicos, os salários ou a promoção”, opinião que encontra consonância em MALVEZZI (1999, p.24) ao apontar que “o trabalhador não reage como indivíduo, mas como membro de grupo”, dimensão esta que apresenta mecanismos reguladores de recompensas e punições que acabam por pautar a direção do desempenho.

Além disso, LIMA (1996) destaca que, na tentativa de evitar conflitos e melhor administrar as contradições internas às organizações, essa política de orientação para a atividade em equipe busca favorecer a **sinergia** dos indivíduos, através da elaboração de um **projeto de empresa** e da construção de uma **comunidade de trabalho**, sempre a partir da criação de um universo o mais homogêneo possível, onde as preferências individuais cedam lugar ao consenso” (p. 32, grifos da autora).

Mecanismos dessa natureza, ou seja, voltados à emergência e socialização de valores de caráter homogêneo responsáveis pela atribuição de significados comuns às experiências do conjunto dos membros da organização, “pela percepção e codificação da realidade do coletivo de trabalhadores, pela delimitação das representações” sobre ela elaboradas (HELOANI, 1994, p.97) e pelo próprio processo de construção da identidade organizacional, transformam-se, pois, em quadros de referência que expressam as políticas de Recursos Humanos. Neste sentido, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam relações de dominação (PAGÈS, 1987; FLEURY, 1989).

Assim, procurando conseguir a adesão dos trabalhadores, o capital engaja-se, segundo HELOANI (1994), num processo onde evidencia-se a tentativa de “**harmonizar** um maior grau de **autonomia** dos trabalhadores para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de mecanismos de controle mais sutis”, visando com isso, “difundir a **dependência** ou a **incapacidade** do trabalho em relação ao capital”, mecanismos esses que revelam “a formulação de uma gramática de dominação **a partir do inconsciente ...**” (p. 93-94, grifos do autor).

Convém destacar que a diretriz anteriormente mencionada está resultando em uma das grandes demandas à área de Recursos Humanos e aos seus profissionais, qual seja, a de participar ativamente em processos de desenvolvimento de equipes.

Segundo MOSCOVICI (1994, p.15), “desenvolvimento de equipes é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes e que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas” [...], com o objetivo de “incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados” [...], processo esse que “pressupõe mudanças significativas, pessoais e interpessoais, de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação e comportamento”.

Assim, caberia à área de Recursos Humanos, através de seus profissionais, motivar, preparar e capacitar os trabalhadores, via o “desenvolvimento de tecnologias de ensino e mudança de comportamentos” (NERI, 1994, p.12), além de envolver-se no desencadeamento de um processo constante de educação, que privilegie conteúdos tais como cooperação, sinergia, confiança, cumplicidade e proatividade.

Não obstante, analisando-se melhor o que tal realidade representa, é possível constatar-mos não haver, na literatura, consenso quanto ao significado de equipe, bem como de que esse assunto é tratado desprezando as diferentes fases de

desenvolvimento pelas quais passam os grupos funcionais até chegarem a ser reconhecidos verdadeiramente como equipes.

Podemos, pois, encontrar equipes de sugestões (trabalham sobre um problema específico, e têm pouca autoridade para tomar ou implementar decisões), equipes de resolução (identificam problemas e elaboram soluções), ou ainda equipes semi-autônomas (planejam, organizam e controlam atividades), conforme classificação de MOSCOVICI (1994), todas elas tomadas indistintamente como parte de uma realidade única, presente em toda e qualquer organização, independente de suas especificidades.

Além disso, esta autora salienta existir, ainda hoje, muita resistência ao trabalho realizado em equipe – opinião consoante à de LEITE (1994, p.43) – pelo que representa de mudanças na dinâmica interpessoal, nos procedimentos de tarefa, no exercício do poder, na comunicação e no processo decisório, dentre outros aspectos, impactando, assim, a mentalidade e a conduta exigidas por este tipo de atividade (MOSCOVICI, *op.cit.*, p.22).

Dando continuidade à discussão dos dados desta pesquisa, verificamos que outra das diretrizes, isto é, aquela que advoga a necessidade de desenvolvimento de gestores sob a ótica das mudanças, acabou gerando demandas à área de Recursos Humanos e aos seus profissionais. Portanto, outro ponto importante a ser destacado refere-se à política de identificação, formação e desenvolvimento de gestores.

Em uma realidade anterior, as organizações tinham enorme poder para controlar e conformar seus gestores. O forte enfoque na disciplina hierárquica bem como na disponibilidade dos mesmos em aceitar missões sem contestar e também na adoção dos valores empresariais como se fossem próprios, acabou por propiciar um conformismo coletivo da gerência, que buscou o atalho da técnica para evitar a política.

Considerando-se o modelo taylorista, observa-se que era esperado dos chefes que atingissem objetivos, tomassem decisões por sua equipe, controlassem os processos e verificassem as tarefas. Neste modelo, era comum também o chefe ser aquele funcionário mais antigo, que acumulava um respeitável conhecimento da organização e da tecnologia a ser utilizada pelo setor, enquanto que as características comportamentais eram pouco valorizadas (GUELLI, 1999).

Quando explodiram as referidas alterações, as empresas passaram a exigir que os gerentes exibissem comportamentos opostos aos que estavam acostumados (TEIXEIRA, 1999, p.161). Contudo, a lacuna criada no rastro das mudanças, impôs a emergência de programas que mantivessem sua adesão aos padrões gerenciais reatualizados.

Sobre este ponto, os participantes foram unânimes em afirmar o quanto se torna fundamental a alteração no papel gerencial em relação aos novos modelos organizacionais. Assim, parece que as organizações que vem atravessando um processo de mudanças, em maior ou menor escala, estão substituindo os perfis mais autoritários e centralizadores por aqueles que privilegiem atividades tais como treinar pessoas, dar *feedback*, disponibilizar informações, compartilhar problemas e soluções, dividir poder, negociar, conciliar interesses, intervir em conflitos, propiciar o planejamento e a reflexão dos indivíduos acerca da atividade que executam.

De acordo com todos os participantes, as novas posturas gerenciais vem com um novo rótulo: “*coach*”.

Para melhor explicar tal definição, buscamos em uma revista especializada na área de Recursos Humanos (T&D, n.º 67, julho/98) as atribuições do “*coach*”, quais sejam, facilitar, liderar, inspirar, apoiar, ouvir e falar o que tem que ser dito. “É alguém

que alicerça, dando estrutura às emoções e impressões alheias, passando sentido e provendo com conhecimento a atuação dos membros de uma equipe”.²

Como pode ser facilmente percebido, há uma grande mudança em curso no que tange às funções gerenciais dentro das organizações.

Entretanto, se analisarmos atentamente as informações citadas anteriormente, podemos verificar que não há nenhuma referência à função de controle nas novas atribuições dos gestores. Isto se aplica à afirmação de LIMA (1996, p.27) de que o controle passa a ser exercido “pela adesão e interiorização de regras, ao invés da imposição de ordens e proibições [...]”. Há uma tendência em eliminar o papel autoritário da hierarquia: o chefe tem por função interpretar as regras da organização e transmiti-las aos seus subordinados. O seu papel é mais de aconselhar, de motivar do que comandar”.

Tais idéias encontram-se consoantes às de PAGÈS (1987, p.60), para quem “os responsáveis funcionais não decidem propriamente dito, mas definem os limites que circunscrevem o papel dos responsáveis hierárquicos e se asseguram da conformidade de sua ação a estas regras”.

Voltando a LIMA (1996, p.28) observa-se que esta autora salienta que “o controle não repousa mais sobre a figura do chefe. Ele tornou-se mais despersonalizado, mais sutil, mais global, sendo, portanto, mais difícil de ser afrontado”.

Assim, não podemos considerar, como sugerem os participantes, que a função de controle extinguiu-se. Ela apenas alterou-se, conforme demonstram as contribuições de HELOANI (1994, p.105) acerca da utilização, pela organização, de processos “extremamente sofisticados de gestão da percepção e da subjetividade, mecanismos de ‘controle à distância’, que se desenvolvem nas normas, na linguagem,

² “Coach – Um Guia para a Alma”, de CARLOS NEVES.

enfim, nas formas de controle que se dirigem para penetrar no inconsciente dos trabalhadores”.

Retomando os resultados deste trabalho e considerando o que apontamos anteriormente sobre a necessidade de que as organizações tornem-se mais produtivas e competitivas no atual momento, julgamos relevante destacar outro ponto presente nas contribuições dos participantes, referente à demanda de que o profissional de Recursos Humanos passe a atuar em programas que visem uma maior produtividade organizacional via envolvimento e participação dos funcionários.

Iniciando esta discussão, optamos por citar a definição de NARANALDO (1993) sobre Administração Participativa: “Ela é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos organizacionais (capital, informação e recursos humanos), obtendo através dessa participação o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade” (p.8).

Desta forma, sentindo-se integrado com seu trabalho e tornando-se participante deste, o trabalhador desenvolve maior comprometimento com a qualidade daquilo que faz, sente-se co-responsável pelos resultados a serem obtidos e, finalmente, deixando de assumir uma postura passiva, transforma-se em elemento impulsionador das atividades.

Dentre os programas participativos, citaremos aqui os dois mais antigos: os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) e o Plano de Sugestões.

Os CCQ's são grupos de empregados voluntários, pertencentes a mesma área (ou não), que se reúnem periodicamente para detectar e analisar situações-problema, a fim de propor soluções para as mesmas.

Segundo a lógica empresarial, a noção básica que se estabelece neste sistema é que a possibilidade de intervir em sua realidade de trabalho levará o funcionário – que normalmente só executava funções operacionais – a pensar. Isto certamente o tornará muito mais envolvido e participativo (produtivo!) no processo de trabalho.

No entanto, pouco se fala, segundo FREYSSENET e HIRATA (apud LEITE, 1994, p.41) que “os CCQ’s têm também um objetivo ideológico expresso na busca gerencial de envolver os trabalhadores com as metas da empresa e criar uma identidade entre a direção e os operários”, opinião esta ampliada por SALERNO (ibid., p.43) ao citar os “CCQ’s como uma tentativa empresarial de disciplinarização da iniciativa operária”.

No que tange ao Plano de Sugestão, trata-se de um programa que envolve a participação de funcionários a nível individual, e que consiste no preenchimento de um formulário com a identificação e resolução detalhada de um problema.

Algumas diferenças entre os dois programas são substanciais. Assim, enquanto um é grupal (CCQ) e envolve uma participação constante de funcionários que se disponham a atuar de forma efetiva, o outro (Plano de Sugestões) é individual e assistemático, ou seja, não é necessária participação de forma contínua, bastando que o interessado seja funcionário, tenha uma idéia e preencha o formulário.

Convém salientar, no entanto, como adverte LEITE (1994, p.43), que diversos estudos enfatizaram a diferença entre a forma como os programas participativos “ tendem a ser empregados no Japão e o modo como estavam sendo difundidos no Brasil, sublinhando o caráter autoritário das relações de trabalho no Brasil e a resistência do patronato brasileiro em conviver com uma participação mais efetiva dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo de produção, bem como a aceitar o trabalho em equipe”.

Seja qual for a ótica utilizada, o fato é que a área de Recursos Humanos e seus profissionais vem sendo chamados a integrar programas que estimulem a maior participação dos trabalhadores. Sua presença parece justificar-se pelo fato de deter instrumental técnico adequado para a promoção de mudanças comportamentais nos participantes dos referidos programas, mudanças essas que podem ser resumidas na adesão dos mesmos aos moldes organizacionais.

Como último ponto a ser discutido a partir das contribuições dos participantes desta pesquisa, optamos pelo que – ao nosso ver – é o verdadeiro responsável pela mudança do *status* da área de Recursos Humanos nas organizações nos dias de hoje: o papel de divulgadora (propagadora) dos novos valores organizacionais.

Muito se tem falado da área de Recursos Humanos como estratégica nos novos modelos de gestão. São citados, comumente, aspectos como a forte ênfase dada à formação dos trabalhadores, o foco na valorização do ser humano, a importância da criatividade, dentre outros. Porém, nenhum dos conceitos é tão reconhecido quanto a promulgação da nova ordem organizacional.

A esse respeito, LIMA (1996, p.40) afirma, conforme já apontado, que um dos dispositivos de controle mais utilizados é a “tentativa de criar o consenso e um ambiente homogêneo (valores, princípios e regras compartilhados)”.

Tal propagação de valores, de que se falava a pouco, começa com os futuros funcionários quando de sua passagem pela área de Recrutamento e Seleção; continua a ser exercida no ato da admissão (Programas de Integração) e, em seguida, nas inúmeras atividades de Treinamento, seja de ordem comportamental / motivacional (ideológica), seja de ordem técnica.

Além disso, os profissionais da área de Recursos Humanos, atuando como consultores internos, vão de encontro ao que LIMA (op. cit.) cita como “criação de

procedimentos para estar à escuta do pessoal, especialmente para detectar indícios de insatisfação” (p. 26), possibilitando, assim, a antecipação de conflitos.

De acordo com DEJOURS (1999), a organização de numerosas empresas mediante fragmentação em “centros de resultados”, “centros de lucros” ou em “diretorias por objetivos”, permite, hoje, que a orientação das práticas discursivas de “valorização” seja incorporada à empresa, visando seus atores. Segundo tal disposição, cada unidade, seja de produção, direção, consultoria, formação, gestão, etc., tem que “vender” seus serviços às demais áreas da empresa (isto é, encontrar formas de “valorização” de suas habilidades, competências, resultados), processo no qual as diferentes estruturas organizacionais vão, progressivamente, estabelecendo entre si relações do tipo comercial. Cada unidade dedica, assim, uma parcela cada vez mais importante de seu tempo a fabricar sua imagem, difundindo-a dentro e fora da organização (p. 65, grifos do autor) .

Como decorrência, “impõe-se a todos uma disciplina, que consiste em defender e sustentar a mensagem de valorização, bem como abster-se de qualquer crítica, em nome da perenidade do serviço e da solidariedade em face da adversidade e da concorrência. Desse modo, a prática discursiva [...] acaba por ganhar todos os setores da empresa”, permitindo que o discurso voltado inicialmente ao mercado e à clientela atinja “todos os atores convocados a adotar o princípio do clientelismo generalizado “ (p.66).

Ainda tomando-se como referência DEJOURS (op. cit.), a explicação sobre a importância assim como a justificativa das mudanças quanto às formas de “organização de trabalho, de gerenciamento e de administração que se sucedem em ritmo crescente nas empresas atuais” (p.69), decorrentes da introdução de reformas estruturais que revolucionam hábitos, modos de trabalho, formas de cooperação e convivência, o controle e as qualificações, dentre outros fatores, “geralmente, se não sempre, sofrem deformações ou verdadeiras falsificações para que pareçam estar de acordo com a

cultura da empresa, com as práticas discursivas e os métodos gerenciais específicos à organização”. Trata-se dos meios para promover os chamados novos modos de gestão e de administração de Recursos Humanos, tarefa esta levada a cabo por especialistas (“tradutores”), cuja função é “**formatar** – isto é, pôr em forma **pragmática** – os conhecimentos científicos” utilizados como referência para as mudanças empreendidas na organização (grifos do autor).

Em síntese, é possível concluir-se, a partir da análise dos dados, que:

A despeito das etapas e rumos diferenciados no que tange a implementação de novos modelos de gestão em que se encontram as organizações brasileiras e em face às tendências e diretrizes atuais, a área de Recursos Humanos e seus profissionais vem sendo submetidos a novas funções que parecem colocá-los, segundo os participantes, mais próximos dos negócios e da estratégia corporativa.

Tais funções mostram-se extremamente compatíveis com os valores empresariais atuais.

O que parece certo é que a área está próxima da definição quanto ao seu destino; dada a velocidade das mudanças tecnológicas parece pouco provável que a área se mantenha apenas com suas funções de controle. Quanto às suas outras atividades, é importante que ela saiba dar respostas rápidas e eficazes, pois só assim, de fato, poderá firmar-se como verdadeiramente estratégica.

A este respeito, SOUZA³ comenta que “o modelo de RH como um departamento funcional das empresas, concebido durante a Era Industrial, não é mais adequado em um cenário de mudanças radicais, [...] pois várias são as queixas dos empresários sobre sua atuação, [...] voltadas a seu desconhecimento do verdadeiro negócio da empresa e o eterno descompasso entre a estratégia corporativa e os planos de RH”.

³ “As Múltiplas Competências do GRH – 2000”, de CESAR SOUZA, T&D, dezembro de 1999.

Assim, não se pode desprezar o risco de que essa área venha a ter terceirizadas suas funções rotineiras, além de ter aquelas que são importantes absorvidas na linha de gestão – aspecto este com o qual concordam todos os participantes – sem contar ainda a possibilidade de que venha a ser extinta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho comentamos exaustivamente acerca do processo de industrialização brasileira e do papel da área de Recursos Humanos, antes e depois das alterações que estão ocorrendo no mundo do trabalho, bem como tecemos considerações sobre o enorme desequilíbrio existente entre capital x trabalho no atual momento brasileiro.

Porém, quais os vínculos encontrados entre a reestruturação produtiva e as relações trabalhistas na atualidade?

Na tentativa de responder a esta questão, o presente trabalho voltou-se a organizações que estão desenvolvendo novas práticas produtivas, assim como implementando políticas de Recursos Humanos mais modernas. Todavia, não podemos perder de vista a necessária contextualização histórica deste tema.

Neste sentido, RODRIGUES (1966) aponta que, no início deste século, as condições de trabalho eram péssimas, os salários baixos, as jornadas excessivamente longas e os padrões autoritários, quadro esse que não sofreu qualquer alteração com a expansão da industrialização e a fixação do modelo taylorista/fordista no cenário brasileiro, conforme se depreende da avaliação de FLEURY, A. (1980) acerca da mão de obra, por ele considerada como não qualificada, barata e sujeita a muita instabilidade no emprego.

O processo de inovações no sistema produtivo e de gestão das empresas brasileiras, implantado de forma bastante diferenciada ao longo do tempo – de acordo com especificidades organizacionais – não permite, portanto, que elaboremos um modelo único de análise sobre o fenômeno em pauta, pois, como afirma LEITE (1996, p. 42), a discussão sobre a maneira como vem sendo introduzidas tais inovações é

bastante complexa, uma vez que “é precisamente neste ponto que a questão da modernização tecnológica se imbrica com a das relações de trabalho”.

Isto porque, segundo FLEURY (1996, p. 24), a resposta das empresas neste contexto tem-se caracterizado por uma gradação de variações que vão desde a antecipação e a reação, até a resistência por parte de algumas delas. Assim, aquelas que se anteciparam, assumiram “de forma mais consistente a necessidade de redefinir o conjunto de suas estratégias mercadológicas, financeiras, de produção e de gestão de Recursos Humanos, para fazer frente às mudanças no cenário nacional e internacional”; outras, porém, responderam “de forma pontual a essa demanda por mudanças, introduzindo inovações no sistema produtivo ou administrativo” que não alteraram substancialmente “seu modo de interagir com o ambiente e o seu padrão de relações de poder internas”, não podendo ser desconsideradas, também, aquelas que nenhuma alteração promoveram em suas estruturas, apresentando “reações conservadoras [...] e a tendência para a manutenção dos padrões vigentes”.

O caráter conservador das mudanças vem sendo citado por diversos autores. Retomando-se LEITE (op. cit., p. 42), observamos que esta autora comenta acerca de uma “opção do empresariado brasileiro por uma modernização conservadora”, onde as iniciativas de reorganização do trabalho tendem “a manter características importantes da organização taylorista/fordista do trabalho como a concentração do planejamento e concepção nas mãos dos técnicos e engenheiros e a centralidade do trabalho individualizado e em tempos impostos”, levando à subsistência – no que se refere às relações trabalhistas – das “formas de gestão de mão de obra autoritárias e pouco compatíveis com o envolvimento dos trabalhadores que vêm predominando há longos anos no país, baseadas nos baixos salários, na divisão dos trabalhadores através das políticas salariais que buscam individualizá-los, na resistência em estabilizar minimamente a mão de obra”.

De fato, as políticas de Recursos Humanos que preconizam a maior valorização do ser humano no emprego e uma maior estabilidade, são pouco sustentadas no cotidiano das empresas. Para melhor ilustrar este fato, recorreremos a uma publicação do jornal “Folha de São Paulo”, de 15/03/2001, acerca da demissão de 400 operários de uma empresa de telefonia móvel da região de Campinas, considerada de alta tecnologia, e que faz grandes investimentos em suas políticas de Recursos Humanos, dentre as quais mantém uma “universidade corporativa”, atual menina dos olhos de inúmeros consultores da área em pauta. A justificativa para as demissões foi a de que “a perspectiva de recessão nos EUA provocaria queda nas vendas, conduzindo a empresa a redimensionar suas projeções produtivas”, levando, assim, significativo contingente de trabalhadores ao desemprego.

Certamente, essa pode não ser a prática usual em todas as organizações que já implementaram mudanças em suas políticas de Recursos Humanos, mas seguramente ocorre com grande maioria das organizações brasileiras. Para tanto, basta verificarmos o índice de desemprego apontado pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Sócio-Econômicos), o qual, nos últimos anos, manteve-se em taxas próximas aos 20%, índice considerado alto até em países europeus altamente industrializados e que dispõem de uma série de políticas sociais de proteção ao desemprego.

Tais dados, em uma realidade marcada pela péssima distribuição de renda, por um mercado informal com um crescimento descontrolado e um governo com políticas sociais e de proteção ao trabalho cada vez menos constantes e eficazes, podem ocasionar um quadro social convulsionado e marcado pela exclusão de um número cada vez maior de pessoas em relação à sociedade da informação, do conhecimento, enfim, da globalização. Concorde a isto, DaMATTA (1992) afirma que “o Brasil tende a nos confundir ou a nos perturbar porque nele existe uma sociedade que surge como antiga e moderna, simultaneamente. Temos uma sociedade industrializada [...] convivendo com pobreza e miséria[...] continuamos a manter um subemprego

galopante, legitimado por um sistema legal que contempla muito mais o capital do que o trabalho [...] é nesse casamento de antigo com moderno, de centro com periferia que temos, me parece, de concentrar nossa atenção mais crítica”.

Retomando-se aqui os dados da presente pesquisa, um fato que chamou nossa atenção foi o referente à padronização do conteúdo das contribuições dos sujeitos. Embora os mesmos trabalhem em organizações de ramos diferentes, possuam formações distintas (Administração de Empresas / Pedagogia, Serviço Social, Psicologia) e tenham idades que gravitem próximas aos 40 anos, encontram-se expostos ao discurso organizacional hegemônico que permeia as práticas profissionais no presente momento, na medida em que os espaços onde atuam estão demarcados pelas políticas de modernização de gestão.

A hegemonia do referido discurso pode ser explicada a partir dos subsídios do conceito de consolidação ideológica de PAGÈS (1987). De acordo com o autor, tal processo ocorre quando as pessoas, inseridas em organizações consideradas hipermodernas, não têm conflitos, porque os mesmos estão diluídos, numa produção ideológica expressa nas políticas de Recursos Humanos que proporcionam “uma fonte suplementar de satisfação ao indivíduo, dando um valor à sua experiência, reforça os termos positivos do conflito psicológico, impedindo-o de irromper em um conflito externo e, desta forma, consolida o processo, mantendo a contradição ao nível intra-individual, em que ela deve permanecer” (p. 27).

Além disso, encontra ressonância nas inúmeras publicações voltadas à área de Recursos Humanos, nos eventos (Congressos, Seminários, Cursos, etc.) e, principalmente, no discurso de consultores especializados sob os mais variados títulos e rótulos, o que vem a demonstrar que esta área mantém-se exposta a modismos e interesses das mais variadas orientações. Aliás, convém ressaltar que a excessiva proliferação dos referidos profissionais talvez possa ser explicada pela inquestionável

tendência à terceirização da área de que trata o presente trabalho, tal como se manifesta nos dias atuais.

Neste ponto, parece-nos pertinente retomar a trajetória histórica que funções da área de Recursos Humanos vem cumprindo. Em seus primórdios, no Brasil, a referida área atuou em processos que visavam, basicamente, a disciplinarização e o controle da mão de obra; com o passar do tempo e a sofisticação de suas funções, envolveu-se em ações de busca de uma maior integração com as necessidades organizacionais, desenvolvendo, assim, atividades das mais variadas tendências e matizes, tais como liderança situacional, *grid* gerencial, técnicas de negociação, desenvolvimento organizacional, dentre outras, baseadas – em sua totalidade – em aparatos técnicos para instrumentalizar as organizações a extrair de seus atores (gerentes e subordinados) o melhor desempenho (produtividade).

Com o advento das atuais mudanças, passa a ser preconizada a necessidade de cooptação da mão de obra, visando sua efetiva inserção nos novos padrões produtivos. Neste contexto, e em face a seu tradicional modelo de atuação (controlador e manipulativo), a área, mais uma vez, utiliza-se de técnicas pouco transparentes que em quase nada contribuem para uma efetiva melhoria nas relações de trabalho, visto que apontam para o mascaramento de conflitos bem como para o efetivo desmonte das representações coletivas (sindicatos).

Concorde a isso, SPINK (1994, p. 107) aponta que os executivos das organizações empresariais e a própria área de Recursos Humanos “não são meros espectadores deste processo; estão, ao contrário, imersos nele” e assistem “a troca de discursos sobre a ‘pessoa de confiança que veste a camisa’, ‘quem manda aqui sou eu’ e ‘trabalhador não tem cultura’ para um outro cujas palavras-chave são: ‘envolvimento, qualidade, competitividade, participação, auto-realização, produtividade’ [...] Até que ponto a busca de introduzir práticas gerenciais de crescimento e integração junto com uma imagem da organização como cultura que estimula e que respeita o

desenvolvimento, é meramente 'bom para as pessoas e para o negócio, ou não é também uma consequência de uma determinada noção de Estado?"

Este autor ainda adverte que, "ao ser encantado por um discurso que se apresenta como atualizado e pertinente à relação da pessoa na organização, sem prestar atenção às condições específicas de sua origem e de seu destino, corre-se o risco não de aceitar um texto errado [...] mas de assumir uma construção de natureza repressiva cuja abertura superficial esconde aquilo que não está sendo aberto de fato: a cidadania na sociedade e o papel das organizações industriais e empresariais neste processo" (ibid., p.111).

Nesta linha de argumentação, podemos ainda dizer que outra falácia identificável atualmente no que tange às políticas de Recursos Humanos, diz respeito ao "grande investimento" utilizado no desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Na verdade, tal medida decorre do fato de que falta, aos trabalhadores, formação básica para operar novas tecnologias; a baixa escolaridade do operariado brasileiro tem levado as organizações a adotarem medidas que possibilitem sua melhor capacitação em conteúdos de ensino fundamental e médio, capazes de facilitar sua instrumentalização no exercício de atividades ligadas à maior informatização dos processos produtivos, bem como frente às novas práticas gerenciais.

Um outro aspecto importante da mesma questão, refere-se à forte ênfase dada às atividades de caráter comportamental ou motivacional, vinculadas às práticas de formação dos trabalhadores, as quais se caracterizariam, segundo LEITE (1993), "em criar nos trabalhadores um espírito cooperativo com relação às estratégias gerenciais". De acordo com esta autora, os conteúdos tendem a se referir muito mais às atitudes esperadas pelas organizações, do que para noções de caráter técnico. "O conteúdo é, portanto, muito mais ideológico, do que técnico o que significa que dificilmente podemos considerar que esteja contribuindo para um aprimoramento da qualificação dos trabalhadores" (p. 200).

Em síntese, e considerando-se o papel da área de Recursos Humanos em momentos anteriores, qual seja, o de ocupar-se basicamente de funções burocráticas e de controle, manter distanciamento e até desconhecimento das unidades organizacionais e que, em função do precedente, a aceitação de seus serviços por parte das outras áreas era acompanhada de grande resistência, cabe ressaltar que, de 1990 para cá, esta área vem sendo submetida a inúmeros enxugamentos de postos de trabalho, teve sua estrutura foi diminuída e, em algumas empresas, até extinta, com a terceirização de suas funções básicas.

Assim, buscando-se desvelar as alterações que a identidade dos profissionais da área em questão vem sofrendo em face às mudanças, podemos dizer que ao longo deste processo, inúmeros profissionais tiveram sua carreira alterada, ou foram submetidos por longos espaços de tempo ao desemprego. Certamente, não foram os únicos, visto o alto número de carreiras que passaram por situação semelhante, mas o processo de enxugamento em suas fileiras foi tamanho que, aos que ficaram, chamou-se de “sobreviventes”.

Neste sentido, as várias etapas de mudança que impactam sobre esta área a impelem, assim como aos seus profissionais, a incertezas e inseguranças típicas do momento atual.

Tendo-se em vista o anteriormente apontado, bem como o fato de que a formação da identidade profissional está relacionada às possibilidades oferecidas pelo meio social ao indivíduo, tais como apropriadas por ele, parece-nos pertinente considerar que os profissionais “sobreviventes” encontram-se nesta situação talvez por ratificarem as demandas de atuação sobre a área de Recursos Humanos exercidas por parte das atuais práticas gerenciais, ou seja, por desempenharem papéis e funções tais como prescritos nos novos modelos, única forma de conseguir que sejam mais valorizados e de ter maior receptividade no seio das organizações. Inegavelmente, tal contexto contribui para que tenham sua identidade fortalecida, embora não se possa

deixar de salientar que estes profissionais não demonstrem engajar-se em reflexões críticas, atuando, pois, como meros reprodutores da ideologia do capital.

Concorde a isso, HELOANI (1999) afirma que “alicerçando-se em pressupostos teóricos, hoje bastante discutíveis, na medida em que, ao privilegiar, de forma obsessiva [...] temas como produtividade, competitividade e lucratividade, mostram-se presos a uma postura positivista calçada na análise de variáveis quantitativas que ignoram ou desprezam, às vezes as duas coisas, as implicações sociais mais amplas das transformações em curso” (p.48).

A despeito das inevitáveis transformações pelas quais vem passando os profissionais em sua inserção histórica na área em pauta, parece-nos que o fundamental refere-se à direção em que ocorrem processos de metamorfose.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOUD, M. (1996) **Importância da Área de Recursos Humanos: Um Compromisso Retórico ou uma Ação Efetiva das Empresas no Brasil ?** Dissertação de Mestrado, São Paulo. EAESP – FGV.
- ABREU, R.C.L. de (1991) **CCQ – Círculos de Controle da Qualidade (A Integração Trabalho – Homem – Qualidade Total)**. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- ANTUNES, R. (1995) **Adeus ao Trabalho ? (Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho)**. São Paulo. Cortez Editora. Campinas. Universidade Estadual de Campinas.
- ARENAS, P.; AVILA, M.F.; MORAES, J.C.G. e FERNANDEZ, H.M. (1997) **La Implicación de los Trabajadores Y el Cambio Organizacional**. Facultad de Psicología. Cuba: Universidade de Havana (mimeo).
- BALTAR P.E. de A. e PRONI M.W. (1997) Sobre o regime de trabalho no Brasil: Rotatividade da mão-de-obra, Emprego Formal e Estrutura Salarial. In: MATTOSO, J.E.L. e OLIVEIRA C.A.B. de (Orgs). **Crise e Trabalho no Brasil - Modernidade ou Volta ao Passado ?** São Paulo. Scritta.
- BERGER, P.L. e LUCKMANN, T. (1974) **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes.
- BOGDAN, R. e BIKLEN, S.K. (1982) Abordagens Qualitativas de Pesquisa: a Pesquisa Etnográfica e o Estudo de Caso. In: LÜDKE, M. e ANDRÉ, M.E.D.A. (1986) **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: E.P.U..

CABRERA, L.C. (1993) Recursos Humanos e Organização nos Anos 90. In: ROSSETTI, J.P.; GAJ, L.; COBRA, M. e CABRERA, L.C. **Transição 2000 (Tendências, Mudanças e Estratégias)**. São Paulo: McGraw-Hill.

CARNEIRO, C. (1994) Treinamento e Desenvolvimento e a Estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, G.G. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD)**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2ª Edição.

CHIAVENATO, I. (2000) **Como transformar RH (de um Centro de Despesas) em um Centro de Lucro**. São Paulo: Makron Books.

_____ (1980) **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, Volume 1.

CIAMPA, A . da C. (1990) **A Estória de Severino e a História de Severina**. São Paulo: Brasiliense.

CODO, W. (1996) Prefácio. In: LIMA, M.E.A . **Os Equívocos da Excelência (As Novas Formas de Sedução na Empresa)**. Petrópolis: Vozes.

COLBARI, A . L. (1995) **Ética do Trabalho**. São Paulo: Letras & Letras.

CORIAT, B. (1994) **Pensar pelo Averso – O Modelo Japonês de Trabalho e Organização**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ.

DE CARLO, M.M.R. do P. (1997) **Por Detrás dos Muros de uma Instituição Asilar – Um Estudo sobre o Desenvolvimento Humano Comprometido pela Deficiência**. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas.

DEJOURS, C. (1999) **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

ELIAS, N. (1996) **A Sociedade dos Indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

FAORO, R. (1992) A Questão Nacional: A Modernização. **Estudos Avançados**, 6, 14, p. 7 – 22.

FIDALGO, F.S. (1994) Qualidade, Novas Tecnologias e Educação. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO, L.R. de S. (Orgs.) **Qualidade Total – Uma Nova Pedagogia do Capital**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista.

FLEURY, A . e FLEURY, M.T.L. (1997) **Aprendizagem e Inovação Organizacional – As Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M.T.L. (1989) O Simbólico nas Relações de Trabalho. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. (Coords.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, A . (1980) Produtividade e Organização do Trabalho na Indústria. **Revista de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP – FGV** , V.20, nº 3.

GIL, A . C. (1995) **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas.

_____ (1994) **Administração de Recursos Humanos – Um Enfoque Profissional**. São Paulo: Atlas.

GUANAIS, M.A .B. (2000) **Do Significado aos Sentidos do Trabalho: Dizeres de Sujeitos em Oficinas Protegidas**. Tese de Doutorado. Campinas: Pontifícia Universidade Católica.

_____ (1995) **O Trabalho e a Qualidade Total: Contribuições do Psicólogo Organizacional**. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas.

GUELLI, M.L. (1999) Desenvolvimento de Chefia de Primeira Linha. In: BOOG, G.G. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD)**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 3ª Edição.

HELOANI, J.R. (1999) A Identidade do Psicólogo do Trabalho em Tempos de Globalização. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia, 2(1), 39 – 54.

_____ (1996) A Mudança de Paradigma no Pós-Fordismo: A Nova Subjetividade. **Interações – Estudos e Pesquisa em Psicologia**. São Paulo, V.1, nº 2, p. 69-76, julho / dezembro.

_____ (1994) **Organização do Trabalho e Administração (Uma Visão Multidisciplinar)**. São Paulo: Cortez Editora.

LEITE, E.M. (1994) Trabalho e Qualificação: A Classe Operária vai à Escola. In: GITAHY, L. (Org.) **Reestructuracion Productiva, Trabajo y Educacion en America Latina**. Campinas: UNICAMP (IG).

LEITE, M. de P. (1997) Reestruturação Produtiva e Sindicatos: O Paradoxo da Modernidade. In: LEITE, M. de P. (Org.) **O Trabalho em Movimento: Reestruturação Produtiva e Sindicatos no Brasil**. Campinas: Papyrus.

_____ (1996) Modernização Tecnológica e Relações de Trabalho. In: FERRETTI, C.J.; ZIBAS, D.M.L.; MADEIRA, F.R. e FRANCO, M.L.P.B. (Orgs.) **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação – Um Debate Multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes.

_____ (1994) Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão de Mão-de-Obra. In: OLIVEIRA, C.A . de; MATTOSO, J.E.L.; SIQUEIRA NETO, J.F.; POCHMANN, M. e OLIVEIRA, M.A .de (Orgs.) **O Mundo do Trabalho – Crise e Mudança no Final do Século.** São Paulo: Editora Página Aberta Ltda.

_____ (1993) Novas Formas de Gestão de Mão-de-Obra e Sistemas Participativos: Uma Tendência à Democratização das Relações de Trabalho? In: **Educação e Sociedade**, nº 45, agosto.

LIMA, M.E.A. (1996) **Os Equívocos da Excelência – As Novas Formas de Sedução na Empresa** Petrópolis: Vozes.

LOPES, J.B. e RODRIGUES, L.M. (1997) A Organização do Trabalho nos Sistemas de Produção. IN: FLEURY, A . e FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional – As Experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas.

LÜDKE, M. e ANDRÉ, M.E.D.A . (1986) **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** São Paulo: E.P.U..

MACHADO, L.R. de S. (1994) Controle da Qualidade Total: Uma Nova Gestão do Trabalho, uma Nova Pedagogia do Capital. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO,

- L.R. de S. (Orgs) **Qualidade Total – Uma Nova Pedagogia do Capital**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista.
- MATTOSO, J.E.L. (1995) **A Desordem do Trabalho**. São Paulo: Editora Página Aberta Ltda..
- MALVEZZI, S. (1994) Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 Anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, G.G. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD)**. São Paulo: Makron Books, 2ª Edição.
- MOSCOVICI, F. (1994) **Equipes dão Certo – A Multiplicação do Talento Humano**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora.
- NARANALDO, D. (1993) Estratégia para a Competitividade. In: PEREIRA, , H.J. **Política de Recursos Humanos e Formação de Empreendedores**. (mimeo).
- NERI, A .A . (1994) **Mudança no Cenário Econômico e os Impactos no Comportamento dos Indivíduos nas Organizações**. (mimeo)
- OLIVEIRA, D.A . (1994) Qualidade Total na Educação: Questões Relativas ao Processo de Trabalho e a Gestão da Escola. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO, L.R. de S. (Orgs.) **Qualidade Total – Uma Nova Pedagogia do Capital**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista.
- PAGÈS, M. (1987) **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas.
- PAIVA, V. (1993) O Novo Paradigma de Desenvolvimento : Educação, Cidadania e Trabalho. In: **Educação e Sociedade**, nº 45, agosto.

- PEREIRA, L. (1978) **Qualificação Técnica do Trabalho**. (mimeo).
- RODRIGUES, L.M. (1966) **Conflito Industrial e Sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro.
- ROUX, J. (1983) **Recursos Humanos e Treinamento**. São Paulo: Brasiliense.
- SILVA, A .A. da (1995) Novas Tendências na Gestão de Recursos Humanos. In: **Saúde Hoje**. São Paulo, maio.
- SILVA, A .P. da (1999) **O Psicólogo na Área de Recursos Humanos: Foco na Identidade**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: UNIMARCO.
- SOUZA JÚNIOR, H.P. de (1994) Forma e Conteúdo na Construção Ideológica do Discurso da Qualidade. In: FIDALGO, F.S. e MACHADO, L.R. de S. (Orgs.) **Qualidade Total – Uma Nova Pedagogia do Capital**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista.
- SPINK, P. (1994) Cidadania na Organização e Cidadania da Organização: Notas para a Desconstrução de “Recursos Humanos”. In: SPINK, M.J.P.(Org.) **A Cidadania em Construção – Uma Reflexão Transdisciplinar**. São Paulo: Cortez Editora.
- TEIXEIRA,J.E. (1994) T&D e as Relações Sociais. In: BOOG, G.G.(Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD)**. São Paulo: Makron Books, 2ª Edição.
- THIOLLENT, M. (1997) **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas.
- TOLEDO, F. de (1987) **Administração de Pessoal – Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas.

TOMEI, P.A. (1996) Trabalhadores Descartáveis ou Recicláveis ? In: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (Orgs.) **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes.

WOOD JÚNIOR, T. (1995) Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os Caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. In: WOOD JÚNIOR, T. (Coord.) **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas.

ZANELLI, J.C. (1984) **Diagnóstico em Recursos Humanos: Uma Proposta para Supervisão de Estágio em Psicologia Organizacional**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto Metodista de Ensino Superior.

ANEXOS

RENATA

Entrevista realizada com a Psicóloga e Consultora Interna de uma empresa do ramo químico, localizada na região de Campinas, no dia 10 / 07 / 2000.

Suj: Bem, eu me formei em 1986. Tive experiência com estágio numa Instituição da UNICAMP, pra deficiente auditivo; fiquei lá dois anos antes de ir para Organizações. Eu gosto de falar nisso porque lá eu aprendi muito e foi onde eu comecei abrir minha cabeça pro profissional. Lá era uma instituição que não tinha muito recurso e nós, estagiários, tínhamos que desenvolver esses recursos pra trabalhar com crianças deficientes auditivas focando em psicomotricidade. A gente tinha que criar os jogos, brinquedos com revistas, papéis. A gente não usava folha sulfite limpinha, só folhas usadas, como se fosse um rascunho. Pra mim isso foi muito importante, ter vivenciado esta situação neste estágio, que depois no 5º ano eu passei a atuar como estagiária em empresa multinacional, que possui maravilhas de recursos e que as pessoas não utilizam adequadamente, usam exageradamente e acabam gastando mais do que deveriam, não valorizando-os. Então, eu percebia, como estagiária, que havia muitas coisas que eu poderia fazer de minha iniciativa, por exemplo no aspecto de organização. Eu e uma outra estagiária percebemos que os analistas, que também eram psicólogos, não tinham organização. Então, para que nosso trabalho fosse racionalizado, nós tínhamos que ser organizadas e ensinar organização para os analistas. Era no Departamento de Recrutamento e Seleção, e em 1985 era uma loucura, pois naquela época havia muitas vagas. Não dava para se criar “coisas”, eram atividades muito operacionais, inclusive para os próprios analistas, não tínhamos recursos da informática; então todos os relatórios tinham que ser manuais. Fiquei seis meses fazendo estágio em Recrutamento e Seleção, e seis meses em Treinamento.

No Treinamento tinha aquela “Lei Seis mil e qualquer coisa”...era uma coisa horrível aquela Lei... tínhamos que dizer o que era previsto e o que era realizado pra fazer uma atividade. Hoje, eu acredito que é muito mais real. Naquela época era tudo “chute”. Então, eu acabei sendo admitida para trabalhar com Avaliação de Desempenho. Era uma estrutura muito nova, muito interessante, e eu comecei desde o início, acompanhando a pessoa responsável por este trabalho, que também era uma psicóloga. Então nós fazíamos junto com os gerentes e chefes, nós montávamos as planilhas, os formulários de avaliação de desempenho. Nessa metodologia todas as pessoas que eram avaliadas e gostariam de conversar com RH, existiam entrevistas, e eu era a pessoa que fazia essas entrevistas com todos esses funcionários, desde o pessoal de supervisão da fábrica e até o nível gerencial.

Pesq: Depois da avaliação ?

Suj: Sim, depois da avaliação. Bem, para mim esta foi uma experiência muito rica, pois eu pude ouvir o outro lado, que até então só estava no lado de RH, ouvindo as teorias, o que era melhor para RH, e nesse momento eu comecei a enxergar o que quem está lá do outro lado pensa, sente, precisa. Nessa época (86, 87), eu já percebi o quanto RH estava devendo pros funcionários no sentido de orientação da própria carreira. Porque nossos clientes e nem os próprios funcionários de RH tinham idéia do que fazer para se desenvolver; então, nessa época eu já sentia essa falta do que RH poderia fazer pra ajudar estas pessoas que ficavam numa posição muito passiva, esperando do chefe. Se o chefe ia com a cara dele, ele poderia ganhar um aumento, um crescimento, um desenvolvimento; se não fosse, ele ficaria lá correndo o risco até de ser demitido. Essas pessoas não percebiam que elas tinham condições de fazer movimentos, por exemplo, fazer um curso ou fazer uma outra atividade que as desenvolvessem fora da empresa, começassem a se expor. Então eu procurava orientar neste sentido. Acho que pra mim foi muito rico e que eu aprendi muito com isso. Enquanto psicóloga, eu tive momentos que a gente aprende a ser neutro, e que a gente tem que ficar fora do problema do outro, mas eu senti que teve momentos que as pessoas traziam tanto

sentimento de tristeza, e que elas até confundiam este momento de orientação como se fosse um desabafo, uma terapia...

Pesq: Um momento terapêutico.

Suj: Isso. Elas aproveitavam para trazer coisas que eu até não estava preparada, e eu acabei até me envolvendo, não no sentido de ficar cuidando da pessoa, mas no sentido de rever eu mesma enquanto pessoa. Teve uma funcionária que teve um problema pessoal; ela me contou que estava influenciando a vida profissional e isto me abalou muito, me “pegou”, então eu acho importante se perceber em situações que o psicólogo não é máquina, que tem momentos que ele não consegue... Eu chorei junto com a mulher lá na entrevista, pra você ter uma idéia, entendeu? Tem horas que você não “segura a barra” e que você começa a se questionar, se rever. Então eu acho que o mais rico de trabalhar com pessoas é isso, é a possibilidade de você estar se revendo, de estar aprendendo com o outro. E é interessante que nessa época as pessoas estavam tão precisadas de um contato, de alguém conversando com elas, orientando, que falavam, se abriam mesmo. Ao final da entrevista, elas falavam: “Nossa, acho que eu falei mais do que deveria”. Por isso eu vejo o quanto falta de “*coaching*” nos chefes, o quanto de orientação que as pessoas poderiam dar entre si. Trabalhei também com análise de potencial, aplicava testes, fazia um trabalho de tentar verificar se a pessoa teria condições de assumir um cargo de liderança, e nesse trabalho eu evolui com ele, deixando de fazer apenas um trabalho de aplicação de testes, análise e relatório. E com isto eu comecei a orientar os chefes e, até mesmo os próprios funcionários testados, dando *feedback* sobre o resultado, o que deveria ser desenvolvido e planejando o seu desenvolvimento. Então, tudo isso eu fui observando, essas necessidades, e fui fazendo. Eu não tive nada que a empresa me bloqueasse a fazer.

Pesq: Na sua primeira empresa e antes de qualquer mudança ? Era uma época do RH tradicional ?

Suj: Tradicional. E mesmo assim eu encontrei espaço pra estar crescendo, pra estar aperfeiçoando cada vez mais aquele trabalho, e eu não encontrei resistência, tudo que

eu. fazia era bem aceito, as pessoas valorizavam, gostavam, e eu percebi que o vínculo que eu ia desenvolvendo na empresa ia ficando cada vez maior, vínculo de confiança principalmente. Trabalhei também com Seleção de Pessoal, que hoje é tido como o “osso”, não é valorizado; colocam-se pessoas com pouquíssima experiência em Recrutamento e Seleção, e ela é uma área importante e estratégica e que não está sendo valorizada pelas empresas. É importante você colocar isto na sua pesquisa. Eu consegui abrir a cabeça de muita gente trabalhando nesta função. Consegui mostrar que muitas vezes eles buscavam pessoas que não existiam, que aquilo era o ideal. Nunca fui bloqueada por isso ou não ouvida; tive que batalhar, tive que mostrar muitas vezes, tive que fazer muitas reuniões. Agora, uma coisa que foi muito importante, foi buscar fundamentos teóricos em textos, revistas; então eu levava e as pessoas viam que não era só eu falando. Eu mostrava que também outras pessoas estavam falando sobre isso, experiências de outras empresas também estavam mostrando isso. Eram uma realidade. Consegui fazer também processos seletivos diferentes dos tradicionais. A gente tem moda, só Dinâmica de Grupo, por exemplo, que eu vivi bem essa fase, só que a Dinâmica de grupo não é usada, não serve pra tudo, pra todos os tipos de funções; então, por exemplo, numa área Produtiva eu nunca usei, poderia fazer se o cargo fosse pro nível de liderança, um cargo de supervisão, por exemplo. Aplicava testes psicológicos também, junto com a dinâmica, não usava apenas uma ferramenta de análise como alguns colegas faziam (ou só entrevistas ou só dinâmica), eu usava tudo. No fim, eu acabava ficando conselheira de muitos chefes e gerentes, em função desse tipo de papel, mostrando pra eles. que o meu papel era de orientação e não de imposição. E que ele poderia escolher quem ele quisesse; que o meu papel era de assessorar, de orientar. Então eles começavam a me buscar para um outro tipo de orientação. Então, por exemplo, tinha uma pessoa com problema de relacionamento, o que é que eu faço com essa pessoa? Conversa com ele, tenta orientar, mas essa sim era uma função do RH, do RH do passado fazer, e não do chefe fazer *coaching*, mas isso fez parte do meu desenvolvimento e eu acabei fazendo isso, mas também dando *coaching*, orientando, mostrando caminhos, o que eu observava. Isto também me ajudou muito. Eu sentia que havia ciúmes de outros profissionais por eu conseguir

adquirir confiança das pessoas. Isto eu acho meio complicado devido ao fato de eu ser mulher, e acaba criando fantasias na cabeça de outras pessoas que não sabem fazer esse trabalho de “*approaching*”, de aproximação das pessoas, de relacionamento; então acaba criando confusão. Isso é perigoso em um ambiente profissional, mas quando eles percebiam que o relacionamento estava muito bom eles trocavam, e era interessante porque eu acabava conquistando este tipo de relação com todos os meus clientes. Bom, aí eu acabei mudando de emprego, porque eu percebia que apesar de tudo, de todo o trabalho, de todas as conquistas, de todo o desenvolvimento, eu não via um grande reconhecimento, e isso eu sentia como discriminação feminina, porque eu via muitos homens que faziam só o tradicional, conquistando muito mais do que eu. Então, eu decidi mudar de empresa, até porque nessa nova empresa eu via a possibilidade de fazer algo diferente, já se falava na época de consultoria interna, que era algo que eu gostaria muito de fazer. Na empresa anterior falou-se nessa possibilidade, mas logo depois acabou mudando, porque era alvo de um gerente querendo fazer e não de um diretor, então fica muito mais difícil de implantar uma “coisa” assim. Agora aqui, na empresa atual, a mudança era desejo do diretor. Eu mudei de atividade, aqui eu passei a coordenar o departamento de Recrutamento e Seleção, e lá eu tinha mais amplitude de atividades, e aqui eu tive possibilidade de aprender a coordenar um grupo e ser responsável por uma área; então prá mim foi um ganho neste sentido. Aqui eu descobri uma cultura e uma dinâmica muito diferentes, me adaptei bem e não tive nenhuma resistência. Cheguei e tive que organizar toda a área, que não tinha nenhum histórico, não tinha uma relação de vagas, e haviam mais de quarenta vagas na época; remodelei os processos seletivos, desenvolvi procedimentos. E nunca tive nenhum bloqueio. O meu pai trabalhou trinta anos em uma mesma empresa, foi Gerente de pessoal, RH também, né ? E ele dizia o seguinte :”Se você está trabalhando e isto vai ser bom para a empresa, você não vai ser mandada embora, ninguém é mandado embora por trabalhar, mas por não trabalhar”, ou seja por estar contribuindo, por estar agregando valores ninguém é mandado embora por isso. Então, eu sempre pensei desse jeito. Bem, aí aconteceu a reestruturação, e a princípio eu não fui colocada como consultora interna; fiquei muito frustrada com isso, e o *feedback*

que eu tive foi que não havia uma pessoa para me substituir no Recrutamento e Seleção, quando na verdade eu não tinha nenhum funcionário, somente estagiários, que não poderiam assumir a minha função. Isso durou seis meses, pois havia apenas seis consultores que não estavam dando conta do serviço, então meu diretor resolveu me colocar na função. E aí uma pessoa do Treinamento foi deslocada para o Recrutamento e Seleção. Mas eu acho que aconteceu uma coisa importante nesses seis meses para que ele me chamasse: nesse período eu vi os meus limites e percebi que um dos meus maiores limites era a falta de um inglês mais fluente. Então eu decidi me dedicar ao inglês, e decidi viajar nas minhas férias e fazer um curso de inglês fora do país por minha conta; consegui até uma ajuda da empresa, pagando um percentual do curso. .E quando eu voltei, meu diretor me olhou com outros olhos, quando ele percebeu que apesar do que havia acontecido, eu ainda estava motivada, e eu queria me desenvolver não importava onde. Eu fiquei dez anos na outra empresa, e eu entendo que a gente tem que estar pronta pro mercado, a gente não pode esperar acontecer as coisas; por isso é que foi muito importante ter começado com Avaliação de Desempenho lá atrás, e orientar as pessoas, porque de vez em quando eu tenho que lembrar o que eu falava pras pessoas, porque também serve pra mim. Bem, então eu acabei mudando de função. Hoje eu sou consultora interna, atendo uma área de negócios, que é toda área de Marketing e Vendas; é a área mais importante da empresa, no que diz respeito a negócios, e isso gerou muito ciúmes dos outros consultores. Estou num processo de conquistar as pessoas, de adquirir vínculos, não tive resistência na minha entrada. Participo de reuniões estratégicas junto com o diretor da área e seus diretos (gerentes que respondem direto para o diretor), e sempre que surgem assuntos relacionados a RH, eu falo e as pessoas ouvem “numa boa”. Agora eu estou em um momento de trabalhar coaching com eles; vejo que tem algumas pessoas que são resistentes, outras não, mas não é por minha causa, mas por uma dificuldade da pessoa, de se abrir, de se expor. Então, eu diria que estou num momento de desenvolvimento, de crescimento com eles, já faz oito meses que eu estou nessa função, eu aprendendo com eles e eles aprendendo comigo.

Pesq: Nesta função você atua em todos os espaços de Recursos Humanos (Seleção, Treinamento)?

Suj: Não. Acho que é importante estar falando como é a estrutura aqui. Nós mantemos uma estrutura tradicional com as áreas Operacionais. Eles desenvolvem, criam metodologias, aplicam e sustentam. os facilitadores ou consultores; nós aqui chamamos de facilitadores porque a gente ainda não está num momento de consultoria, a nossa estratégia é de evolução até chegar na consultoria. O consultor conhece os procedimentos de RH, operacionalmente falando, e está muito próximo à área onde a gente está atendendo, sabendo tudo que está acontecendo de mudanças. Então, a gente conhece a dinâmica, as necessidades das áreas de negócios, nós levamos para as áreas de RH e orientamos. Por exemplo: Olha, mudou o perfil, não é isso que eu quero para esta vaga. No que diz respeito a Salários e Treinamento, também. Nós temos uma metodologia de reuniões, onde anualmente nós discutimos todas as oportunidades de melhoria de cada funcionário; com isso eu tenho todas essas informações e passo para a área de Treinamento todas as necessidades. Então, hoje eu posso perceber que o maior “gap” que nós temos na área que eu atendo é o referente a relacionamento interpessoal e comunicação. Então eu já passei essa informação para a área de Treinamento, onde eles tem que buscar, no mercado, uma proposta para a área. E quando tem que implantar uma nova ferramenta de RH, eu acompanho todo esse processo na área, dou apoio, oriento, dou treinamento. Então é uma forma de prestar um atendimento mais ágil, personalizado, com enfoque naquilo que eles estão desenvolvendo, trabalhando. Eles estão gostando muito dessa forma, a empresa está gostando muito, tanto que tem outras áreas que, como o RH, já estão atuando como consultores. Por exemplo, a área Financeira, só que com um formato diferente do RH. Vai ter um profissional para cada diretoria ou para cada duas, depende do tamanho da diretoria. É esse o trabalho que eu desenvolvo.

Pesq: Você acha que essa é uma forma intermediária para que a gestão das pessoas passe para cada uma das áreas e este seja um momento para instrumentalizar as pessoas?

Suj: Olha, eu não sei se a gente vai chegar nisso, nesse nível. Mas eu acredito que com isso as diretorias e gerências vão estar muito mais preparadas para tomarem decisões com relação a assuntos de RH.

Pesq: Vocês são consultados sobre isso no dia-a-dia ?

Suj: Sim, e cada consultor tem um estilo, cada gerência também. A diretoria onde eu atuo tem um estilo de deixar mais solto, então às vezes eu me sinto meio perdida com relação a isso, mas ao mesmo tempo, eu tenho oportunidade de criar e desenvolver. Então, nessa função eu já desenvolvi, já criei. Por exemplo, essa metodologia de mostrar o “*gap*”, fui eu que desenvolvi.

Pesq: O que é “mostrar o *gap*” ?

Suj: Nessas reuniões de revisão que tem anualmente como procedimento da companhia. Então eu comecei a registrar todas as queixas. Então, por exemplo, vamos falar do Luiz agora, e nessa reunião de revisão tem pessoas que trabalham com o Luiz durante o ano e o chefe dele, e este tem que ir apresentando: “ Olha, o Luiz tinha estes objetivos, concluiu estes, faltaram estes, fez esses a mais”. Ele faz uma apresentação sobre você, vai falar o que observou de pontos fortes e oportunidades de melhoria. Sem a presença do Luiz. Aí as pessoas vão falar: "Concordo com você", “Não concordo por causa disso e disso”. Então, tudo é discutido nessas reuniões, e eu registro tudo. Nós trabalhamos com competências aqui na empresa, e eu relaciono todos estes comportamentos com competência, todas as oportunidades de melhoria relacionadas com competência; eu faço uma análise e chego ao maior número de comportamentos identificados com oportunidade de melhoria nesse assunto. Esse trabalho não existia, fui eu que desenvolvi, e a empresa comprou muito bem. Porque hoje, com a informática, eu consigo mostrar qual é o “*gap*” da área como um todo e das sub-áreas, enfim qual é o “*gap*” de cada departamento. Eu tenho esta informação.

Pesq: Mas afinal, o que é mostrar o “*gap*” ?

Suj: O “*gap*” seria a necessidade, o que falta desenvolver. Então, este trabalho eu desenvolvi nesta função, e por causa disso eu estou começando a trabalhar “*coaching*” com os gerentes. Eu tive liberdade para fazer e o pessoal tem aceitado. O “*coaching*” é muito importante, mas tem que ir devagar, respeitando a individualidade de cada um. Com alguns você pode ser mais aberta, pode falar. Eu acho que os usuários ainda podem usar muito mais os meus serviços, eu posso ajudá-los muito mais. Eles ainda estão no tradicional. Eles me chamam quando tem vaga, ou quando querem promover alguém. Em função deste trabalho que eu estou fazendo atualmente, eu cheguei a diversas conclusões: por exemplo, de que eles poderiam estar fixando objetivos mais fortes e desafiadores, para desenvolver e motivar mais as pessoas. Assim, eu procuro orientar, falar, mas eu acho que ainda não são todos que atuam desta forma, pois o RH tem Psicólogos, Administradores e Economistas, e eu percebo que as outras categorias que não são Psicólogos sentem um pouco de medo nesta função: na hora de fazer “*coaching*”, na hora de treinar. Quando as áreas de negócios fazem convenção, elas têm a expectativa que nós as ajudemos com dinâmicas de grupo, com atividades de integração, e o pessoal de Economia e Administração tem alguma dificuldade em relação a isto, então existe um receio quando eles entram neste campo. Agora, eu acho que está acontecendo algo muito importante dentro da empresa. Nós temos hoje um time que está implantando o “*e-business*” na empresa. Este time tem uma representante do RH, e eu achei um reconhecimento por parte da empresa quanto ao papel do RH. Porque normalmente ele nunca é chamado, só é lembrado no fim do processo.

Pesq: O que é ?

Suj: É um projeto iniciado em janeiro, que é uma ferramenta de negócio, via internet. Eu sou representante do RH nesse time, e eu acho muito importante porque eu, enquanto RH, vou orientando; eu faço muito “*coaching*” com esse time, porque nesse momento eles estão fazendo trabalhos com muitas pessoas de várias áreas de negócios. Então eu faço muito “*coaching*” para eles, no sentido de como se aproximar das pessoas. Porque existe muito receio, porque ninguém sabe direito o que é que o “*e-business*” vai

proporcionar na empresa (“Será que vai demitir gente, será que não vai?”). Na verdade, ninguém sabe onde vai dar. Todo mundo sabe que tem fazer. O que se fala é que a empresa que não fizer pode morrer, pode acabar, porque é uma ferramenta muito forte para fazer negócio. E eu tenho feito um trabalho muito forte de desenvolvimento desse time. Ele é multidisciplinar, porque tem pessoas de várias áreas: sistemas, RH, Relações Públicas, Jurídico, Auditoria, etc. Enfim, os muros dentro das empresas estão começando a cair.

Pesq: Você acha que os especialistas por área vão acabar ?

Suj: Não, mas eu acho que vão ter que conversar muito mais, e é isso que eu acho que é o maior desafio das mudanças e também o mais rico, porque você amplia, começa a crescer com o intercâmbio. Então eu acho que o RH não está acabando, acho que está começando. Tem muita coisa para fazer.

Pesq: Você acha que a função Recursos Humanos não está acabando e pode ajudar nesse processo?

Suj: Isso, eu acho que ela pode ser ampliada.

Pesq: Como está a atuação de Recursos Humanos em relação ao “chão de fábrica” ?

Suj: Varia de empresa para empresa. De onde eu vim, tem um enfoque grande na produção. Aqui onde eu estou hoje, é muito fraca a atuação do RH. Apesar de ter um facilitador que atua apenas em Manufatura, mas mesmo assim, no que diz respeito às áreas de RH, o Treinamento, por exemplo, não tem controle nenhum do que é feito na fábrica. A fábrica tem os seus treinadores, o seu esquema, entendeu ? Eles poderiam trabalhar muito mais juntos aqui. Não sei se é assim, porque tem alguma história, não sei te explicar.

Pesq: Vamos direcionar mais. Como está sua auto-estima profissional hoje? Qual a diferença da consultora interna hoje, para a coordenadora de Recrutamento e Seleção de antes ?

Suj: Eu acho que é importante eu estar falando que eu tenho especialização em Psicodrama, e isso foi marcante na minha vida pessoal e profissional. Hoje, eu vejo que tenho muitas possibilidades de crescimento. Eu gosto do que faço. Quando a gente trabalha com pessoas, precisa respeitar o seu limite, enfim eu estou muito bem, eu sinto que ainda tenho muita coisa para fazer.

CLÁUDIO

Entrevista realizada com o Psicólogo e Analista de RH de uma empresa do ramo metalúrgico da região de Campinas, em 15/07/2000.

Pesq: Qual foi a grande mudança que ocorreu nas organizações de uns tempos para cá?

Suj: A maior mudança que nós tivemos foi o impacto da tecnologia nas pessoas; a segunda mudança forte foi agregar, no valor da cultura, a percepção de um trabalho em grupo. Essas são, ao meu ver, as duas maiores mudanças que nós tivemos nas empresas. O que trouxe a tecnologia ? A tecnologia da informática, da informação, ela trouxe uma mudança tão significativa, que exige uma demanda da mudança muito pesada. As pessoas recebem as informações numa velocidade tal, que os aspectos comportamentais não conseguem acompanhar. Então, você precisa estar bem preparado “comportamentalmente”, com muitos recursos comportamentais, para você agregar essa mudança .toda, essa formação que está tendo em cima desse novo perfil profissional. Essa é a 1ª grande mudança. Hoje eu estou aqui conversando com você, e com certeza a hora que eu voltar para a minha mesa, tem mais quatro ou cinco *e-mails* para eu responder. Os profissionais foram pegos de surpresa com esse negócio que todo mundo chama de tecnologia, e de repente as empresas começaram a ficar com um volume de processo de informação bastante acelerado, mais rápido até do que as pessoas estavam esperando. Então, essa questão passa a exigir das pessoas uma demanda de resposta muito mais rápida para uma grande quantidade de informações. De repente, você está desenvolvendo um novo projeto e pode acessar a internet,

consultar outros profissionais, ver como eles estão fazendo, como isso está no mercado. Tudo isso agilizou também; ao mesmo tempo que facilitou em alguns aspectos, em outros ela trouxe uma rapidez de resposta que não é a mesma que as pessoas têm. Mas como as pessoas vão incorporar isso, como vão processar isso? Como as pessoas vão passar isso para a cultura, que é uma demanda que exige diversas etapas? Essa é uma questão extremamente importante.

Pesq: Para a área de RH ou para as pessoas em geral?

Suj: Para a área e para as pessoas em geral. Tem dois pontos: eu diria para as empresas, e aí o suporte é a área de RH que tem que dar, porque nem tudo que é um projeto, que precisa de uma demanda grande, de acompanhamento, a demanda de incorporação, de introjeção de conceitos, de estar trabalhando daquela forma, não é só porque você soltou um *e-mail* que as pessoas vão começar a fazer daquela forma. Você precisa trabalhar um pouco a mudança, a atitude, o comportamental das pessoas. A informação necessária para atuar de uma forma mais adequada hoje, chega mais rapidamente, mas não é só a informação que é necessária, você tem que trabalhar com.... Essa é uma mudança que chegou forte nas empresas e é um ponto que a área de RH tem que trabalhar, ficou claro?

Outro ponto é a questão da mudança que houve na forma de trabalho das pessoas. A forma de trabalho das pessoas era totalmente individual. A cultura do trabalho era individual: eu faço, eu produzo, eu posso conseguir uma promoção, e hoje as empresas adquiriram o conceito de trabalho em equipe, em todos os projetos. Isso é uma demanda muito forte para a área de RH, você tem que agregar, se você souber trabalhar em equipe você vai ser reconhecido individualmente, porque aquela cultura que existe do individualismo, da individualidade, você não quebra com isso, porque é uma cultura estabelecida, faz parte da cultura do trabalho. O que nós podemos, é agregar novos conceitos.

Pesq: Qual é o novo conceito a ser divulgado?

Suj: O novo conceito a ser colocado, a ser trabalhado é “Você vai ser reconhecido individualmente se você trabalhar em equipe”, e aí trabalhar a questão do “relacional”.

A introdução do valor de trabalhar em equipe não elimina o fato de as pessoas trabalharem individualmente. É o fato de você trabalhar em equipe, e saber que vão reconhecer você individualmente, que a nossa cultura ainda reconhece individualmente, mas quer trabalhar o processo de grupo, quer que as pessoas trabalhem mais em harmonia, que as pessoas sejam mais reconhecidas, mais valorizadas.

Pesq: Esse é um ponto que está sendo feito aqui na empresa?

Suj: Exatamente, é um ponto que está sendo muito trabalhado nas empresas de uma maneira geral: a valorização das equipes. As equipes vão até o “chão de fábrica”, equipes auto-gerenciáveis e que têm maior autonomia.

Pesq: Isso implica num direcionamento maior da área de Recursos Humanos para atividades de treinamento, de formação, que envolvam solidariedade, cooperação, desenvolvimento de equipes?

Suj: Isso. Esse é o grande ponto. Desde o “chão de fábrica”, até as áreas de Apoio, trabalhar em cooperação, trabalhar em grupo, em compartilhar problemas, em buscar objetivos.

Na verdade, o que se busca quando se trabalha com esses aspectos, é que as pessoas tenham um relacionamento com maior qualidade, e que eventuais problemas sejam minimizados e que as pessoas, em prol de um resultado, possam trabalhar tecnicamente melhor.

Pesq: A multiprofissionalidade também ocorre?

Suj: Como assim?

Pesq: Um problema sendo analisado sob várias óticas: a ótica das Finanças, de Recursos Humanos, por exemplo?

Suj: Isso, exatamente. Têm as duas questões: a questão da equipe local, de uma tarefa, a visão de outras áreas, a percepção de outras pessoas, outras visões ... As duas situações estão acontecendo neste momento dentro da empresa, no momento em que as equipes naturais estão se desenvolvendo, mas também o trabalho inter-áreas vem ocorrendo.

Enfim, estes dois pontos são as duas maiores mudanças que nós temos dentro das empresas hoje.

E aí fica a questão da necessidade de desenvolvimento de estilos gerenciais, da forma de os gestores estarem atuando. Até porque as pessoas estão bem mais desenvolvidas tecnicamente; então hoje um trabalho para se fazer de *coaching*, estar desenvolvendo as pessoas, de estar maximizando o seu potencial.

E aí um terceiro viés, um terceiro ponto que vem, é você estar trabalhando a questão da liderança, para ser o gestor de tudo isso, para gerar uma equipe, para ser o gestor da tecnologia da informação. O gestor seria o terceiro ponto para unir as duas estruturas que estão sendo necessárias.

Pesq: Qual o seu cargo?

Suj: Analista de Recursos Humanos *Sênior*.

Pesq: O que mudou? Como era e como é hoje?

Suj: Eu diria que um tempo atrás, a proposta seria muito mais responder à necessidade da empresa. Vamos por pontos: hoje tem que ter uma rapidez muito maior de respostas. É natural a empresa estar exigindo isso. Então, eu tenho necessariamente que usar os recursos de informática no trabalho, fazer bastante *benchmarking*, ver o que está acontecendo no mercado, ver o que está acontecendo na empresa; é preciso fazer uma leitura da empresa, certo?

É preciso ver o que tem que mudar aqui para acompanhar. Não que isso não fosse feito antes, mas hoje tem que ser feito com maior rapidez, com maior agilidade, tentando buscar essas respostas.

Eu acho que hoje o que mudou é a agilidade. Nós temos que responder mais rapidamente. A área de Recursos Humanos é mais do que indicada para interferir em mudanças comportamentais, para interferir em trabalhos em equipe, em desenvolvimento de gestores, então ela está sendo mais requisitada, mais exigida.

Hoje está claro para as pessoas da empresa, de uma maneira geral, que tem um componente comportamental muito forte, e que este tem que ser trabalhado. Hoje, tanto os aspectos técnicos quanto os comportamentais têm que ser trabalhados, pois estes interferem no resultado, melhoram o resultado; então eu diria que hoje a área de Recursos Humanos é muito mais requisitada, não só para desenvolver aspectos técnicos, mas, principalmente, os aspectos comportamentais.

Pesq: Uma coisa que está sendo muito falada é que as empresas estão buscando o empregado como parceiro. Você acha que isso está surtindo efeito?

Suj: Sim.

Pesq: Melhorou o ambiente de trabalho?

Suj: Olha, ambiente de trabalho não é uma coisa que você observa em um ou dois anos, né? As empresas estão mudando até porque a cultura do trabalho está mudando. Hoje, se a gente for falar do trabalho em indústria no Brasil, as indústrias no Brasil estão completando 50 anos agora, em média. É essa a grande mudança que as indústrias estão tendo. Pessoas que tem 30, 40 anos de empresa estão saindo, e outras pessoas mais jovens estão entrando e dando uma outra cultura para a empresa; então, trabalhar a mudança de identidade do trabalho é uma coisa que as empresas têm que fazer hoje. Uma pode estar mais para frente, uma mais atrasada – vai depender da cultura de cada empresa – mas todas elas estão trabalhando essa nova identidade.

A identidade que tinha foi sendo agregada, e hoje ela está buscando uma nova performance, uma nova identidade, “em cima” das pessoas. É a cultura que ela tem e dos valores que vão sendo agregados .

Pesq: E *coaching*? Qual o seu papel nesse processo?

Suj: Na verdade, nosso papel é o de identificar necessidades, de identificar pessoas que têm necessidades de treinamento de *coaching*, de identificar pessoas no mercado que têm condições de dar este treinamento.

Pesq: Para supervisores?

Suj: Pode ser, e também para gestores, gerentes, chefes de seção.

Pesq: Para passar a idéia de como é feita a supervisão tradicional, comparativamente com a idéia do *coaching*?

Suj: Isso, mas não só mostrando a idéia, mas mostrando como ele tem que fazer para chegar ao *coaching*, o que você tem que desenvolver no seu papel profissional para poder chegar lá.

Pesq: Dá para você falar um pouco sobre o *coaching*, porque minha leitura pode não ser a sua?

Suj: É o papel do líder que vai trabalhar os aspectos comportamentais unidos ao desempenho das pessoas, estimular para que as pessoas usem a criatividade, sejam empreendedoras, dar um campo para as pessoas atuarem.

Pesq: Seria similar ao que antigamente se chamava de facilitador?

Suj: Sim, tem tudo a ver. Só que o termo usado hoje é o *coaching*, mas podemos dizer que ele é o facilitador. É o facilitador do Rogers [autor da Psicologia], a pessoa que sabe ouvir, sabe compreender, estimular, sabe dar retorno, sabe trocar e sabe valorizar.

Pesq: E aqueles gerentes antigos?

Suj: Não têm mais espaço, já foi. Não têm mais espaço por conta da demanda técnica, porque hoje algumas pessoas conhecem tanto ou mais a parte técnica do que o gerente delas. O fato de ser específico durante um tempo, hoje não se sustenta mais.

Hoje, a idéia é a de que cada gestor possa ser o RH, possa ter a mentalidade do RH, hoje o que nós queremos é que eles possam ser gestores das pessoas. Que nós

possamos estender o braço a eles e ajudá-los nesse processo e eles a nós, numa troca no sentido de privilegiar o potencial humano dentro da empresa, para poder trabalhar com as mudanças que vem ocorrendo dentro dela.

Pesq: Como está ocorrendo a divisão do trabalho?

Suj: Nós dividimos as funções por unidade de negócios e assessoramos em treinamento e desenvolvimento, identificação de potenciais, planos para o futuro (como vai estar a nova estrutura da fábrica daqui a um tempo), não definindo as estruturas, mas sim, definindo as necessidades a partir das estruturas.

Pesq: É um papel mais estratégico, como vem sendo dito?

Suj: Sim. Eu venho trabalhando nisso há muito tempo. O estratégico nosso, o desenho que nós montamos aqui entre nós, que nós trabalhamos para a empresa e que ainda não existe, e quando ela existir a necessidade já vai ter mudado.

Nós estamos preparando as pessoas para estarem lá.

Pesq: E quando “estiverem lá”, o que vai acontecer com o RH?

Suj: Esta é minha percepção pessoal: quando elas estiverem lá, vai ter um próximo passo, e o RH vai estar junto; porque o que aconteceu com a empresa, todas as transformações que ocorreram até este momento, e apesar disso o papel do RH, a demanda do RH nunca foram tão fortes quanto são hoje. O que a empresa requisita nunca foi tão grande quanto é hoje.

Pensando nisso, em relação ao futuro, quando chegar o momento vão haver outras demandas, porque com todas as transformações que nós estamos preparando, vão haver outras demandas, eu confio muito nisso.

Eu acho que se eu tivesse feito um trabalho de liderança bastante forte, se tivesse feito um trabalho de equipes bastante forte, teria bastante espaço no mercado. Hoje é importante um trabalho de motivação.

Pesq: Vamos falar de você, de seu processo. Você é ...

Suj: Sou psicólogo, formado há dezesseis anos. Fiz pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, depois fiz Técnicas Avançadas em Psicodrama. Foi legal.

O Desenvolvimento Organizacional trabalhou mais a questão conceitual, a questão estratégica, e o Psicodrama trabalhou o operacional e a técnica. Acho que é uma formação legal, mas eu percebo que todo curso de pós-graduação, com o tempo se desgasta, e o que os professores diziam em 93, 94, estava apenas iniciando, e que já estamos em 2000 e as coisas já estão acontecendo.

Precisamos retomar e pensar em 2006, pensar em deixar mensagens para outras pessoas. Nossa área tem muito a trabalhar ainda. Eu acho muito prazeroso trabalhar nela, pela demanda que você tem, e pela possibilidade que você tem, de observar o que está acontecendo na cultura da empresa.

Agora, tem um lado da nossa área que é o que você trabalha com futuro, então você faz mudanças para que a situação esteja melhor um pouco mais para frente, vai preparando as pessoas para o futuro. Então, quando você está trabalhando com o comportamental, por exemplo, quando você quer introduzir uma questão em um ou dois meses. Vamos dizer que você queira que todas as pessoas da empresa usem protetor auricular; você tem duas opções: ou você baixa um decreto e faz isso, ou você sensibiliza as pessoas para a consequência que aquilo vai trazer para a audição dela. Quando você quer fazer um trabalho de segurança, que as pessoas façam aquilo, ou você “baixa algumas coisas”, ou você tem que dizer os ganhos que as pessoas têm se não se acidentarem. Isso é contornar as variáveis.

Então, um ponto positivo do meu trabalho é a preocupação da empresa com a questão do meio ambiente, e ela está querendo passar isso não só para os funcionários, mas também para a sociedade, para ter uma aproximação maior, e este é um trabalho que exige uma demanda emocional: tempo, dedicação e paciência grande, porque as pessoas não são máquinas, não são robôs, que você dá um “click” e a informação já está lá dentro. Precisa dar um tempo, tem uma coisa interna, das pessoas trabalharem essa demanda, a exigência da empresa é tão grande, tão emergente, que às vezes você fala: “Será que eu não consigo chegar nesse cara?”.

Pesq: Pelo que você está falando, hoje vocês estão passando a gestão para as áreas?

Suj: Hoje a gestão está mais nas áreas. Eles têm que ser treinados para serem gestores, a área de RH tem que preparar mais as pessoas para desenvolverem seus funcionários. Nosso papel é habilitá-los para serem gestores.

Pesq: Para definir um treinamento?

Suj: Para definir todo e qualquer treinamento é necessária a parceria das pessoas da área, em conjunto com a área.

Hoje, nós muito mais ouvimos do que propomos, tudo é discutido e acordado.

Pesq: E a Seleção, o que mudou?

Suj: Olha, eu acompanho pouco, mas o que eu posso notar é uma mudança no perfil das pessoas que estão chegando. Até em face das mudanças, das novas exigências.

Pesq: E quanto aos processos, você acompanha?

Suj: Essa é uma questão que acontece aqui dentro. Eu tenho a visão da área, conheço a filosofia de RH da empresa, mas acho que, em função da demanda, as áreas de RH funcionam relativamente distantes.

Pesq: Antes havia um grande vácuo entre o RH e as áreas produtivas. Isso ocorre hoje?

Suj: Não. Olha, eu sou um profissional com quatro anos de Treinamento e existe uma aproximação grande com nossos clientes. Hoje, por exemplo, nós temos um catálogo de atividades e as pessoas vem discutir com a gente, quais as necessidades de treinamento, fazer um planejamento obrigatório para que cada um dos funcionários da empresa tenha uma definição da carga horária de treinamento que vai fazer no ano “em cima” das necessidades, dos projetos que ele está desenvolvendo.

Pesq: Hoje você se considera bem, profissionalmente?

Suj: Não que não fosse bom antes, mas hoje está legal trabalhar.

Eu já vim para a área de Treinamento num momento de mudança, mas eu diria que hoje os profissionais de Treinamento estão muito mais envolvidos com as mudanças na empresa e com o processo produtivo também, incluindo o “chão de fábrica”. Por exemplo, hoje nós temos um projeto específico de grupos auto-gerenciáveis na produção.

Pesq: Hoje você se considera mais feliz profissionalmente?

Suj: Sim, porque a área de RH tem possibilidades de colaborar com as mudanças, de participar de projetos de primeira linha da empresa.

Para finalizar, eu gostaria de dizer o seguinte: hoje a área de RH é solicitada para todos os grandes projetos que acontecem na empresa, como suporte para a introdução, para a análise do que está acontecendo no comportamental. Nós estamos muito próximos das áreas de Apoio, da própria área Produtiva.

Acho que o grande ganho dessas mudanças foi essa aproximação das áreas e podermos trabalhar o conceito de cliente interno, poder ouvi-los e estar mais próximos das necessidades deles, pois, ao mesmo tempo nós podemos demonstrar competência.

Então, eu vou reforçar: eu vejo que a área de Recursos Humanos é uma área com perspectivas de futuro. Eu acho que depois das mudanças vão surgir novas demandas; como serão essas novas demandas eu não sei, mas que vão surgir, isso é incontestável. E também acho que o profissional de RH pode contribuir muito com as mudanças na empresa, sabendo ouvir as necessidades das áreas e transformando essas necessidades em ações e, principalmente, em projetos que sejam desenvolvidos ao longo do tempo, não fazendo tudo ao mesmo tempo, e sim, procurando agregar na cultura da empresa esses novos valores que estão sendo requisitados, lembrando que algumas coisas que fazem parte da cultura podem, através de Treinamento e Desenvolvimento, agregar mais os valores que façam com que as pessoas possam trabalhar mais livres, mais animadas, já que a demanda é maior, a pressão é maior.

É um fato isso. Hoje as empresas estão trabalhando com um volume de informação maior, com um temática de trabalho que não é a mesma feita anteriormente

por todo mundo, é uma resposta que você tem que dar não só pensando apenas no momento, mas se não fizer alguma coisa lá, para “puxar” no futuro, não tem jeito.

AFONSO

Entrevista realizada com o coordenador do Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoal de uma empresa de Papel e Celulose do interior de São Paulo, em 23/07/2000.

Pesq: Bem, a pergunta inicial, que eu acho que vai nortear todo o seu depoimento, é basicamente a seguinte: Hoje a área de Recursos Humanos, a sua área, faz o que dentro da empresa, tanto em termos de como fazer, quanto do que fazer?

Suj: A minha área é Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoal, e sou responsável por todo e qualquer desenvolvimento organizacional e pessoal das áreas específicas. Como nós trabalhamos? Eu tenho um Analista e/ou um Auxiliar de Recursos Humanos em cada diretoria, em cada vice-presidência, fazendo essa ponte entre a área de Treinamento e Desenvolvimento com a área cliente nossa. Então a gente tem consultoria interna de Desenvolvimento de Pessoal.

Pesq: Você estava falando que a área presta serviços tanto de Treinamento quanto de Seleção.

Suj: Sim, eu trabalho com Recrutamento e Seleção terceirizado, e qualquer um de nós do Departamento faz também essa ponte entre a consultoria e a empresa . É esse o nosso trabalho em Recrutamento e Seleção: o elo de ligação entre o cliente e a consultoria.

Pesq: Na realidade a consultoria contrata e terceiriza?

Suj: É, a Consultoria faz o trabalho, ela contrata para a empresa.

Pesq: Fica empregada da empresa?

Suj: Isso.

Pesq: Mas ela não terceiriza.

Suj: Não, não. Ela é terceira nossa.

Pesq: Então não existem aqui funcionários da Consultoria, que são da Consultoria mas prestam serviço para a empresa ?

Suj: Não, não, ela é terceira nossa em termos de serviços de Recrutamento e Seleção.

Pesq: E essa atuação de Recursos Humanos hoje, em relação à longa experiência de mais de vinte anos que você diz ter na área, como se configura? Por exemplo, há dez anos atrás, a área de Recursos Humanos atuava de uma forma. Você vê essa atuação muito diferenciada de antes?

Suj: Com certeza. Mudou bastante, viu, foi significativo. Você trabalhava antes sem Benefício, com o controle de RH, e hoje você é responsável pelo desenvolvimento de RH.

Pesq: Como é que se dá isso, como é que você trabalha com essas ações de Desenvolvimento?

Suj: Uma das formas que a gente consegue trabalhar aqui é como eu te falei, como consultor dentro da área, ficar junto com a área, participar junto da área. Não vamos fazer planos mirabolantes aqui pra descobrir tudo o que você precisa, né?

Pesq: E é em conjunto com a área?

Suj: Sempre em conjunto com a área. Sempre, sempre, sempre. Isso é o que a gente “bate” mais. Eu não estou aqui pra descobrir a solução dos seus problemas. Estou aqui pra facilitar a resolução dos seus problemas.

Pesq: Parece que isso que você citou era uma tendência antiga da área de Recursos Humanos como geradora de políticas. Hoje isso mudou, então?

Suj: Exatamente, é uma área que vai auxiliar a resolver problemas. O problema é da área. A resolução, muito provavelmente, está com a área. Então vamos ser só um elo de facilitação para encontrar essa solução.

Antes eu ia para a área, era informado de que havia um problema e dizia: "Ah, pode deixar que eu resolvo"; aí, eu ia para a minha sala, sentava na minha mesinha, fazia todo o esquema teórico que conhecia, voltava na área e levava algo pra ser aplicado.

Isso hoje não existe. Se eu fizer isso hoje eu "quebro a cara".

Pesq: Tem que haver parcerias internas.

Suj: Sem dúvida.

Pesq: E você acha que a área de Recursos Humanos está sendo melhor valorizada nesse processo?

Suj: 100%. A visão nossa é diferente hoje. O RH deixou de ser aquele RH "de balcão", pra ser aquele RH de resolução mesmo.

Pesq: Acho que você concorda comigo que há algum tempo atrás havia o Departamento Pessoal, que era aquele órgão até disciplinador, não é, controlador de papéis, responsável por manter as regras e a disciplina, e a área de Treinamento ficava fazendo aquele papel de "enfiar programas goela abaixo" das áreas ...

Suj: É. Você tinha um funcionário que dava problema e então dizia: "Ah, vai fazer um curso", né, enquanto que hoje é *business*, hoje RH tem que dar resultados.

Pesq: Você está querendo dizer com isso que a área de Recursos Humanos seria uma integrante de negócios?

Suj: Sem dúvida.

Pesq: É esse o sentido então: Recursos Humanos faz parte do negócio, não é um órgão à parte.

Suj: Exatamente, não pode ficar à parte. Isso ainda existe em algumas empresas, mas em outras que estão mais à frente, como a nossa, o RH tem que fazer parte do negócio.

Pesq: Isso foi uma diretriz organizacional ou foi uma iniciativa da área de Recursos Humanos? Como é que foi essa mudança?

Suj: Foi uma estratégia da empresa.

Pesq: Você já estava na empresa quando isso aconteceu?

Suj: Já.

Pesq: Essa mudança foi conversada, foi discutida com você, ou não? Estava dentro de um plano de Qualidade ...

Suj: Na época eu não estava como Gerente. Eu era Analista de Treinamento, e com certeza o Gerente à época participou de toda essa mudança de visão. Alguma coisa era passada pra nós.

Pesq: E essa mudança é global, isto é, ela é geral da fábrica?

Suj: Não, ainda não. É o trabalho nosso também de Desenvolvimento, né, de auxiliar as áreas a ver dessa forma, uma forma de negócios, de RH.

Pesq: Algo que acompanha essas mudanças é uma forma diferente de gerenciar. Como é o papel da área de Recursos Humanos em relação a isso?

Suj: Tem área que ainda está naquela forma antiga de ver treinamento como benefício, mas tem área que está lá na frente mesmo, alinhada com os resultados da área, do departamento ou do setor. Então, cabe a nós poder mostrar esse outro lado de negócios de RH pra área também, faz parte do nosso objetivo que é Desenvolvimento de pessoas.

Pesq: Para aqueles Gerentes antigos, tradicionais, tidos como “caciques de departamentos”, foi difícil aceitar as mudanças. Aqui na empresa também se verifica isso?

Suj: É, era como se existissem várias empresas diferentes dentro de uma única empresa, da mesma empresa.

Aqui há um processo de rodízio de Gerentes que facilita muito. Na situação originária da Celulose e Papel você era meu cliente, e, com o rodízio de Gerentes, eu passo a ser um cliente seu. Sabe a troca cliente / fornecedor? Então, se eu critico o processo de Celulose porque eu tenho problema na área de Papel, então eu vou ser Gerente da Celulose pra sentir as dificuldades, né, que têm naquela área. Então isso ajudou bastante. Antes a área de Manutenção era um Departamento separado; hoje está junto com o processo produtivo. Isso ajudou a “quebrar” vários “castelos”, a resolver várias intrigas. Quando isso tudo acontece, você tem que estar no meio pra poder entender, pra tratar de uma forma diferente e nova.

Pesq: Você falou que os seus Analistas são dispersos pelas áreas. Como eles estão sendo recebidos? O contato deles está sendo corpo a corpo, à distância, de que forma?

Suj: Temos todos os casos. Nós temos áreas que estão mais evoluídas, e o Analista vem para discutir o futuro estratégico delas, e têm outras que precisam do Analista somente para pareceres, que chamam o RH somente quando precisam. Tudo depende da Gerência, da Diretoria, do desenvolvimento de cada área.

Pesq: Então existem graus de dificuldade diferenciados, fazendo com que alguns profissionais tenham maior inserção e outros menos?

Suj: Exatamente. Eu tenho Analistas com um grau de maturidade maior, outros com menos. A gente vai adequando ...

Pesq: Eu tenho ouvido muito a expressão *coaching*, sobre aquelas mudanças do papel do Supervisor. Vocês já entraram nesse campo, aqui na empresa, ou não?

Suj: Já. Tem área que já está lá na frente, tem chefe que ainda não atua neste sentido.

Pesq: Essa é uma realidade muito diferenciada, então?

Suj: Bastante. É bastante diversificada.

Pesq: Quando eu trabalhava numa empresa de Celulose havia muitos treinamentos externos, principalmente para a Produção, onde os Supervisores ministravam os cursos. Aqui também é assim?

Suj: Sim, só que quem ministra os cursos são os Especialistas, né?

Pesq: A área de Recursos Humanos vai mais para a Produção, ou fica mais voltada à área Administrativa? Ela tem atuação dentro do “chão de fábrica” ou fica mais restrita às áreas Administrativa, Financeira e de Vendas?

Suj: Em todas as áreas. Nós temos aqui: esse Analista cuida da área de Celulose e Utilidades, depois de Aplicação da Fábrica, só que ele também cuida da área de Vendas, aquele outro cuida da área Florestal, esse aqui fica com a área Industrial, até o Acabamento e a Assistência Técnica e também tem conhecimento da parte administrativa, e assim por diante.

Pesq: E essa divisão você fez com base em que, nos perfis de cada um deles?

Suj: Exatamente.

Pesq: Maior dificuldade, menor dificuldade ...

Suj: Isso. É como um jogo de xadrez, né, você coloca as pedrinhas e vai movimentando, avaliando o impacto das jogadas. Vai jogando ... Só que são todos com um tempo relativamente grande de empresa. O que eu tenho de novo na área é o Encargo, que veio da área de Salários, quer dizer toda aquela experiência grande, estrutura né, ajudou bastante. Tenho alguém que veio da área de Pessoal, que é Auxiliar ainda, deve continuar e está trabalhando junto com um Analista; tem bastante

coisa, né, como aquela Analista que é nova, tem uns três, quatro anos de empresa, e também trabalha junto com outro colega.

Pesq: A Diretoria de Recursos Humanos está dividida, então, entre Desenvolvimento Organizacional e aquela parte mais tradicional ...

Suj: É, Relações Trabalhistas, Salários, Segurança, Administrativo, Restaurante, Treinamento e Desenvolvimento.

Pesq: Essas outras áreas atuam como Recursos Humanos de ponta, essa área de Recursos Humanos diferente, ou estão mais voltadas à atuação profissional?

Suj: Bem, a parte de Restaurante não tem muito como mudar, né? O RH está na frente quanto a suporte para a fábrica na área Administrativa. Pessoal também é lei, não pode sair fora disso, mas o *modus operandi* é que é diferente, entendeu? Busca realmente estar atendendo, com a melhor qualidade, maior empatia ...

Pesq: A idéia do cliente já está incorporada, então.

Suj: Já, já. Como existiu a era da Informática, a sala do micro onde ninguém podia entrar, o “cérebro da empresa”, houve também a era do Financeiro, do homem do Financeiro, que não precisava produzir nada, bastava que desse o dinheiro, nós estamos numa nova era que é de RH. Acho que o grande “tchan” agora é de RH. Temos que trabalhar muito pra manter essa nova era.

Pesq: Você acha que mudou o status do profissional de Recursos Humanos?

Suj: Muito, muito. A postura, você tem que mudar a postura, mudar o relacionamento, você tem que mudar ... de negócio, né? Você tem que agregar valor a alguma coisa hoje, deixar de ser recurso e passar a ser um centro de lucro. Se você ficar desatento, de uma hora pra outra pode ser cortado por isso. Isso sempre acontece por aí. E hoje eu vejo uma situação diferenciada, seja de baixo, seja de cima, e também do cliente.

Pesq: Do cliente seu, não é?

Suj: É, do cliente interno, daquele que está buscando o RH como facilitador, né, como suporte.

Pesq: Você disse que tem muita gente antiga no quadro da área de Recursos Humanos. Você acha que houve muita diferença na forma de entendimento dessas novas questões?

Suj: Sim.

Pesq: Em termos de que, de perdas?

Suj: Não, não, de ganhos. Só ganhos, porque perda não teve nenhuma. Só ganhos.

Pesq: Perda de status ?.

Suj: Não, de jeito nenhum. Envolveu ganhos. Perda não teve. A gente tem que mostrar pra pessoa que isso é mais nobre do que a forma como a gente vinha trabalhando. Ganha mais dessa forma nova, que da forma velha.

Pesq: Antigamente era difícil a área de Recursos Humanos entrar em algumas áreas, como se existisse uma couraça que impedisse isso. Havia uma tendência de que as áreas atuassem de maneira mais isolada, não é?

Suj: É, o RH agia diferente. Tentava descobrir as coisas e enviava as soluções. Essa é uma visão errada, como eu falei. Se as áreas não queriam parceria com o RH, fechava-se a porta. Acho que a culpa da resistência das áreas foi nossa. Mal o cliente começava a colocar sua demanda, o profissional de RH se mostrava pronto para resolvê-la: "Pode deixar comigo!".

Pesq: Era uma postura bem arrogante, não é?

Suj: É, exatamente. Quais são as novidades de RH na empresa? Existe muita coisa que é feita aqui, só que não tem a roupagem, não tem o título de "coisa" nova, mas que já vem sendo feita há muito tempo. O sistema de *coaching*, por exemplo. *Coaching* é

trabalhar o programa de *trainees*, estagiários a um emprego, né, um banco de talentos, e que exige um trabalho de *coaching*. Só que nunca se batizou com esse nome.

Pesq: Na época em que eu trabalhei em indústrias, não havia este termo. Falava-se em Facilitador. Você acha que esse papel é diferente do *coaching* ?

Suj: Não, de jeito nenhum. É muito próximo o trabalho de um e do outro. A área é um pouco resistente aos modismos, né; o ciclo de crises é muito longo e não tem tanta variação. Eu diria que houve uma variação pequena, num ciclo de sete anos, mais ou menos.

Pesq: Quando eu atuei em indústria de Celulose, a impressão que eu tinha é que as crises passavam meio ao largo da área de Recursos Humanos, porque o mercado de papel era relativamente constante, estável. Hoje ainda é assim?

Suj: Muito próximo disso. Não mudou muito.

Pesq: Então não parece ser um mercado sujeito a grandes oscilações. Porém, a modernização era algo que tinha que acontecer, não é?

Suj: É, se não moderniza, acaba. É também um mercado muito voltado a modismos, onde você está sujeito a perder pontos com o cliente externo. Porém, você tem que definir qual é o seu negócio.

Pesq: Vocês têm alguma política implantada, ou em fase de implantação, quanto à maior participação do funcionário, ou seja, existe uma política participativa na empresa hoje, para aumentar o grau de envolvimento dos trabalhadores?

Suj: Sim, nas tarefas, nos projetos.

Pesq: Vocês têm Grupos de Qualidade, Grupos de Melhoria?

Suj: Não. É um processo natural. Você vai fazer uma tarefa, um projeto, e verifica quem tem que estar envolvido neles. Por exemplo, é a área "X"; então esse pessoal é convidado a participar. Não existe nada de nome de batismo, né, mas o trabalho existe.

Pesq: É similar ao CCQ?

Suj: Isso, isso. Esses grupos que eu te falei que são criados para um projeto ou para um tarefa.

Pesq: Só para atividades definidas, então?

Suj: Exatamente.

Pesq: O quadro da empresa é estável, ou seja, o *turn-over* é baixo?

Suj: Baixo. Eu não sei te falar agora o percentual, mas é baixo.

Pesq: Então o trabalho em Seleção não é algo excessivo.

Suj: Não, de forma alguma. Hoje estamos com 1700 funcionários, mais ou menos. Três turnos.

Pesq: Seis por dois?

Suj: Seis por quatro. Aumentaram as folgas.

Pesq: Agora são quatro folgas?

Suj: Isso.

Pesq: Trabalha seis e folga quatro? Quantas folgas mensais há, então?

Suj: Acho que você trabalha dois dias no 1º turno, dois no 2º turno, dois no 3º turno e folga quatro dias.

Pesq: Então existem várias folgas.

Suj: É.

Pesq: Normalmente, em indústrias em que trabalhei, o esquema era seis por dois. Vocês aumentaram isso há pouco tempo?

Suj: Não, faz tempo.

Pesq: E o turno de trabalho é de oito horas?

Suj: Oito horas em todos os turnos (8 às 16hs., 16 às 24 hs. e 24 às 8 hs.).

Pesq: Bem, voltando à área de Recursos Humanos, você acha que tem mais alguma coisa para falar, gostaria de comentar sobre aspectos do processo de mudança que precisariam estar evoluindo aqui na empresa? Há quanto tempo está ocorrendo esse processo?

Suj: Eu acredito que essa mudança venha ocorrendo já há uns cinco anos.

Pesq: Então é algo que tem se consolidado no tempo, não é?

Suj: Isso. Passou por um processo bem lento, com muita coisa para mudar, muitas pessoas resistentes, os próprios Analistas um pouco resistentes, vendo que as coisas estão mudando e é preciso acompanhar as mudanças.

Pesq: Houve alguma alteração na pirâmide, ou seja, diminuíram níveis hierárquicos na empresa como um todo, ou não?

Suj: Na área de RH e na empresa como um todo também.

Pesq: Então, hoje, o “Gerentão de porta fechada”, “que dá tapas na mesa”, não existe mais?

Suj: Ah, não tem mais lugar.

Pesq: Como é hoje a relação do Gerente com os funcionários?

Suj: É mais aberta. Com certeza hoje não existe aquela coisa do Gerente mandar fazer e pronto. É um processo de gestão de performance do Gerente para com o subordinado, onde você negocia metas conjuntamente.

Pesq: Isso para todas as áreas?

Suj: Você tocou numa coisa interessante. Esse processo de gestão de performance surgiu na área de RH, foi passado como ferramenta gerencial, o Gerente hoje faz utilização dessa ferramenta se ele a achar adequada, boa, não tendo que cumprir ou mesmo prestar contas para o RH. Esta é uma ferramenta bem diferente.

Pesq: Foi bom você ter falado nisso. Eu já vi em alguns lugares que as funções de Recursos Humanos vão migrar, passar para as áreas (Seleção, Treinamento, etc.), o que vem a diminuir, de alguma forma, os postos de trabalho da área, uma vez que os Gerentes passariam a ser Gerentes de Recursos Humanos também. Você sente isso?

Suj: Como o Gerente da área é Gerente de Segurança, como o Gerente da área é Gerente de Qualidade, ele vai ser, com certeza, Gerente de RH também. Já é, na verdade, uma vez que faz muita coisa assumindo a responsabilidade de RH.

Pesq: E o que você vê de futuro para a área de Recursos Humanos?

Suj: Essa parte de ser facilitador, de *coaching*, desenvolvedor.

Pesq: De consultoria interna, então?

Suj: Exato. Mas se for consultoria interna pra falar de alguma coisa que eu já sei, que eu não pedi, não adianta ...

Pesq: Tem que estar junto com as pessoas, sentindo seu drama, não é? Por isso que é bom que cada um tenha uma área, na qual seja um especialista, para conhecer as pessoas e ganhar a confiança delas, não?

Suj: Isso, e a gente faz aqui um outro tipo de serviço também, envolvendo o rodízio das pessoas pelas diferentes áreas. Aqui, a forma que a gente decidiu pra que a pessoa tenha uma visão mais ampla é colocar a área de Produção junto com a área Administrativa pra cada Analista cuidar, pra ter a visão do todo.

Pesq: Vocês têm aqui, na Produção, as áreas / departamentos de Fabricação, Branqueamento, aquelas etapas todas do processo que acabam virando seção, ou não?

Suj: Aqui temos a área de Utilidades, Celulose, uma unidade chamada Papel e Acabamento, a unidade de Tecnologia de Aplicação, que faz projetos de Engenharia, e a parte de Qualidade em Assistência Técnica. Todas são unidades de Processo.

Pesq: Quando eu trabalhei na indústria de Papel e Celulose da qual lhe falei, em 1988, ainda vigorava a Lei 6297. Você chegou a ter contato com essa lei?

Suj: Sim, claro.

Pesq: Eu comecei a trabalhar em outubro, mês em que se fazia o levantamento de necessidades de treinamento, e eu acompanhei esse processo. Era necessário fazer, de forma manual, a orçamentação dos cursos que os Gerentes solicitavam, já que os computadores ainda não atendiam a essa demanda. Além disso, era preciso ligar para as empresas que forneciam os cursos solicitados, enquadrá-los na 6297, fazer toda uma previsão. Era realmente um trabalho burocrático.

Suj: É, de fato, na época a gente não conhecia as áreas da empresa. Outra coisa que mudou também foi o conceito de fornecedor de treinamento externo; isso mudou “pra caramba”. Antigamente, era aquela coisa de “Quer, quer; não quer, tem quem queira”, “O problema é seu, você se vira”. Hoje a gente traz o fornecedor até aqui, discute junto com o cliente; nós não ficamos fazendo ponte entre o cliente nosso e o fornecedor externo. Verificamos o que podemos fazer pra atender às necessidades dele. Isso também é atuar como consultor. O projeto nosso é esse aqui: atender às necessidades e procurar os resultados.

Pesq: Você sente que os profissionais da área de Recursos Humanos que estão envolvidos, estão correndo atrás dessas mudanças, isto é, hoje eles não estão mais acomodados?

Suj: Essa é uma questão complicada. Tem gente que acostumou no “morninho” e não quer sair. Depois de uns banhos de água fria, uns de água quente, a pessoa “se toca” que mudou um pouco.

Pesq: E você tem um quadro heterogêneo, formado por psicólogo, administrador ...?

Suj: Tenho. Tem pedagogo, psicólogo, advogado. Todos os Analistas têm uma especialização.

Pesq: E são só Analistas, ou você tem Técnicos?

Suj: Tenho Analistas e Auxiliares.

Pesq: Os Auxiliares são os que dão o suporte administrativo?

Suj: Sim, só que o nosso Auxiliar é quase um Analista, está num processo de desenvolvimento pra ser Analista mesmo. Ele fica junto com o Analista Senior, acompanhando, pra poder desenvolver-se. Ele fica tão junto do Analista que é quase um deles.

Pesq: Você falou algo que eu achei interessante: a área de Recursos Humanos fala muito de trabalho em equipe, não é, inclusive porque acredita que uma de suas funções é estar desenvolvendo o espírito de equipe. Dentro desta área, você faz essa composição em grupo, em dois, três, ou o processo é mais individual, cada um em sua área?

Suj: Não, a gente tem uma reunião de informação toda manhã, durante todo o expediente, do nosso grupo aqui, pra contar o que está acontecendo, o que aconteceu, e o que vai acontecer, pra poder discutir.

Pesq: Pessoas são uma realidade bastante complicada, não é?

Suj: Sim, e uma das áreas mais delicadas é a área de RH ... pessoal um pouco mais resistente. Tanto que temos um Analista na área de RH também, que cuida da parte de

treinamento dos funcionários de RH. Costuma ter um pouco mais de atrito exatamente a área de RH. Impressionante, mas é verdade.

Pesq: Por vaidade, por exemplo?

Suj: É, algumas coisinhas como “Isso aqui é do meu departamento”, “Eu tenho que fazer”, “Eu tenho que...”, onde as pessoas esquecem que nós somos o RH, e isso gera alguns atritos. Se a gente percebe que alguma área faz coisa errada, como por exemplo, “A área de Celulose errou, a área de Papel errou”, mas ninguém fala que “A área de Treinamento errou, a área de Benefícios errou, a área de Pessoal, de Segurança, etc.”; as pessoas falam que a área de RH errou, RH todo. O que falha de um departamento de RH não fica no departamento, vai pro RH inteiro. Por isso, a gente tem que tomar cuidado com isso, tem que mudar um pouco essas posturas do “eu”. Algumas dificuldades que as áreas têm quanto a falar de Benefícios, mesmo de Pessoal, nós fazemos esse elo também.

Pesq: As áreas mais tradicionais, como o Departamento Pessoal, tinham uma arrogância enorme antigamente. Você sente que isso hoje está quebrando, ou ainda não?

Suj: Está, está. Inclusive um dos motivos que a gente vê é que a mudança de Gerente na área, muda também um pouco da postura do subordinado. Se você tem um Gerente que é autocrático, aí complica; mas se você pegar um Gerente que questiona essa forma de gestão, a postura do funcionário realmente muda.

Pesq: A forma de pagamento já está mudando, envolvendo, por exemplo, o pagamento por desempenho, ou não?

Suj: A gente já buscou alguma coisa neste sentido, mas uma barreira bastante grande é a parte legal. Pra você mudar uma administração de pessoal, esse assunto tem que ser bem estudado.

NARA

Entrevista realizada com a Assistente Social, em 10/08/2000. A entrevistada é Consultora em Recursos Humanos e atuou em empresas durante 10 anos.

Pesq: Qual a sua área de atuação ?

Suj: Bem, sou Assistente Social desde 1985, e sempre atuei em organizações, inicialmente no setor de Serviço Social e posteriormente na área de RH como um todo, em funções gerenciais. Em 1995 abri a minha própria consultoria.

Pesq: Por que resolveu sair da situação de empregada ?

Suj: Já começava a haver sinais que o futuro da área de RH seria atuar externamente, ou seja, como prestadora de serviços, já que essa “coisa” de diminuir custos e aumentar a produtividade era muito forte na época. Foi uma saída planejada, pois eu calculei que o “boom” deste processo ocorreria por volta de 2000, quando eu já estaria conhecida no mercado.

Pesq: Em que você atua ?

Suj: Em várias faixas ligadas a RH: Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Organizacional, Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de profissionais, Criatividade. Eu procuro atuar de uma maneira pela qual todos ganham: a organização (com maiores lucros) e os empregados (com maiores possibilidades de carreira, ganhos e, principalmente, a possibilidade de serem felizes em seu trabalho); isso ocorre em situações onde o foco seja no ser humano, na sua valorização.

Pesq: O seu maior cliente são as áreas de RH internas ?

Suj: Não, o meu cliente é, na maioria das vezes, a Diretoria. Em apenas em uma ou duas empresas atuo diretamente com o RH. Na maior parte, não existe o Departamento, pois muitas são de pequeno e médio porte e optaram em não ter esta área internamente, contratando serviços externos. Hoje, podemos dividir o RH em dois:

uma parte que eu chamo de controle (folha de pagamento, férias, frequência, licenças, benefícios), que um bom “software” pode levar com um número reduzido de funcionários. Já a outra parte, que eu chamo de clima organizacional ou desenvolvimento (o “filé mingnon”), tende a ser dividido entre os gerentes e as equipes das áreas e as terceiras do RH. Assim, a área de RH teve seu número de funcionários bem reduzido.

Pesq: Qual a base do seu trabalho ?

Suj: Bem, a primeira coisa é sentar com a Diretoria e perguntar: Como você vê o futuro de sua empresa daqui a dois anos ? E daqui a cinco anos ?

Pesq: Eles sabem responder ?

Suj: Sim, hoje a clareza de que as empresas necessitam ter maior competitividade é muito mais ampla, e que um dos maiores fatores para que isso aconteça é o fator humano. Por isto existe a necessidade de estarmos realizando um trabalho onde busquemos pessoas com capacidade para trabalhar em situações inesperadas, com alta resolução de problemas, com ótimo grau de relacionamento e que tenham *feeling*, que escutem, que possam perceber o que está ocorrendo ao seu redor.

Pesq: Essa seleção é feita...

Suj: Bom, deixa eu explicar. A gente divide em duas partes: a 1ª é a parte técnica, do conhecimento. Nesta fase, uma boa análise de Curriculum e mais uma entrevista com a chefia resolve. O mais difícil é encontrar pessoas com o perfil para cada organização, que se adaptem às mudanças, as pessoas têm muito medo da mudanças. E também que tenham coerência entre razão e emoção.

Pesq: Um equilíbrio ?

Suj: Não, eu chamo de coerência, pois são as que tem coerência entre o pensar e o agir, que pensem e façam a mesma coisa. Assim, eu trabalho com dinâmica de grupo.

A dinâmica final é uma simulação de um dia de trabalho, e nesta fase o pessoal da empresa também participa.

Pesq: Os resultados são bons ?

Suj: Olha, eu tenho uma avaliação muito boa. Acho que nós podemos enxergar um futuro de dois anos para um empregado em uma organização. Mais que isso, vai depender de que os dois – empresa e funcionário – cresçam e possam dar resultados um para o outro; só assim a satisfação no trabalho e a motivação serão mantidos. Outro ponto interessante é o fato de existir muita união. Olha, pra você ter uma idéia, tem uma multinacional que veio pro Brasil no ano passado, e eu participei de todo processo seletivo, e o mais interessante é que a gente nota que todos são muito parecidos, agem de forma igual.

Pesq: Igual? Como assim?

Suj: Claro que uns têm mais facilidade que outros em algumas coisas e vice-versa, mas o tipo de reação é muito parecido; e também a forma de relacionamento. Eles se ajudam e tornam o ambiente agradável. Outro fator é que isso se estende inclusive para a família, pois, segundo alguns retornos familiares, esse bem-estar se reflete no seu papel de pai, de marido, alterando para melhor a sua vida familiar.

Pesq: E quanto ao Treinamento e Desenvolvimento?

Suj: Olha, eu enfoco muito o fator da criatividade. Se as pessoas procuram resolver problemas da mesma forma que há dez anos atrás, vão ter muitos problemas. Assim, olhar as coisas de forma diferente, sem os mesmos paradigmas, pode ser o diferencial do sucesso. Outro fator que não podemos esquecer é a real necessidade da área. Não podemos mais definir o conteúdo, as datas e os horários e mandarmos um “memorando” para os chefes, esperando que os resultados sejam ótimos. Temos que levantar as suas necessidades reais e construir o processo juntamente com toda a equipe.

Pesq: Bom, vamos falar um pouco do futuro da área?

Suj: Olha, eu acho que a área ocupa uma posição de fato mais estratégica. Mas ainda não dá pra generalizar. Pra mim, o retrato da empresa é o Diretor (ou Gerente) do RH, pois se ele está envolvido com as mudanças (se houver), esta área está na linha de frente. Se ele estiver gerenciando apenas os processos já existentes, vai “perder o trem”. A tendência é que o RH tenha uma presença maior através da terceirização, e que as organizações tenham uma ou duas pessoas para filtrar as necessidades e buscar alternativas externas para supri-las. Em um momento anterior, cabe ao RH ensinar as pessoas, passar às pessoas o “como” agir dentro deste novo processo. As pessoas têm muito medo de mudanças... .

Pesq: Pelo que você está falando, a função Recursos Humanos é mais estratégica, mas os postos de trabalho se reduzem brutalmente.

Suj: As pessoas vão buscar o trabalho autônomo.

Pesq: Mas, seguramente, o mercado não absorverá a maior parte...

Suj: Com certeza. O trabalho, como nós conhecemos, não vai existir mais. A carteira assinada, salário fixo ...

Pesq: Mas e a sobrevivência?

Suj: Ela vai se dar através das tarefas e de outras atividades. O emprego formal diminuirá mesmo. Hoje, as pessoas têm que buscar outras formas: bijuterias, vender cachorro-quente, sei lá ...

Pesq: Olha, acho que você não está errada, porém o que me preocupa é o fato desta sociedade estar criando um nível de desemprego, de exclusão social, que são estruturais em função da automação, do enxugamento de postos de trabalho, que eu não sei como ela poderia equacionar

Suj: Eu tenho filhos, e o máximo que eu posso falar a eles é que estejam prontos para a mudança.

SÍNTESE DOS RESULTADOS

<i>Modelo de gestão organizacional</i>	<i>Papéis e funções da área de RH</i>	<i>Atuação do Profissional de RH e da área</i>
. Centralizador e autoritário	. RH periférico	. Atuação focada em atividades operacionais.
. Valorização da especialização funcional.	. RH burocrático.	. Atuação focada em atividades técnicas.
. Resistência ao RH e desvalorização do mesmo.	. RH de controle.	. Dificuldades de relacionamento com outras áreas.

QUADRO 1 - Configuração das Atividades de RH anteriores às Mudanças de acordo com a vivência dos participantes

SÍNTESE DOS RESULTADOS

<i>Tendências e Diretrizes Atuais</i>	<i>Demandas à Área de Recursos Humanos</i>	<i>Demandas ao Profissional de RH</i>	<i>Impactos sobre a Área de Recursos Humanos e seus profissionais</i>
Avanços tecnológicos	Acompanhar as mudanças e encontrar respostas	Levantamento de necessidades e transformação das mesmas em ação	Papel estratégico da área de Recursos Humanos
Aumento da produtividade e competitividade organizacionais	Recursos Humanos como área prestadora de serviços	Foco na produtividade organizacional via participação dos funcionários	Maior demanda pelo profissional de Recursos Humanos
Valorização do trabalho em equipe	Desenvolvimento de equipes	Construção conjunta de processos com as equipes Efetivação de consultoria interna	Aproximação da área em relação aos clientes internos
Transformações no mundo do trabalho	Recursos Humanos como área divulgadora de valores	Desenvolvimento do potencial humano	Foco na valorização do ser humano
Desenvolvimento de gestores	Identificação e formação de gestores	Habilitar para a gestão	Apropriação da gestão de Recursos Humanos pelos gerentes das áreas

QUADRO 2 - Tendências e Impactos sobre a Área de RH e seus Profissionais, identificados pelos participantes