

# Notas e Comunicações

## Gerência de Recursos Humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80

Eda Conte Fernandes\*  
Gustavo G. Boog\*\*

### INTRODUÇÃO

A década de 80 já se iniciou. Grandes obstáculos e grandes oportunidades têm os profissionais de recursos humanos pela frente. É sobre este tema que escrevemos esta nota, colocando alguns pontos de reflexão, em um momento decisivo para nossa área de atuação.

Inicialmente serão focalizados indicadores do meio ambiente externo da Organização, que repercutem com maior ou menor impacto na vida da empresa e que têm seus efeitos na gerência de Recursos Humanos. A seguir serão apresentados os principais obstáculos e as principais oportunidades que se apresentam, que servirão de parâmetros para as decisões que o gerente de Recursos Humanos deverá tomar, entre as diversas alternativas de ação.

Esta nota não pretende apresentar respostas dogmáticas ou teóricas para a situação que se apresenta aos profissionais de Recursos Humanos que atuam a nível gerencial nas empresas, mas, analisar de forma abrangente, aspectos significativos que provavelmente já são percebidos pelos próprios profissionais. A recente realização do III COPAP – Congresso Paulista de Administração de Pessoal, com a clareza e objetividade de seus conferencistas e com a entusiástica participação de seus 300 congressistas, serviu de pano de fundo de muitas das colocações que serão feitas a seguir. Nossa experiência profissional, o contacto com o meio acadêmico e informações de pesquisas completam as fontes nas quais nos baseamos para a elaboração deste trabalho.

### O MEIO AMBIENTE NA DÉCADA DE 80

Realizar prospecções sobre a provável evolução de tendências hoje observadas, para o futuro, num meio altamente complexo e mutável como o de nossos dias é no mínimo uma tarefa temerária; contudo, mesmo correndo o risco de que os fatos eventualmente contrariem as previsões, certos aspectos parecem bastante plausíveis:

---

\* *Profa. Assistente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.*

\*\* *Prof. Assistente da Faculdade de Economia e Administração da USP e da FGV.*

### Desejos Crescentes de Maior Participação

Em todos os níveis da sociedade, refletidos nos diversos níveis de pessoal da empresa, há uma crescente rejeição a posturas autoritárias e crescente desejo de maior participação na vida empresarial, compartilhando da definição das coisas que lhe dizem respeito. A negociação e o comprometimento começam a tomar o lugar das decisões unilaterais e da conformidade. Estas mudanças implicarão para as empresas no preparo de mais chefias e gerências para estas variáveis, com grandes investimentos em treinamento e desenvolvimento, bem como na estruturação adequada para uma atuação sindical mais significativa dentro da empresa.

### Crise Econômica

As crises trazem dentro de si, as necessidades de repensar todos os aspectos da vida empresarial, gerando profundas alterações. As dificuldades econômicas de nosso país têm importantes impactos sobre o mercado de mão-de-obra (mais competitivo devido ao excesso de oferta, tomando-se também menos concentrado nos centros industrializados tradicionais e com novas opções geograficamente distribuídas), sobre o perfil de motivação do pessoal da empresa (mais voltado às necessidades básicas e de segurança, reorientando o comportamento dos indivíduos), sobre a remuneração de pessoal profissional e executivo, sobre a necessidade essencial e urgente de as empresas elevarem sua produtividade (como mecanismos de sobrevivência num ambiente em que, simultaneamente, há queda de demanda, elevação de custos de matérias-primas, custos financeiros altos, encargos sociais elevados, efeitos da legislação salarial, maiores pressões sindicais etc.) e sobre a necessidade das empresas se manterem flexíveis e ágeis (para efetuarem com rapidez as mudanças necessárias a sua atuação).

### Elevação do Nível de Informação das Pessoas

A disseminação instantânea de notícias a milhões de pessoas, através de meios como o rádio e a TV, as possibilidades de comunicação sem considerações de distância, a elevação das taxas de alfabetização e do crescimento do nível superior de educação, o salto tecnológico da área de

computação e suas utilizações conjugadas com TV e telefone são alguns dos meios pelos quais os indivíduos têm um número crescente de informações ao seu dispor, com reflexos inegáveis nas suas aspirações, sua escala de valores e em seu comportamento.

A conjugação desta multiplicidade de fatores tem impacto na vida de todas as organizações: em algumas, este impacto é imediato e profundo; em outras, é menos veloz e menos marcante. Contudo, não há como escapar deste meio ambiente. Há que se aprender a conviver com ele. E para esta convivência, o profissional de Recursos Humanos tem papel importante. Permitimo-nos transcrever um pequeno trecho de um relatório da empresa Towers, Perrin, Forster & Crosby, que opera internacionalmente na área de consultoria, e que reflete bem este posicionamento:

“Em cada década um tema emerge como o desafio primário de sua época, compelindo a atenção dos executivos das corporações e o comprometimento dos recursos corporativos em um grau significativamente maior que outros temas. O desafio crítico dos anos 60, foi o desenvolvimento e gerenciamento de sistemas de informações — aprender como usar as instalações de processamento de dados disponíveis pelo salto tecnológico da computação. Durante os anos 70, a disponibilidade, alocação e controle de recursos naturais determinaram a saúde, e em alguns casos, a sobrevivência da corporação. Menos dramático talvez, mas não menos crítico, é o tema central dos anos 80 — o gerenciamento dos recursos humanos. Nós devemos continuar a desenvolver recursos naturais e tecnológicos. Entretanto, as pessoas se constituem no tema principal nesta década. Executivos e gerentes com talento e técnicos habilitados não estão disponíveis em muitos países ao redor do mundo, apesar de um generalizado alto desemprego. Os custos de recrutamento, treinamento e retenção de pessoas são simplesmente muito altos para permitir um uso não planejado de pessoal. Além do mais, a necessidade de aumentar a produtividade para minimizar os crescentes custos de energia e de materiais e a urgência em estabelecer um apropriado desenvolvimento gerencial e planos de sucessão, não podem ser ignorados. A estratégia corporativa, deve incluir um bem articulado e compreensivo programa de recursos humanos, se a empresa quer utilizar totalmente o seu potencial de lucro. O programa deve também refletir a crescente natureza internacional de diversos negócios.”

## OBSTÁCULOS E OPORTUNIDADES

O ideograma chinês que representa a “crise” é composto de duas partes: uma representa o risco e a outra a oportunidade. Diz o provérbio popular: “Se o destino te der um limão, faça dele uma limonada” A forma pela qual o profissional de Recursos Humanos encara as novas e diversificadas situações que se apresentam tem muita influência sobre o seu sucesso ou fracasso: um obstáculo pode ser transformado em oportunidade, se adequadamente enfocado. Por outro lado, oportunidades não aproveitadas podem ser transformadas em obstáculos de difícil transposição.

É usual a reclamação de gerentes de Recursos Humanos que se sentem pouco valorizados e reconhecidos dentro da organização; por outro lado, é também comum a observação dos executivos principais de que a área de Recursos

Humanos opera, muitas vezes, desvinculada dos objetivos globais da empresa.

Dentro destas percepções duais, do conflito entre a visão micro e a visão macro, do curto prazo e do longo prazo é que são apresentados os principais obstáculos e oportunidades.

### Obstáculos

#### *Dificuldade de medição das contribuições da área de Recursos Humanos*

Esta dificuldade, típica dos órgãos de *staff*, não ocorre apenas na área de Recursos Humanos. Ela ocorre, por exemplo, na área de relações externas, de pesquisa e desenvolvimento, jurídica ou de auditoria interna.

A dificuldade se dá em função de:

- não existirem indicadores inequívocos para muitos dos resultados de Recursos Humanos;
- existirem multiplicidade de causas, muitas vezes, gerando um macroefeito. É o exemplo típico da diminuição do *turn-over*;
- os resultados de Recursos Humanos, muitas vezes, se espalham ao longo de um período grande de tempo.

Estas dificuldades criam um obstáculo para que a área de Recursos Humanos possa disseminar, dentro da organização, a profundidade e a extensão de sua contribuição que, muitas vezes, só é percebida, tardiamente, quando um determinado serviço cessa. Aí é que se percebe o valor de certas contribuições.

#### *Posicionamento hierárquico inadequado*

A colocação de Recursos Humanos de forma diferenciada de outras funções como produção, finanças ou marketing dificulta em muito a área de participar efetivamente da fixação de estratégias em conjunto com os seus pares. Isto se reflete, neste contexto, em uma falta de maior autonomia de ação, de menor credibilidade hierárquica e de menor poder de decisão, induzindo fortemente a gerência de Recursos Humanos a uma postura meramente operacional e dissociada das reais necessidades da organização.

#### *Planejamento empresarial inadequado*

A inexistência ou inadequação das práticas administrativas da empresa podem dificultar ou mesmo impedir uma ação eficaz de Recursos Humanos. Vale destacar que a área de Recursos Humanos deve atuar em consonância com os outros sistemas da empresa: uma área de Recursos Humanos muito adiantada ou atrasada em relação a outros segmentos da organização é sempre problemática, ou por se antecipar às necessidades, gerando um enorme esforço de venda de idéias, ou por ser um ponto de estrangulamento para a empresa.

#### *Despreparo das chefias para as funções gerenciais*

Há ainda relativamente recente industrialização brasileira, a excessiva ênfase nos aspectos técnicos em detrimento dos aspectos comportamentais e gerenciais, a crença de que “todo mundo entende de Recursos Humanos”, são pontos que precisam ser convenientemente trabalhados pelo gerente de Recursos Humanos, sob risco de, não o

fazendo, ver sua área de trabalho diluída. As rápidas mudanças ambientais, por exemplo, na área sindical são um exemplo da necessidade do preparo das chefias para suplantar este obstáculo.

### Oportunidades

#### *Necessidades de maior produtividade nas empresas*

A busca de um uso mais efetivo de todos os recursos alocados numa empresa é um fator crucial para a sobrevivência. A utilização mais adequada dos recursos humanos da empresa, através de uma gestão de Recursos Humanos eficaz, é um dos grandes potenciais de melhora, geralmente subaproveitada. O melhor desempenho, a redução de desperdício, a melhor qualidade, a redução de custos dependem das pessoas que precisam “saber fazer” e “querer fazer”, e a gerência de Recursos Humanos, mais do que qualquer outra área na empresa, tem os instrumentos e a tecnologia para que as pessoas “saibam fazer melhor” e “queiram fazer mais”. O balanceamento da busca econômica da produtividade com as necessidades da integração social que garantem esta produtividade numa base permanente, em especial face aos impactos da informática e robotização, é outro fértil campo de atuação.

#### *Crescentes desejos de participação dos trabalhadores*

Com as aspirações de maior participação, observadas em todos os níveis de empregados da empresa, caberá à gerência de Recursos Humanos a abertura e a administração de novos canais de comunicação entre a base e o topo da organização, modificando o fluxo de informações de unidirecional para bidirecional. Estas aspirações também ensejarão necessidades de preparação das chefias e gerências da empresa, bem como a criação de um sistema estruturado de informações sobre o clima interno e o ambiente externo da empresa.

#### *Criação de objetivos específicos e indicadores de eficácia*

A definição clara de objetivos a alcançar, com indicadores de seu atingimento, integrantes dos planos estratégicos e operacionais da empresa, criam a oportunidade para que a área de Recursos Humanos, tendo se comprometido e atingido seus resultados, obtenha maior credibilidade, espaço de atuação e autonomia. Este esclarecimento de papel tende também a uma melhor conscientização da direção da empresa sobre as contribuições de Recursos Humanos, bem como abre um canal efetivo entre Recursos Humanos e outras gerências, com ênfase na cooperação ao invés da competição entre unidades.

## OPÇÕES PARA A GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Existem infindáveis opções para a área de Recursos Humanos, função do tipo e estágio de desenvolvimento da empresa em que o profissional opera do grau de desenvolvimento da própria área de Recursos Humanos, do grau de risco que o profissional deseja assumir e de sua capacitação profissional. Contudo, estas opções podem ser agrupadas em 3 categorias básicas:

#### *Opção 1 – Não fazer nada para mudar*

É uma opção válida para a área de Recursos Humanos que já está estruturada adequadamente, atuando a nível estratégico, tático e operacional.

Para áreas de Recursos Humanos atuando apenas a nível operacional, esta opção nº 1 implica que alguma outra área da empresa irá assumir o papel estratégico que por vocação natural seria de Recursos Humanos.

#### *Opção 2 – Aguardar mais um pouco para depois mudar*

Esperar que “as coisas se acalmem”, que a alta administração mude, que a área de Recursos Humanos seja reconhecida pode ser uma boa opção, mas talvez estes fatos esperados venham tarde demais (para a empresa e para Recursos Humanos) ou estes fatos simplesmente não ocorram. Muitas vezes, a posição transitória do “vamos aguardar mais um pouco”, acaba se transformando em posição permanente, recaindo na opção 1.

#### *Opção 3 – Mudar já*

Esta é a opção de maior risco, já que se propõe a modificar o *status quo*. A busca de um posicionamento profissional mais adequado para Recursos Humanos, a reavaliação do campo de forças que compõe o cenário em que atua, as ações para aproveitar as oportunidades existentes e diminuição ou eliminação dos obstáculos, a ampliação do espaço de atuação de Recursos Humanos, o desenvolvimento de um modelo de gestão adequado à organização são exemplos de mudanças possíveis.

Em conclusão, cremos que cabe agora ao leitor a reflexão sobre os pontos apresentados e sobre a sua realidade específica, o seu posicionamento e principalmente a sua ação.