

Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica?*

CARLOS CÉSAR DA SILVA SOUZA**

1. Introdução; 2. O papel da gerência de recursos humanos; 3. Um modelo sistêmico para a gerência de recursos humanos; 4. Novos requisitos do gerente de recursos humanos; 5. Conclusões.

1. Introdução

O objetivo deste artigo é o de advogar o desempenho de um papel mais estratégico para a função de administração de recursos humanos (relações industriais, administração de pessoal etc.) nas organizações brasileiras. Na maioria das empresas, públicas e privadas, as responsabilidades dos gerentes de recursos humanos — GRH, têm sido confinadas a atividades pouco sig-

* Este artigo foi elaborado com base no documento As novas perspectivas na administração de recursos humanos, preparado pelo autor em setembro de 1977 e apresentado no I Encontro de Gerentes de Recursos Humanos da Indústria Petroquímica na Bahia. Posteriormente, em outubro de 1978, o artigo serviu de base para a palestra do autor no II Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento realizado em São Paulo.

** Assessor de Planejamento e Desenvolvimento; assessor de recursos humanos da administração superior da Organização Odebrecht; consultor de diversas organizações no Brasil; master in management pela Vanderbilt University; especialista em DO pelo NTL; cursos de especialização no MIT e University of Michigan; ex-coordenador de consultoria e capacitação organizacional do Cendro — Centro de Desenvolvimento de Recursos Organizacionais.

nificativas, *implementando* o desenvolvimento da estratégia ou diretrizes empresariais, ao invés de *participar* ativamente delas.

Durante a realização do I Encontro de Gerentes de Recursos Humanos das Organizações do Complexo Petroquímico de Camaçari, Bahia, cerca de 25 gerentes de recursos humanos apontaram alguns aspectos que parecem refletir bem a situação atual vivenciada pela área:

- “Conceituação inadequada quanto aos objetivos e responsabilidades da função de recursos humanos e dos recursos necessários à sua atuação, inclusive pelos próprios responsáveis pela área”;
- “Descompasso entre o planejamento global da empresa e os planos de recursos humanos”;
- “Necessidade de uma maior conscientização da importância da área de recursos humanos na empresa (às vezes, por exemplo, treinamento é considerado como prêmio ou castigo)”;
- “Necessidade de sensibilização dos escalões superiores para aspectos de recursos humanos”;
- “Necessidade de profissionalização do homem de recursos humanos”.

A questão central do artigo, portanto, diz respeito às estratégias que podem e devem ser adotadas, para que o gerente de recursos humanos possa melhor se adaptar às condições atuais, em mutação, do ambiente organizacional, de modo que venha a maximizar e *tornar mais relevante* a sua contribuição para a consecução dos objetivos da organização.

Face à peculiaridade de cada organização, não pretendo apresentar um receituário de estratégias, mas o artigo deverá contemplar algumas proposições sobre:

- a) novos papéis que devem ser desempenhados pela gerência de recursos humanos;
- b) nova tecnologia disponível que poderá ser utilizada pela gerência de recursos humanos nas suas funções atuais;
- c) um modelo sistêmico para a gerência de recursos humanos;
- d) uma listagem de novos conhecimentos, atitudes e habilidades necessários ao gerente de recursos humanos face aos novos papéis a serem desempenhados.

2. O papel da gerência de recursos humanos

A literatura no campo das ciências comportamentais aplicadas parece fornecer várias contribuições para as funções do gerente de recursos humanos em, pelo menos, duas dimensões: primeiro, *novos papéis e novas funções estão sendo exigidos*, nos dias atuais, em face das características peculiares do ambiente organizacional, em constante mutação; segundo, *as funções atuais devem ser enriquecidas com novas técnicas* provenientes de experiências bem sucedidas em organizações.

2.1 *Gerência de recursos humanos: novos papéis e novas funções*

Ao atravessar, historicamente, as fases de registros, de aspectos legais e de relações humanas, a função da gerência de recursos humanos tem mudado significativamente quanto ao papel, objetivos e talentos exigidos ao responsável por essa área.

Atualmente, a gerência de recursos humanos, para atingir seus objetivos, tem desempenhado funções e atividades específicas que se constituem no seu escopo de ação, tais como: a) recrutamento, seleção, alocação e treinamento de pessoal; b) *design* do trabalho; c) registros, avaliação de desempenho, remuneração e sistema de recompensa, política de benefícios; d) relações trabalhistas; e) planejamento de mão-de-obra; f) medicina ocupacional; g) serviços especiais (segurança, recreação, alimentação); h) redução e demissão de pessoal; i) aconselhamento etc.

As várias funções listadas não são, contudo, encontradas em todos os departamentos de pessoal/relações industriais/recursos humanos das diversas organizações. O *tamanho*, a área de atuação e o *estágio de desenvolvimento da organização*, entre outros fatores, determinam a existência e o grau de sofisticação dessas funções.

A área de recursos humanos vem, de forma generalizada, despertando grande interesse, nos últimos cinco anos, nas organizações brasileiras, inclusive em algumas universidades. Isto reflete a procura de novas alternativas de lidar com problemas organizacionais e sociais que afetam nossas instituições em função de alguns fatores, entre os quais o velho paradoxo com que se defronta o Brasil: “um país de abundantes recursos humanos e carente de recursos humanos qualificados técnica e gerencialmente.”¹

Um dos indicadores desta tendência é o fato de que várias empresas estão criando os chamados departamentos de recursos humanos, em substituição aos antigos departamentos de pessoal. Infelizmente, na maioria dos casos, trata-se apenas de uma mudança de nomes, sem mudança da postura e sem uma redefinição das missões, para que o órgão de recursos humanos possa melhor atender às necessidades da organização.

Acredito, em primeiro lugar, que se alguns problemas-chaves devem ser resolvidos adequadamente, tais como recrutamento, retenção de pessoal, clima social e moral das organizações, melhoria de qualidade de vida no trabalho e descompasso entre planos da empresa e os planos de recursos humanos, entre outros, a gerência de recursos humanos terá que desenvolver uma nova postura, desempenhar novos papéis e estabelecer novas missões, políticas e programas.

Em segundo lugar, advogo o ponto de vista de que a gerência de recursos humanos, ou qualquer que seja o órgão responsável pela administração dos

¹ Recursos Humanos I e II — Conceito, necessidade e desenvolvimento na Bahia, *Tribuna da Bahia*, 20/21 jul. 1977, Salvador, Bahia. (Mesa-redonda com equipe do Cendro.)

recursos humanos de uma empresa, deve ter poder hierárquico na estrutura dessa empresa, o que atualmente parece não acontecer. Contudo, chamo a atenção para a hipótese de que a simples mudança de posição do gerente de recursos humanos no organograma da empresa não implicará, automaticamente, em aumento de eficácia e desempenho de um papel mais relevante. Foulkes,² por exemplo, chama a atenção para o fato de que, nos EUA, a administração de pessoal é uma função exercida normalmente, por um executivo, a nível de vice-presidência. Esta posição estrutural não é, porém, a garantia de um desempenho eficaz. Ao contrário, o poder hierárquico do órgão de recursos humanos na estrutura das empresas será sempre uma *conseqüência* da sua capacidade de contribuir.

Em terceiro lugar, aparentemente de forma paradoxal, também acredito que o *nível de competência* dos responsáveis pela função de recursos humanos — que se reflete em um conjunto de conhecimentos, posturas e talentos — é uma variável muito mais relevante do que a posição na estrutura hierárquica da organização. Curiosamente, segundo o próprio Foulkes, o vice-presidente de pessoal, nas empresas norte-americanas, é o menos treinado e preparado entre os membros de cúpula (*seniors*) das organizações.

Abaixo estão listadas algumas idéias sobre novos papéis que a gerência de recursos humanos pode assumir dentro desta nova perspectiva.

2.1.1 A gerência de recursos humanos deve participar mais ativamente da formulação da estratégia empresarial

Parece ser inquestionável a necessidade de que a formulação das políticas de recursos humanos seja localizada bem próxima — e feita de forma bastante congruente — do local de formulação da estratégia global da empresa, apesar desta não ser uma prática corrente, na maioria das empresas.

Esta necessidade está baseada no fato de que as informações sobre recursos humanos e o seu nível de capacitação, em uma empresa, constituem uma variável de vital importância para a concepção e implantação de sua estratégia global. Parece não haver dúvidas de que, cada vez mais, no mundo inteiro, a existência de gerentes treinados e experimentados está sendo vista como um recurso crítico para a sobrevivência das organizações.

No caso específico da indústria petroquímica, por exemplo, *mão-de-obra/recursos humanos* é um problema de natureza estratégica, não só a nível gerencial, mas principalmente a nível operacional, devido à grande escassez de mão-de-obra especializada no País. Infelizmente, a administração destes recursos é negligenciada, talvez pelo fato de que recursos humanos signifique

² Foulkes, Fred. The expanding role of the personal function, *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1975.

apenas 5% do total de capital empregado, o que caracteriza esta indústria como de *capital intensivo*. Paradoxalmente, esta característica é que deveria exigir uma maior preocupação estratégica com a função de recursos humanos.

Acredito, contudo, que a participação do gerente de recursos humanos na formulação da estratégia empresarial não deva se restringir apenas ao fornecimento de subsídios sobre recursos humanos, que possam influenciar a estratégia global de uma empresa e, assim, reduzir o “descompasso entre o planejamento global da empresa e os planos de recursos humanos”. (Veja 1. Introdução.)

Defendo o ponto de vista de que a gerência de recursos humanos, se devidamente capacitada, pode contribuir no próprio *processo de formulação de estratégias*, constituindo-se em uma espécie de *subsistema de apoio*. Este processo de formulação de estratégias (processo de planejamento), se bem concebido, deve ser dinâmico, orgânico e iterativo, consubstanciando-se basicamente na troca de informações e negociações que permitem a tomada de decisões estratégicas sobre os negócios de uma empresa.

Se este ponto de vista é correto, quais seriam então os tipos de oportunidades existentes para que o gerente de recursos humanos participe mais ativamente da formulação da estratégia empresarial?

Vejamos alguns exemplos:

- No caso específico de um conglomerado de empresas, um dos ciclos do *processo de planejamento*, citado, consiste na *interação* entre administração superior (membros da diretoria da *holding*) e o primeiro escalão de cada subsidiária. A gerência de recursos humanos pode funcionar, conjuntamente com o órgão de apoio de planejamento, como um facilitador da dinâmica social da interação, clareando as comunicações, administrando os conflitos, monitorando o processo decisório.
- No caso específico de decisões estratégicas que envolvam fusões e/ou incorporações de empresas e/ou departamentos, a gerência de recursos humanos pode contribuir para *administrar* a cultura resultante das duas culturas anteriores, a fim de, proativamente, evitar a criação de *feudos* isolados e, conseqüentemente, de conflito destrutivo.
- No caso específico de uma empresa decidir pela diversificação dos seus negócios (novos produtos ou novos mercados), a gerência de recursos humanos pode contribuir, com os grupos responsáveis, para o estudo de *novas oportunidades de negócios*, pois normalmente o tipo de clima de trabalho necessário é bastante diferenciado daquele requerido para a consecução de tarefas rotineiras e programadas.
- A gerência de recursos humanos pode identificar melhor a necessidade de desenvolvimento dos dirigentes e dos recursos humanos das organizações

a fim de que este desenvolvimento gerencial possa ser mais bem acoplado aos rumos estratégicos da organização.

- No caso de reestruturação global de uma empresa, a gerência de recursos humanos pode coordenar o planejamento de carreiras, de forma a torná-las mais compatíveis com os novos rumos estratégicos da organização.

2.1.2 O gerente de recursos humanos deve influenciar o topo quanto ao tipo de filosofia gerencial da organização

A ineficácia dos sistemas de avaliação de desempenho atualmente utilizados nas empresas é um problema que preocupa os dirigentes e membros das organizações.

Vários executivos têm-me confidenciado a angústia que sentem a cada seis ou doze meses, quando precisam tomar decisões formais, a fim de conceder promoções, aumento de salários e pagamentos de gratificações e prêmios, como componentes do sistema de remuneração variável. Nestas ocasiões, demandam um sistema de avaliação de desempenho que possua critérios lógico-rationais que os ajude a decidir. Contudo, parece haver evidência suficiente de que a maioria destes sistemas pouco ou nada tem a ver com o desempenho, em si, da tarefa que está sendo medida e, de forma mais grave, o problema não é apenas o *sistema* ineficaz: suas causas residem na filosofia gerencial da empresa. Vamos supor, por exemplo, um gerente de recursos humanos a quem tenha sido encomendada a implantação de um sistema de avaliação de desempenho em sua organização. A gerência de recursos humanos tem, pelo menos, duas opções: a primeira diz respeito a conceber e implantar um sistema baseado em critérios segundo os quais o chefe avalia os seus subordinados e toma decisões sobre promoções, aumento de salário etc. Eu diria que, neste caso, o gerente de recursos humanos está com uma visão bastante limitada do inter-relacionamento dos diversos subsistemas de sua organização.

Outra opção, congruente com uma filosofia gerencial de administração por objetivos, diz respeito à avaliação de desempenho dos indivíduos baseada em objetivos (área de responsabilidades, metas, indicadores) prévia e bilateralmente negociados entre superior e subordinado. Isto implica que os indivíduos tenham objetivos que sinergicamente se traduzam nos objetivos da equipe que, por seu turno, ao serem combinados, se transformam em objetivos das seções, divisões, departamentos, até chegarem aos objetivos mais amplos das organizações. Porém, a implantação de um sistema de avaliação de desempenho desta natureza, pode implicar a mudança da filosofia gerencial da organização.

Desta forma, acredito que um dos papéis a ser desempenhado pelo gerente de recursos humanos consista não só em “conceber sistemas de administração de pessoal” congruentes com a filosofia gerencial da empresa, mas

também influenciar a empresa para adotar uma filosofia gerencial mais compatível com a plena utilização dos seus recursos humanos.

2.1.3 O gerente de recursos humanos deve funcionar como agente interno do processo de mudança planejada³

Segundo Roberto Boetger,⁴ gerente de recursos humanos da Shell do Brasil, “de nada adianta consultores internos ou externos ajudarem indivíduos a vivenciar valores, a administrar conflitos e adotar novos comportamentos, se a própria organização não os adota em suas políticas oficiais, quando administra seus próprios recursos”. Daí a grande contribuição que o gerente de recursos humanos pode dar para o início de um processo de mudança planejada na sua organização, desempenhando o papel de *pino de ligação* ou *porta de entrada* para programas de desenvolvimento organizacional (DO), que buscam mudar as organizações de um estágio para outro de maior eficácia global.

Adicionalmente, a identificação e a manutenção de um clima organizacional saudável parecem ser funções da gerência de recursos humanos bastante consistentes com a necessidade de intervir no *subsistema social* em programas de DO.

Em terceiro lugar, um dos objetivos dos *programas de DO* é o de implantar e institucionalizar, nas organizações, um diagnóstico sistemático. Mais uma vez justifica-se a afirmativa de que a gerência de recursos humanos pode e deve desempenhar um papel importante na institucionalização do processo de mudança planejada de uma organização.

Por outro lado, parece haver evidência suficiente de que é muito difícil um programa de DO ser bem sucedido sem o apoio e comprometimento do topo da organização (presidente, diretores etc.).

Pode tornar-se perigoso para a sua própria sobrevivência no cargo, e, disfuncional para a organização, se o gerente de recursos humanos passa a se intitular *agente de mudança* ou *consultor interno*, principalmente se o seu departamento não dispõe de poder institucional junto à cúpula da organização. Ademais, se o gerente de recursos humanos é parte da equipe gerencial, sua necessidade de poder institucional (e conseqüente parcialidade no pensamento, decisões e opiniões) prejudica-o no desempenho deste papel.

Fundamentado nestes argumentos, considero que o primeiro passo a ser adotado pelo gerente de recursos humanos seja o de desenvolver a sua competência na área de *mudança planejada de organizações*, para depois atuar eficazmente como agente de um processo de mudança organizacional.

³ Os programas de mudança planejada de organizações que incluem mudanças em seu clima e cultura social são chamados de desenvolvimento organizacional — DO. Não pretendo apresentar definições, métodos, objetivos e modelos de DO, o que seria tema para um artigo específico.

⁴ Boetger, Roberto. DO: alguns aspectos voltados à realidade brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 12(1):75-91, jan./mar. 1978.

2.1.4 A gerência de recursos humanos deve ser inovativa e proativa com relação às mudanças que ocorrem no ambiente

Um importante papel da gerência de recursos humanos é o de prover a administração de informações sobre tendências referentes a recursos humanos e de propostas políticas correlacionadas, atuando de forma proativa e inovativa, além de adaptativa.

Isto permite que o topo planeje suas ações proativamente, ao invés de apenas operar na base de emergência ou *apagando incêndios*. Por exemplo, em períodos de inflação acelerada e descontentamento salarial, a ênfase pode ser com relação a planos de remuneração. Em época de recessão e/ou de lucros insignificantes, a ênfase pode ser na realocação ou demissão de pessoal.

Atualmente, é importante observar a existência de algumas mudanças em hábitos sociais que deverão influenciar nossas organizações, tais como o aumento do número de mulheres em organizações e a presença de pessoas jovens que se vinculam às instituições. Como a gerência de recursos humanos das diversas organizações está pensando em lidar com estas tendências?

Em um futuro muito próximo, a equação brasileira de *relações trabalhistas* deverá ser bastante modificada, em função da intenção do novo Governo de abandonar o papel de terceiro partido entre o capital e o trabalho, até então desempenhado.

Tornar-se-á então necessário que as empresas se capacitem para desempenhar um novo papel nas relações com empregados e com lideranças patronais e sindicais, o que implicará uma multiplicidade de negociações permanentes.

Isto exigirá do gerente de recursos humanos uma ampliação de seus horizontes de conhecimento, assim como a adoção de novas atitudes e o desenvolvimento de habilidades comportamentais e formas organizacionais mais condizentes com a era que ora se inicia.

2.1.5 O gerente de recursos humanos deve ser um educador

Foulkes⁵ defende o ponto de vista de que a gerência de recursos humanos deve desempenhar o papel de educar, efetivamente, na situação diária de trabalho, todos os níveis de administradores acerca das mudanças profundas que ocorrem em nossa sociedade em relação à *natureza do trabalho*, o que inevitavelmente traz reflexos para a vida das organizações.

2.2 Gerência de recursos humanos: novas técnicas para funções atuais

Neste item, pretendo descrever brevemente algumas intervenções baseadas em pressupostos e sistema de valores que são congruentes com uma visão

⁵ Foulkes, Fred & Morgan, H. Organizing and staffing the personnel function. *Harvard Business Review*, May/June, 1977.

mais ampla do papel da gerência de recursos humanos e que poderão ser adicionadas ao inventário de estratégias e técnicas utilizadas pelo gerente de recursos humanos. Essas intervenções e/ou técnicas são normalmente planejadas para mudar a cultura de uma organização de *onde está* para *onde os membros da organização gostariam que estivesse*.

Algumas dessas técnicas são:⁶

- Desenvolvimento gerencial
- Avaliação de potencial
- Planejamento de carreira
- Enriquecimento do trabalho
- Horário flexível

É importante salientar que essas técnicas possuem algumas características e estão baseadas em alguns pressupostos que as distinguem do conceito pelo qual elas são tradicionalmente percebidas pelas pessoas.

Olhemos, por exemplo, o desenvolvimento gerencial (DG), considerado aqui como uma possível intervenção. Dado que muitas pessoas chamam muitas coisas de DG, deverá ser útil clarificar os pontos apontados por Sommerville,⁷ afirmando que:

- DG é mais do que um programa de treinamento
- DG é uma avaliação de forças e fraquezas de uma organização
- DG é uma parte importante do planejamento de um negócio
- DG é parte integrante do ciclo de vida do negócio

Assim, a atuação em DG não deve ser considerada como apenas realizar seminários para os executivos de uma organização, mas como um esforço prático, planejado, contínuo, orientado para a solução de problemas, parte integrante do processo de planejamento da organização, que afete o clima da organização e influencie a definição da estratégia empresarial.

A seguir, uma breve descrição das outras técnicas/abordagens:

1. Centro de avaliação de potencial — CAP — Ultimamente, um considerável esforço tem sido despendido para refinar os instrumentos de seleção de pessoal utilizados nas organizações.

O conceito de CAP visa identificar indivíduos com características consideradas *indicadores* de um possível sucesso num determinado cargo, com ênfase em quatro facetas, conforme afirma Golembiewski:⁸

⁶ As técnicas apresentadas, da forma como foram aplicadas, são consideradas técnicas de DO.

⁷ Sommerville, J. A System approach to management development. *Personal Journal*, May, 1974.

⁸ Golembiewski, R. *Renewing organizations*. Peacock, 1972.

- *natureza vivencial*: grande dose de realismo com relação ao trabalho para o qual o candidato está sendo selecionado;
- *orientação para o processo*: o foco reside no comportamento, na dinâmica de grupo e no estilo de liderança que é relevante para o desempenho;
- *ênfase em feedback*: o candidato toma consciência do seu impacto sobre os outros e sua *performance* é discutida com ele (planejamento de carreira e aconselhamento podem começar aqui);
- *sistema de valores*: enfatiza uma relação de ajuda, o que pode representar uma mudança no clima da organização.

A utilização eficaz desta metodologia poderá ser muito útil para os gerentes de linha. Tenho observado muito nas organizações com as quais trabalho, que os gerentes investem grande quantidade de tempo e energia, quando não de dinheiro, em decisões que envolvem a demissão de pessoas. Fico surpreso quando observo que apenas poucas pessoas questionam o processo de seleção usado pelo gerente de recursos humanos. Acho que um maior investimento em técnicas mais refinadas de seleção seria compensado por economia de tempo, de dinheiro e de energia emocional.

2. Planejamento de carreira — French e Bell⁹ afirmam que o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros de uma organização é uma área de preocupação das intervenções de DO, a fim de mudar o clima das organizações para uma situação *mais saudável* (honestidade, confiança, abertura etc.).

Os custos, para a organização, quando existem problemas na carreira ou na vida pessoal dos membros, tais como diminuição de produtividade, de inovação e de oportunidades que passam a ser negligenciadas, são por demais conhecidos.

Assim, um programa sistemático de planejamento de carreira, além de poder significar um ponto de partida para mudanças importantes em uma organização (se indicar que políticas, procedimentos e estruturas são disfuncionais para as pessoas), gera, como conseqüências, para essas mesmas pessoas:

- a) maior senso de controle sobre sua própria vida;
- b) maior senso de comprometimento e responsabilidade;
- c) atitudes mais realísticas.

O Plano de sucessões, da Shell do Brasil, por exemplo, afirma que “esse planejamento evita que cargos sejam preenchidos em bases imediatistas e que pessoas permaneçam em cargo de conteúdo inferior às suas capacitações e ao seu potencial de desenvolvimento. O objetivo, portanto, é procurar obter o melhor ajustamento entre a estrutura de cargos e as pessoas...”¹⁰

⁹ French, W. & Bell, C. *Organization Development*. Prentice-Hall, 1973.

¹⁰ Shell. *Relatório do II Encontro de Gerentes de Recursos Humanos*, Brasília, jul., 1977.

3. Enriquecimento do trabalho — Um grande número do *redesign* do trabalho tem sido tentado com discutível grau de sucesso, em diversas organizações. Algumas tentativas de *redesign* de trabalho que têm tido sucesso nos EUA têm incluído, desde o início, as contribuições do setor de pessoal e as *pessoas de DO*.

4. Horário flexível de trabalho — Esta é uma estratégia adotada originariamente na Alemanha, como uma resposta às condições de tráfego e que assume grande relevância hoje, no Brasil, devido à política de diminuição do consumo de combustível.

Em uma experiência relatada por Golembiewski, Hilles e Kagno,¹¹ esta estratégia é descrita como um passo que dá: a) maior liberdade e flexibilidade; b) maior autodeterminação responsável às pessoas, no trabalho.

Esta é apenas uma das intervenções utilizadas dentro de um contexto maior: a tendência de melhorar a qualidade de vida no trabalho do ser humano.

5. Lidando com demissões e rebaixamento — Em momentos de crises das organizações, principalmente em época de recessão econômica, uma das soluções freqüentemente encontradas é a de demitir um grande número de pessoas.

Estas demissões em massa têm aspectos pessoais e organizacionais que devem ser considerados, tais como o trauma psicológico (sentimento de culpa) que pode aparecer na pessoa responsável pela demissão, assim como o choque, ódio e ressentimento, além de sentimentos de fracasso que podem aparecer nas pessoas demitidas.

Algumas intervenções de DO têm sido utilizadas, a fim de ajudar os indivíduos e a organização a lidar mais eficazmente com demissões e rebaixamento.¹² No Brasil, vale a pena salientar o programa de assistência da Giroflex que, ao reduzir o seu quadro de funcionários, montou um sistema que permitia ajudar os demitidos a encontrar novos empregos.

No caso de demissão individual, é importante compreender que, normalmente, evidencia-se um conflito entre as relações afetivas e as relações de trabalho das pessoas envolvidas. Enquanto este conflito não é resolvido, a decisão não ocorre, o que leva a uma ineficácia organizacional e a desgastes pessoais e interpessoais. Em situações como esta, o gerente de recursos humanos pode desempenhar o papel de *terceiro partido* no conflito,¹³ a nível

¹¹ Golembiewski, R. et alii. Integrating disrupted work relationships: an action design for a critical intervention. In: Burke, W. *Contemporary OD*. NTL, 1972.

¹² Lehner, G. From job loss to carrier innovation. In: Burke, W. *Contemporary OD*. NTL, 1972 e Golembiewski, R. op. cit.

¹³ Schein, Edgar. *Pacificação interpessoal: consultoria de terceiro partido*. Blücher, 1969.

interpessoal, contribuindo para que o demissor e o demitido interajam, a fim de compreenderem o conflito como tal e resolverem a situação.

Vale a pena salientar que esta não é uma lista exaustiva, nem global, de todas as novas contribuições para as funções da gerência de recursos humanos. Muitos aspectos não foram mencionados aqui, como, por exemplo, a ajuda que tem sido dada aos gerentes de recursos humanos, nos EUA, por consultores, para facilitar uma maior integração de grupos sociais minoritários, nas organizações.

3. Um modelo sistêmico para a gerência de recursos humanos

O quadro 1, a seguir, representa graficamente um modelo para a gerência de recursos humanos que poderá ser útil, pelo menos, para refletir sobre suas funções em uma organização.

Os órgãos de recursos humanos se concentraram e, a maioria ainda hoje o faz, no *subsistema técnico* (admissões, recrutamento, políticas de pessoal etc.) sem desenvolverem habilidades do *subsistema social* da gerência de recursos humanos para atender às demandas do subsistema social das organizações.

4. Novos requisitos do gerente de recursos humanos

Alguns novos requisitos são exigidos do gerente de recursos humanos, principalmente tendo em vista as novas demandas que existem sobre o seu cargo.

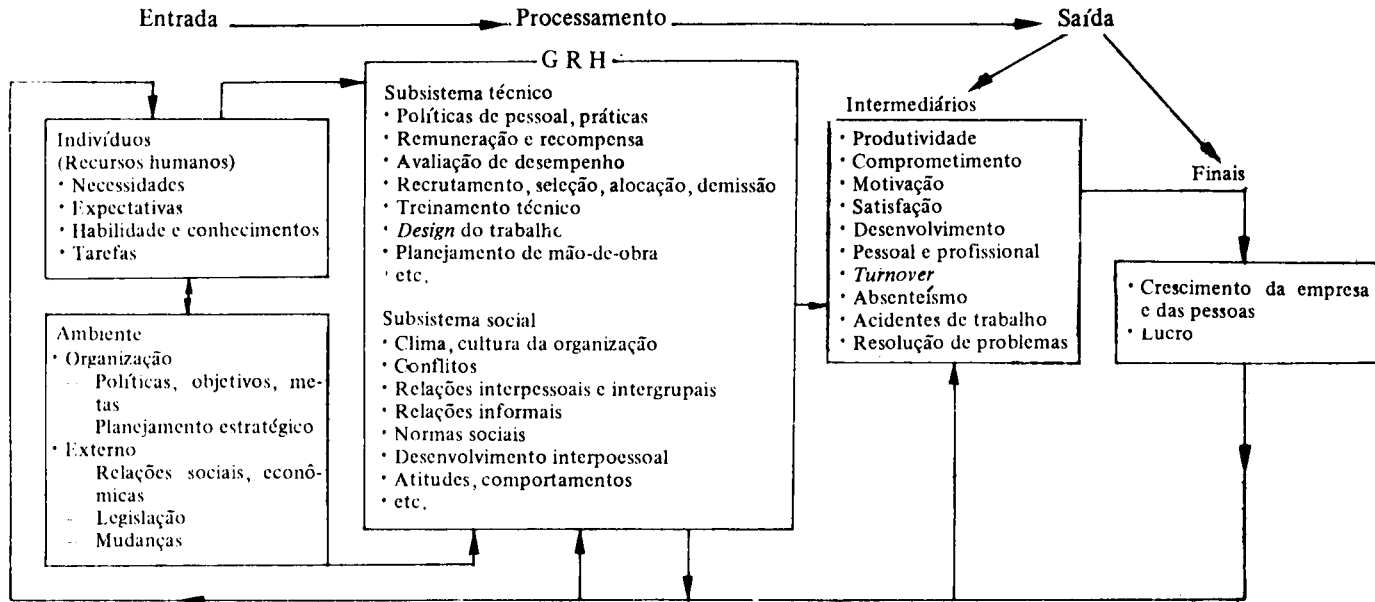
O professor Paulo Lopes, da Universidade Federal da Bahia, afirma que o “conjunto de *conhecimentos, atitudes e habilidades* que o campo de administração de recursos humanos exige, se baseia num largo espectro de conteúdos e práticas quase impossíveis de se estruturar sem uma condução educacional”.

Vejamos uma lista, provavelmente incompleta, de alguns novos *conhecimentos, atitudes e habilidades* que o gerente de recursos humanos deve ter:

a) Novos conhecimentos:

- Processo de mudança planejada de organizações; modelos, estratégias, técnicas, valores, tipos.
- Planejamento estratégico e administração por objetivos.
- Relações trabalhistas (aspectos econômicos, comportamentais, legais e sociais).
- Orçamentação.
- Estrutura organizacional.
- Técnicas; planejamento de carreira, avaliação de potencial, avaliação de

Quadro 1
Um modelo sistêmico para a gerência de recursos humanos



desempenho e todas as técnicas tradicionalmente inerentes à função de recursos humanos.

b) Atitudes:¹⁴

- Preocupação com o seu autodesenvolvimento (atitude de aprendizagem constante) como um dos recursos básicos para poder atuar com as organizações
- Análise e observação de processos sociais em desenvolvimento.
- Postura de trabalho com membros da organização e não *para* nem *pelos* membros da organização (atitude educacional).
- Postura de quebrar os estreitos limites da rotina e do *já testado*.
- Flexibilidade, predisposição para mudança.
- Aceitação do ser humano na sua complexidade de interesses e necessidades.

c) Habilidades:

- Relacionamento interpessoal.
- Relacionamento com pessoas detentoras de poder e autoridade.
- Negociações.
- Desenvolvimento de equipes de trabalho.
- Desenvolvimento de atitudes e habilidades para renovação.
- Intervenção no subsistema social das organizações, lidando com:
 - conflitos.
 - diferenças de percepções;
 - comunicações discrepantes;
 - motivação;
 - estilos de liderança;
 - mundo comportamental das organizações.

5. Conclusões

Na maioria das organizações brasileiras, a função de administração de recursos humanos tem sido limitada a um papel pouco significativo, sem participação no delineamento de estratégias e diretrizes globais da organização.

Torna-se imperioso que os responsáveis pela função reconceptualizem o seu papel, a fim de que a gerência de recursos humanos possa melhor adaptar-se às condições atuais, em mutação, do ambiente organizacional, e a administração de recursos humanos se constitua numa *função realmente estratégica*, no processo de desenvolvimento organizacional.

¹⁴ Pinho, Sonia Maria Pedreira. *Administração de recursos humanos em época de mudança acelerada*, 1977 (documento não publicado). Nesta listagem de *Atitudes*, o autor utilizou bastante este trabalho.

Em termos mais concretos, torna-se necessário um novo modelo de atuação, novos objetivos, a adoção de novas funções e novas técnicas e, principalmente, a aquisição de uma nova competência, que se reflete em um conjunto de conhecimentos, posturas e talentos exigidos aos responsáveis pela função de recursos humanos.

Fico na expectativa de que este artigo contribua para provocar o diálogo sobre o papel da administração de recursos humanos nas organizações brasileiras.

Summary

The author points out that in most organizations the participation of human-resource management is almost negligible in the mapping of overall strategies and directives. This fact becomes even more serious because it impedes the adaptation of human-resource management to the present, changing conditions of the organizational environment. Such an adaptation would allow human-resource management to become a really strategic function in the process of organizational development.

The author intends to promote a dialogue on the role of human-resource management in Brazilian organizations. Also, he seeks to call attention in concrete terms to the fact those responsible for human-resource management must acquire a new competence, as well as develop a new model for action, new functions and new techniques to accomplish new objectives.