

2

Referencial teórico

Este capítulo foi criado com o intuito de ilustrar os principais conceitos e teorias utilizados para nortear o tratamento dos dados coletados e o processo de análise durante a realização da pesquisa.

Em razão das características do método de pesquisa selecionado, parte do referencial teórico decorreu da análise dos dados coletados durante as entrevistas realizadas, e foi dividido em 3 (três) seções, destinadas a contemplar os espaços de resultados que surgiram a partir da análise dos dados. São elas:

Seção 2.1, O Papel Estratégico de RH, apresenta as principais diferenças entre os papéis de Recursos Humanos no passado e no presente, nas organizações.

A seção 2.2, Estruturas de Atuação, trata dos aspectos relacionados à forma como as estruturas se organizam, em função dos inputs do ambiente, para atender ao negócio.

A seção 2.3, Competências, apresenta o conceito, com o conjunto de elementos que precisam ser desenvolvidos para elevar o desempenho da empresa.

2.1.

O papel estratégico de RH

A dinâmica atual da economia mundial praticamente “obriga” que as organizações estejam em constante processo de inovação para se manterem competitivas. Para Ulrich (2000), em algum momento, as formas tradicionais de competitividade, como, custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos, serão copiadas. Isto significa dizer que as empresas que quiserem se manter no mercado precisarão ter flexibilidade para responder rapidamente aos solavancos de mercado, com o comprometimento dos empregados.

A sustentação do RH Estratégico reside na aproximação da área às estratégias da organização, para colaborar de forma efetiva com o alcance dos objetivos e metas. Para isso, gestores de RH precisam quebrar paradigmas e buscar uma gestão que contemple não apenas a perspectiva interna da empresa, mas que leve em consideração o mercado em que a empresa está inserida. É preciso que seja deixado para trás o modelo departamental e de visão curta, que não percebe a organização como parte de um contexto complexo e cada vez mais imprevisível. Para Barrette & Ouellette (2000), cada vez mais atenção tem sido devotada à integração que deve existir entre as práticas de Recursos Humanos (ajuste interno), entre estas práticas e as contingências internas e externas à organização (ajuste externo). Entre as práticas de RH e a estratégia da organização. Pensamento compartilhado por Arthur e Boyles (2007), quando comentam que as complementaridades ou sinergias desses elementos (internos e externos) são dimensões importantes para entender a relação entre RH e desempenho organizacional

Para Gubman (2004), a presença das áreas de Recursos Humanos nas organizações tem se ampliado significativamente ao longo dos últimos anos. Em tempos anteriores a década de 1980, o RH resumia-se às Relações Industriais e ao Departamento de Pessoal. Ainda para o mesmo autor, desde então se percebe uma evolução. O pensamento de curto prazo ganha dimensão estratégica, passando pelo surgimento das estratégias funcionais, com a idéia do desenvolvimento de capacidades estratégicas, no início dos anos 90, até a visão atual, que busca o alinhamento da área de RH aos objetivos estratégicos. As transformações da área são produto das mudanças do mercado de trabalho e das rupturas verificadas na forma como as empresas estruturam sua estratégias de negócios, relacionando competitividade ao desenvolvimento de competências essenciais para o negócio. (Prahalad, 1990)

De forma geral, podemos dizer que a visão estratégica de Recursos Humanos encontra certo respaldo sobre o enfoque resource-based, que busca a vantagem competitiva, por meio da utilização efetiva e eficiente de recursos internos da empresa (Paauwe e Boselie, 2003). Para os autores, neste enfoque, as pessoas ganham papel de destaque na contribuição para geração de valor pela raridade do capital humano, pelo fato de não poder ser facilmente replicável e por não ser transferível.

Gubman (2004), afirma que, nesta nova visão, agora estratégica, o foco da área de RH se altera conforme as mudanças no cenário no qual a organização está inserida, mudanças estas que podem impactar no mercado de trabalho ou no resultado da organização.

Existem, para Ashton (2004), seis características que contribuem para a atuação estratégica da área de RH:

1. Foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si;
2. Medidas de desempenho dos objetivos que sejam alinhadas aos objetivos do negócio;
3. Alta competência na análise de causa e efeito, priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas;
4. Excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação;
5. Atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho;
6. Oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário.

Por outro lado, pesquisas realizadas em 30 grandes empresas no Reino Unido mostraram que a área de Recursos Humanos está pouco preparada para desempenhar seu papel estratégico. Ausência de teoria consistente sobre as funções da área, foco em processos internos e a fraca ligação com a estratégia do negócio, são algumas das críticas relatadas (Ashton et al., (2004).

Corroborando com o fato acima mencionado, pesquisa realizada pela Accenture (2003), com 1000 líderes de organizações de grande porte, onde apenas 34% deles avaliavam suas áreas de Recursos Humanos como boas, o que contrasta com o fato de 83% desses executivos considerarem RH crítico para o sucesso do negócio (Ashton et al., (2004).

Lacombe e Tonelli (2000) sugerem um descompasso significativo entre a identificação de tendências pelos diversos formadores de opinião na área de RH, e a prática efetiva de gestão de pessoas nas empresas.

Nesta mesma linha, seguem os argumentos de Coda, César e Garcia (2005), quando colocam que, após analisar os resultados de uma pesquisa com consultores e especialistas da área de Recursos Humanos, é possível constatar, na prática, uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos para atuação da área e a efetiva aplicação dos mesmos.

Em outra pesquisa, realizada por Figueiredo et al. (2008), os autores concluem que as empresas afirmam atuar de maneira estratégica, ainda que esta realidade não seja representada plenamente o foi observado no contexto da pesquisa. Embora esses dados indiquem um movimento bem definido do mercado em direção ao RH Estratégico, levantou-se a hipótese de que este conceito não é plenamente absorvido por algumas organizações, que ainda se prendem a modelos de gestão que não encontram mais lugar entre as práticas estratégicas.

Percebe-se, a partir discussão, que profissionais e áreas de RH precisam migrar de um modelo mais transacional de operação para atuarem como parceiros estratégicos do negócio.

Para Rocha- Pinto et al. (2003), o modelo de atuação de RH vigente “reduz” a atuação do homem quase que as máquinas pelo fato de ainda ser financeiramente vantajoso, e somente conseguirá se transformar na medida em que conseguir propor um novo modelo de atuação com resultados financeiros superiores.

2.2. Estruturas de atuação

Sejam as organizações públicas ou privadas, todas apresentam características predominantes de estrutura e funcionamento. A esse respeito, Cury (2000) tem sua definição para estrutura:

“Estrutura compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções, etc. – e as relações entre superiores e subordinados, deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização.”

Enquanto isso, para Mintzberg (2003), a estrutura pode ser definida como o somatório das formas pelas quais o trabalho é segmentado em tarefas distintas e, depois, como a coordenação entre essas tarefas é executada.

Ainda de acordo com Mintzberg (2003), a perspectiva estrutural ganha importância na arena competitiva na medida em que o ambiente de transição exige estruturas organizacionais adaptáveis às novas condições de negócios.

Hall (1984) reforça tal comentário, quando coloca que os estudos teóricos da perspectiva estrutural de mudança justificam o impacto que as novas tendências causam nas empresas e, assim, no seu ambiente externo. Principalmente, porque é na estrutura das empresas que o impacto causado vai se manifestar, para reduzir ou aumentar o seu próprio tamanho e os seus processos de trabalho.

Para melhor adaptar-se às novas demandas que o ambiente externo das organizações exige, a área de Recursos Humanos também passa por adequações, que trazem impactos significativos no seu papel na organização.

Ulrich (1998) reforça a necessidade da mudança de mentalidade da área de RH, saindo do “o que eu faço” e seguindo para “o que eu entrego”.

Para tanto, ainda Ulrich (1998) se propõe a estruturar as áreas de Recursos Humanos em quatro papéis com o intuito de aumentar a aderência das práticas da área ao negócio. São eles:

- Administração de Estratégias de RH;
- Administração da Infraestrutura da Empresa;
- Administração da Contribuição dos Funcionários;
- Administração da Transformação e Mudança.

Quando atuar na administração de estratégias de RH, o profissional da área assumirá o papel de parceiro estratégico, e caberá a ele atuar para a consolidação das estratégias de longo prazo da organização. Desta forma, para Ulrich (1998), são as ações primordiais dos gerentes de RH estratégicos que traduzem as estratégias empresariais em prioridade de Recursos Humanos.

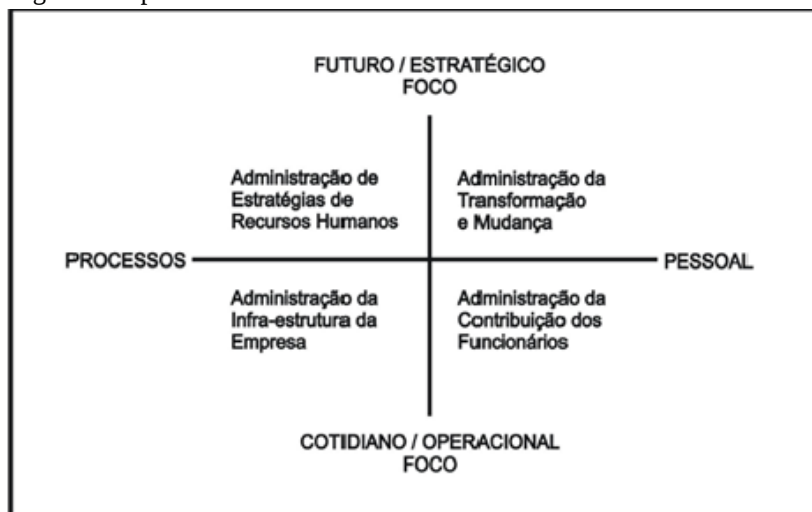
Enquanto isto, na Administração da Infraestrutura da Empresa o foco do RH estará no aumento da eficiência dos processos de negócio. É um especialista administrativo. Deverá, através de funções “típicas” como recrutar, selecionar, remunerar, desenvolver, dentre outros, elevar os padrões de *performance* organizacional.

No papel de “defensor do funcionário” ou na Administração da Contribuição dos Funcionários, o profissional de RH deverá ser capaz de atuar nas demandas dos empregados e anseios dos funcionários, além de promover as melhores condições para o melhor desempenho. O RH precisará se preocupar em atender tais demandas, em consonância com os objetivos da empresa. Deve dotar os empregados de recursos e buscar desenvolver competências.

Segundo Ulrich (1998), o quarto e último papel será o de Administração da Transformação e Mudança, que deverá apoiar os processos de transformação e mudança que impactem na empresa e nas pessoas. O RH tem a responsabilidade de identificar e conduzir as mudanças capazes de elevar o desempenho organizacional.

De acordo com o mesmo autor, o RH deve exercer tanto seu papel operacional, com foco nas ações do cotidiano, quanto estratégico, olhando para o futuro, e atuar em pessoas e processos.

Figura 1: Papéis de RH



Fonte: Ulrich (1998)

Este modelo proposto por ULRICH (1998) vem sendo utilizado por grandes empresas no Brasil e no mundo.

Assim, a função dos profissionais de RH, à luz do todo modelo, consiste na elaboração de políticas e práticas de RH capazes de atender às expectativas dos stakeholders, gerando valor, além da formação dos gestores de linha para atuarem como gestores de pessoas.

E para isso devemos buscar a compreensão da estrutura da organização como base das relações interpessoais, como distribuição de atividades e como ferramenta de gestão.

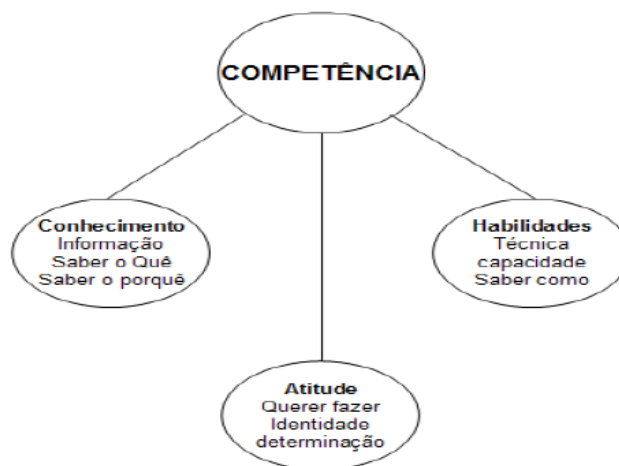
2.3. Competências

No dia a dia o termo competência é utilizado para qualificar uma pessoa para a realização de alguma tarefa.

McClelland (1973), precursor da corrente americana em competências, com o seu artigo “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, deu início às discussões sobre o tema, e afirma que a competência não se manifesta de forma clara no indivíduo e é relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa de forma casual, além do seu processo de desenvolvimento levar tempo.

De forma mais ampla o conceito de competência é utilizado como um conjunto de capacidades - conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Figura 2: O “CHA”



Fonte: Ruas (1998)

Para Ruas (1998), o conhecimento diz respeito ao saber. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído. Já as habilidades referem-se ao saber fazer. Concentram-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho. E as atitudes são o saber agir. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Na atitude realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades.

Outro ponto colocado por Fleury e Fleury (2006), relaciona competência a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, comunicar, saber aprender, se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, além de agregar valor econômico para a empresa e social para o indivíduo, onde:

- Saber Agir - Saber o que e por que faz. Saber Julgar, escolher, decidir;
- Saber Mobilizar - Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- Saber comunicar - Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- Saber aprender - Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- Saber comprometer-se - Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos;
- Saber assumir responsabilidades - Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.

Quando ampliamos o olhar ao analisar as competências, percebemos que é possível dividir, analisar e compreendê-las sob dois ângulos: o da organização e o das pessoas. O primeiro refere-se à empresa de uma forma geral, ou parte dela. Já as pessoas, dizem respeito às equipes de trabalho e aos indivíduos.

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um conjunto de recursos (resource based), e esse conjunto cria vantagem competitiva no mercado. Assim, para Fleury (2001), a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento das possibilidades estratégicas viabilizadas por esses recursos.

Para Hamel e Prahalad (1990), competência seria a capacidade combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Nessa abordagem toda empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marcas e imagens), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional), e recursos humanos (Fleury e Fleury, 2006).

De acordo com Mills (2002), pode-se criar uma classificação para os grupos de competências mais relevantes, e são eles:

- Competências essenciais - Competências e atividades mais elevadas. Nível corporativo. São chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia;
- Competências distintivas - Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas;
- Competências organizacionais - Competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades-fins;
- Competências individuais - Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.