



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

Luiz Cláudio de Lima

PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2004

LUIZ CLÁUDIO DE LIMA

**PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de
Produção.

Orientador: Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2004

LUIZ CLÁUDIO DE LIMA

**PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

Orientador

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Prof. Gerson Rizzati, Dr.

*Dedico este trabalho ao meu filho
Lucas e a minha mãe Maria Abdala,
que são as luzes que iluminam a
minha vida e me ajudam a tornar-me
uma pessoa melhor a cada dia.*

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Instituto Metodista Isabela Hendrix, que com a iniciativa e a coragem dos empreendedores de sucesso, tornaram possível transpor barreiras antes intransponíveis e com muita competência realizaram este programa de Mestrado, nos oferecendo sempre o melhor.

Ao Professor Gonzaga, pelas aulas inspiradoras e pela orientação serena, objetiva e competente.

À minha esposa Patrícia, pelo incentivo no início, pelo apoio durante, pela paciência ao final deste trabalho, mas acima de tudo, pelo carinho e pelo amor que estiveram presentes em todos os momentos em que me dediquei a este projeto.

Agradeço ao Centro Universitário FUMEC, especialmente aos seus Diretores: Antônio Eugênio Sales Coelho, Maria da Conceição Rocha e Dimas de Melo Braz, pela oportunidade e pelo apoio que tornaram possível a realização deste sonho.

Finalmente, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Todas as organizações costumam dizer:

'As pessoas são nosso maior ativo'.

Poucas delas, contudo, praticam o que

pregam, que dirá realmente acreditar

nisso (DRUCKER, 1992)

RESUMO

LIMA, Luiz Cláudio de. **Papel da área de recursos humanos no planejamento estratégico das organizações**. 2003. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis - SC.

Esta pesquisa tem como propósito identificar e analisar a participação da área de Recursos Humanos nos processos de estabelecimento das estratégias organizacionais, tendo-se como fundamentação conceitual, teorias e estudos voltados para a ênfase em considerar a competência das pessoas como uma das principais condições para o alcance dos resultados das organizações. Verificou-se a tendência de atuação reativa da área de Recursos Humanos, a partir da demanda das diretrizes e objetivos estabelecidos pelo Planejamento Estratégico. Este trabalho limitou-se ao estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços, no segmento cooperativista de crédito rural em Minas Gerais, caracterizada como de grande porte para seu segmento. Os resultados e conclusões mais gerais indicaram um empenho da área de Recursos Humanos desta empresa em participar da definição e interpretar a missão, negócio, filosofia, políticas, objetivos e estratégias organizacionais, buscando alinhar a estes, suas ações e processos. Não foi possível concluir por uma mudança no papel e na atuação da área de Recursos Humanos no processo de estabelecimento das estratégias organizacionais, bem como no estabelecimento de diretrizes que abordassem de forma mais ampla a gestão dos recursos humanos na organização. Entretanto, observou-se que a simples tendência da organização a formular e adotar uma diretriz de capacitação de seus recursos humanos como permanente, já propicia o alinhamento mais adequado entre a área de Recursos Humanos e a prática do Planejamento ou da Administração Estratégica da Organização.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Planejamento Estratégico. Estratégia.

ABSTRACT

LIMA, Luiz Cláudio de. **Papel da área de recursos humanos no planejamento estratégico das organizações**. 2003. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis - SC.

The research's objective is to identify and analyze the role and participation of the Human Resources area in the processes of establishing organizational strategies, having as conceptual framework theories and studies emphasized on considering people's competence as one of the most important conditions to reach the organizations' results. The tendency of the Human Resources area to act in reaction was observed, considering the demand of the guidelines and objectives established by the Strategic Planning. This piece of work was limited by the case study of a service sector enterprise, in the cooperative segment of rural credit in Minas Gerais, considered large in its segment. The general results and conclusions indicated an effort by this company's Human Resources area to participate in the definition and interpret the mission, business, philosophy, objectives, and organizational strategies, trying to align its actions and processes with what has just been mentioned. It was not possible to conclude that there was a change in the role and action of the Human Resources area in the process of establishing organizational strategies, as well as establishing guidelines that approached in a broader sense the human resources management in the organization. However, it was observed that the organization's mere tendency to formulate and adopt a capability guideline of its human resources as permanent, already allows a more adequate alignment between the Human Resources area and the activity of the Organization's Planning or Strategic Administration.

Key- words: Human Resources. Strategic Planning. and Strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As treze tendências da ARH	43
Quadro 2: Definição dos Papéis de RH	45
Quadro 3: Vantagens e desvantagens da entrevista.	67
Quadro 4: Vantagens e desvantagens do questionário.	68

LISTA DE SIGLAS

ABC	Região formada pelas cidades de Santo André; São Bernardo do Campo e São Caetano no Estado de São Paulo.
ARH	Administração de Recursos Humanos
Bancoob	Banco Cooperativo do Brasil SA
BCG	Boston Consulting Grup
BDMG	Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CGT	Central Geral dos Trabalhadores
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CONCLAT	Congresso Nacional das Classes Trabalhadoras
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DP	Departamento de Pessoal.
DRI	Departamento de Relações Industriais
EO	Eficácia Operacional
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FUMEC	Fundação Mineira de Educação e Cultura

GDE	Grupo de Desenvolvimento Empresarial
JK	Juscelino Kubistcheck
PUC	Minas Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
R I	Industrial Relations,
RH	Recursos Humanos
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UENs	Unidades Estratégicas de Negócios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização	12
1.2 Tema e problema da pesquisa	15
1.3 Justificativa	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo geral.....	17
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 Método de trabalho e limitações	19
1.6 Estruturação do texto	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 Breve histórico da administração de recursos humanos	25
2.1.1 Período legalista	28
2.1.2 A Evolução da legislação trabalhista.....	30
2.1.3 O Golpe Militar de 1964	32
2.1.4 Os anos oitenta.....	34
2.1.5 Os anos noventa.....	38
2.1.6 O momento atual da administração de recursos humanos	40
2.1.7 O papel estratégico da administração de recursos humanos.....	43
2.2 Planejamento estratégico - princípios e evolução	47
2.2.1 Processo de planejamento.....	48
2.2.2 Década do planejamento estratégico.....	50
2.2.3 Perspectiva sobre o planejamento estratégico.....	53
2.2.4 Administração estratégica.....	53

2.3 Considerações finais	55
3 METODOLOGIA	59
3.1 Procedimentos metodológicos	59
3.2 A Escolha da empresa	64
3.3 Permissão para execução da pesquisa	65
3.4 Coleta de dados	65
3.5 Roteiro de entrevista	70
4 ESTUDO DE CASO	73
4.1 Caracterização da organização em estudo	73
4.2 O cooperativismo de crédito e sua história	74
4.3 Estrutura da área de recursos humanos	75
4.3.1 Políticas de recursos humanos	76
4.3.2 Atuação da área de recursos humanos	77
4.4 Planejamento estratégico na CREDELTA	78
4.5 Conclusões do estudo de caso	82
4.5.1 Recomendações e proposta de melhoria para a empresa.....	85
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	88
5.1 Conclusões	88
5.2 Recomendações para trabalhos futuros	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
APÊNDICE	98

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A partir de uma revisão bibliográfica sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH), pode-se perceber uma ênfase na importância que esta área tem para a consecução dos objetivos estratégicos das organizações modernas, que atuam em um mercado que apresenta um acelerado processo de competição. Assim, para esses autores, a Área de Recursos Humanos deve se deslocar de uma atuação focada no cumprimento dos preceitos legais e de execução de rotinas burocráticas, para uma atuação centrada em processos e sistemas que apoiem as estratégias de negócio das organizações, deixando de ser uma atividade considerada meio, para uma ação comprometida com os objetivos finalísticos da organização.

Desta forma, a qualidade, a produtividade, as informações, o conhecimento, as habilidades e a criatividade dos profissionais passam a ser grandezas consideráveis, o que induz a uma melhoria na condução dos processos de gestão das pessoas, de forma a aproveitar melhor suas riquezas.

O Planejamento Estratégico é o instrumento que conceitua, define e localiza no tempo os propósitos da organização, suas crenças e valores, suas política e objetivos. A maioria dos autores atribui ao nível diretivo da organização o papel de condução dos processos de elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico da organização, contando com a participação, em maior ou menor grau, dos níveis gerenciais, podendo-se considerar que a

participação de uma área neste processo é um sinal de sua importância e relevância nos planos da organização.

A evolução histórica da atuação da ARH nas organizações, partindo dos mais simples Departamentos de Pessoal, dissociados de qualquer perspectiva de uma atuação mais abrangente, até as modernas áreas de Recursos Humanos, amplas e complexas, variou ao longo do tempo de acordo com as contingências internas e externas às organizações.

O que se pretende pressupor é a dissonância entre os discursos dos autores mais recentes, que defendem um enfoque estratégico para a atuação da ARH nas organizações, a partir de uma evolução de suas estruturas, processos e práticas, que devem estar totalmente alinhados aos objetivos estratégicos, incorporando a perspectiva de que a Administração dos Recursos Humanos é um dos componentes básicos dos processos de tomada de decisão estratégica das organizações e a prática da elaboração, implantação e acompanhamento dos processos de Planejamento Estratégico das organizações, onde o que se percebe é a ausência da ARH nestes processos e até mesmo a elaboração de planos que não contemplam em suas decisões, ações que indiquem uma maior preocupação, ou mesmo uma predisposição da organização em investir recursos na valorização e desenvolvimento dos seus recursos humanos.

A estrutura organizacional de nossas empresas manteve-se basicamente a mesma durante o século XX. É herança da Revolução Industrial inglesa e foi somente reformada durante o surto industrial americano do começo daquele século. As empresas foram talhadas, assim, a partir de princípios organizacionais como a hierarquia, divisão do trabalho, amplitude de controle, disciplina, unidade de comando, especialização funcional, cadeia de comando, valor de acordo com a

posição hierárquica e comunicação formal, voltados para “dentro da empresa”, e não para o cliente (fora da empresa). Tornaram-se bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficientes na produção de determinados bens materiais em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultado.

A rapidez com que as mudanças ocorrem atualmente, assim como a eficiência dos processos de comunicação desta mudança, provocou modificações estruturais profundas na forma de estruturação do trabalho. A tecnologia moderna facilitou a coleta, a organização, a consolidação, a transmissão, a armazenagem e a análise de informações operacionais nas empresas. Esta tecnologia também está impondo uma modificação no perfil do trabalhador de todos os níveis, exigindo não apenas re-qualificação do pessoal, mas reeducação e até substituições.

A homogeneização dos processos produtivos e das tecnologias de gestão, traz um novo contexto para a competitividade das organizações em seus mercados. Obter maior lucratividade a partir da maior eficiência e eficácia nos processos passa a depender cada vez mais das competências de seus recursos humanos. A criatividade, a capacidade de análise e solução dos problemas, as habilidades interpessoais de liderança, comunicação e trabalho em equipe tornaram-se fatores diferenciais entre as organizações. Assim, a gestão dos recursos humanos ganha maior importância, já que as pessoas, com suas competências possibilitam à empresa um diferencial em sua atuação no mercado.

As estratégias organizacionais delineadas através de planos de longo prazo estabelecem um conjunto de diretrizes que irão nortear a organização em sua caminhada rumo a uma nova situação desejada, frente a um cenário sócio econômico projetado em seus estudos. Estar em uma posição favorável no futuro depende de um conjunto de decisões e ações no presente, que estejam alinhadas

com estes objetivos de longo prazo. Os planos estratégicos costumam privilegiar, no mínimo quantitativamente, decisões e alocação investimentos nas áreas de produção, comercialização, tecnologia, mercado e modernização administrativa, com pouca atenção aos seus recursos humanos.

Dentro deste contexto, através da leitura e análise de uma série de documentos estratégicos apresentados pelas organizações, podemos indagar os motivos desta dicotomia entre o discurso de autores e de dirigentes de organizações, quanto à importância dos recursos humanos em suas estratégias empresariais. Se de um lado a vasta literatura sobre recursos humanos é quase unânime em apontar as pessoas como um ativo estratégico da organização, de outro lado os planos estratégicos pouco apresentam diretrizes ou ações concretas que demonstrem este proclamado papel estratégico das pessoas nas empresas.

1.2 Tema e problema da pesquisa

O tema principal deste trabalho é o papel da área de Recursos Humanos no processo de elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico das organizações, a partir do pressuposto da importância da área de Recursos Humanos na conscientização, capacitação, participação, motivação e comprometimento das pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais.

O que se investigará é a relação entre a importância dada pelos diversos autores e consultores da área de Recursos Humanos, que atribuem às pessoas um papel estratégico fundamental para as organizações, pensamento que também se faz presente em diversos discursos dos principais dirigentes de empresas,

notadamente as de grande porte, e a prática de elaboração do Planejamento Estratégico.

Entende-se que se de fato os recursos humanos das empresas ocupam um lugar estratégico, deveriam ser privilegiados com ações e investimentos no momento em que a empresa estabelece as suas estratégias e no momento da consecução de seus objetivos de longo prazo, direcionando volume considerável de recursos para a captação das pessoas, sua manutenção na organização, desenvolvimento e ampliação de suas competências, melhoria da sua qualidade de vida e de trabalho, além de possibilitar a sua participação e contribuição efetiva, nos processos decisórios da organização, gerando assim, maior motivação e comprometimento das pessoas com os processos e os resultados da organização.

1.3 Justificativa

A área de Recursos Humanos esteve durante muito tempo relegada a papéis secundários nas organizações, atuando como coadjuvante dos processos financeiros, produtivos e de comercialização. Hoje ela é convocada a atuar de forma decisiva na busca do sucesso organizacional. Sair de um papel passivo de simples fornecedora interna de serviços, para uma atuação catalisadora e indutora de mudanças, requer uma revisão drástica no papel e na atuação da área de Recursos Humanos nas organizações.

Este trabalho parte da indagação sobre a participação da área de Recursos Humanos nos planos estratégicos das organizações, tanto no que diz respeito às etapas de elaboração deste plano, quanto no que se refere às ações e

os investimentos resultantes destes planos, que contemplam diretamente os processos de gestão de Recursos Humanos.

A importância atribuída às pessoas e as estratégias das organizações nos dias de hoje, bem como as indagações sobre a correlação e a interdependência entre estes dois temas, nos leva a propor a realização deste trabalho, para que, de uma forma modesta, possamos contribuir para ampliar a análise a reflexão dos profissionais que atuam na gestão de pessoas nas organizações.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

- ❖ Contribuir para a compreensão sobre o papel que a área de Recursos Humanos vem desempenhando nas organizações, tentando responder a algumas indagações que estão presentes em diversas publicações;
- ❖ analisar o papel e a participação da área de Recursos Humanos na elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico das organizações, a partir de algumas indagações. A área de Recursos Humanos é reconhecida com sendo de importância estratégica para as organizações, ou ainda permanece com um papel meramente legalista e burocrático, cumprindo as suas rotinas mensais? A importância que os autores atribuem à área de RH se materializa nas organizações, através dos investimentos e prioridades

atribuídas aos programas de gestão de Recursos Humanos presentes nos planos estratégicos? e

- ❖ verificar se as estratégias estabelecidas nestes planos refletem, através de diretrizes e investimentos a priorização dos programas e ações de gestão de pessoas, da mesma forma que a literatura atribuí importância estratégica à área de Recursos Humanos, caracterizando-a como provedora das competências, motivação e comprometimento necessário à consecução dos objetivos organizacionais.

1.4.2 Objetivos específicos

Entendendo que a trajetória da área de Recursos Humanos nas organizações como uma busca por uma posição que reflita a importância da sua contribuição para os resultados organizacionais, delimitamos os seguintes objetivos específicos:

- ❖ Identificar se o gestor responsável pela área de Recursos Humanos é um personagem ativo, participando e colaborando no processo de elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico das organizações.
- ❖ Verificar se há uma preparação efetiva das pessoas para participação na elaboração e na consecução dos planos estratégicos da organização.
- ❖ Investigar se a empresa possibilita que a áreas de Recursos Humanos atue na conscientização, capacitação, motivação, participação e comprometimento das pessoas com os seus planos estratégicos.

- ❖ Verificar se o plano estratégico da organização contempla diretrizes e ações voltadas para a melhoria da qualidade na gestão de seus Recursos Humanos.

1.5 Método de trabalho e limitações

Para que fosse possível analisar e responder as questões propostas neste trabalho, partiu-se de uma revisão da literatura que trata da constituição, trajetória e do estágio atual da área de Recursos Humanos, buscando referências que possam indicar a posição dos autores sobre o papel e a importância desta área nas organizações.

Neste aspecto, buscou-se identificar a importância atribuída pela literatura às atividades operacionais da área de Recursos Humanos, tais como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração, bem como, a visão dos autores sobre o status estratégico desta área e a sua real contribuição para a definição e consecução dos objetivos das organizações.

Como forma de estabelecer um comparativo entre o que preconiza a literatura sobre a Gestão de Pessoas e o que de fato é praticado pelas organizações, optou-se pela realização de um estudo de caso, em uma organização que recentemente tivesse passado pela experiência de elaboração de um plano estratégico e que se encontra em plena implantação das decisões oriundas deste plano, para que fosse possível recolher elementos que sinalizassem sobre o papel e a participação da área de Recursos Humanos neste processo, assim como,

possibilitasse uma reflexão sobre a importância atribuída por esta organização a esta área.

Em primeiro lugar, considerando o aspecto teórico, percebe-se que o tema da pesquisa é amplo, polêmico e atual, e justamente por este motivo deve-se considerar a existência de um grande volume de obras relacionadas a este assunto, e de trabalhos acadêmicos que não foram publicados e difundidos de uma forma que cheguem ao alcance da coletividade.

Por este motivo, as considerações teóricas limitam-se a uma parcela dos artigos e bibliografia científica disponíveis nos acervos do Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas Gerais), além de outros títulos e artigos publicados em revistas especializadas, onde se buscou referência teórica para este trabalho.

Considerando o aspecto prático, pode-se citar inicialmente a dificuldade em identificar uma empresa que atendesse ao requisito básico para este trabalho, que é o de estar em processo de implantação de um plano estratégico, recentemente elaborado. Em segundo lugar é necessário frisar a dificuldade em generalizar as conclusões a que se chegou, em função das limitações características do estudo de caso, bem como pela complexidade do tema e pela forma como é tratado em cada organização.

A opção pela realização de um Estudo de Caso, como forma de buscar elementos comparativos entre o que aponta a literatura sobre a importância das pessoas e da área de Recursos Humanos, bem como o seu papel e participação na elaboração e implantação dos planos estratégicos e o que realmente ocorre nas organizações, encontra sustentação em Godoy (1995 b, p. 52) que afirma que:

um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando 'captar' o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Desta forma, nesta pesquisa busca-se organizar e interpretar um corpo de idéias e analisar sua aplicação em uma situação real. Então durante o trabalho foi desenvolvida uma pesquisa aplicada, com objetivo de geração de informações para a investigação de um problema específico.

O estudo do papel e da participação da área de Recursos Humanos no processo de elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico não aparecem, com facilidade, como assunto comum nas bibliografias ou publicações relacionadas à área de Recursos Humanos, ou mesmo aquelas relativas à Planejamento ou Estratégia Empresarial. Por este motivo, nesta pesquisa, aborda-se este problema sob aspecto qualitativo, interpretando os fenômenos e atribuindo um significado às conclusões. Segundo Godoy (1995a, p. 58):

a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Esta modalidade de pesquisa foi escolhida com o objetivo de compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos atores, dos participantes do processo, notadamente daqueles que vivenciaram desde o início e mais de perto, todas as etapas do Planejamento estratégico da organização. Ainda segundo Godoy (1995a, p. 61) “do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador' colocar-se no papel do outro', vendo o mundo pela visão dos pesquisados”, ou seja, procura-se mostrar um entendimento não só dos fenômenos, mas também da visão que os participantes do processo têm do fenômeno.

Assim faz-se necessário um contato direto do pesquisador com o ambiente, pois todas as relações entre atores e ambiente são importantes, e necessita-se de uma preocupação com todo o processo de desenvolvimento, e não somente com os resultados encontrados.

A pesquisa na CREDELTA foi realizada sem maiores dificuldades, houve total disponibilidade das pessoas para o fornecimento das informações, com poucas restrições. O que é natural em todo processo de pesquisa é a dificuldade de compatibilizar a agenda dos gerentes para as entrevistas, demandando assim mais tempo do que o previsto para a conclusão do processo de pesquisa.

Outra dificuldade que enfrentamos foi à falta de formalização das políticas de Gestão de Recursos Humanos da organização, o que demandou maior tempo de entrevista para compreensão das intenções da organização com cada uma das ações e projetos da área.

O estudo de caso realizado, apresentando a empresa escolhida, as informações que foram obtidas na pesquisa, as análises, conclusões e recomendações estão detalhadas no Capítulo III deste trabalho.

1.6 Estruturação do texto

O **item 1** apresenta e delimita, em linhas gerais, o estudo realizado. O **item 2** traz um referencial teórico sobre o histórico e a evolução no Brasil da gestão de Recursos Humanos, bem como, apresenta um breve histórico do Planejamento Estratégico e sua evolução. O **item 3** apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. O **item 4** apresenta o estudo de caso realizado, descrevendo de forma

objetiva as informações obtidas e as conclusões sobre o processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico da empresa pesquisada. Apresenta também as conclusões sobre o estudo de caso e as recomendações e propostas de melhoria para a empresa pesquisada. O **item 5** apresenta as conclusões do trabalho, as recomendações para futuras pesquisas e as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar um breve relato da evolução das práticas da ARH - Administração de Recursos Humanos no Brasil, e os princípios e a evolução dos conceitos de Planejamento Estratégico buscando retratar de forma sintética suas origens, desenvolvimento e estágio atual.

Quanto ao histórico e evolução da ARH estaremos relatando os fatos históricos, ou cenários sócios econômicos, que por sua natureza sistêmica acrescentaram ou provocaram mudanças nas práticas de gestão de pessoas nas organizações e o estágio atual em que se encontra nas empresas brasileiras.

Da mesma forma, no que diz respeito ao Planejamento Estratégico, este capítulo tem por objetivo apresentar um breve relato sobre os princípios e a evolução dos conceitos e características do Planejamento Estratégico, sem, contudo esgotar todo o seu referencial teórico, principalmente ao que se refere à estratégia, que hoje é um dos temas mais amplamente abordado em um grande volume de publicações na área de administração e negócios.

Abordaremos ainda neste capítulo, a visão dos autores sobre a importância da participação dos recursos humanos nos processos de elaboração implantação e consecução dos objetivos estabelecidos pelos planos estratégicos das organizações.

2.1 Breve histórico da administração de recursos humanos

Realizar um trabalho que pudesse retratar detalhadamente a história da administração da força de trabalho nos empreendimentos humanos seria uma tarefa de alto grau de dificuldade, visto o quanto seria necessário recuar no tempo para citar os principais eventos e momentos em que foram necessários esforços para coordenar e supervisionar trabalhos humanos na realização de obras, que envolveram um grande número de pessoas.

As Pirâmides do Egito, as Muralhas da China, e grandes construções Gregas, Romanas, Astecas e Maias são alguns exemplos de projetos realizados a milhares de anos e que exigiram alta capacidade de administrar os recursos humanos envolvidos. O que demonstra claramente que a gestão da força de trabalho não é uma tecnologia desenvolvida recentemente pelo homem. A organização do trabalho, a motivação dos operários, e o controle dos resultados de suas ações são uma necessidade presente em todas as atividades que envolvem a utilização de mão de obra humana.

A utilização de milhares de escravos em grandes obras na antiguidade, não descaracteriza a necessidade de métodos e técnicas de administração da força de trabalho, apenas diferencia os instrumentos utilizados para esta administração. Do trabalho para o emprego de vários elementos novos foram acrescentados nesta atividade humana, como a formalização, a remuneração, a relação de poder entre quem trabalha e quem paga pelo trabalho realizado e outros, diferenciando os instrumentos, técnicas e os métodos utilizados, na medida em que ampliava a complexidade das variáveis envolvidas na gestão do trabalho humano.

No Brasil, como uma amarga lembrança, vale ressaltar que durante o período escravocrata vivenciado durante mais de 300 anos após o seu descobrimento, podemos observar a presença de um Feitor de Escravos, ou seja, aquele que, primeiro devemos dizer, sem qualquer pretensão de comparação ou de aprovação de suas atividades, foi o primeiro profissional a ser contratado, com o propósito de selecionar, distribuir tarefas, avaliar o desempenho e administrar recompensas entre os trabalhadores, ou seja, com o papel de ser o gestor da força de trabalho, ou o “Administrador de Pessoal”, sua atuação era decisiva para a realização das atividades nas fazendas, nas minas, ou nos portos onde o comércio se tornava cada vez mais intenso.

Com o entendimento de que não nos é útil neste momento retroceder a este período e resgatar como se davam às relações entre os empresários e os trabalhadores, partiremos de um momento histórico mais adiante, do ponto em que houve a ruptura no uso intensivo da força de trabalho escravo, para a utilização da mão de obra remunerada, quando o Brasil ainda se caracterizava como um país eminentemente agrícola e extrativista, com atividades industriais incipientes.

A massificação do trabalho livre e remunerado teve início com a abolição definitiva da escravatura em 1888, com a assinatura da Lei Áurea. De uma forma mais marcante, o trabalho reservado aos negros que foram libertados, ainda estava restrito às atividades braçais mais extenuantes. Para os brancos, ficavam reservadas as atividades intelectuais e administrativas, mesmo porque, apesar da abolição da escravatura, os negros, mulatos e índios ainda não estavam a salvo do preconceito que impedia o seu livre trânsito, e o acesso às oportunidades de estudo e de formação profissional, o que de um modo geral, não se afasta muito do quadro atual da distribuição das oportunidades de emprego na população brasileira,

demonstrando que esta herança de preconceito racial necessita de ações governamentais específicas, para ser de todo eliminada.

Entre o final do século XIX e as primeiras décadas do século XX, as relações de trabalho no Brasil eram estabelecidas através de uma interação direta entre as duas partes, sendo que os trabalhadores eram “contratados” informalmente para prestar os seus serviços, remunerados de acordo com a conveniência do tomador dos serviços, e também dispensados à sua conveniência. O Estado não exercia uma intervenção direta nestas relações, por entender que as relações de trabalho deveriam ser livres e sem tratamento diferenciado, como podemos constatar por esta sustentação ao veto de um projeto que pretendia regulamentar estas relações de trabalho, no fim do século XIX.

Segundo o princípio da igualdade perante a lei, a locação de serviço agrícola deve ser regulada pelos princípios do direito comum e não por um regime processual e penal de exceção. Nas sociedades civilizadas a atividade humana se exerce em quase todas as formas sob o regime de contrato. Intervir o Estado na formação de contratos é restringir a liberdade dos contratantes, é ferir a liberdade e a atividade individual nas suas mais elevadas e constantes manifestações, é limitar o livre exercício de todas as profissões, garantidas em toda a sua plenitude pelo art. 73 § 24 da constituição (SERSON, 1973, p. 13).

Nas primeiras décadas do século XX, cresce o processo de mobilização e organização dos trabalhadores, influenciados principalmente pelo grande contingente de imigrantes europeus que já haviam desembarcado no país, atrás da realização dos sonhos de conseguir uma gleba de terra de boa qualidade, para iniciar uma nova vida, próspera, longe das guerras e das perseguições religiosas. Muitos deles já estavam habituados a uma legislação trabalhista e uma atividade sindical estruturada ao longo de anos de luta em seus países de origem, como era o caso dos italianos, alemães e poloneses. Inspirados nas experiências européias, os trabalhadores brasileiros começam a se organizar em sindicatos para discutir suas relações de trabalho.

Até este momento, a administração da força de trabalho se dava sem a interferência direta do Estado nas relações em que a empresa mantinha com sua força de trabalho. Assim, patrões e empregados firmavam os seus contratos, muitos de caráter informal, iniciando um processo de construção de suas relações, que com o passar do tempo se tornariam cada vez mais complexas.

Nesta época, a preocupação das empresas no tocante à administração de pessoal se resumia ao simples registro do nome do empregado nos chamados “Livros de Escrita do Pessoal”, onde se anotava o nome e o respectivo salário do novo empregado, que trabalhava sob as ordens do feitor, do encarregado do pessoal (SERSON,1973). De uma maneira geral, a única preocupação que as empresas manifestavam com o seu contingente de empregados era a financeira, pois as pessoas eram vistas como uma despesa necessária ao desenvolvimento de suas atividades. Desta forma, nestes primeiros momentos de uso da mão de obra remunerada, a empresa não dispunha de um setor específico que se ocupasse da gestão da força de trabalho. A rotina de controle das horas trabalhadas e dos valores a serem pagos como salários, eram as principais preocupações das empresas no que se referia ao pessoal, atividades esta que ficavam a cargo do setor financeiro ou do contador.

2.1.1 Período legalista

Em 1930, com o governo de Getúlio Vargas, o Brasil vivia um momento de intensas atividades trabalhistas.

Vencedora a Revolução, logo após foi criado o Ministério do Trabalho Indústria e Comércio, entregue a inteligência lúcida de Lindolpho Collor. Estudioso e conhecedor do problema social Collor tinha a mesma

orientação política de Getúlio Vargas e se apressou em por em execução uma série de medidas legais que destinadas a colocar nossa legislação em consonância não só com nosso estágio econômico-social como com a legislação trabalhista vigente nos países em que o proletariado era mais beneficiado (SERSON, 1973, p.14).

Sensível às causas trabalhistas, Getúlio Vargas apressou-se em garantir aos trabalhadores uma legislação que garantisse direitos elementares, como a concessão de férias, a regulamentação da jornada de trabalho, a implantação da Carteira de Trabalho e o estabelecimento de condições especiais de trabalho para as mulheres e os menores. Com o passar dos anos novos direitos são gerados para os trabalhadores e novas obrigações são impostas às empresas. A contratação de novos empregados passa agora por uma série de questionamentos, pois a sua admissão gerava direitos e não mais se podia dispensar sem o respectivo pagamento de seus direitos.

Assim, a legislação trabalhista implementada por Vargas, cria uma nova dimensão para a administração de pessoal nas empresas brasileiras, com efeitos que podem ser notados até os dias de hoje. Se anteriormente as empresas viviam concentradas em administrar o custo de mão de obra, agora as empresas passam a ter uma dupla preocupação: uma com os salários, horas extras, férias e outros fatores pelos custos que agregavam aos produtos e serviços e outra com a legislação, que agregou direitos aos trabalhadores e incumbiu as empresas da necessidade de manter um sem número de documentos, registros, controles, cálculos, anotações e arquivos, para cumprir a recente legislação.

[...] as empresas criaram em suas estruturas uma unidade administrativa bastante conhecida: a Seção de Pessoal. Para dirigi-la, surge a figura do chefe de pessoal, contratado pela empresa especialmente para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e dos deveres do trabalhador e, acima de tudo, da parte disciplinar (AQUINO, 1980, p. 65).

A partir deste momento a administração de pessoal assume um papel formal, funcional e legalista, assegurando o cumprimento das normas internas da organização, no tocante a contratação, e desligamento dos empregados e a realização dos controles necessários ao atendimento das exigências da legislação trabalhista. “Sua preocupação concentrava-se na papelada e nos procedimentos legais, e o homem era relegado ao segundo plano. Administravam-se papéis e não pessoas” (AQUINO, 1980). Com o passar dos anos a legislação trabalhista evoluiu e incorporando inúmeros direitos para os empregados, e um grande volume de exigências e obrigações para as empresas.

2.1.2 A evolução da legislação trabalhista

Em 1943 as diversas leis que regulamentavam as relações trabalhistas de diversas categorias foram unificadas através da criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e todas as empresas passam a ter que manter registro e controle de horas trabalhadas, férias, fichas funcionais, demonstrativos de pagamentos, horas – extras e outros. Para dar cabo a esta crescente demanda por registros e controles, as empresas criam em suas estruturas organizacionais o Departamento de Pessoal (DP). Este novo setor passa a exercer o papel de recrutar, selecionar, contratar (registro), treinar, controlar e proceder ao cálculo e o desligamento dos empregados. Apesar de ampliar suas atividades, o Departamento de Pessoal ainda focalizava sua atuação no cumprimento das rotinas burocráticas de atendimento à legislação.

Advertidas do prejuízo que sofriam com a inobservância das normas protecionistas que se multiplicavam, as empresas trataram de se acautelar, dispondo que nenhum empregado poderia ser admitido sem a aprovação da

peessoa entendida nestas leis, que nenhuma alteração de função, de local, de horário, de remuneração, de condições de trabalho em geral, que nenhuma punição ou demissão deveria ocorrer sem anuência desse funcionário quanto à possibilidade legal, e sem a sua orientação quanto a forma adequada em face da lei (SERSON, 1973, p. 16).

Uma nova etapa das relações entre capital e trabalho se inicia a partir do governo de Juscelino Kubistcheck (JK) em 1956. Com o seu governo marcado pelo impulso desenvolvimentista que propunha adiantar o Brasil “50 anos em 5 anos”, **JK** abre as portas do país para o capital estrangeiro, oportunizando o ingresso de grupos internacionais, que passam a se instalar nos grandes centros, ampliando e tornando mais complexas as relações de trabalho, o que conseqüentemente trouxe em seu bojo a necessidade de novas regras para regulação destas relações.

Conseqüentemente, as relações funcionais tornaram-se mais difíceis e tensas. O grau de aspiração do trabalhador e o nível de escolaridade aumentaram consideravelmente, dadas as exigências da nova tecnologia. Os problemas já não podiam ser resolvidos no âmbito das Seções de Pessoal. Havia necessidade de se estruturaram outras unidades de recursos humanos, com qualidade e tecnicamente capazes de enfrentar a nova realidade (AQUINO, 1980).

As empresas estrangeiras trazem além de suas tecnologias de produção, uma nova abordagem para a gestão de pessoas. Nos Estados Unidos as empresas já haviam ampliado a atuação do nosso Departamento de Pessoal, para o conceito de *Industrial Relations (RI)*, o que motivou a criação nas empresas brasileiras do Departamento de Relações Industriais (DRI).

A principal diferenciação deste novo modelo de atuação foi à utilização de técnicas científicas de gestão de mão de obra, ainda não conhecidas e/ou utilizadas no Brasil, como a aplicação de técnicas de recrutamento e seleção através da aplicação de testes psicotécnicos, metodologias de formação, treinamento e

desenvolvimento de pessoal, elaboração de planos, cargos e salários, procedimentos de segurança e medicina do trabalho, e uma nova postura diante das reivindicações dos trabalhadores, principal foco do *DRI*, devido ao crescente movimento de reivindicações dos trabalhadores, que atinge o seu auge no início dos anos 60, momento em que o país vivia uma forma mais ampla de liberdade e democracia.

Apesar de ser marcada pelo advento de técnicas de gestão de pessoas, esta nova fase não foi suficiente para mudar o quadro da atuação da área de pessoal nas empresas brasileiras, que formalizou ainda mais os seus procedimentos, adotando um maior número de controles e registros, que garantia maior segurança para as empresas, mas permaneciam com um tratamento impessoal aos trabalhadores, principalmente nas grandes empresas, que adotavam estruturas amplamente verticalizadas, exigindo maior controle das atividades individuais. Outra dificuldade para uma mudança mais acentuada na atuação da área de Recursos Humanos foi à falta de profissionais qualificados para empreender uma nova forma de gerenciá-la. Assim, a manutenção dos hábitos dos chefes de seção de pessoal, contribuiu para que não fossem abandonados os praticas legalista, normativo, que a remetia ao mero cumprimento dos aspectos burocráticos e legais da relação capital-trabalho.

2.1.3 O Golpe Militar de 1964

O Golpe Militar de 1964 cria um novo marco no histórico na administração de pessoal, da mesma forma que afetou a vida das instituições públicas e privadas e

da sociedade como um todo. O peso do Estado e a mão de ferro do governo não pouparam nenhum setor da sociedade, muito menos os trabalhadores, pois as intervenções realizadas nas relações de trabalho extrapolaram todas as experiências anteriores vivenciadas pelos trabalhadores brasileiros, que viram o Estado controlar de forma imperativa os salários, determinando a época e os índices dos reajustes, bem como assistiram a forma truculenta com que reprimiu suas manifestações na defesa de seus interesses.

A organização sindical sofre também um duro golpe, pois a oposição ao regime encontrou um forte eco nos sindicatos e as manifestações contrárias ao regime de exceção foram se espalhando por todas as categorias profissionais. Como forma de conter este avanço, o regime militar apressou-se em dar cabo aos líderes dos movimentos. Sindicalistas, estudantes, artistas, intelectuais de esquerda, e simpatizantes são presos, torturados, deportados ou mesmo mortos e qualquer aglomeração de pessoas é terminantemente proibida e reprimida, sob a alegação de ameaça à segurança nacional.

A Lei nº 4.330, de junho de 1964, chamada de Lei de Greve, era a rigor uma lei antigreve que impunha um sinuoso caminho a ser percorrido pelos trabalhadores para organizar suas manifestações, determinando inclusive que a assembléia da categoria fosse convocada por jornal com 10 dias de antecedência, o que oferecia todas as possibilidades aos empregadores de estabelecer suas estratégias de inibição dos trabalhadores, para participar dos movimentos de paralisação.

Outro fato relevante nesta época foi à substituição da Lei de Estabilidade no Emprego, que concedia ao trabalhador uma imunidade contra a demissão desmotivada após 10 anos de trabalho em uma mesma empresa, pelo Fundo de

Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) em 1966, que gerou uma elevação nos índices de rotatividade de pessoal nas empresas, pois facilitava tanto a demissão de trabalhadores a qualquer tempo, sem o peso de indenizações vultuosas, quanto facilitou a contratação de substitutos novos menos dispendiosos. A rotatividade também foi incrementada por iniciativa dos próprios empregados, que já não viam tantos motivos para suportar condições de trabalho desfavoráveis, uma vez que não gozariam mais do benefício da estabilidade.

Apesar das diversas ações intervencionistas do Estado nas relações trabalhistas, não se pode negar que a partir da década de 70 as empresas ampliaram suas ações na área de pessoal, notadamente nos esforços de formação e capacitação de seu pessoal, através da utilização dos incentivos concedidos pela Lei n.º 6.297/1975, que permitia a dedução em dobro das despesas efetivadas na formação e treinamento de pessoal, do Imposto de Renda a pagar pelas empresas.

2.1.4 Os anos oitenta

Já a partir do final da década de 70 e início da década de 80, com o acirramento da insatisfação das classes trabalhadoras com as políticas econômicas dos sucessivos governos militares e a emergente onda de automação dos processos produtivos, que reduziam as oportunidades de emprego nos grandes centros, somados com um arrefecimento do controle social imposto pela ditadura militar, que já dava sinais de esgotamento, é deflagrada em São Paulo, no coração da indústria brasileira, o **ABC** paulista, uma onda de greves sem precedentes, principalmente por parte dos metalúrgicos das indústrias automobilísticas e de autopeças, bancários e

operários da construção civil. “As reais razões desses movimentos grevistas foram: falta de condições de trabalho, desejo de participação política, maior autonomia sindical, situação adversa nos grandes centros industriais” (AQUINO, 1980, p. 80).

A força de trabalho brasileira mais consciente de seu papel na defesa de seus direitos, capitaneada por uma nova estrutura sindical, mais organizada e com grande apoio popular, realiza em agosto de 1981 o 1º Congresso Nacional das Classes Trabalhadoras (CONCLAT), e como uma das conseqüências deste congresso é criada em 1983 a Central Única dos Trabalhadores (CUT). Durante o II CONCLAT um grupo dissidente de sindicalistas cria a Central Geral dos Trabalhadores (CGT), daí em diante estas duas forças sindicais passam a fazer parte do cenário social e político do Brasil. Este “novo sindicalismo” firma sua posição exigindo em suas reivindicações melhores condições de trabalho, reposição de perdas salariais, decorrentes dos diversos planos e “pacotes” econômicos e maior liberdade política no país.

Quanto à atuação das áreas responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações, sua participação durante este período de intensas mudanças sociais e nas relações de trabalho foi mínima, contribuindo pouco para a redução destes conflitos.

Enquanto um processo social dinâmico se desenvolvia no Brasil, as práticas da administração de Recursos humanos concentravam-se na burocracia ou nos aspectos legais punitivos. E o mais grave era o fato de que concebia a empresa como um modelo fechado, infensa às influências externas (AQUINO, 1980, p. 70).

As atividades desenvolvidas pelas áreas de Recursos Humanos nas organizações permanecem voltadas para o cumprimento das rotinas de registro e movimentação de pessoal, o atendimento à legislação trabalhista e às cláusulas dos acordos ou convenções coletivas. Uma pequena evolução pode ser notada, apesar

de muito mais quantitativa do que qualitativa, nas ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal, devido às grandes exigências de mão de obra cada vez mais qualificada, da ampliação dos benefícios oferecidos pelas empresas, nos sistemas e procedimentos de avaliação de desempenho e na crescente preocupação com a segurança no trabalho, que estava em praticamente em todas as pautas de negociação dos sindicatos.

Com a consolidação do processo de abertura política em meados dos anos 80 e as expressivas mudanças nos ambiente dos negócios, que tendem a alterar os valores, as expectativas, e as demandas das classes trabalhadoras, e simultaneamente a adoção de um novo estilo na condução dos negócios pelos dirigentes das organizações, uma nova onda de mudanças se coloca em marcha. As grandes tensões sociais vividas nestes anos alertaram os empresários para a necessidade de uma atuação mais cuidadosa na administração da força de trabalho, buscando um profissional mais qualificado para atuar na gestão das áreas de recursos humanos.

Outra mudança significativa que começa a se processar é a valorização da função de Administração de Recursos Humanos, que passa a ocupar um lugar cada vez mais elevado na estrutura hierárquica das organizações. Anteriormente relegada a espaços menores na organização, como Seções e Departamentos, passa a ser comum a existência de Gerências, Divisões e até mesmo Diretorias de Recursos Humanos, principalmente nas grandes empresas. Mas na maioria dos casos não se percebia uma mudança relevante em suas atividades ou no seu enfoque, que permanecia fortemente centrado em ações reativas, processando as rotinas de recrutamento, seleção, registro, controle, pagamento de salários e benefícios, e o

trato cuidadoso das questões relativas a segurança e medicina do trabalho e das relações com os sindicatos.

Um novo conceito que passa a fazer parte da filosofia de atuação das empresas na gestão das equipes de trabalho é o de que todos gerentes de linha são também gerentes de Recursos Humanos e esta máxima passa então a incorporar o jargão da área de Recursos Humanos, redirecionando a atuação do profissional de RH que passa a buscar uma atuação mais voltada para a orientação, apoio e assessoria dos gestores das áreas.

A área de Recursos Humanos passa a exercer mais um papel que lhe coloca na posição de definir políticas, critérios, metodologias, técnicas e instrumentos que possibilitem aos executivos das áreas selecionar, avaliar desempenho, treinar e recompensar seus subordinados.

Portanto, administrar pessoas é uma tarefa existente em todas as áreas e níveis da organização. A Administração de Recursos Humanos não é uma tarefa exclusiva do profissional de ARH, mas uma responsabilidade existente em todas as áreas da organização. A responsabilidade básica pela em nível empresarial cabe ao executivo máximo, como por exemplo, o Presidente [...]. Em nível departamental ou divisional a responsabilidade pela Administração de Recursos Humanos cabe ao executivo de linha... Assim cada chefe ou gerente é responsável pelos recursos humanos alocados em seu órgão – qualquer que ele seja, de linha ou de assessoria de produção, de vendas, de finanças, de pessoal, etc. (CHIAVENATO, 1986, p.87)

As atividades de treinamento e desenvolvimento gerencial, passam a ser a grande contribuição da área de RH para a consecução das estratégias das organizações, devido ao esforço das organizações em capacitar seus gerentes em modernas técnicas de gestão, desenvolvendo suas habilidades de liderança e motivação das equipes, visando prepará-los para enfrentar este novo papel de gestor dos Recursos Humanos de suas áreas.

2.1.5 Os anos noventa

Com as sucessivas crises econômicas e o acirramento da concorrência neste período e a incessante busca das empresas por maior produtividade e menor custo de produção, outro movimento que começa a tomar corpo nas organizações, principalmente naquelas de médio e grande porte, é a terceirização de atividades meio ou de apoio, para que a empresa possa concentrar seus esforços e recursos em sua atividade fim. Desta forma, áreas como as de vigilância e portaria, conservação e limpeza, restaurante e outras, tem suas atividades repassadas para empresas especializadas neste tipo de prestação de serviços. Este caminho é também seguido pela área de Recursos Humanos, que atendendo a necessidade da organização de reduzir sua folha de pagamento e outros custos, revê sua estrutura, e identifica oportunidades de realizar algumas atividades, antes exercidas por técnicos do quadro de pessoal da empresa, por empresas especializadas ou consultores autônomos.

Notadamente as atividades de recrutamento e seleção e a realização de treinamentos passam a ser contratadas externamente, permitindo além de um enxugamento na estrutura da área de Recursos Humanos, a sua maior dedicação àquelas atividades consideradas estratégicas e/ou que não poderiam ou deveriam ser delegadas, como a administração de cargos, salários e benefícios, gestão do desempenho, monitoramento do clima organizacional, entre outras.

Vale ressaltar neste momento que, as empresas de pequeno porte, por impossibilidade de manter uma estrutura exclusiva para a elaboração da folha de pagamento e realização das atividades de registro, controle e movimentação de pessoal, já adotavam este procedimento de terceirização das atividades do

Departamento de Pessoal, para os “Escritórios de Contabilidade”, logo após a criação da legislação trabalhista em 1930. Desta forma, percebemos que não é nova a alternativa de terceirização de atividades acessórias e a concentração de esforços nas atividades finalísticas.

Outro ponto importante a ser destacado, que é característico deste momento é a grande confusão semântica que aparece ao se denominar nas empresas a área responsável pela gestão de pessoas. Em algumas organizações sobrevive o Departamento de Pessoal, em outras Departamento de Relações Industriais e em outras o Departamento de Recursos Humanos, sem, contudo se perceber uma clara diferenciação entre elas.

A administração de Pessoal encarrega-se das rotinas trabalhistas e de pessoal. A essência de seu trabalho é a administração dos eventos burocráticos decorrentes do trabalho... As Relações Industriais são responsáveis pelas relações trabalhistas da empresa, especialmente com o sindicato, com o Governo e outros públicos significativos... Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da administração que visa promover a integração do trabalhador e o aumento gradativo de sua produtividade, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a sua mão de obra... Há uma distância mínima entre as duas últimas denominações. São atividades complementares que tem como objetivo proporcionar à empresa uma mão de obra motivada, integrada e produtiva. O resto é jogo semântico de poucos resultados práticos, apesar da predominância gradativa da Administração de Recursos Humanos (AQUINO, 1980, p.72).

As últimas décadas foram marcadas pelo intenso ritmo das mudanças que se processaram no ambiente externo das organizações e que por conseqüência natural, trouxeram grandes mudanças em seu ambiente interno. A globalização dos mercados provoca uma intensa disputa pelos clientes que se tornaram cada vez mais exigentes, o avanço tecnológico a diversificação e a intensa busca por melhoria na qualidade e dos produtos e dos serviços, com preços cada vez mais competitivos são fatores determinantes destas transformações por que passaram e estão passando as organizações.

2.1.6 O momento atual da administração de recursos humanos

Para enfrentar estes desafios as empresas se empenharam em processos de mudança através da implantação de programas/projetos de Qualidade Total, Reengenharia, *Downsizing*, Planejamento Estratégico e outros que afetaram decisivamente a forma pela qual as organizações conduziam seus negócios, criando uma nova cultura organizacional voltada para a produtividade, competitividade e resultados. Nestes novos tempos de democratização da informação, globalização de mercados, maior acesso às tecnologias e de escassez de recursos financeiros, as competências das pessoas passam a ser um dos diferenciais competitivos com que as organizações passam a contar.

Quase sempre, as pessoas constituem para as empresas o desafio crucial no alcance e na manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade. E, ao mesmo tempo, as pessoas constituem vantagem competitiva que representa algo mais que uma empresa pode oferecer ao mercado e se mostrar competitiva. Assim, as pessoas podem tanto constituir o problema como podem constituir a solução (CHIAVENATO, 2000, p.12).

Daí surgiu a necessidade de rever a posição e a atuação da área de Recursos Humanos, para que ela passasse a atuar de forma mais abrangente e estratégica. Na busca de um espaço mais relevante no organograma das organizações e de uma atuação mais consistente e consoante com as mudanças de processos que ocorreram nas demais áreas das empresas, fruto das grandes transformações ambientais que se processaram nos anos 90, as áreas de Recursos Humanos passam a adotar com mais ênfase a terceirização de atividades rotineiras e burocráticas e busca compartilhar com os gerentes das demais áreas a realização de algumas atividades, como o treinamento e desenvolvimento de pessoal e a gestão de desempenho.

Em boa parte das empresas, a área de Recursos Humanos tem se isolado marcadamente das demais áreas e funções assumindo uma posição subalterna, praticando o monopólio exclusivo de todas as funções relacionadas com pessoal. Com algumas honrosas exceções, o recrutamento, a seleção, a integração, o treinamento, a remuneração e outros processos relacionados com a administração de pessoas costumam ser da alçada exclusiva de RH, que não os reparte com ninguém (CHIAVENATO, 200, p. 04).

Apesar de prevalecer, na maioria das organizações a predominância das atividades legais e burocráticas na atuação da área de RH, a partir da segunda metade da década de 90, passa a existir uma tendência clara de mudança deste nível de atuação, principalmente nas empresas de grande porte, que atuam em mercados altamente competitivos. A preocupação com uma atuação mais ampla e estratégica é o foco dos diversos seminários e congressos realizados pelas entidades que congregam os profissionais da área de **RH**.

Os consultores mais requisitados, tidos como “gurus” das organizações de sucesso, através de suas publicações ou de suas aparições em seminários e congressos, passam a conclamar os gestores de **RH** e os dirigentes das organizações, para uma verdadeira cruzada na captação, manutenção e desenvolvimento dos talentos humanos.

Mais do que nunca as organizações dependem dos talentos das pessoas para atingir os seus objetivos e agregar valor aos seus produtos e serviços, uma vez que as suas estruturas estão cada se tornando mais enxutas, contando com equipes reduzidas de funcionários próprias, concentradas exclusivamente no seu negócio, passando para terceiros a realização das atividades de suporte às sua atividade fim.

Dentro desta perspectiva, diversos autores salientam a importância de uma mudança na atuação da área e dos profissionais responsáveis pela gestão de **RH** nas organizações.

RH tem que anteciper as tendências, pensar no que é preciso fazer hoje e também no que é preciso fazer daqui a algum tempo; pensar no novo perfil

dos profissionais de RH nas necessidades futuras da empresa: Rh precisa fazer com relação às pessoas o mesmo que marketing faz com relação ao consumo: antecipar as tendências e ser proativo. RH tem que fazer parte do negócio, viabilizando as estratégias no seu dia a dia (ORLICKAS, 1998, p. 17).

De outra forma, mas dentro do mesmo contexto, a área de **RH** é convidada a agregar valor à organização, para deixar de ser percebida como uma área de custos e passar a ser percebida como área de resultados.

Eles sempre acreditaram na importância da sua área de atuação, ainda que muitos gerentes distanciados da função de RH não reconheçam o seu verdadeiro valor. Mas, pela primeira vez, RH tem oportunidade de impulsionar o resultado final por outro método que não seja a simples minimização dos custos (BECKER, 2001, p. 39).

Finalizando este breve retrospecto da constituição, desenvolvimento e estágio atual da área de Recursos Humanos nas organizações, percebe-se que muito se avançou, mas ainda há muito que caminhar, principalmente nas empresas de médio e pequeno porte, onde notadamente não se percebe uma maior diferenciação da atuação de RH, daquela encontrada na década de 70, ou seja, com um enfoque quase que exclusivo nas funções de registro, movimentação e controle para atender a legislação trabalhista, que ainda tira o sono dos empresários das micro e pequenas empresa, principalmente pelos altos custos dos encargos sociais decorrentes da folha de pagamento.

Romper as barreiras do conservadorismo e atuar de forma mais sistêmica e estratégica, passa a ser o grande desafio dos profissionais que ocupam o papel de gestores de Recursos Humanos nas organizações. Chiavennato (2000, p. 20) aponta para treze principais tendências para a área de RH nas organizações modernas e bem sucedidas.

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

Fonte: Chiavenato (2000, p. 20).

Quadro 1: As treze tendências da ARH

2.1.7 O papel estratégico da administração de recursos humanos

A globalização é uma realidade que traz a competitividade entre as organizações, como o seu principal efeito no curto prazo, fazendo com que as organizações tenham que se tornar cada vez mais capazes de manter e ampliar a eficiência em seus processos e a eficácia em suas estratégias.

O Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica tem sido as principais ferramentas utilizadas pelas empresas para enfrentar os desafios desta onda de competitividade sem precedentes. Para elaborar implantar e garantir os resultados destes planos e estratégias, as organizações contam necessariamente com as pessoas, que irão empregar suas capacidades, competências e motivação para a consecução destes objetivos.

Dentro desta perspectiva, as empresas necessitam de profissionais cada vez mais capacitados, motivados e comprometidos com os seus, o que representa, ao mesmo tempo, uma oportunidade e um desafio para a área de Recursos Humanos. Oportunidade, no sentido de poder contribuir de forma direta com a consecução dos objetivos organizacionais e um desafio, porque remete a área a um processo de mudança, principalmente em seu foco de atuação, saindo da preocupação com a eficiência de seus processos legais e burocráticos, para uma atuação estratégica, visando a geração de competências, motivação e compromisso nas pessoas, para que possam atender às demandas das estratégias da organização.

Os processos tradicionalmente realizados pela área de **RH** devem ser revistos e reavaliados, quanto ao grau de contribuição para a consecução dos objetivos organizacionais e a ampliação da competitividade das organizações. Para criar valor e obter resultados os profissionais de Recursos Humanos devem definir as metas que garantirão os resultados do seu trabalho, para se tornarem parceiros estratégicos das organizações.

Como proposição para uma definição dos papéis que a área de **RH** deve assumir nas organizações, Ulrich (1998) apresenta um conjunto de papéis/funções, como no quadro abaixo.

Papel/ Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégia de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: "Diagnóstico Organizacional"
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: "Serviços em comum"
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários "Prover Recursos aos Funcionários"
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: "assegurar capacidade para mudança"

Fonte: Dave Ulrich (1998, p. 41) .

Quadro 2: Definição dos Papéis de RH

Para Ulrich (1998) o papel estratégico do **RH** se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Dentro desta perspectiva a área de Recursos Humanos passaria a se tornar um parceiro estratégico da organização, auxiliando-a a atingir seus objetivos. Já o seu papel de criar uma infra-estrutura eficiente, se apóia no desenvolvimento da eficácia em contratar, treinar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização, gerando valor para a organização. No papel de administração da contribuição dos funcionários, requer uma postura ativa no desenvolvimento do capital intelectual da organização, vinculando suas contribuições ao sucesso da organização. Finalmente, no papel de administrador da transformação e da mudança, a área de **RH** irá adicionar valor à organização na medida em que identificam e auxiliam na implementação de processos para a mudança.

Contribuindo com esta visão, os autores que tratam de temas como Capital Intelectual, Aprendizagem organizacional e Gestão do Conhecimento apontam para a necessidade das organizações investirem no desenvolvimento das pessoas para que possam contribuir de forma decisiva para a consecução dos seus objetivos.

Nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração é coletiva e livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 1999, p. 21).

Comprometer e motivar as pessoas na busca dos resultados organizacionais pressupõe a adoção de modelos participativos de gestão, possibilitando que as capacidades das pessoas sejam plenamente utilizadas, mais do que isto significa tratar as pessoas como agentes ativos nos processos organizacionais, como se fossem verdadeiros parceiros do negócio.

As mudanças apontam para uma nova abordagem na ARH nas organizações modernas. O velho conceito de recursos humanos cede lugar para abordagens onde as pessoas são tratadas como seres humanos e não um mero recurso a ser captado, utilizado e substituído quando necessário. Pessoas são distintas uma das outras, dotadas de personalidade própria, inteligência, aptidões, conhecimentos, e habilidades diferenciadas, capazes de contribuir decisivamente para a os resultados organizacionais.

Para dar valor às pessoas, as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e mover-se em direção à noção de Capital Humano, uma noção que vê as pessoas não como recursos precívalis a serem consumidos, mas como um bem de valor a ser desenvolvido. Esse conceito se desenvolveu gradualmente por séculos, desde que os empreendimentos coletivos começaram. Nas últimas décadas, apesar da contínua fidelidade a idéias antigas, vimos um crescimento gradual dos comentários e pesquisas a cerca deste assunto – incluindo a recente descoberta de que os investimentos em capital humano resultam em maiores retornos aos acionistas (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000, p. 31).

Ir além da administração de recursos humanos passa a ser o desafio da gestão de pessoas. Criar, manter um ambiente onde as pessoas possam utilizar todo o seu potencial a serviço da organização, significa alterar a concepção do verdadeiro papel das pessoas nos processos organizacionais.

O planejamento e as estratégias organizacionais, tanto em sua concepção, quanto em sua execução, lá na operacionalização de suas rotinas, necessitam de pessoas competentes, conscientes, motivadas, participantes e comprometidas, para que os resultados possam ser alcançados.

Cabe então a **ARH** criar condições para a aquisição e o desenvolvimento de competências, gerando o capital intelectual da organização, tornando as pessoas preparadas e conscientes de suas capacidades e possibilidades de contribuir para os resultados da organização. Gerar motivação e comprometimento das pessoas com os propósitos da organização, através de processos participativos que permitam e incentivem a participação.

Neste sentido, é necessário que a organização, através de seus dirigentes, abandonem os discursos vazios sobre a importância das pessoas e partam para a adoção de ações concretas de inserção e valorização das pessoas em seus planos estratégicos e políticas organizacionais.

2.2 Planejamento estratégico - princípios e evolução

O processo de planejamento passou por uma evolução significativa em sua perspectiva histórica, agregando ao longo do tempo terminologias complexas, características cada vez mais abrangentes e metodologias mais participativas,

passando de plano operacional de curto prazo, baseado em uma visão endógena da organização, que pretendia ampliar a eficiência na utilização dos seus recursos financeiros, para uma concepção de gestão estratégica, com prevalência de definições de longo prazo, baseadas em uma leitura ambiental, que visa estabelecer uma vantagem competitiva para as organizações, frente aos desafios impostos por um ambiente que se apresenta hoje em rápidas e constantes mudanças. Assim, as abordagens partem da busca da eficiência interna para a busca da diferenciação competitiva.

A eficácia operacional (**EO**) significa o desempenho de atividades melhor que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como, por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente (PORTER, 1999, p. 47).

2.2.1 Processo de planejamento

O processo de planejamento iniciou o seu desenvolvimento logo após a segunda grande guerra, no início da década de 50, com o início do acirramento da competição entre as empresas, com uma ênfase no orçamento e no planejamento financeiro. Neste momento as empresas empreendiam longos estudos para elaborar planos orçamentários, buscando a eficiência na utilização dos recursos financeiros, através da perspectiva da previsão e do controle das ações empresarias, com base nas ações realizadas nos exercícios anteriores, na expectativa de que a atuação da organização fosse mais eficiente e mais econômica.

O setor público é um bom exemplo de como este procedimento prosperou nesta época, pois até hoje ainda é possível encontrarmos planos de ação elaborados a partir da perspectiva orçamentária.

A projeção de gastos passados tende a premiar os que gastam em excesso em detrimento dos que gastam pouco, porque a simples projeção de despesas tende a manter o status quo. No Brasil esse tipo de planejamento foi mais difundido no setor público, antecedendo o setor privado. A Lei Federal 4320/64 estabeleceu as bases para a adoção do chamado orçamento programa. Ainda hoje é grande o número de organizações públicas que se encontram nesse estágio, reproduzindo-o com as suas falhas e limitações (TAVARES, 1991, p. 7).

A perspectiva do planejamento em longo prazo, veio com os anos 60, quando as empresas passam a adotar o futuro como um objeto de análise e preocupação.

Para Ackoff (1976) planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. Para o autor o planejamento é um processo decisório especial que se caracteriza por três formas:

- Planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é *tomada antecipada de decisão*. É um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação.
- Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro desejado envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, *um sistema de decisões*.
- Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

O principal desafio para os administradores passa a ser a previsão do futuro das organizações e das mudanças que deverão ocorrer nos ambientes onde atuam. Desta forma, a complexidade dos problemas com que se deparam e a maneira como estavam acostumados a tratá-los coloca sob suspeita a qualidade dos planos que elaboram, baseados em instrumentos de pesquisa operacional, cálculos de projeções estatísticas e análises de indicadores passados e presentes.

2.2.2 Década do planejamento estratégico

Os anos 70 inauguram uma nova perspectiva para o planejamento, ampliando a sua abordagem com os conceitos de estratégia. Assim, esta passa a ser a década do Planejamento Estratégico, que tomava forma através do modelo SWOT, (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que por seu apelo de modernidade entusiasma os administradores, tornando-se obrigatório a todas as empresas que pretendiam estar na vanguarda dos negócios.

Para tavares (1991) esta fase foi marcada por um conjunto de conceitos de simples significação mas nem sempre de fácil implementação. Entre eles estão as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) as Curvas de Experiência e as Matrizes de Crescimento e de Participação no Mercado, estas últimas, desenvolvidas pelo *Boston Consulting Grup* (BCG), muito conhecida e utilizada até hoje nas organizações. A ampliação da concepção de planejamento para planejamento estratégico, foi muito além da simples agregação de terminologia.

As múltiplas características e variáveis inerentes à organização diferenciam a abordagem que esta faz na concepção do seu plano estratégico, através da adoção de ações mais conservadoras ou mais arrojadas, mas é praticamente certo que em sua grande maioria, as organizações que empreendem, a formulação de um planejamento estratégico vai adotar procedimentos comuns como a definição do Negócio e da Missão Organizacional, que são requisitos fundamentais, definidos a partir do ambiente que a empresa atua.

Missão e Negócio são definidos visando nortear a ação da organização, tendo em vista as necessidades e expectativas atuais e futuras dos seus clientes, em relação aos seus produtos e serviços.

Para Tavares (1991), a elaboração do Planejamento Estratégico inicia-se a partir da definição do Negócio e da Missão da organização, para que esta possa ter um significado único para suas atividades. Quanto à definição do negócio, o autor entende que é a partir desta definição que a organização irá fundamentar a sua atuação frente ao ambiente onde está inserida.

A questão inicial que deve fundamentar toda a atividade de planejamento é a identificação do negócio que a organização deseja se dedicar. A definição do negócio corresponde, assim ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais. O negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou o consumidor compra seus produtos ou utiliza os seus serviços, e não se deve ater a sua razão social, contratos ou estatutos (TAVARES, 1991, p. 82).

Já com relação à missão, o autor entende ser esta a principal fonte de orientação para sua ação, emprestando à missão um caráter doutrinário, ou seja, o que a organização não deve perder de vista, ou mesmo o porto ao qual se deve recorrer quando paira a dúvida sobre uma decisão ou estratégia a ser adotada. De modo geral, a missão consiste na razão de existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio” (TAVARES, 1991, p. 88).

O planejamento estratégico pode assim ser entendido como o processo que, ao buscar a formulação das estratégias da organização, em uma dimensão temporal, identifica e analisa as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está inserida, bem como aqueles elementos que se caracterizam como pontos fortes e fracos de suas estruturas e processos internos.

Assim a posição estratégica da empresa é definida a partir da análise e avaliação dos fatores internos e externos, para o estabelecimento de ações que visam, maximizar os pontos fortes e minimização dos pontos fracos, para que a

empresa possa tirar proveitos das oportunidades e se defender das ameaças apresentadas pelo ambiente externo.

O processo de formulação e de implantação do Planejamento Estratégico avança em seu grau de abrangência e de complexidade, exigindo elevado esforço de análise de variáveis ambientais e de fatores internos das organizações. E na mesma medida em que amplia sua complexidade, faz crescer a resistência interna à sua implantação.

A experiência em empresas mostrou que os preceitos de planejamento estratégico são difíceis de ser transferidos para a prática. Não só essa transferência é difícil, como também as tentativas de uma disciplina estratégica rigorosa provocaram 'resistências ao planejamento' – inércia organizacional que parece frustrar os esforços e rejeitar as tentativas de planejamento, como se este fosse um 'anticorpo estranho' (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981, p. 49)

A formulação do planejamento estratégico passa a incorporar a preocupação com a análise, inter-relação, e o equilíbrio dos recursos internos e externos afetos à organização, tornando imperativa a adição da concepção da Administração Estratégica ao processo de planejamento, a ser implementado nas organizações, incluindo de vez as variáveis exógenas, como elementos primordiais para o processo de planificação e decisão organizacional.

Definir a atitude ou a posição estratégica da empresa é um procedimento racional: envolve a identificação dos objetivos da empresa e uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos, e, em seguida, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliações do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos como também a capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial. O resultado disto é uma nova atitude estratégica (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1991, p. 54).

2.2.3 Perspectiva sobre o planejamento estratégico

Na década de 80 uma nova perspectiva sobre o planejamento estratégico surge como respostas à amplitude e a complexidade da concorrência entre as organizações, o que dificultava a projeção do futuro e de planos para atingi-los, desta forma o Planejamento Estratégico necessita de novos ingredientes para manter-se como uma ferramenta eficaz na gestão dos negócios.

Porter (1999) surge com a proposição de elaboração de cenários como forma da empresa adquirir vantagem competitiva sobre seus concorrentes e estabelecer suas estratégias de longo prazo. A construção de cenários de parte da análise das “Cinco Forças”:

- Fornecedores;
- Novos Concorrentes;
- Concorrentes na Indústria;
- Substitutos; e
- Compradores.

2.2.4 Administração estratégica

A administração estratégica visa gerenciar os recursos das organizações de forma mais eficaz, permitindo que os objetivos definidos sejam cumpridos. Esse processo compreende a elaboração, a implantação e o acompanhamento das estratégias da organização. Pode-se afirmar que todas as organizações possuem estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes.

Para a elaboração das estratégias existem diversas abordagens, que levam em consideração os ambientes externo e interno. A elaboração das estratégias através de um processo de planejamento vem sendo utilizada pelas organizações que desejam criar o futuro de modo racional . A implantação das estratégias deve levar em consideração a cultura organizacional e as relações de poder existentes no interior da organização, para que as resistências sejam superadas e os objetivos organizacionais prevaleçam, em detrimento de objetivos individuais.

Em seus estudos sobre estratégia, Mintzberg (1987) aborda cinco definições de estratégia: como Plano, Estratagema, Padrão, Posição e Perspectiva, buscando uma definição mais eclética, não necessariamente excludentes mas complementares.

Como um Plano o autor aponta que a estratégia define como os líderes buscam definir a direção que a organização deverá tomar, através de um conjunto predeterminado de ações, que levará a organização a atingir os objetivos desejados. Como um Estratagema, a estratégia parte da definição de ações que objetivam extrair vantagens sobre os concorrentes. Como Padrão define uma série de ações que irão garantir um padrão de comportamento dos resultados da organização. Como Posição, a estratégia busca contextualizar a organização em seu ambiente de atuação, onde há ameaças e oportunidades que devem ser analisadas para nortear as ações da organização. Como Perspectiva, a estratégia é fruto de um pensamento coletivo da organização, que define a sua forma de atuar e atingir seus resultados.

Desta forma, o Planejamento Estratégico pode ser entendido como um processo de formulação de estratégia que procura, antes de tudo, analisar no ambiente interno, suas forças e fraquezas e no âmbito externo, as ameaças e

oportunidades apresentadas pelo ambiente onde atua, ou pretende atuar, para desta análise identificar a estratégias a serem adotadas, sejam elas de crescimento, diversificação, sobrevivência ou mesmo de diferenciação.

Ressalta-se também, a importância da disponibilidade dos recursos orçados para o efetivo cumprimento das ações formuladas. Além disso, o acompanhamento das estratégias é fundamental para que se tenha um controle do processo, possibilitando a correção dos desvios e fornecendo a base para se iniciar um novo ciclo.

O Planejamento Estratégico pode ser visto então como um conjunto de planos e intenções da organização, que não necessariamente são capazes de por si só gerarem mudanças nas organizações, mudanças estas que necessitam de pessoas conscientes dos propósitos da organização, capacitadas para empreendê-las e também motivadas e comprometidas com os seus resultados, criando assim o ambiente propício tornar as estratégias uma realidade em suas ações cotidianas.

2.3 Considerações finais

A revisão da literatura traz evidências de que a Administração de Recursos Humanos, durante muito tempo foi tratada como a área que tinha o papel secundário de cumprir os preceitos legais e burocráticos ao administrar as relações formais entre as pessoas e as organizações. Outro papel atribuído à área de Recursos Humanos era o de 'manejar' o conflito entre os interesses e expectativas das pessoas em relação à organização, visto que estes eram interpretados como

mutuamente excludentes, ou seja para que um pudesse obter resultado positivo a outra parte deveria ter resultado negativo.

Desta forma é natural que a área estivesse ausente durante décadas dos processos decisórios das organizações.

Nas empresas maiores, tradicionalmente, os aspectos referentes ao planejamento e às pessoas foram separados em dois mundos. O mundo do planejamento reservado para a 'fileira nobre' da gerência sênior e do conselho, enquanto o mundo das pessoas se desenrolou alguns andares abaixo, no departamento de recursos humanos (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000, p. 59).

Só a partir das últimas décadas que os modelos de Planejamento Estratégico e Administração Estratégica ressaltam a importância das pessoas nos processos de elaboração, implantação e consecução dos objetivos organizacionais, uma vez que são as pessoas que são os elementos ativos, provocadores de decisão, empreendedores das ações e criadores de inovação nas organizações.

É precisamente nesse contexto que se insere o debate sobre o conceito emergente de Capital Humano, que encara as pessoas como a principal fonte de geração de valor e não apenas como recursos a serem exauridos no processo produtivo. Nessa nova perspectiva mundial, a antiga área de Recursos humanos assume papel estratégico fundamental, constituindo-se em uma das principais fontes de vantagem competitiva (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000, p. 7).

Hoje a percepção é de que as organizações são constituídas e pessoas e tem nelas uma importante fonte de recursos para cumprir a sua missão e atingir os seus objetivos, daí a necessidade de uma forte interligação entre a atuação da área de Recursos Humanos e as estratégias da organização.

Na visão de vários presidentes corporativos os gerentes de RH são simplesmente funcionários que implementam programas que não são mais do que custos extras a serem cortados em tempos difíceis. Na verdade, é fato bem documentado que, em declínios econômicos, os orçamentos de treinamento são os que recebem os maiores e mais rápidos cortes. Todos que trabalham em organizações progressistas reconhecem que a função recursos humanos deve ter um vínculo maior com a estratégia (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000, p. 50).

As organizações que investem na qualidade de vida das pessoas promovem a sua capacitação, ampliando a sua capacidade de contribuir com a organização, melhoram sua empregabilidade, e também buscam implantar modelos de gestão mais participativos que possibilitem a maior contribuição das pessoas em seus processos, geram maior motivação e comprometimento dos indivíduos e atingem seus resultados de forma mais rápida e ampliam o retorno sobre seus investimentos.

Pode-se dizer que atualmente a literatura sinaliza uma íntima correlação entre os processos de Planejamento e Administração Estratégica e a gestão dos Recursos Humanos, visto que as organizações necessitam de pessoas conscientes, capacitadas, motivadas e comprometidas com seus propósitos, para que possa, não só conceber suas estratégias como implantar as ações decorrentes de forma a obter os resultados projetados.

Esse papel estratégico também exige que os profissionais de RH desenvolvam novas competências. Por certo, o campo de RH empreendeu enormes avanços nos últimos vinte anos [...]. Isso significa mais do que apenas compreender a estratégia explícita da empresa. Ser parceiro estratégico requer que os profissionais de RH entendam exatamente que habilidades contribuem para o êxito na implementação da estratégia – e como RH afeta essa habilidade (BECKER, 2000, p. 39).

É só através desta parceria que as organizações e as pessoas poderão a médio e longo prazo atingir os seus objetivos, que longe de serem conflitantes, são interdependentes e devem ser perseguidos, tanto pelos dirigentes das organizações, quanto pelas pessoas que nelas trabalham.

Com intuito de verificar na prática o que preconiza a literatura, buscou-se realizar um estudo de caso onde se pudesse observar se o **RH** assume um papel ativo e importante no processo de Planejamento Estratégico da organização, como

sugere que seja a literatura, ou se permanece confinado em suas atividades legalistas e burocráticas de décadas atrás.

O item 3 apresenta a seguir de forma detalhada o método de pesquisa.

3 ESTUDO DE CASO

Este item apresenta as bases metodológicas e as premissas que sustentam a opção pela realização de um estudo de caso, que objetivou explorar e compreender, em uma organização específica, o papel e a participação da área de Recursos Humanos no processo de elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico.

Relata também, um breve histórico sobre o cooperativismo de crédito rural, as características mais relevantes da empresa escolhida para a realização deste estudo, os resultados da pesquisa realizada, as conclusões do estudo de caso realizado e as recomendações para a empresa.

3.1 Procedimentos metodológicos

A busca pela constatação sobre o real papel que a área de Recursos Humanos desempenha no Planejamento Estratégico das organizações, comparando-o com o que foi possível observar na revisão da literatura realizada neste trabalho, apontou para a adequação da utilização de um estudo de caso como forma de verificar na prática, através de um exemplo típico, se ocorre e como ocorre esta participação.

Na busca de proporcionar uma melhor visão do problema, utilizou-se o método do estudo de caso, como forma de levantar as informações necessárias para a realização deste trabalho. Godoy (1995) argumenta que o estudo de caso é uma forma de pesquisa onde o objeto de estudo é analisado de forma profunda e

intensiva, e pode ser aplicado em situações onde o limite entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas.

A utilização de um estudo de caso foi escolhida também como método de pesquisa por entender-se que há maior possibilidade de maior aprofundamento da análise das diversas nuances que caracterizam o posicionamento e a atuação da área de Recursos Humanos em uma organização, bem como, na perspectiva de compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos atores, dos participantes do processo.

Godoy (1995a) afirma que a pesquisa qualitativa tem o pesquisador, e, conseqüentemente, a percepção dele, como ponto fundamental para a obtenção dos dados do ambiente natural. Por este motivo, é necessário um contato direto e prolongado deste pesquisador com o ambiente.

Objetiva-se nesta postura metodológica a exploração e a descrição e, justamente por este motivo, segundo Godoy (1995a, p. 62) “o ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo”. Desta forma, percebe-se que todas as relações entre atores e ambiente são importantes, e necessita-se de uma preocupação com todo o processo de desenvolvimento, e não somente com os resultados encontrados.

No nosso caso específico, onde buscamos identificar o papel da área de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico optamos por observar uma organização específica, dado a multiplicidade de variáveis que envolvem os processos de Planejamento Estratégico das organizações, que variam em metodologia e amplitude de acordo com seu porte, ramo de atuação e complexidade

de suas operações, o que tornaria ainda mais difícil a identificação de pontos comuns, que permitissem alguma generalização.

Com relação à profundidade do estudo realizado com esta técnica, Gil (1991, p. 58) argumenta que se trata de:

um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, é tarefa praticamente impossível mediante outros delineadores de pesquisa.

As hipóteses desta pesquisa, que tem como objetivo geral “analisar o papel da área de Recursos Humanos no processo de elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico das organizações”. Outro propósito é verificar se as estratégias estabelecidas pela organização refletem, através de diretrizes, ações e/ou investimentos na melhoria dos processos de gestão de Recursos Humanos, da mesma forma que a literatura consultada ressalta a importância da área de Recursos Humanos para as organizações.

Para tanto, a pesquisa procurou mapear informações que fornecesse subsídios suficientes para a análise de questões como: A área de **RH** está posicionada com o status de área estratégica? O responsável pela área é participante ativo do processo de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico, podendo contribuir com a definição dos objetivos e diretrizes organizacionais? Existe uma coerência entre o que a direção da organização propaga e o que está estabelecido no Planejamento Estratégico com relação à Gestão de Pessoas ?

Godoy (1995b, p.25) levanta o fato de que o estudo de caso torna-se:

a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Esta situação se encaixa perfeitamente em nossas necessidades, pois se trata de um fenômeno atual e de difícil controle, principalmente no aspecto relacionado ao isolamento de variáveis.

A utilização do estudo de caso, além das vantagens descritas acima, apresenta-se, segundo Godoy (1995b), como uma excelente forma de presenciar e registrar os conflitos e divergências, tão características das situações sociais e naquelas que envolvem relações entre áreas, pessoas e outros aspectos subjetivos dentro do contexto organizacional, que devem ser uma importante parte do caso descrito.

Gil (1991) argumenta que o estudo de caso apresenta como vantagens o estímulo a novas descobertas (principalmente descobertas emergentes, que não estavam dentro da programação inicial), a ênfase na totalidade e na integração dos acontecimentos e a simplicidade dos procedimentos.

Na situação específica desta pesquisa, ao escolher-se uma empresa que se enquadre nas características básicas de um caso típico a ser investigado, buscou-se uma situação em que a empresa tivesse passado recentemente pelo processo de elaboração e implantação e que estivesse na fase de acompanhamento da implantação das ações definidas em seu Planejamento Estratégico, para que desta forma, o estudo pudesse abranger todas as questões que estamos investigando.

O início do trabalho foi desenvolvido através da técnica da pesquisa bibliográfica, enfatizando os principais pontos de vista de cada autor considerado. Desta forma, obteve-se um modelo, para avaliação e aplicação em um estudo de caso, através do qual são propostas soluções de melhoria.

Para o levantamento das informações e a construção do “caso” foi elaborado um roteiro de Entrevista Estruturada, que foi aplicado em grupo de 04(quatro) Gerentes da empresa. A decisão de entrevistar este grupo de gerentes se processou após uma reunião mantida com a Gerente de Recursos Humanos da empresa, que fez um breve relato sobre como ocorreu o processo de Planejamento Estratégico da empresa e as áreas e pessoas que dele participaram.

Assim, foram realizadas entrevistas com os gerentes que estão na organização desde o início do processo de elaboração do Planejamento Estratégico e que participam ativamente das etapas de implantação e acompanhamento, e entre eles estava o Gerente de Recursos Humanos da empresa, que seria entrevistado, mesmo que não tivesse participado do processo.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, durante o horário de trabalho dos entrevistados, o que facilitou também o acesso aos dados e documentos que sustentavam as repostas oferecidas. As informações foram consolidadas após a leitura e análise dos documentos e arquivos eletrônicos disponibilizados pelos entrevistados, que continham maior riqueza de detalhes.

Trabalhando desta forma, buscou-se, paralelamente à entrevista, a utilização da técnica da observação não-participante, pois o pesquisador atuou como um observador atento, registrando o máximo de ocorrências interessantes para o objetivo do trabalho com o cuidado de captar não somente o fato em si, mas as aparências, eventos e comportamentos e percepção dos entrevistados.

Lakatos e Marconi (1991, p. 93) argumentam que neste tipo de pesquisa o pesquisador:

presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado. O procedimento tem caráter sistemático.

Depois de realizadas as entrevistas, a leitura dos materiais disponibilizados e feitas às observações necessárias, em momentos distintos foi necessário recorrer aos entrevistados para complementar informações que careciam de maiores detalhes, ou que mereciam ser mais bem exploradas, para dirimir dúvidas ou mesmo elucidar algumas contradições, para que se tornassem úteis e válidas para este estudo.

3.2 A Escolha da empresa

Godoy (1995b) lembra que, normalmente, para a delimitação do objeto de estudo, em um estudo de caso, a unidade é escolhida por representar um caso típico ou uma situação diferenciada. Neste caso específico, buscou-se uma situação típica, em que a organização tivesse passado por todo o percurso de elaboração, implantação e que estivesse no estágio de acompanhamento das ações estabelecidas em seu Planejamento Estratégico.

Por este motivo, o processo de escolha da empresa a ser estudada priorizou a observação destas características básicas, para que pudesse-mos encontrar toda a gama de informações necessárias para nosso estudo. Após a observação das características básicas, surgiram algumas possibilidades de estudos em empresas de características diversas.

A CREDELTA foi escolhida por reunir algumas características imprescindíveis para a realização deste trabalho, tais como, ter passado recentemente pelo processo de elaboração implantação de um Planejamento Estratégico; a metodologia utilizada para elaboração do plano; a estrutura da área de Recursos Humanos; porte da empresa; localização geográfica, entre outros.

3.3 Permissão para execução da pesquisa

Na realização de um estudo de caso é necessário que haja uma aprovação da empresa a ser estudada, bem como da participação das pessoas envolvidas no processo. Godoy (1995b, p.26) também afirma que “É sempre importante contar com a permissão formal do principal responsável pela unidade em estudo”.

Por tratar-se de um trabalho científico, foi elaborada uma declaração, datada e assinada, que continha a finalidade da pesquisa, o nome da instituição, do orientador e do aluno, e evidenciava o aspecto científico do trabalho a ser realizado. Constatou também da declaração um comprometimento de apresentação do “caso” transcrito, para que a equipe pudesse fazer as devidas correções e a avaliação da veracidade dos fatos descritos, antes de qualquer apresentação pública. Esta declaração foi apresentada à administração da empresa Cooperativa Delta, que apoiou desde o princípio a realização do trabalho.

3.4 Coleta de dados

O primeiro passo, antes de iniciar-se a coleta dos dados, foi à escolha do instrumento adequado para a realização deste procedimento. Segundo Santos (2001, p. 233) “A entrevista é um excelente Instrumento de pesquisa e é largamente usada no mundo das organizações, com múltiplas finalidades”.

A entrevista como um instrumento apropriado para a investigação em trabalhos de ciências sociais, pois permite a obtenção de informações diretamente

com as pessoas envolvidas no processo que se está investigando, proporcionando inclusive a elucidação de interpretações equivocadas de perguntas e respostas.

Já o questionário, é um instrumento de coleta de dados que permite ao pesquisador obter uma gama diversificada de informações, de um grande número de pessoas, em locais distintos ao mesmo tempo, adequando-se mais a pesquisa de natureza quantitativa. Envolve a elaboração de uma série de perguntas ordenadas que devem ser formuladas e respondidas por escrito e posteriormente devolvidas ao entrevistador.

Segundo Lakatos e Marconi (1996, p. 86) como vantagens e desvantagens as entrevistas oferece as seguintes características:

VANTAGENS	DESvantagens
Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos e alfabetizados.	Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
Fornece uma amostragem muito melhor da população geral. O entrevistado não precisa saber ler ou escrever.	Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a falsa interpretação.
Há flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.	Possibilidade de o entrevistador ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões, etc.
Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações e gestos.	Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias.
Dar oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.	Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.	Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
Permite que dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.	Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (1996, p. 86).

Quadro 3: Vantagens e desvantagens da entrevista.

Já os questionários, segundo as autoras, apresentam como vantagens e desvantagens, as seguintes características:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.	Percentagem pequena dos questionários voltam.
Atinge maior número de pessoas simultaneamente.	Grande número de perguntas sem respostas
Abrange uma área geográfica mais ampla.	Não pode ser aplicado em pessoas analfabetas
Economiza pessoal, tanto no adestramento quanto em trabalho de campo.	Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
Obtém respostas rápidas e mais precisas.	A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
Há maior liberdade de respostas em razão do anonimato.	Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.
Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.	A devolução tardia, prejudica o calendário ou sua utilização.
Há menos risco de distorção, pela não influência do entrevistador.	O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.	Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.
Há uniformidade de avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.	Exige um universo mais homogêneo.
Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.	

Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (1996, p. 86).

Quadro 4: Vantagens e desvantagens do questionário.

Na situação específica em questão, o levantamento de informações deveria ser realizado apenas com o corpo gerencial que detinha informações

consistentes sobre o Planejamento Estratégico da organização e a forma como ele foi concebido, implantado e sobre os processos de acompanhamento que estão sendo realizados. Este fator contorna as principais desvantagens da entrevista, que estão relacionadas a uma coleta de informações realizada com um grande número de pessoas.

A dificuldade de registro das respostas, que é uma das dificuldades na realização de entrevistas foi contornada através da dedicação de tempo dos entrevistados, permitindo ao entrevistador a transcrição na íntegra das respostas oferecidas. Com a finalidade de diminuir o constrangimento em relação às afirmações realizadas durante a entrevista, cada resposta transcrita era confirmada pelo entrevistado, evitando erros ou interpretações do entrevistador.

De qualquer forma, sabe-se que este procedimento não impede totalmente que sejam omitidos fatos ocorridos durante os trabalhos, até mesmo porque a consolidação das informações com os documentos disponibilizados, poderia gerar alguma divergência.

Trabalhou-se, então, com uma entrevista estruturada realizada pelo próprio autor da pesquisa, que pôde direcionar o assunto desenvolvido para os objetivos específicos do trabalho (inclusive complementando aspectos que não constavam do roteiro inicial e surgiram no desenrolar dos trabalhos), sendo os dados registrados e transcritos posteriormente.

De maneira geral, as questões relacionadas à área de Recursos Humanos foram questões fechadas, por buscarem informações padronizadas sobre os processos desenvolvidos na área e que são comuns à maioria das empresas. Para o levantamento de informações relacionadas com o processo de elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico, optou-se pelas

questões abertas, devido à peculiaridade que cada plano ganha em cada organização e da necessidade de aprofundar em detalhes cada uma de suas etapas.

Nos levantamentos que se valem de da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume forma mais ou menos estruturada. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias (GIL, 1991, p. 93).

Neste caso específico, a pergunta aberta foi escolhida por apresentar a possibilidade de uma maior profundidade de averiguação dos acontecimentos, inclusive por oferecer uma maior liberdade ao entrevistado, oferecendo a possibilidade para que este forneça informações passadas e de fatos recentes.

Por tratar-se de um estudo de caso, onde o fator importante a ser considerado é o desenrolar dos acontecimentos, não foram definidas variáveis e estatísticas a serem quantificadas, (por se tratar de um estudo qualitativo).

3.5 Roteiro de entrevista

A elaboração do roteiro a ser utilizado nas entrevistas, levou-se em consideração a necessidade de mapear a estrutura e a atuação da área de Recursos Humanos, buscando identificar, de uma forma ampla, informações sobre as pessoas que nela atuam, as diretrizes estabelecidas para sua atuação, as atividades que são desenvolvidas, os benefícios oferecidos aos empregados, as ações de capacitação, plano de carreira e outros aspectos que pudessem indicar o nível de importância atribuído pela organização a esta área.

Desta forma, o roteiro de entrevista foi elaborado de forma ampla, e detalhada abordando cada função da área de Recursos Humanos, buscando assegurar um volume de informações que possibilitasse uma visão mais adequada a valorização e o tratamento dispensado pela organização às pessoas, através de políticas e ações voltadas para a captação, aplicação, manutenção e desenvolvimento de seus colaboradores.

O principal objetivo deste roteiro de entrevista foi reunir informações que possibilitassem estabelecer uma correlação adequada entre a o papel e a participação da área de Recursos Humanos e o Planejamento Estratégico. Assim, não se enfatizou o detalhamento de informações sobre os resultados do Planejamento Estratégico, pois para os objetivos propostos neste trabalho o principal foco é como este plano foi elaborado e implementado e qual a participação da área de **RH** neste processo.

De acordo com Barbetta (1999) a elaboração de um questionário utilizado como roteiro de entrevista estruturada deve seguir os seguintes passos:

Primeiro: Separar as Características a Serem Levantadas:

Obedecendo à seqüência dos objetivos específicos estabelecidos no início do trabalho e buscando levantar as informações que subsidiassem a análise proposta, verificou-se a conveniência de focalizar os seguintes aspectos:

- Estrutura, processos e procedimentos da área de Recursos Humanos na organização;
- Atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos na organização;
- Localização temporal e os responsáveis pela condução e implantação do Planejamento Estratégico na organização;

- Metodologia utilizada para o processo de elaboração do Planejamento Estratégico na organização;
- Participação das áreas no processo de elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico na organização. (estrutura dos grupos, funcionamento, processo de tomada de decisão, local das reuniões, equipes de apoio, comunicação dos resultados);
- Decisões, resultados, plano de ação, diretrizes, objetivos resultantes do Planejamento estratégico da organização, notadamente aquelas diretamente afetas à Gestão de Pessoas;

Segundo: Elaboração das perguntas para cada característica a ser observada:

As perguntas foram elaboradas obedecendo à seqüência dos objetivos específicos e dos aspectos levantados acima, observando-se alguns cuidados como a verificação da objetividade da pergunta, o detalhamento necessário à coleta das informações necessárias e a omissão de perguntas óbvias e que induzissem a alguma resposta. O Roteiro de Entrevista utilizado neste trabalho está apresentado no APÊNDICE A.

O estudo relacionado à forma de medição das variáveis não foi considerado por tratar-se, neste caso específico, de uma pesquisa exploratória qualitativa.

O item seguinte apresenta o estudo de caso realizado neste trabalho, que buscou investigar, se e como ocorre de fato em uma organização, a participação do **RH** em seus processos estratégicos.

4 ESTUDO DE CASO

Os resultados apresentados neste capítulo se referem à pesquisa realizada na CREDELTA, através de entrevistas com os Gerentes diretamente envolvidos no processo de Planejamento estratégico, além da análise de documentos fornecidos pela empresa. Estes resultados estão dispostos a seguir, na seguinte ordem: Caracterização da organização em estudo; o Cooperativismo de Crédito e sua história; Estrutura da área de Recursos Humanos; Processo do Planejamento Estratégico; Conclusões do Estudo de Caso. as Recomendações e propostas de melhoria para a empresa.

Utilizou-se o questionário apresentado no APÊNDICE A, que possui perguntas relacionadas com a estrutura e a atuação da área de Recursos Humanos e sobre o processo de elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico da CREDELTA.

É importante ressaltar que o questionário aplicado, não teve uma preocupação maior com os resultados decorrentes do Planejamento Estratégico, por não ser este o foco principal deste trabalho, mas sim, em buscar informações sobre a forma como foi conduzido o processo e a participação dos gestores em suas várias etapas.

4.1 Caracterização da organização em estudo

A empresa escolhida para objeto de estudo foi a CREDELTA – Central Delta de Cooperativas de Crédito Rural de Minas Gerais, (nome fictício atribuído à

empresa pesquisada) que tem sua sede em Belo Horizonte – Minas Gerais, e atua na prestação de serviços de auditoria, consultoria, fiscalização, assistência financeira e técnica para as Cooperativas de Crédito Rural do estado de Minas Gerais que são associadas ao Sistema CREDELTA, e tem como principal objetivo o desenvolvimento econômico e social de seus associados.

Hoje a CREDELTA conta com aproximadamente 100 empregados, e tem como fonte de receita, a contribuição das cooperativas associadas, que pagam pelos seus serviços e pela suas despesas de manutenção e investimento, através de um processo de rateio, proporcional ao faturamento das cooperativas, que varia entre o mínimo de 0,5% e máximo de 4,0%.

A CREDELTA foi criada em 1988 com o objetivo de prestar assistência às cooperativas de crédito. Hoje são 98 cooperativas associadas, com 362 agências em 314 municípios mineiros. Tem como principais objetivos prestar assistência e orientação ao crédito e a gestão da propriedade rural; serviços bancários com tarifas reduzidas e cartão de crédito, corretora de seguros e plano de saúde (USIMED) .

4.2 O cooperativismo de crédito e sua história

O Cooperativismo de Crédito surgiu no Brasil em 1902 na cidade de Nova Petrópolis no estado do Rio Grande do Sul e até a década de 50 proliferaram por todo o país chegando a atingir um número de 1500 Cooperativas de Crédito. Com as alterações na política financeira em 1960, enfrentaram sérias dificuldades e foram reduzidas a 15 no início da década de 80.

Em 1983 houve a retomada do movimento cooperativista principalmente nos estados do sul, Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Espírito Santo, com a formação de cooperativas de 2º grau, as Centrais de Cooperativas de Crédito e em agosto de 1995 foi autorizada a criação de bancos comerciais com a participação exclusivas de cooperativas de crédito singulares e centrais.

Em 1996 é criado o Banco Cooperativo do Brasil SA (Bancoob). e hoje, o Banco Central já dá mais autonomia e responsabilidade às centrais de Crédito Cooperativo, reconhecendo essas entidades como órgãos confiáveis e que podem contribuir para a segurança e confiabilidade do sistema de crédito cooperativo no Brasil.

4.3 Estrutura da área de recursos humanos

Segundo a gerente de Recursos Humanos da CREDELTA empresa conta com uma estrutura adequada para o desenvolvimento das atuais atividades inerentes à Gestão de seus Recursos Humanos, tanto no que diz respeito à estrutura física, recursos de hardware e software e recursos financeiros.

Pode-se perceber que as instalações são confortáveis e oferecem as condições de privacidade necessária ao trato das informações confidenciais que caracterizam a atuação dos profissionais de **RH**. Da mesma forma, percebe-se que os equipamentos e sistemas utilizados são modernos e em número suficiente. Com relação ao orçamento financeiro da área, não foi informado o valor global, mas segundo a Gerente da área “está abaixo do que seria necessário para uma atuação mais ampla”, o que ocorre na maioria das empresas.

O contingente (cinco técnicos e dois estagiários) e a qualificação dos profissionais que compõem a área de **RH**, ainda segundo a Gerente, estão em número adequado e possuem a qualificação necessária, para a condução dos processos da área.

4.3.1 Políticas de recursos humanos

Pode-se constatar através das afirmações da gerente de recursos humanos da CREDELTA QUE não há políticas de Recursos Humanos formalmente estabelecidas na empresa, para nortear as ações e decisões da área. Segundo a responsável pela área, “apesar das políticas não estarem formalizadas, são de conhecimento de todos na empresa”.

O que se percebeu durante as entrevistas com os demais gestores, é que se conhece o que está sendo realizado pela área de **RH** no momento, por exemplo, as atividades de capacitação, os processos de avaliação de desempenho, o plano de benefícios que a empresa oferece, etc, mas não há uma compreensão de que a empresa possua efetivamente, formal ou informalmente uma política de Recursos Humanos. Desta forma, fica clara a dissonância entre o que se entende como Políticas de Recursos Humanos e um conjunto de ações isoladas, voltadas para a gestão dos Recursos Humanos da organização.

Na realidade o que se constata com maior clareza é uma preocupação específica com a elaboração e implantação de uma programação anual das atividades da área, com foco prioritário na realização de programas de treinamentos e de capacitação dos empregados e associados da CREDELTA.

4.3.2 Atuação da área de recursos humanos

Durante as entrevistas foi possível constatar que a área de Recursos Humanos da CREDELTA desenvolve praticamente todas as atividades que normalmente e tradicionalmente são realizadas pelas empresas de médio e grande porte, tais como:

- O Registro e Movimentação de Pessoal, que cumpre todas as etapas do processo burocrático que envolve o registro e o controle formal da relação de trabalho, a elaboração da folha de pagamento e os processos de rescisão;
- O Recrutamento e a Seleção de Pessoal são realizados com o apoio de uma empresa terceirizada, que desenvolve as atividades de divulgação das vagas e pré-seleção dos candidatos. Posteriormente o processo é conduzido internamente, através de um comitê que tem a função de escolha final dos candidatos aos cargos vagos. São realizados também os processos de integração, adaptação e acompanhamento dos empregados recém contratados e entrevistas de desligamento, somente quando os empregados solicitam a sua demissão.
- A gestão do Plano de Cargos e Salários formalmente implantado, que contém a descrição dos cargos e uma tabela salarial de referência que é utilizada para a movimentação das pessoas em progressões e promoções.
- A gestão do Plano de Benefícios, que é na opinião da responsável pela área de Recursos Humanos "relativamente modesto, se comparado

com empresas de mesmo porte em outros ramos de atividade, mas está de acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho do setor bancário”.

- A Avaliação de Desempenho que é realizada anualmente e serve de referência para promoções e progressões salariais e para subsidiar a realização de programas de capacitação dos colaboradores.
- A Capacitação dos funcionários é uma atividade que recebe muita atenção da empresa, através da promoção constante de cursos e através do subsídio para os funcionários que desejam realizar cursos de graduação e pós – graduação.
- A Gestão da Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho é uma das atividades mais discretas, visto o baixo grau de risco que a atividade envolve e a não obrigatoriedade de constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Desta forma se restringe ao cumprimento da legislação, na implantação dos programas de controle da saúde dos trabalhadores e dos riscos de acidentes.

4.4 Planejamento estratégico na CREDELTA

Para atender aos objetivos deste trabalho, o levantamento de informações relativas ao Planejamento Estratégico, buscou investigar notadamente o processo de elaboração, implantação e acompanhamento deste plano e a participação da área de Recursos Humanos.

Não foi dada ênfase na busca ou análise dos resultados decorrentes do Planejamento Estratégico, bem como, não houve uma preocupação em focar o modelo teórico que foi utilizado pela empresa na definição de suas estratégias, já que o nosso foco de investigação está centrado nos processos e não nos resultados.

O Planejamento Estratégico da CREDELTA foi desenvolvido através de um Consultor da Fundação Dom Cabral, em um processo que envolveu principalmente a Direção da empresa, através de reuniões de trabalho onde foram estabelecidos os elementos básicos da estratégia empresarial da CREDELTA para dotar a empresa de um novo modelo de gestão, tendo como base o empresariamento e como foco permanente às pessoas e os resultados.

Conforme a metodologia adotada pela consultoria, foram criados grupos de trabalho com papéis específicos na elaboração do Projeto Empresarial da CREDELTA. O Grupo de Desenvolvimento Empresarial (**GDE**) composto pelos Dirigentes da empresa e de representantes do Conselho de Administração e das Unidades Administrativas Regionais ficou responsável pela elaboração do Projeto Empresarial definindo:

- 1 - O Propósito da organização**, onde foram estabelecidos: a Missão; Visão; Clientes e suas necessidades; Públicos relevantes e suas necessidades; Oportunidades e ameaças.
- 2 - As Estratégias de Negócio**, quando se analisou e definiu: Produtos e serviços atuais e futuros; Grau de atratividade e competitividade; Ações necessárias para alavancagem da Competitividade.
- 3 - O Estilo de Gestão**, quando se definiu: Crenças; Valores; Princípios e Políticas da organização.

- 4 - **A Estrutura Organizacional**, definindo a nova estrutura da CREDELTA e as atribuições e responsabilidades funcionais de cada área.
- 5 - **Os Objetivos Estratégicos**, momento em que o grupo de Dirigentes definiu os objetivos a serem atingidos até o final de 2004, configurando conquistas a serem alcançadas, com vistas à realização do Propósito da CREDELTA, através da implantação de projetos e programas com prazos determinados, sendo eles:
- 6 - **Os Objetivos Estratégicos Especiais**, que são revestidos de um caráter especial, pois são permanentes e sempre deverão ser perseguidos pela organização.
- 7 - **O Modelo de Gerenciamento dos Resultados**, onde foram definidos a metodologia e os instrumentos de gerenciamento das responsabilidades, prazos e resultados dos programas e projetos da organização.

Outros grupos constituídos para dar apoio ao Grupo de Desenvolvimento Empresarial foram:

- **O Grupo de Multiplicadores**, com a responsabilidade pela logística de realização das reuniões de trabalho do GDE, pela interlocução com o Consultor e com a Fundação Dom Cabral, bem como pela promoção das reuniões mensais e trimestrais de avaliação do Projeto Empresarial, e as reuniões de reorientação dos planos de ação. Dele fazem parte os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos, Planejamento, Finanças, Crédito, Informática e Marketing.

- **Os Grupos de Apoio ao Pensamento Estratégico**, formados pelas áreas de Organização e Métodos, Jurídico, Contabilidade e Auditoria Interna, com a função de prover os subsídios necessários à implantação dos programas projetos derivados do Plano Estratégico.

Na opinião do Gerente de Planejamento da CREDELTA, houve pouca participação dos níveis gerenciais (segundo escalão) na elaboração do Projeto Empresarial, o que, segundo ele, pode ter trazido uma perda para o processo, no que diz respeito à leitura do ambiente interno, no diagnóstico das forças e fraquezas da organização, já que se pressupõe que o corpo gerencial está mais próximo da ação e enfrenta diariamente os problemas da operação e gestão dos processos organizacionais.

Por outro lado, ele reconhece que, cabe ao nível Diretivo da organização a definição dos rumos e dos objetivos de longo prazo a serem perseguidos, assim, é legítimo o seu papel na condução do processo de definição da visão, missão, princípios, políticas e diretrizes da organização.

Pode-se perceber que o processo de elaboração do Planejamento Estratégico foi bem conduzido, com rigor técnico e metodológico, resultando em um Projeto Empresarial amplo, bem construído e que está em sintonia com o negócio e com o ambiente em que a organização está inserida.

O processo de implantação e os resultados são acompanhados por um sistema de monitoramento e avaliação das ações, que é realizado em momentos distintos, de acordo com o que se quer avaliar. Segundo o Gestor da área de Planejamento da CREDELTA, “Hoje este Projeto Empresarial está em franco

processo de implantação e execução de suas ações e apresenta resultados satisfatórios, se compararmos os objetivos propostos e os realizados até agora”.

4.5 Conclusões do estudo de caso

Com base nas informações coletadas com a aplicação do questionário de pesquisa, as entrevistas realizadas com os gerentes da CREDELTA que participaram ativamente do processo de Planejamento estratégico, bem como, com referência às informações identificadas nos materiais disponibilizados pela empresa e finalmente através das observações que se pode fazer durante as visitas realizadas em suas instalações, apresenta-se a seguir algumas conclusões sobre o estudo de caso realizado na CREDELTA.

A área de Recursos Humanos da CREDELTA, conforme foi possível constatar, está estruturada para a realização das atividades de caráter legal e burocrático que são obrigatórias e para aquelas atividades tradicionais de contratação, remuneração, avaliação e capacitação. Não foi observada a realização de uma atividade ou uma iniciativa no sentido de implantar uma ação ou processo diferenciado dos tradicionalmente desenvolvidos pela maioria das empresas, tais como Avaliação de Desempenho 360°, Programa de Participação nos Lucros e Resultados, entre outros.

Com uma política de remuneração é tímida, com poucos benefícios, se comparados com outras empresas de mesmo porte, e a ausência de um plano de carreira, é natural a ocorrência de uma rotatividade indesejada, que causa perdas de

pessoas já capacitadas para o mercado, além de não gerar uma alta atratividade para o ingresso de novos profissionais.

Segundo informações coletadas durante as entrevistas, não há políticas de Recursos Humanos formalmente estabelecidas, o que para o Gestor de Recursos Humanos da CREDELTA não representa um problema, pois segundo ele “as pessoas tem clareza sobre as políticas de **RH** da empresa”, o que se pode constatar durante as entrevistas com outros gerentes é que há uma percepção clara com relação à política de treinamento, que é o “carro chefe” das ações de **RH**, mas não se percebe uma segurança nas pessoas para apontar outra “política de Recursos Humanos na CREDELTA”.

Desta forma, com relação ao papel exercido pela área de Recursos Humanos na organização, pode-se concluir pelo caráter operacional e administrativo, com uma preocupação maior em dar suporte às pessoas, através de programas de capacitação e subsídios à formação acadêmica e outras iniciativas de autodesenvolvimento.

Com relação à participação da área de Recursos Humanos nos Processos de elaboração implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico da CREDELTA, segundo o que foi possível observar, pode-se concluir que a área de Recursos Humanos, desde o início dos trabalhos, foi envolvida de forma indireta nos processos de elaboração e implantação do Projeto Empresarial da CREDELTA, pois a pessoa responsável pela área participou da identificação da empresa de consultoria a ser contratada, cuidou da logística da realização das reuniões do GDE - Grupo de Desenvolvimento Empresarial, e participa atualmente do Grupo de Multiplicadores, que realiza reuniões mensais e trimestrais de acompanhamento e avaliação das ações do Planejamento Estratégico.

Este envolvimento da área de Recursos Humanos nos grupos de implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico, demonstra uma sensibilidade dos dirigentes da CREDELTA para a necessidade e a oportunidade de envolvimento da área, no momento em que há uma necessidade de mobilização maciça das pessoas em torno de um objetivo mais amplo, reconhecendo desta forma na área de RH um colaborador importante para a garantia dos resultados desejados.

O Plano Estratégico da CREDELTA definiu diversos objetivos estratégicos de caráter temporário, ou seja, com prazos determinados para serem atingidos. Foram também estabelecidos outros objetivos estratégicos chamados de Objetivos Estratégicos Especiais, ou seja, não tem um prazo estabelecido, são de caráter permanente e definem muito mais uma política da organização.

Entre estes objetivos especiais, um está diretamente relacionado com a gestão dos Recursos Humanos, “Elaborar e implantar programas que desenvolvam nos dirigentes e funcionários as competências necessárias a execução de suas atividades”. Com o foco na capacitação, a sua consecução demanda da área de Recursos Humanos uma atuação mais efetiva em sua implantação, através da elaboração e execução de programas de capacitação dos funcionários e dirigentes da CREDELTA e das CRDIs. Em relação aos demais objetivos estratégicos definidos, a área de **RH** atua como suporte na implantação das ações de responsabilidade das demais áreas, permitindo assim que a área tenha uma visão ampla dos processos de mudança que estão ocorrendo em toda a organização.

Ao estabelecer um objetivo estratégico especial de caráter permanente, pode-se entender que a direção da organização demonstrou a sua percepção sobre o papel das pessoas nas organizações e uma preocupação com a sua qualificação,

buscando investir em ações que possam capacitá-las para a realização de suas atividades e a consecução dos propósitos da organização.

Pode-se dizer que seria mais adequado, que este objetivo estratégico permanente tivesse um escopo mais amplo, focalizando não só a capacitação das pessoas, mas também os processos de captação e manutenção destas pessoas, sua motivação e comprometimento com os propósitos da organização.

Ao focalizar apenas a capacitação das pessoas, a organização pode ter incorrido em uma restrição da ação da área de Recursos Humanos, ou no mínimo tenha perdido a oportunidade de dar a esta área um espectro mais amplo de atuação estratégica, onde ações voltadas para conscientização, motivação participação e comprometimento das pessoas, seriam de grande valia para a consecução de seus objetivos estratégicos.

4.5.1 Recomendações e proposta de melhoria para a empresa

Como base nos resultados do estudo de caso realizado neste trabalho e com as teorizações sobre a Gestão de Recursos Humanos e Estratégia, pode-se apresentar algumas sugestões para o aperfeiçoamento dos processos da CREDELTA. É importante ressaltar que estas recomendações ou sugestões devem ser interpretadas como uma contribuição inicial, fruto de uma análise mais genérica da situação atual da empresa, não se constituindo de soluções para os problemas, mas um elemento de reflexão. Assim, de maneira geral, sugere-se:

- Elaborar e implantar políticas que visem a adequação dos processos de Captação (recrutamento e seleção) de seus Recursos Humanos, visto

que os processos de seleção são realizados sem uma diretriz mais ampla e de longo prazo. Ao estabelecer uma política de captação de recursos humanos focados em seus objetivos de longo prazo, talvez a empresa pudesse inclusive investir em um projeto de formação de mão de obra, através da utilização de estagiários, que seriam formados dentro da própria empresa, para assumir posteriormente cargos efetivos, com a cultura da empresa já internalizada.

- Elaborar e implantar um Plano de Carreira na CREDELTA, com o objetivo de ampliar a permanência das pessoas na organização, aproveitando mais os investimentos que são realizados na capacitação das pessoas. Podemos constatar através das entrevistas que a principal causa de rotatividade na empresa, alegada por aqueles profissionais que solicitaram o seu desligamento, é a falta de perspectiva de crescimento profissional. Desta forma a empresa perde competências para o mercado, e tem que realizar constantemente investimentos na captação e desenvolvimento de novos profissionais.
- Investir na melhoria da Política de benefícios oferecidos pela empresa, principalmente no fornecimento de assistência médica, que é um dos fatores que contribuem em muito para a permanência das pessoas nas organizações. Por ser uma empresa do segmento cooperativista, acreditamos que não haveria maiores dificuldades em obter este benefício no mercado, através da associação à outras Cooperativas.
- Estabelecer políticas claras de Gestão de Recursos Humanos que possam nortear as ações da área através de uma visão de longo prazo alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Desta forma a

área de RH poderia estabelecer um plano de ação para suas diversas atividades, estabelecendo metas quantitativas e qualitativas que poderão dar sustentação aos objetivos maiores da organização.

- Principalmente por se tratar de uma organização prestadora de serviços, as pessoas, com suas competências, exercem um papel estratégico fundamental na consecução de seus objetivos e na qualidade de atendimento aos seus clientes. Desta forma, a área de recursos humanos deveria ter um papel de destaque na organização, notadamente na construção de um processo de gestão do conhecimento, visto que a empresa trabalha fundamentalmente com a geração e o gerenciamento de informações para os seus clientes. Não percebemos na empresa uma preocupação com a organização e a disseminação deste conhecimento, que está fragmentado nas áreas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados mais específicos deste trabalho, que buscou verificar e analisar o papel e a participação da área de Recursos Humanos no processo de elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico, além de fazer considerações sobre suas limitações e apresentar sugestões para trabalhos futuros que possam analisar outros aspectos desta relação entre a área de **RH** e o Planejamento Estratégico nas organizações.

Cabe ressaltar que as conclusões a que se chegou neste trabalho, estarão indicando situações e comportamentos que devem ser entendidos como uma tendência, dificultando a sua generalização, já que foi utilizado um estudo de caso como objeto de estudo.

5.1 Conclusões

O objetivo deste trabalho consistiu em identificar e analisar o papel e a participação da área de Recursos Humanos no processo de elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico das organizações. Buscou-se também verificar se as estratégias estabelecidas nestes planos que refletem, através de investimentos e priorização dos programas e ações de gestão de pessoas, a importância que a literatura atribui à área de Recursos Humanos, caracterizando-a como provedora das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Com relação às questões específicas que se buscou investigar neste trabalho, no que se refere à participação do gestor da área de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico da CREDELTA, ficou evidente que não houve uma participação efetiva da área durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico da CREDELTA, que contou exclusivamente com a participação de representantes da Direção da empresa e da consultoria contratada.

A participação da área de **RH** se fez mais notada nas etapas de implantação e acompanhamento dos resultados, através da participação do Gestor da área nos grupos constituídos com esta finalidade, caracterizando assim um papel secundário, de suporte ou de apoio à elaboração e implantação do Planejamento Estratégico.

Esta constatação aliada à falta de formalização de políticas de Recursos Humanos na empresa permite concluir que, o maior empenho da área de **RH** é na direção de buscar formas que permitam interpretar e adequar o negócio, missão, filosofia, políticas, objetivos e estratégias organizacionais aos seus subsistemas funcionais, processos e procedimentos, o que caracteriza um papel secundário da área na definição dos propósitos e objetivos organizacionais.

Este mesmo procedimento e posicionamento são percebidos, no caso da CREDELTA, em todo o segundo escalão da empresa, que também não teve uma participação efetiva no processo de elaboração do Planejamento Estratégico, que ficou restrito à direção da organização, indicando, assim, indica uma nítida separação de papéis nesta etapa do processo.

Este papel atribuído exclusivamente à alta cúpula da organização deixa claro que o modelo utilizado pela consultoria segue uma das premissas da *Escola do*

Design, que estabelece que este papel é de responsabilidade do executivo principal de organização.

Em última análise para a Escola do Design existe apenas um estrategista e este é o executivo que se senta no cume da pirâmide organizacional... Pode-se notar que esta premissa não só relega outros membros da organização a papéis subordinados na formação da estratégia, mas também exclui atores externos do processo (com exceção dos membros do Conselho de Administração que, para Andrews devem revisar a estratégia (1980,1981^a, b) (MINTZBERG, 2000, p. 23).

Com relação à preparação efetiva das pessoas para, através de sua atuação, contribuir efetivamente para a consecução das ações derivadas do plano estratégico, concluí-se que há um empenho da Área de Recursos Humanos, através do seu responsável, em atuar em consonância com os objetivos estratégicos da organização, promovendo diversas ações de capacitação das pessoas. Da mesma forma, percebe-se uma preocupação da organização com a qualificação das pessoas, pois é nesta direção que são investidos a maior parte dos recursos destinados à área de Recursos Humanos.

Dentro desta perspectiva de investir na capacitação das pessoas, a direção da CREDELTA atuou em consonância com o que se pode encontrar na literatura atual sobre a gestão de Recursos Humanos.

O principal ativo de uma empresa é o seu pessoal. E o principal ativo de uma pessoa é a sua competência profissional. Todos os dias a competência profissional pode ser exercitada, em volume maior ou menos, pelas capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2002, p. 117).

A falta de uma política mais ampla de gestão de Recursos Humanos, enfocando plano de carreira, qualidade de vida no trabalho, plano de benefícios e sistemas de gestão mais participativos, propicia na CREDELTA a ocorrência de uma rotatividade de pessoal, que conforme informou a responsável pela área de Recursos Humanos “é pequena, mas ocorre principalmente pela falta de perspectiva

de crescimento profissional na empresa”, o que permite a ocorrência de perdas significativas de esforços e recursos na capacitação das pessoas, que acabam por buscar outras oportunidades no mercado de trabalho.

No que se refere às possibilidades que a empresa oferece à área de Recursos Humanos para atuar na conscientização, capacitação, motivação participação e comprometimento das pessoas com seus planos estratégicos, verificou-se que são ações tímidas, principalmente no que se refere à participação das pessoas, já que seus processos decisórios são centralizados e não se verificou a existência de grupos de trabalho que contasse com a participação de funcionários que não ocupam cargos de chefia, restringindo assim as possibilidades das pessoas em contribuir de forma mais ampla com a organização.

A literatura consultada sugere que as organizações invistam na capacitação das pessoas, gerando as competências necessárias à realização de suas atividades e por conseqüência dos resultados organizacionais, assim como faz a CREDELTA. Mas também há indicações para que as empresa canalizem de esforços e investimento na busca da conscientização das pessoas sobre o seu papel na organização, a implantação de sistemas de gestão que favoreçam e incentivem os processos participativos, gerando assim maior comprometimento das pessoas com as decisões e com os propósitos organizacionais.

O que se percebe é que a empresa está centrada em um modelo de gestão centralizado, com pouco espaço para a participação das pessoas, confirmando a dificuldade de transpor para a prática o que se encontra na literatura.

Desde as experiências de Hawthorne, na década de 1930, muito se tem falado sobre a administração participativa, mas pouco se tem feito dela. Durante os últimos 50 anos, a literatura sobre a participação humana na ação empresarial tem sido fértil e extremamente volumosa. Mas ela não emplacou como deveria. O discurso é um e a prática é completamente outra (CHIAVENATO, 2002, p.53).

Quanto ao questionamento sobre em que aspectos o Planejamento Estratégico contempla diretrizes e ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida na gestão de seus Recursos Humanos, observou-se que na revisão bibliográfica, notadamente naquelas mais recentes, tanto nas que abordam a gestão de Recursos Humanos, quanto àquelas referentes a Estratégias Empresariais, há uma tendência em enfatizar a importância dos investimentos da organização estarem voltados para a geração de ambiente saudável e favorável, para que as pessoas possam de forma efetiva ser agentes colaborativos e comprometidos com as estratégias e os objetivos organizacionais.

Há também orientações para que as organizações privilegiem os investimentos na melhoria da qualidade de vida no trabalho, programas de incentivo, planos de carreira e outras ações que potencializam a motivação das pessoas, ampliando assim a sua contribuição e permanência na organização.

Contrária a esta orientação, o que se observou no Plano Estratégico da CREDELTA, foi uma exclusiva preocupação em definir um objetivo estratégico especial que define ações apenas na direção da capacitação das pessoas. Não se constatou qualquer outra iniciativa que privilegiasse uma abordagem mais ampla da atuação da área de Recursos Humanos, na busca de melhoria da qualidade de vida ou das condições de trabalho, ou mesmo houve uma preocupação em definir e formalizar políticas de gestão que orientasse as ações da área no futuro.

Pode-se concluir que existe uma distância entre o papel estratégico da área de Recursos Humanos idealizado pela literatura e a realidade encontrada na organização em estudo. Desta forma, pode-se concluir que a área de Recursos Humanos, assim como as pessoas na organização não estão investidas de um caráter estratégico, tanto pela ausência no momento de elaboração destas

estratégias, quanto pela falta de diretrizes que possibilitem, incentivem e suportem uma atuação mais ampla na consecução dos objetivos da organização, visto o enfoque prioritário, quase exclusivo, dos investimentos da organização foram apenas no processo de capacitação dos seus colaboradores.

Como observação final, fica uma preocupação com as perdas que este posicionamento da organização possa estar gerando, limitando a possibilidade de contribuição das pessoas na consecução de seus objetivos, já que está restringindo a aplicação de seu capital intelectual, deixando de estimular a participação das pessoas, e conseqüentemente minimizando o nível de comprometimento de seus Recursos Humanos com seus propósitos e objetivos.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Com base em nossas observações e conclusões deste trabalho, pode-se vislumbrar uma série de oportunidades para a realização de trabalhos subsequentes e futuros sobre o tema explorado, buscando da mesma forma contribuir para a área de Recursos Humanos e seus gestores. Entre as oportunidades identificadas estão entre as mais relevantes:

- Realizar um estudo comparativo entre organizações de segmentos diferenciados, buscando identificar similaridades entre o papel e a participação da área de RH nos processos de Planejamento Estratégico.
- Investigar em profundidade a relação existente entre a metodologia adotada para elaboração do Planejamento Estratégico e o papel e a participação da área de Recursos Humanos no processo.

- Investigar quais as variáveis ou características organizacionais que poderiam influenciar a participação dos níveis gerenciais nos processos de Planejamento Estratégico.
- Realizar um estudo comparativo sobre o papel e a participação das áreas de Recursos Humanos, Marketing e Financeira em relação ao Planejamento Estratégico, em segmentos diferenciados.
- Realizar um estudo comparativo entre organizações que se caracterizam pelo uso intensivo de mão de obra, com as que se caracterizam pelo uso intensivo de tecnologia, verificando as diferenças de posicionamento e atuação da Área de Recursos Humanos em relação aos processos estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1999.

BECKER, Brian E.; MARK, A. Heselid; Ulrich, Dave. **Gestão estratégica de pessoas** : com "scorecard": Interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. 2. ed. São Paulo: Makrom Books, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos humanos:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1986.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter CAPITAL HUMANO:** da promessa à realidade. São Paulo: Futura, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios:** textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.35, n. 2, mar./abr., 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35 n. 3, maio/jun. 1995b.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1991.

LOBOS, J. A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1979.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER Michael E., (Org.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos metodologia e práticas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos: conceitos, casos e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ineptus, 2001.

SERSON, José. **Curso básico de administração de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Edições LTr, 1973.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura,, 1998.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento** estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos 1984.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

ESTRUTURA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1 - Quais os setores/atividades que compõem a área de Recursos Humanos?

- () Departamento pessoal (Registro e Movimentação)
- () Treinamento e desenvolvimento
- () Recrutamento e seleção
- () Administração de cargos e salários
- () Avaliação de desempenho
- () Gestão de clima e cultura organizacional
- () Segurança e medicina do trabalho
- () Benefícios
- () Outros: Atividades de endomarketing, café da manhã com o presidente, CREDELTA Cultural

2 - Qual o cargo e a formação da pessoa responsável pela área de Recursos Humanos?

Resposta: _____

3 - Quantas pessoas compõem o quadro de pessoal da área de Recursos Humanos ?

Resposta: _____

4 - Qual a formação dos profissionais que compõe o quadro da área de Recursos Humanos?

Resposta: _____

5 - Quais dos itens de estrutura física estão disponíveis para uso da área de RH e para as suas atividades na empresa?

- () Sala de reuniões
- () sala de entrevistas/ testes
- () Sala de Treinamento
- () Outros: _____

6 - Quais destes itens existem nas empresa?

- () Refeitório
- () Posto médico / enfermaria
- () Sala de descanso / recreação
- () Praça de esportes
- () Lanchonete
- () Biblioteca – Compartilhada entre as áreas
- () Outros _____

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

7 - Existe um documento que contenha as políticas e/ou diretrizes de gestão de Recursos Humanos na organização ?

Resposta: _____

8 - Quais as principais políticas / diretrizes formais ou não, adotadas para a gestão de Recursos Humanos ?

Resposta: _____.

9 - Há a participação do gestor da área de Recursos Humanos na definição destas políticas e/ou diretrizes ?

Resposta: _____

10 – Recrutamento - Quais as formas de recrutamento utilizadas pela empresa:

- Preenchimento de fichas
- Anúncio em Jornal
- Cartazes na portaria da empresa
- Empresa terceirizada de recrutamento e seleção
- Outras: _____

11 – Seleção - Quais dos instrumentos de seleção abaixo que são utilizados ?

- Teste de conhecimentos gerais
- Teste de conhecimentos específicos
- Teste situacional (estudo de caso)
- Avaliação Psicológica
- Dinâmica de grupo
- Entrevista individual e/ou coletiva
- Informações sobre o candidato em empresas anteriores
- Exame médico
- Empresa terceirizada de recrutamento e seleção
- Outros: _____

12 - Quais os procedimentos que a empresa utiliza para adaptação e integração de empregados novatos ?

Resposta: _____

13 – DESLIGAMENTO

a) A empresa utiliza algum instrumento de pesquisa e análise das causas do desligamento dos funcionários ?

Resposta: _____

b) Quais as causas mais freqüentes ?

Resposta: _____

14 - CARGOS E SALÁRIOS

a) Existe um plano de cargos e salários ou uma política formal de salários na empresa?

Resposta: _____

b) Qual a estrutura de cargos existente na empresa ?

Resposta: _____

c) Existe descrição formal das funções dos cargos?

Resposta: _____

d) Quantos e quais são os níveis salariais existem na empresa ?

Resposta: _____

e) Com que freqüência a empresa realiza ou participa de pesquisa de salários e benefícios ?

() 2 vezes por ano

() 1 vez por ano

() 1 vez a cada 2 anos

g) Quais as principais demandas nos processos trabalhistas existentes contra a empresa ?

() Equiparação salarial

() Pagamento de horas extras

() Adicional de Insalubridade

() Adicional de Periculosidade

() Perda de Benefícios

() Outros: _____

15 - CONTROLE DE RH

Qual o sistema de controle de ponto utilizado ?

- Ponto mecânico
- Ponto eletrônico
- Assinatura de livro de ponto
- Outro: _____.

16 - O sistema de folha de pagamento é informatizado ?

- Sim
- Não
- Obs.: _____

17 - Existem formulários para solicitação ou controle de:

- Horas Extras
- Solicitação de contratação e desligamento de pessoal
- Férias – Programação anual de férias
- Transferência de funcionários
- Reajuste salarial – Promoções
- Autorização para desconto em folha
- Solicitação de Vale Transporte
- Outros _____

18 - BENEFÍCIOS

a) Quais os benefícios oferecidos pela empresa ?

- Refeição ou ticket refeição – R\$ 8,00 por dia
- Transporte
- Assistência médica e hospitalar
- Plano Odontológico

- Seguro de Vida - Somente para os Gerentes e Diretores
- Antecipação de 13º salário – No mês de março
- Previdência Privada
- Bolsa de estudos – 50 % Para Graduação 2º grau e Pós-graduação
- Auxílio creche
- Convênios
- Outros: _____

b) Quais os evento ou promoção a empresa costuma realizar ?

- Dia do trabalhador
- Dia dos pais
- Dia das mães
- Dia das crianças
- Natal / Final de ano
- Comemoração de aniversários
- Outras: Semana do Cooperativismo em julho, festa junina, aniversário da Empresa.

19 - PLANEJAMENTO DE RH

a) O departamento de RH realiza planejamento anual de atividades:

- Sempre
- Eventualmente
- Nunca

Obs.: _____

b) Quais as ações contempladas no último planejamento realizado ?

Resposta: _____.

20 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

a) Existe uma programação anual de treinamento ?

Resposta: _____

b) A empresa realiza um levantamento de necessidades de treinamento ?

Resposta: _____

c) Existe um critério definido para atendimento das demandas espontâneas de treinamento ?

Resposta: _____.

e) Quais os cursos mais realizados na sua empresa:

() Capacitação técnica / operacional

() Desenvolvimento gerencial

() Motivação

() Liderança

() Relações Humanas

() CIPA

() Outros: Cursos de informática

21 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

a) A empresa realiza Avaliação formal de desempenho ?

() Mais de uma vez por ano

() Uma vez por ano

() Não faz avaliação de desempenho formal

Obs: _____

b) Se a empresa realiza avaliação de desempenho o objetivo é:

() Aumentos salariais

() Promoções

() Treinamentos

Demissões ou dispensas

Sem objetivos definidos

Ampliar a produtividade

Melhorar a qualidade

Outras razões: _____

Obs: _____.

22 - DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

a) Quais os critérios utilizados para as promoções

Não existem critérios definidos

Decisão da chefia imediata

Avaliação de desempenho

Tempo de serviço

Outros:

23 - SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO:

a) Existem atividade consideradas insalubres na empresa ?

Resposta: _____.

b) Qual o grau de risco de acidentes existente na empresa ?

Resposta: _____.

c) Na empresa existe a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes ?

Resposta: _____.

d) Na empresa há uma brigada de incêndio ?

Resposta: _____

e) Quais os exames que a empresa realiza:

Admissionais

- () Periódicos
- () Demissionais
- () Check Up (para os Gerentes e Diretores)
- () Outros: _____

f) Dos itens abaixo, quais são realizados na empresa:

- () Laudo ambiental
- () PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- () PCA – Programa de Controle Audiométrico
- () PCMSO – Programa de Controle Médico da saúde Ocupacional
- () PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário
- () SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
- () Treinamento de Brigada de Incêndio
- () Treinamento de Primeiros Socorros
- () Outros: _____

g) A empresa disponibiliza os EPIs Equipamentos de Proteção Individual adequados para os empregados ?

Resposta: _____

e) Existe algum tipo de punição quando o funcionário não está utilizando

EPI:

- () Sempre
- () Raramente
- () Nunca
- () Não se aplica.

Qual o número de acidentes de trabalho com afastamento nos últimos 12 meses ?

Resposta: _____

24 - PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL:

a) A empresa conta com:

() Associação com sede própria

() Associação sem sede própria

25 - MUDANÇA ORGANIZACIONAL

a) A empresa conta com algum programa de Qualidade de vida no Trabalho

() Sim

() Não

Quais: _____

b) A empresa implantou algum programa de Qualidade Total ou de certificação na norma ISO.

() Sim

() Não

Quais: _____

26 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

A empresa implantou Planejamento Estratégico nos últimos meses ?

() Sim

() Não

Quando: _____.

O plano foi desenvolvido internamente ou contou com a assessoria de uma consultoria externa ?

() Internamente

() Consultoria Externa.

Qual área da empresa foi responsável pela coordenação do processo de elaboração do Planejamento Estratégico ?

Resposta: _____

Quando foi iniciado o processo de elaboração do Planejamento Estratégico ?

Resposta: _____.

Quais áreas participaram do processo de elaboração do Planejamento Estratégico ?

Resposta: _____.

Quais os cargos das pessoas participantes ?

Resposta: _____

Qual a metodologia utilizada na elaboração do Planejamento Estratégico?

Resposta: _____:

Qual foi a participação da área de Recursos Humanos no processo de elaboração do planejamento estratégico ?

Resposta: _____

Quais as principais decisões decorrentes do Planejamento Estratégico ?

Resposta: _____

Quais decisões contemplaram ou demandaram ações da área de Recursos humanos?

Resposta: _____

Qual foi a abrangência da divulgação do Plano Estratégico na organização ?

Resposta: _____.

Em que aspectos o planejamento de atividades da área de Recursos Humanos foi afetado pelo Planejamento Estratégico da organização ?

Resposta: _____.

Qual o papel da área de Recursos Humanos no processo de implantação das ações do Planejamento Estratégico ?

Resposta: _____.

Como ocorrem os processos de acompanhamento da implantação e dos resultados das ações estabelecidas pelo Planejamento Estratégico ?

Resposta: _____.

Qual o papel da área de Recursos Humanos no processo de acompanhamento da implantação destas ações ?

Resposta: _____.