PARTE VII

Monitorando Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 16
  Banco de Dados e Sistemas de Informações de RH

CHEGAMOS AO ÚLTIMO DOS SEIS PROCESSOS de Gestão de Pessoas. Esta parte será dedicada aos processos de monitorar as pessoas dentro das organizações. A palavra monitoração tem um significado especial nesta parte. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Preferimos a palavra monitorar ao invés de controlar a fim de evitar o significado de fiscalização externa e de submissão estreita a regras e regulamentos impostos. Em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados.

As organizações não operam na base da simples improvisação e nem funcionam ao acaso, mas de acordo com determinados planos no sentido de alcançar objetivos, cumprir sua missão e atingir sua visão através de estratégias bem definidas. O comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem considerável esforço de monitoração em suas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente. Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. Neste aspecto, a função de *staff* do DRH e a responsabilidade gerencial de linha, adquirem contornos mais precisos. A função de *staff* consiste em desenhar sistemas de coleta e obtenção de dados para abastecer o sistema de informações gerenciais que sirva de suporte para as decisões gerenciais da linha. Gerentes e colaboradores precisam de informação em tempo real para tomar decisões e fazer as coisas acontecerem.

Os processos de monitoração podem receber uma abordagem tradicional, na medida em que seguem o paradigma da Teoria X (desconfiança a respeito das pessoas e controle sobre seu comportamento), em um esquema de controle externo e rígido (ao qual as pessoas devem se ajustar e obedecer), que adota uma postura de fiscalização e vigilância

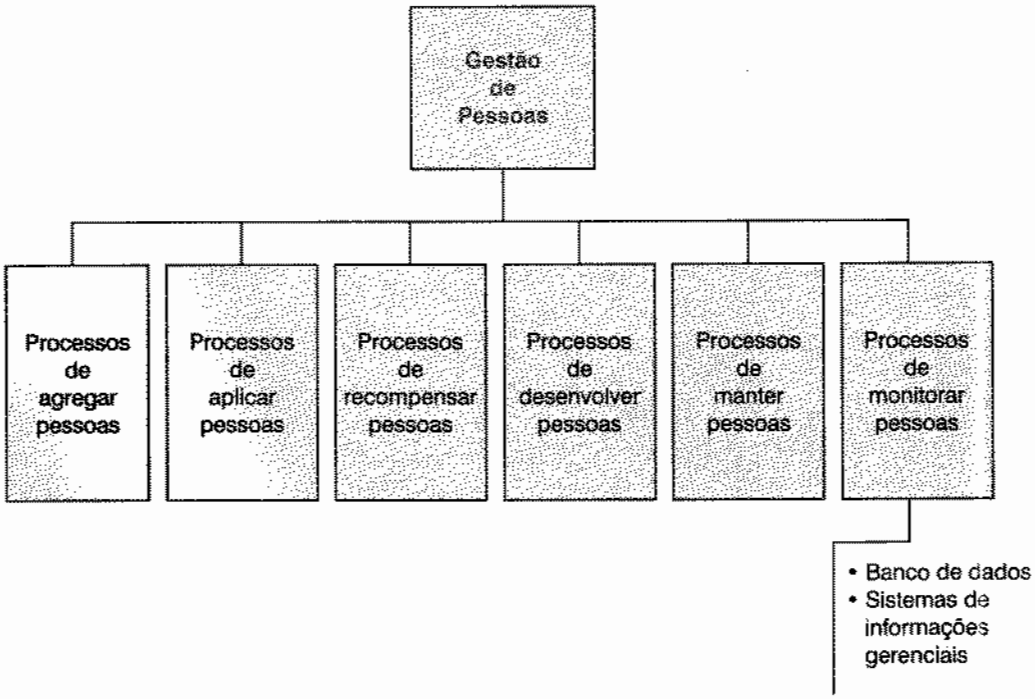

Figura VII.1. *Os seis processos de gestão de pessoas.*

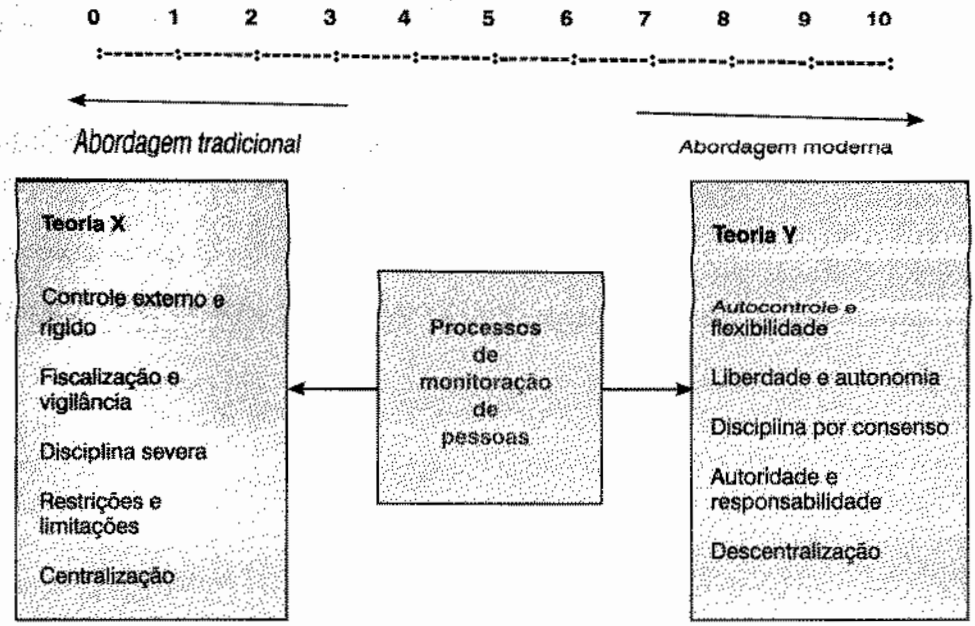

Figura: VII.2. *Que nota você daria para os processos de monitorar pessoas em sua organização?*[1] *Adaptado de: Idalberto Chiavenato,* Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, *São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 131.*

para forçar as pessoas a obedecer), através de um código de disciplina severa (para cercear e bitolar o comportamento das pessoas) que impõe restrições e limitações (para manter a dependência das pessoas) em um sistema centralizado (geralmente, administrado pelo órgão de RH). Além disso, a organização privilegia um sistema de castigos e penalidades.

Em outro extremo, os processos de monitoração podem receber uma abordagem moderna, na medida em que seguem o paradigma da Teoria Y (confiança e respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento), em um esquema de autocontrole e flexibilidade (atribuindo às pessoas total autonomia para desempenhar), que adota uma postura de liberdade e autonomia (para impulsionar a iniciativa e criatividade das pessoas) que oferece a disciplina pelo consenso (dando liberdade às pessoas e às equipes para decidir) e plena autoridade e responsabilidade (para aumentar a participação e o comprometimento das pessoas) em um sistema totalmente descentralizado nas gerências de linha e nas equipes de trabalho.

Esta sétima parte aborda a monitoração de pessoas que trabalham em organizações. O objetivo principal é mostrar como as organizações estabelecem meios para monitorar o comportamento das pessoas dentro de um estilo democrático e participativo. O controle está deixando de ser externo, impositivo e coercitivo para se basear no conhecimento das pessoas e na informação que elas recebem como retroação de suas atividades e contribuições à organização.

No capítulo 17 abordaremos os fundamentos dos bancos de dados e dos sistemas de informações sobre RH.

CAPÍTULO 16

BANCO DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE GP

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir a necessidade de informações sobre GP.
- Conhecer o formato adequado do banco de dados de GP.
- Descrever os sistemas de informações gerenciais de GP.
- Definir os sistemas de monitoração de GP.
- Descrever o balanço social das organizações.

O que veremos adiante

- Comunicações Internas
- A Necessidade de Informações
- Banco de Dados de GP
- Sistemas de Informações de GP
- Sistemas de Monitoração de GP
- Balanço Social

CASO INTRODUTÓRIO

A TRADIÇÃO & PASSADO S/A

Genivaldo Pantaleão, o antigo Chefe de Pessoal da *Tradição & Passado S/A* era o típico exemplar do tradicional chefão de pessoal. Formado em contabilidade, Genivaldo trata as pessoas através de indicadores numéricos e de créditos e débitos para com a companhia. Para ele há, de um lado, os bons funcionários, aqueles que não têm nenhuma anotação em sua pasta individual. E, de outro lado, os maus funcionários, não pontuais e não assíduos com vários registros e anotações de suas transgressões ao contrato de trabalho. Cada um dos 1000 funcionários da companhia tem uma pasta individual no Departamento de Pessoal (DP) onde são anotadas as faltas, atrasos, advertências e indicadores negativos tal como num cartório de protestos. Quando o funcionário não tem nenhuma anotação, presume-se que se trata de um excelente empregado pois não há nada que o desabone. A pasta individual é o repositório das contas negativas de cada funcionário. As contas positivas – como bom desempenho, boas idéias, solução de problemas da empresa – são obrigações dos empregados e não são cogitadas nessa estranha e tendenciosa contabilidade. E tudo é estritamente confidencial, guardado a sete chaves em segredo absoluto. Ninguém pode tomar conhecimento.

Quando Genivaldo se aposentou por velhice, foi substituído por Regina de Oliveira. A primeira providência de Regina foi desburocratizar o velho feudo do DP: chamou sua equipe e iniciou um mutirão de mudanças. Mandou queimar todas as mil pastas individuais em uma cerimônia pública e liberar o espaço físico e tempo dos funcionários para outras atividades mais construtivas e que agregassem valor às pessoas e à organização. Regina queria marcar na imagem dos funcionários – tanto os do DP como os de toda a empresa – uma nova etapa na qual os tempos do controle coercitivo e restritivo eram coisas do passado. Agora passava a predominar uma nova mentalidade democrática e aberta. Não valia mais a pena ficar guardando coisas negativas do passado, mas sim tratar das coisas positivas para o presente e futuro. Bola para frente!

Continuamente os gerentes de linha estão tomando decisões a respeito de seus colaboradores, ao mesmo tempo em estes estão acessando informações a seu respeito e sobre seu trabalho, enquanto os especialistas de RH estão analisando e pesquisando informações sobre a força de trabalho e suas características e necessidades. Isto requer um sistema integrado de informações que permita descentralização do processo decisório de maneira eficiente e eficaz.

Comunicações Internas

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação. Drucker afirma que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais. A primeira é: qual a informação de que necessito para o meu trabalho: de quem, quando e como? A segunda: qual a informação que eu proporciono aos outros a respeito do trabalho que eles fazem, de que forma e quando?.[1] Em plena Era da Informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informação adequados para lidar com a complexidade ambiental e transformar seus colaboradores em parceiros e agentes ativos da mudança e da inovação.

Uma das mais importantes estratégias para a GP reside na intensa comunicação e retroação com os colaboradores. Um sistema de informação deve proporcionar visibilidade adequada para que gerentes de linha e colaboradores possam navegar e trabalhar frente a metas e objetivos mutáveis e complexos. Imagine um executivo que trabalha em uma organização globalizada com produtos e mercados ao redor do mundo. Ele necessita de visibilidade para manter um nível de qualidade mundial na gestão da força de trabalho que está sob seu comando. Com

s necessidades de RH da organização mudam conforme os imperativos que a organização recebe do ambiente ele depende da tecnologia da informação TI) para tomar suas decisões. A TI necessária para suportar o sistema está se desenvolvendo rapidamente. Os avanços tecnológicos permitem que os sistemas de informação de RH sejam sofisticados, acessíveis e abertos para todos os clientes internos.

Como regra geral, os gerentes de linha devem enfatizar a comunicação com os demais membros da organização, não somente porque a comunicação é o meio primário de conduzir as atividades da organização, mas também porque ela é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos colaboradores.

A Necessidade de Informações

A GP requer o processamento de muitas informações a respeito das pessoas para que especialistas de *staff* e gerentes de linha possam tomar decisões eficazes e adequadas. O sucesso de um programa de

▲ GP DE HOJE

QUAIS AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS SOBRE O PESSOAL?

1. Quais os tipos de decisão sobre pessoas que você toma regularmente?
2. Quais tipos de informações você necessita para essas decisões?
3. Quais tipos de informações você recebe regularmente?
4. Quais tipos de estudos especiais você solicita regularmente?
5. Quais tipos de informações você gostaria de receber e não vem recebendo?
6. Quais informações você precisa em base diária? Semanal? Mensal? Anual?
7. Quais tópicos específicos em que você gostaria de manter-se informado?
8. Quais as melhorias mais úteis a serem implantadas no atual sistema de informações de pessoal?

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O EXEMPLO DA CLÍNICA MAYO[2]

a mais de cem anos atrás, dois irmãos médicos e cirurgiões resolveram fundar a primeira clínica médica moderna em uma pequena cidade rural do estado de Minnesota: a Clínica Mayo. Embora nada conhecessem de administração, eram excelentes em suas respectivas especialidades. Trouxeram vários especialistas para sua clínica e que se reportavam diretamente a um deles. A cada mês, cada Chefe de Serviço analisava e relatava o que acontecera com cada paciente. No relatório também discutia quais as mudanças necessárias, as novas competências ou quais as melhorias para aperfeiçoar os tratamentos da Clínica. Cada Chefe de Serviço – fosse um ortopedista, urologista ou oftalmologista – deveria mobilizar sua equipe para contribuir para a Clínica Mayo como um todo, a fim de ajudá-la lidar com as necessidades de seus pacientes. Isto antes da chegada do computador. Essa preocupação com a melhoria da qualidade proporcionou a respeitável imagem pública que a Clínica Mayo tem.

Em uma instituição baseada na informação as pessoas devem assumir a responsabilidade pela informação aos seus chefes e colegas, e acima de tudo, a responsabilidade de educá-los neste sentido. Todos os membros da organização necessitam assumir essa responsabilidade e fazer com que todos a compreendam perfeitamente. Isto requer que cada um pense em escrever a respeito daquilo em que a organização deve ser ajudada e quais os meios para que todos possam contribuir para melhorar os seus resultados. Todos os membros devem assegurar que essa compreensão funcione de baixo para cima, de cima para baixo e para todos os lados. Assim se constrói a confiança mútua. As organizações são baseadas na confiança. Confiança significa que cada um conhece o que se espera das pessoas. Confiança é a compreensão mútua. Não apenas amor mútuo, nem respeito mútuo. As pessoas devem saber que estão dedicadas às mesmas causas. Isso é convergência e previsibilidade.

RH depende de como o sistema informacional é planejado e desenhado. Quanto mais informações relevantes, tanto menor a incerteza sobre a situação e tanto maior a eficácia das decisões a tomar. Antigamente, os sistemas de informação sobre as pessoas eram privativos da área de RH, quando ela monopolizava todas as decisões a respeito dos funcionários. Os sistemas de informação de RH foram gradativamente descentralizados e passaram a incluir os gerentes de linha para que estes pudessem tomar suas decisões a respeito de sua equipe. Mais recentemente, os sistemas de informação estão se

AVALIAÇÃO CRÍTICA

COMO É PROCESSADA A INFORMAÇÃO?[3]

Com a revolução nas telecomunicações e a TI, a vantagem competitiva está com quem tem rapidez para agir no mercado e fazer inovações antes que os outros concorrentes as façam. As grandes empresas não são boas nisso. As burocracias não conseguem se mover velozmente. Elas estão com os pés e mãos amarrados. A menos que as grandes companhias consigam se reconstituir e se reestruturar como um conjunto de pequenas unidades estratégicas, elas jamais serão competitivas. Hoje, as 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune respondem por apenas 10% da economia americana. Os outros 90% estão nas mãos dos empreendimentos menores, mais ágeis e inovadores.

Encontrar meios capazes de transformar informações dispersas em conhecimento produtivo é um dos maiores desafios que as empresas estão enfrentando. Apesar dos avanços tecnológicos, o maior obstáculo é a persistência da burocracia. O que se encontra nos escritórios é papel. Muito papel. Por esta razão, a Xerox estima que o consumo mundial de papel ainda está dobrando a cada três anos.

Um estudo da Coopers & Lybrand sobre um escritório padrão mostra números impressionantes[4]: cada documento chega a ser copiado 19 vezes. Um em cada 20 documentos é perdido, o que equivale a um documento perdido a cada 12 segundos no mundo. Cada documento perdido custa US$250 para ser recriado. Cada executivo gasta quatro semanas por ano procurando informações e documentos. Em plena Era da Informação ainda se perde muito dinheiro e tempo com burocracia e papel. Segundo a Associação para Gerenciamento da Imagem e da Informação, a quantidade de informação gerada desde a pré-história até a Segunda Guerra Mundial é equivalente à produzida nos últimos 50 anos. Atualmente, 95% das informações ainda são processadas em papel, 4% em microfilmes ou microfichas e apenas 1% em formato digital. Há muita coisa a ser feita neste terreno.

E como se pode extrair o conhecimento produtivo da informação dispersa? Duas tendências tecnológicas estão por aí. De um lado, a disseminação das Intranets e dos *softwares* para trabalho em grupo (*groupware*), aproveitando a Internet. De outro lado, a digitalização dos documentos, que disponibiliza as informações em qualquer lugar. Na primeira tendência, a Intranet permite reunir e aproximar pessoas distantes com grande economia de tempo. A Price Waterhouse tem uma base de dados que guarda todo o conhecimento da empresa e é acessada por 60 mil pessoas nos vários cantos do mundo. É possível encontrar em minutos informações que antes eram acessadas em dias. A Souza Cruz dispõe de um *software* que gerencia os conhecimentos da empresa e é utilizado por 19 mil usuários no mundo, sendo 2.500 no Brasil. As informações são trocadas através de correio eletrônico (e-mail) por mais de 100 grupos de discussão. Mas os programas de colaboração ou comunicação, por mais interativos que sejam, ainda esbarram nas barreiras da burocracia.

Na segunda tendência, estão os investimentos em digitalização, principalmente na área bancária, onde a recuperação de informações precisa ser rápida. A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) gastou US$3 milhões para digitalizar imagens de peças de manutenção. Com isto, reduziu o tempo médio do reparo de máquinas de 60 para 42 minutos. Pouca diferença? Considerando que a CSN faturou US$2,5 bilhões no ano, cada minuto de espera representa perda de US$5 mil. A tecnologia digital é capaz de transformar informação em conhecimento, uma questão de sobrevivência para as empresas. O formato digital já está sendo reconhecido em juntas comerciais, em cartórios, Receita Federal, prontuários de motoristas e registros de funcionários.

abrindo também para os colaboradores, a fim de que eles recebam informação e retroação a respeito de seu próprio desempenho, situação na organização, interação com os demais e obtenção de informação relevante.

Banco de Dados de GP

A base de todo sistema de informações é o banco de dados. O banco de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Dados são os elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas. Um dado é apenas um índice ou um registro. Em si mesmo, os dado têm pouco valor. Todavia, quando classificados, armazenados e relacionados entre si, os dados permitem a obtenção de informação. Assim, os dados isolados não são significativos e não constituem informação. Os dados exigem processamento (classificação, armazenamento e relacionamento), para que possam ganhar significado e consequentemente informar. A informação apresenta significado e intencionalidade, aspectos fundamentais que a diferenciam do dado simples.

Do ponto de vista da teoria das decisões, a organização pode ser visualizada como uma série estruturada de redes de informação que ligam as necessidades de informação de cada processo decisório às fontes de dados. Embora separadas essas redes de informação sobrepõem-se e interpenetram-se de maneira complexa.

O banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Na realidade, o banco de dados é um conjunto integrado de arquivos, relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados e eliminar a redundância. A eficiência da informação é maior com o auxílio de bancos de dados, não somente pela redução da "memória" para arquivos, mas também porque os dados logicamente interligados permitem uma atualização e processamento integrados e simultâneos. Isto reduz inconsistências e erros ocorridos em razão de arquivos duplicados. É muito comum existir vários bancos de dados relacionados logicamente entre si por meio de um software (programa) que executa as funções de criar e atualizar arquivos, recuperar dados e gerar relatórios.

A Gestão de Pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, a saber:

1. *Cadastro de pessoal*: com dados pessoais sobre cada funcionário.
2. *Cadastro de cargos*: com dados sobre os ocupantes de cada cargo.
3. *Cadastro de seções*: com dados sobre os funcionários de cada seção, departamento ou divisão.
4. *Cadastro de remuneração*: com dados sobre os salários e incentivos salariais.
5. *Cadastro de benefícios*: com dados sobre os benefícios e serviços sociais.
6. *Cadastro de treinamento*: com dados sobre programas de treinamento.
7. *Cadastro de candidatos*: com dados sobre candidatos a emprego.
8. *Cadastro médico*: com dados sobre consultas e exames médicos de admissão, exames periódicos etc.
9. Outros cadastros dependendo das necessidades da organização, da ARH, dos gerentes de linha e dos próprios funcionários.

Os dados precisam ser processados para serem transformados em informação. O termo processamento de dados designa a variedade de atividades que ocorrem tanto nas organizações, nos grupos sociais como entre as pessoas. Há um volume de dados iniciais (nos arquivos, nas expectativas ou na memória) aos quais são adicionados outros dados posteriores (adições, alterações ou modificações de dados provocando um acréscimo de dados) que devem ser integrados ao sistema. Assim, o processamento de dados é a atividade que consiste em acumular, agrupar e cruzar dados para obter outros dados ou transformá-los em informações relevantes.

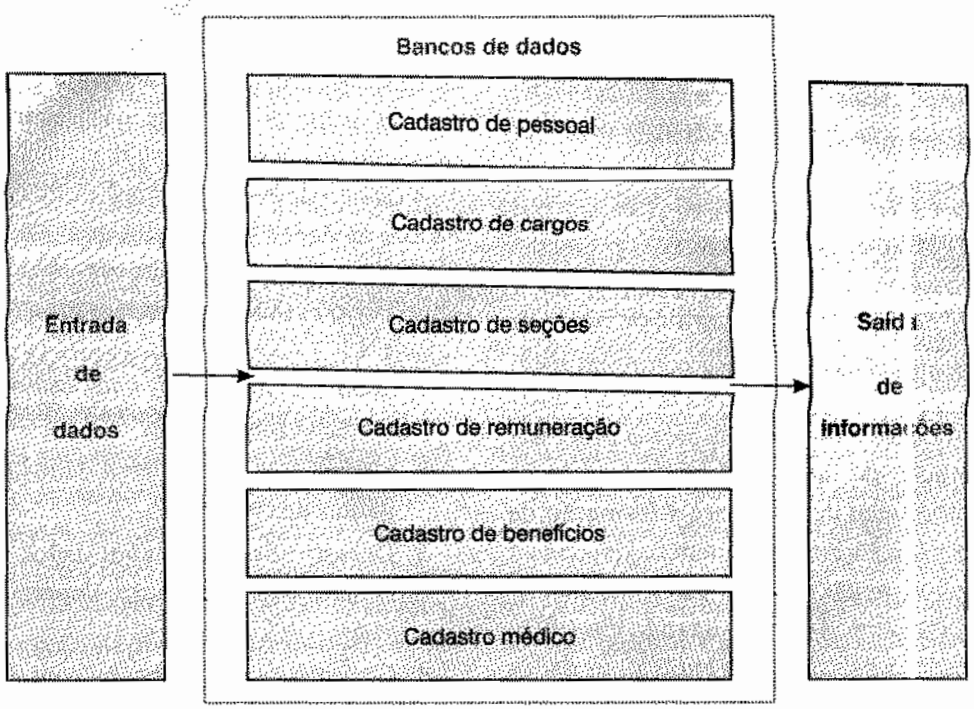

Figura 16.1. *Exemplo de banco de dados de GP.*

A manutenção e atualização do banco de dados é responsabilidade dos seus usuários, isto é, dos especialistas de RH, dos gerentes de linha e dos próprios colaboradores. Todos estão envolvidos na tarefa de manter os bancos de dados devidamente atualizados. Quando o banco de dados é centralizado na ARH torna-se necessário fazer periodicamente recadastramentos ou recenseamentos para atualização dos dados pessoais dos colaboradores, principalmente em relação a novas competências, experiências, cursos externos, estado civil, mudança de endereço, participação em eventos sociais etc.

Sistemas de Informações de GP

Segundo a teoria das decisões, a organização é uma série estruturada de redes de informação que liga as necessidades de informação de cada processo às fontes de dados. Dentro de cada organização, existem vários sistemas de informações. Os bancos de dados constituem o suporte básico dos sistemas de informação. Modernamente, o conceito de sistema de informações está intimamente relacionado com a TI e envolve necessariamente hardware e software, ou seja, a presença do computador ou rede de microcomputadores, além de programas específi-

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A TRADIÇÃO & PASSADO S/A.

Regina de Oliveira começou mudando o nome do DP para Departamento de Gestão de Talentos (DGT) e implementando um banco de dados dinâmico e interativo que permitisse o funcionamento de um sistema integrado de informações de acesso rápido e fácil para todos os usuários: diretoria, gerentes de linha e colaboradores. Com a colaboração dos usuários passou à etapa de montagem do sistema. Como você procederia no lugar de Regina?

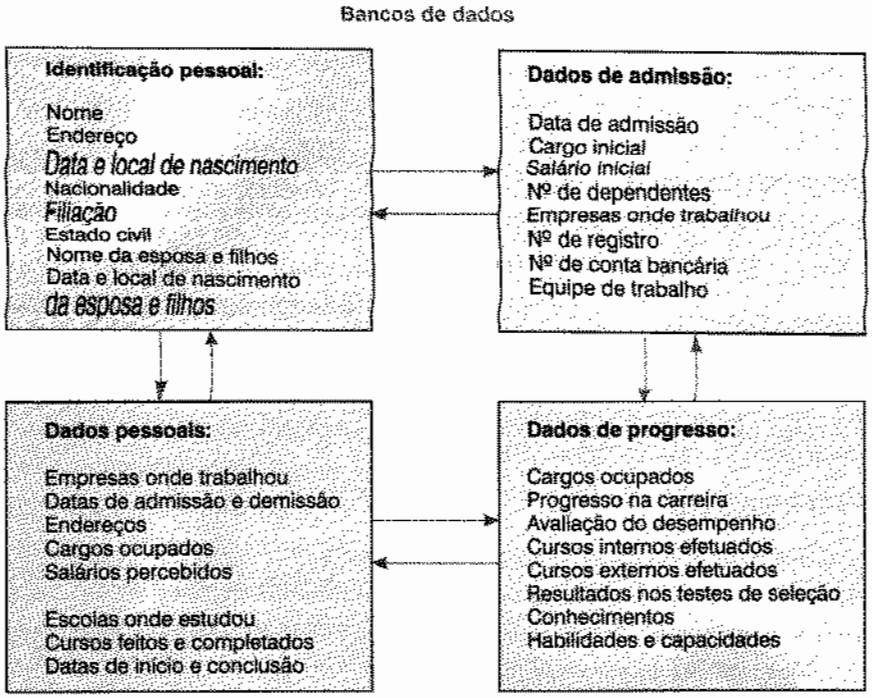

Figura 16.2. *Insumos Básicos para o Banco de Dados.*

cos para processar dados e informações. Assim, existem dois tipos de sistemas de informação quanto ao tipo de processamento: o sistema centralizado em *mainframe* e o sistema descentralizado em redes integradas de computadores. A tendência caminha para a distribuição de redes locais que preservem a independência de cada unidade organizacional e com a lincagem com a rede corporativa da organização para assegurar o acesso a grandes volumes de dados.

Existem dois objetivos básicos para o sistema de informação de GP. Um dos objetivos é administrativo, ou seja, reduzir custos e tempo de processamento da informação. O outro é proporcionar suporte online para decisão, ou seja, assistir os gerentes de linha e colaboradores a tomar melhores decisões. Assim, o sistema de informação de RH pode estar dedicado aos especialistas de RH, à alta direção, aos gerentes de linha e aos colaboradores em geral. Quase sempre é dedicado a todos esses usuários, simultaneamente. O acesso às informações é proporcionado através de terminais distribuídos pela organização.

A montagem de um sistema de informações deve levar em conta o conceito de ciclo operacio-

DICAS

CONCEITOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GP

- *Sistema de Informação de RH* é um sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados a respeito dos recursos humanos da organização. A maioria dos sistemas de informação de RH é computadorizada.[5]
- *Sistema de Informação de RH* é um procedimento sistemático para coletar, armazenar, manter, combinar e validar dados necessários à organização a respeito dos seus recursos humanos, atividades pessoais e características das unidades organizacionais.[6]
- *Sistema de Informação de RH* é um sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos.[7]
- *Sistema de Informação de RH* é um sistema baseado em um banco de dados (incluindo um banco de talentos ou banco de competências) para disponibilizar em tempo real informações sobre recursos humanos, capital humano e capital intelectual da empresa.

nal utilizado tradicionalmente em contabilidade. O conceito de ciclo operacional localiza cadeias de eventos temporários dentro da organização e permite identificar um ponto inicial e um ponto final que são ligados entre si por cadeias de eventos. Especificados os pontos inicial e final, evita-se o risco de projetar um sistema de informação apenas para uma parte dos fluxos de informações, uma vez que a dimensão do processo decisório é perfeitamente definida.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

ABRINDO OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Enquanto os antigos sistemas tradicionais de informação constituíam sistemas fechados que abrangiam apenas os fluxos mais importantes de informação formal, a abordagem de sistemas abertos procura estabelecer um conjunto programado de regras de decisão para serem aplicadas a um grande volume de tipos repetitivos de transações entre os participantes. Depois de especificadas, essas regras podem ser administradas frente às atividades diárias e cotidianas por qualquer pessoa, deixando a administração liberada para dedicar seus esforços ao tratamento do conjunto não-programado de transações. Toda administração por sistemas apóia-se no planejamento e implantação de um sistema integrado de informação que proporcione acesso fácil e instantâneo a informações relevantes, disponibilidade imediata e economia de tempo aos usuários.

Sistema de Informação para a GP

O sistema de informação de GP constitui a abordagem mais abrangente a respeito da força de trabalho e que serve para análises, ações e decisões por parte dos especialistas de GP e gerentes de linha. Portanto, deve atender às necessidades de ambas as partes e servir também de base de informação para os colaboradores. O primeiro passo consiste em saber exatamente quais as necessidades de informação que os usuários têm. Geralmente, o sistema de informação para a GP cobre os seguintes aspectos:

1. Total alinhamento com o planejamento estratégico de GP como base informacional para que ele possa ser implementado com sucesso.
2. Formulação de objetivos e programas de ação e práticas de GP.
3. Registros e controles de pessoal para efeito operacional de folha de pagamento, administração de férias, 13º salário, faltas e atrasos, disciplina etc.
4. Relatórios sobre remuneração, incentivos salariais, benefícios, dados de recrutamento e seleção, plano de carreiras, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, área médica, como base para o processo decisório gerencial.
5. Relatórios sobre cargos e seções, custos envolvidos, análises e comparações.
6. Um banco de dados de talentos (internos ou externos) e de competências disponíveis ou necessárias para o sucesso organizacional.
7. Outras informações gerenciais relevantes para a organização e para as pessoas.
8. Assuntos de interesse profissional dos colaboradores, como oportunidades de promoção, ofertas de carreira, ofertas de T&D, novidades sobre a organização, produtos e serviços, clientes, fornecedores.
9. Assuntos de interesse pessoal dos colaboradores, como situação de férias, dados sobre benefícios, remuneração etc.

Algumas organizações mais conservadoras restringem certas informações exclusivamente ao órgão de ARH, enquanto outras mais inovadoras abrem totalmente as informações para todos os usuários, inclusive os funcionários.

GP DE HOJE

REDE DE RELACIONAMENTOS NA CSN[8]

Na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) o acesso às informações deixou de ser o privilégio de quem detém o poder. Lá, todos os colaboradores estão tendo o gostinho de poder opinar *online* sobre algumas medi-

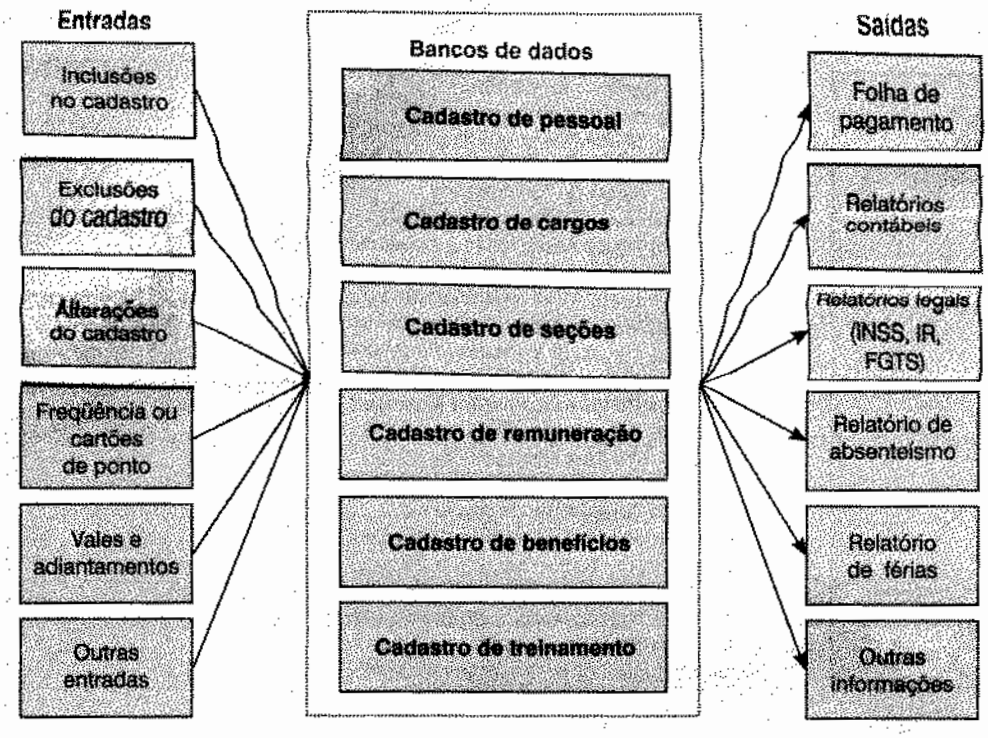

Figura 16.3. *Banco de dados para um sistema de informação para GP.*

das fundamentais para o desenvolvimento da companhia. A TI foi estendida aos operários e a companhia utiliza a Intranet para ouvir a opinião de seus mais de 10 mil colaboradores, em uma série de questões que dizem respeito a eles. A Superintendência de RH fez uma pesquisa para saber a opinião dos funcionários sobre a antecipação da participação nos lucros. Nos computadores espalhados pelos refeitórios e outros pontos estratégicos, os colaboradores entravam com nome e data de nascimento para saber qual o valor de sua participação e faziam a sua opção. 97% dos colaboradores responderam à pesquisa.

Sistema de Informação Gerencial de GP

O sistema de informação gerencial (SIG) é um sistema planejado para obter, processar, organizar, armazenar e disseminar informação, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes de linha envolvidos e pelos especialistas de GP. As necessidades de informação gerencial em uma organização são amplas e variadas e exigem a participação de especialistas de GP, dos gerentes de linha e dos colaboradores. O SIG ocupa importante papel no desempenho dos gerentes na condução de suas equipes. Para a montagem do SIG, a primeira providência é saber exatamente quais as informações que os usuários precisam para assumir a responsabilidade de linha de cuidar de seus colaboradores. A segunda providência é ajustar o sistema às necessidades dos usuários. A terceira é verificar quais as informações que devem ser prestadas através de relatórios escritos ou virtuais e quais as que devem ser apenas acessadas nos terminais de computadores.

Sistema de Informação aos Colaboradores

Os colaboradores precisam acessar e receber informações a seu respeito, sobre seu trabalho, posição, unidade organizacional e sobre a organização. Precisam também saber ofertas de posições, de programas de treinamento, de oportunidades, assim como informações sobre a empresa e seu mercado. Para tanto, o sistema de informação precisa também ser ajustado às necessidades e conveniências dos colaboradores.

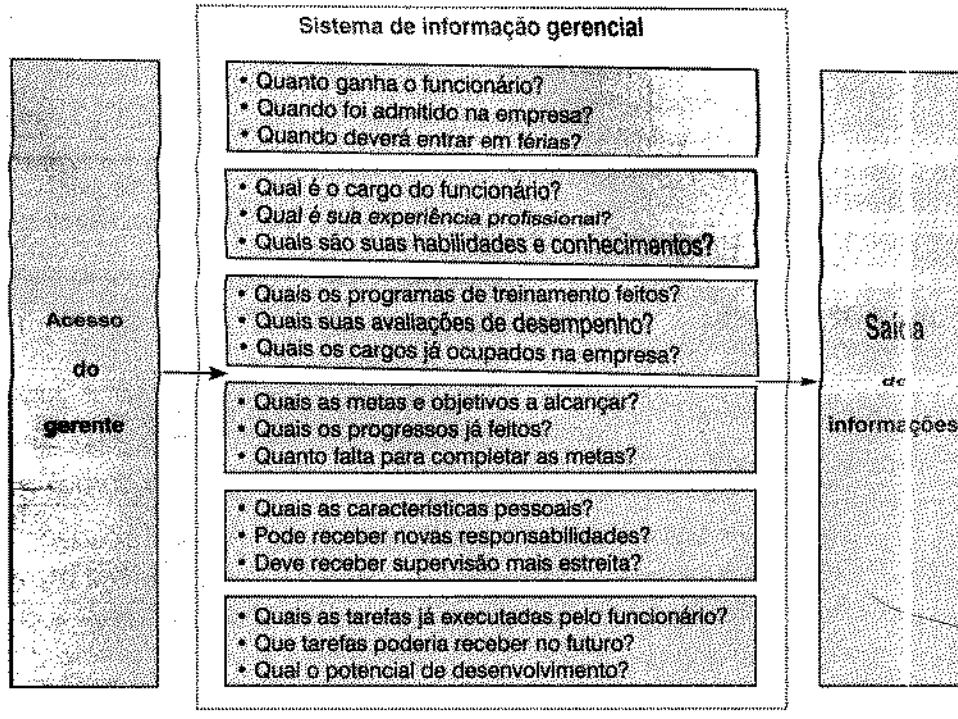

Figura 16.4. *Sistema de informação gerencial de GP.*

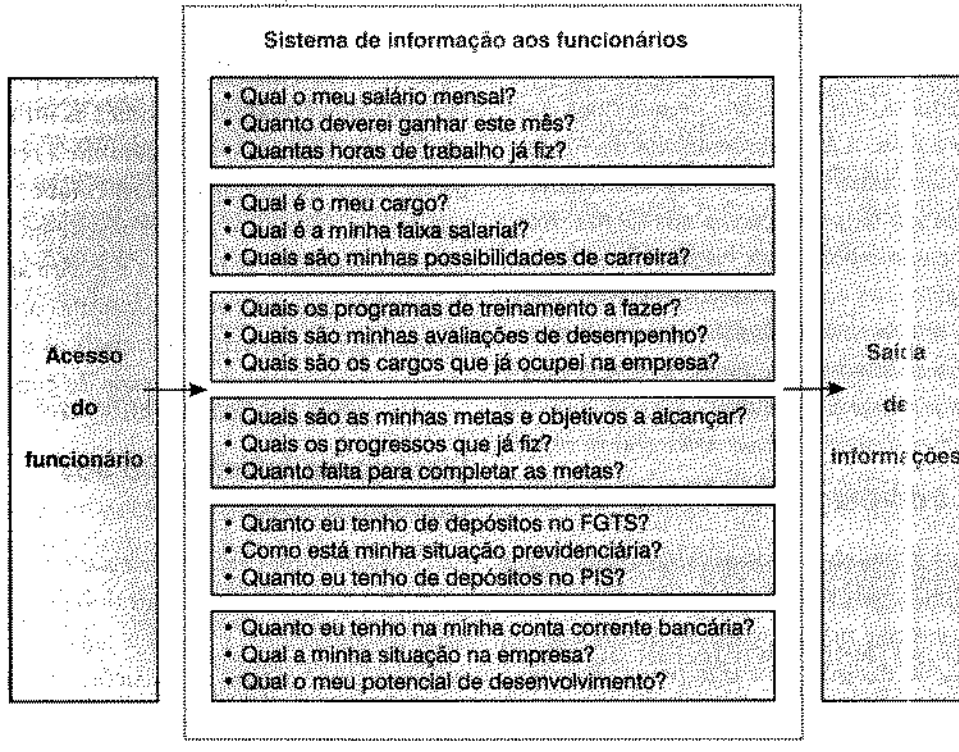

Figura 16.5. *Sistema de informação gerencial de GP.*

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A TRADIÇÃO & PASSADO S/A

A idéia de Regina era criar um sistema de informação *integrado de RH* para servir aos múltiplos usuários. Ela queria transformar seu departamento em um órgão virtual e de acesso *rápido e fácil para gerentes de* linha e colaboradores. Como você poderia contribuir para que isto aconteça?

Avaliação dos sistemas de informação de GP

O sistema de informação de GP representa um investimento em termos de software, hardware, instalações, treinamento e custos de manutenção. Devido à infinidade de informações a serem colhidas, processadas e disponibilizadas a respeito dos colaboradores, os especialistas de GP devem avaliar cuidadosamente o valor da informação a ser incluída no sistema. A questão é saber exatamente o que incluir no sistema. O sistema computadorizado aumenta o valor da informação para todos os usuá-

CASO DE APOIO

A QUEIMA DO PAPELÓRIO NA FEDEX[9]

Vencedora de vários prêmios, incluindo o Malcolm Baldrige de 1990, a Federal Express (Fedex) refinou a arte de colocar informações valiosas nas mãos de seus gerentes e colaboradores. Seu sistema de informações denominado Prism RH passou a ser o *benchmark* copiado pelas áreas de RH para chegar a um escritório sem papéis. As principais características do Prism são:

1. *Processamento de candidatos admitidos*: todas as informações sobre os candidatos a emprego são registradas online nos terminais do banco de dados do Prism. Os gerentes de linha podem acessar o sistema para ver se um candidato foi admitido em outro departamento ou porque razão não foi admitido.
2. *Manutenção do banco de dados pelo colaborador*: A Fedex empodera seus colaboradores para que eles mantenham seus próprios bancos de dados. Cada um é responsável pela atualização de informações, como endereço, telefone, opções de benefícios, cursos, experiências novas etc.
3. *Dados sobre os cargos*: O Prism proporciona a todos os colaboradores fácil acesso a informações sobre oportunidades internas com descrições de cargos e suas faixas salariais. Os gerentes de linha registram as posições de horas no sistema. Qualquer colaborador interessado pode candidatar-se online a qualquer cargo na rede mundial da companhia. O sistema responde verificando as qualificações do colaborador e solicita ao seu gerente a autorização necessária para disputar a posição. Se a autorização é dada, o sistema inclui o colaborador na programação eletrônica de escolhas do gerente da área considerada.
4. *Administração por Objetivos (APO)*: O programa de APO da Fedex inclui um sistema de pontos e um programa de recompensas. Os funcionários são premiados por reduções de custos ou sugestões de melhoria da eficiência. Na medida em que ocorre o progresso em direção ao alcance de metas de projetos e de objetivos, os pontos são ganhos e registrados no Prism pelos gerentes e os colaboradores monitoraram seu progresso a qualquer hora.

QUESTÕES

1. Quais são as vantagens e desvantagens de colocar a função de RH online?
2. Quais os assuntos privativos que devem ficar fora do sistema do Prism?
3. Quais as mudanças que o Prism trouxe no papel tradicional dos especialistas de RH e dos gerentes de linha, quanto às suas atividades de admissão, aplicação e avaliação?

rios na medida em que a fornece de maneira mais fácil e rápida.

Muitas organizações avaliam formalmente os efeitos de seus sistemas de informação sobre GP. Em geral, as avaliações se baseiam em comentários informais dos gerentes e colaboradores ao *staff* de GP. Outro método de avaliação consiste em monitorar os níveis de utilização do sistema. Quanto mais o sistema é usado, mais ele se aproxima dos objetivos de eficiência. Um tipo de monitoração do sistema é o registro da freqüência de utilização pelos usuários e quais as utilidades e valor que ele proporciona.

Existem duas medidas para avaliar o sistema de informação de GP. A primeira relaciona-se com as economias de custo decorrentes da redução das atividades administrativas, como redução de níveis de *staff*, custos de malotes, tempo de espera dos gerentes para obter informação. A segunda envolve a verificação dos efeitos das informações do sistema para os tomadores de decisão. Esta medida mostra os reais benefícios do sistema. Na verdade, quanto aos seus investimentos em tecnologia, as organizações podem ser divididas em duas classes: aquelas que criam ativos de conhecimento (como sistemas ágeis que incorporam técnicas de solução de problemas) e aquelas que simplesmente automatizam funções de suporte, como a folha de pagamento. Os retornos das primeiras representam três vezes os retornos das segundas.[10]

Sistemas de Monitoração de GP

Antigamente, a área de ARH controlava rigidamente o comportamento dos funcionários através de cartões de ponto para assegurar entradas e saídas das pessoas no início e término do trabalho e no início e término dos horários de refeições. Isso incluía esquemas de vigilância dotados de guardas e vigias para evitar fraudes e possíveis roubos. O sistema dominante era do tipo autoritário-coercitivo, estritamente fechado e impositivo. Hoje, as organizações estão partindo para o empoderamento (*empowerment*) das pessoas e colocando em suas mãos e cabeças a responsabilidade pelas decisões sobre seu trabalho. E a ARH não fica por fora disso.

Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho representa o número de horas diárias ou semanais ou mensais que o colaborador deve cumprir para atender ao seu contrato individual de trabalho e satisfazer à convenção coletiva de trabalho. A jornada prevê um determinado horário de entrada e saída nos dias úteis, com uma certa tolerância de atrasos ou antecipações. Prevê também um determinado intervalo para refeições e intervalos para descanso. Geralmente, esses horários devem ser rigidamente seguidos para que o sistema produtivo possa ser coordenado e não perca eficiência pela ausência de pessoas que dele fazem parte. Assim, em boa parte das organizações, as pessoas precisam se adaptar à rigidez da jornada de trabalho. Quando não o conseguem as pessoas se atrasam ou faltam e sofrem descontos ou punições pelo não cumprimento do horário de trabalho.

Muitas organizações negociam com os sindicatos alternativas para adequar a jornada de trabalho às suas necessidades e às conveniências das pessoas. Entre essas alternativas de jornada de trabalho estão as seguintes:

1. *Calendário anual*: o calendário anual de trabalho estabelece os dias de trabalho e as chamadas pontes (dias úteis que ficam entre os feriados e os sábados ou domingos em que não se trabalha). Como nesses dias o absenteísmo é elevado, a idéia é não trabalhar nessas pontes e compensar as horas desses dias. A compensação pode ser feita em alguns sábados ou estendendo a jornada nos dias das diversas semanas trabalhando alguns minutos para pagar a folga negociada. Com isto, os colaboradores podem gozar o feriado, a ponte e o final de semana em um período de descanso mais prolongado. A empresa lucra pelo fato de evitar o absenteísmo e ter toda a sua força de trabalho aplicada.
2. *Férias coletivas*: funcionam como meio de simplificação do calendário e como meio de re-

dução de custos laborais. Como cada colaborador tem direito a 30 dias de férias por ano, cada grupo de 12 funcionários requer um funcionário adicional para cobrir suas ausências de férias e manter a programação de trabalho. Com as férias coletivas o funcionário adicional pode ser evitado.

Além disso, existem programas de trabalho alternativos e flexíveis oferecidos pelas organizações, principalmente quando os colaboradores apresentam variedade de necessidades e interesses. As três razões que suportam esses programas alternativos são: resposta da organização às necessidades de seus colaboradores, apoio para melhorar a imagem da organização e a adoção de programas de assistência trabalho-família. Os principais programas alternativos e flexíveis são:

1. *Semana de trabalho reduzida*: a jornada semanal de 5 dias de 8 horas pode ser programada para ser realizada em menor número de dias. A forma mais comum é de 4 dias de 10 horas, perfazendo 40 horas de trabalho semanal. A vantagem do sistema para o colaborador é oferecer 3 dias consecutivos de descanso semanal, com mais tempo de lazer e reduzindo custos operacionais da empresa com ônibus, refeitórios, além de redução do absenteísmo e melhoria do desempenho. A desvantagem potencial reside no aumento da fadiga no trabalho e possíveis problemas de ajustamento familiar, queixas dos clientes e problemas com sindicatos.
2. *Horário flexível de trabalho*: o trabalho é realizado em um programa ajustável de horas diárias que cada colaborador faz a seu modo. É denominado flextime ou flexitime ou ainda horário móvel. Trata-se de uma programação de trabalho que permite ao colaborador uma certa escolha no seu padrão de horas diárias. Existe um horário núcleo que é um bloco central e imutável de tempo em que todos os colaboradores devem estar presentes no trabalho. Fora desse horário núcleo, os colaboradores podem escolher livremente as horas de trabalho diário, isto é, suas entradas e saídas, como na Figura 16.6.

O horário flexível permite maior autonomia às pessoas e maior responsabilidade pelo trabalho, pois os madrugadores podem chegar mais cedo e sair mais cedo, enquanto os que gostam de dormir mais poderão ingressar mais tarde e sair mais tarde. Permite também atender aos compromissos pessoais e da família desde que se cumpra 40 horas semanais e se realize o trabalho. Para tanto, é necessário um banco de horas para acumular as horas trabalhadas de cada colaborador.

GP DE HOJE

FLEXIBILIZAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO

A flexibilidade permite que a organização possa atrair e reter talentos que tenham outras responsabilidades

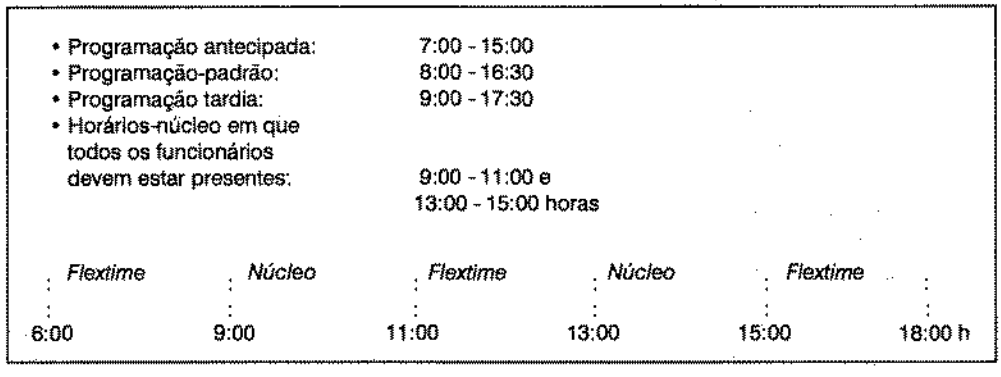

Figura 16.6. *Exemplo de Flextime.*

fora do trabalho e garantir o cumprimento das metas de trabalho. A Ford, Mercedes Benz e Volkswagen negociaram e acordaram com respectivos sindicatos das categorias envolvidas a jornada de trabalho flexível que permite que os colaboradores aumentem ou reduzam o tempo de trabalho conforme suas necessidades pessoais e sem redução de salários. A variação é de 36 horas a 44 horas semanais, com a média de 42 horas. Para conseguir a flexibilização da jornada, essas empresas abriram mão de 2 horas semanais de trabalho. O acordo prevê um banco de horas que permite que cada colaborador compense a redução de até quatro horas de trabalho na semana. Além desse acordo dos metalúrgicos com as empresas montadoras de automóveis, também o sindicado dos trabalhadores da indústria de papel e papelão fizeram acordos instituindo também jornadas de trabalho flexíveis que podem variar entre 40 e 44 horas semanais. Vários estudos indicam que os programas de flextime apresentam efeitos organizacionais positivos, como proporcionar maior satisfação no trabalho e conseqüente maior produtividade.[11] Outras pesquisas concluem que a flexibilização do horário aumenta o nível de motivação dos colaboradores.[12] Na verdade, os programas de flextime funcionam como elementos para a organização poder competir melhor no mercado para atrair e reter talentos.

3. *Trabalho compartilhado*: duas ou mais pessoas compartilham ou executam um mesmo cargo em diferentes horários de trabalho. Um mesmo cargo de tempo integral é dividido entre duas pessoas, cada qual trabalhando meia jornada diária.
4. *Trabalho remoto*: o trabalho é realizado em casa e o colaborador não precisa comparecer na organização. É o trabalho em casa (*home office*) e está ganhando adeptos no mundo todo. Inclui uma variedade de alternativas, indo desde o auto-emprego e atividade empreendedora baseada no lar, até o trabalho para um empregador externo com liberdade

Vantagens	Desvantagens
• Melhora a atitude e moral das pessoas	• Falta de supervisão durante algum tempo do trabalho
• Acomoda o trabalho dos pais	• Pessoas-chave não estão presentes em alguns momentos
• Diminui os atrasos ao trabalho	• Problemas de acomodação de pessoas, cujas saídas são entradas para outras
• Reduz os problemas de tráfego: as pessoas podem evitar períodos de congestionamentos	• Pessoas que abusam do programa
• Acomoda aqueles que desejam chegar mais cedo ao trabalho	• Dificuldade em planejar programas de trabalho
• Aumenta a produção	• Problemas para controlar as horas trabalhadas ou acumuladas
• Facilita a programação pessoal de compromissos, como médicos e dentistas	• Dificuldade de programar reuniões em momentos mais convenientes
• Acomoda os programas de lazer das pessoas	• Dificuldade de coordenar projetos
• Diminui o absenteísmo	• Poucas pessoas disponíveis em alguns momentos
• Diminui a rotatividade	

Figura 16.7. *As vantagens e desvantagens dos programas de flextime*[13]

para passar parte ou totalidade do tempo de trabalho em casa. A TI e o computador permitem interligar o escritório de casa com o sistema central da empresa e transacionar dados e informações com facilidade. O trabalho doméstico libera a pessoa do transporte diário até a organização, do trânsito, de roupas adequadas, ocupação de uma sala com toda infraestrutura de secretaria, telefone, etc. As vantagens trazidas por este sistema apontam para maior produtividade, menos distrações, a sensação de ser o próprio chefe e dispor de mais tempo para si mesmo. No lado negativo, está a dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal e o tempo dedicado à família. O isolamento e a perda de visibilidade junto aos outros também podem acontecer. Mas a sensação de autonomia e independência é muito grande.

5. *Trabalho parcial:* o trabalho é regular, mas não é realizado em tempo integral. Neste sistema, o trabalho semanal é realizado em tempo menor que 40 horas. Engloba os chamados funcionários contingenciais – os de tempo parcial, temporários e auto-empregados. As pessoas são convocadas e contratadas em determinados períodos em resposta a necessidades mutáveis ou sazonais das organizações. Todavia, essa flexibilidade pode redundar em menor produtividade e em implicações sociais e econômicas, como menores benefícios sociais.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A TRADIÇÃO & PASSADO S/A

Além de um sofisticado sistema de informação integrado de RH, Regina queria mudar os antiquados sistemas de monitoração existentes na empresa. Seu desafio era mudar totalmente a configuração do DGT. Como você procederia se estivesse no seu lugar?

GP DE HOJE

O CARTÃO DE PONTO VAI PARA O MUSEU[14]

Os 3.200 funcionários da Bayer não batem cartão de ponto e entram ou saem da empresa na hora que quiserem. Não se trata apenas de confiança nas pessoas. A Bayer estabeleceu um novo modelo nas relações com seus colaboradores: em vez de ficar controlando os operários, decidiu dar-lhes liberdade com responsabilidade. Pioneira na abolição do cartão de ponto, a companhia tem seguidores, entre elas Asea Brown Boveri (ABB), Alcoa, Inepar, Shell etc. O fim do cartão de ponto – um dos símbolos do capitalismo moderno – não é um fato isolado para essas empresas. Trata-se de uma etapa dos programas de modernização e participação iniciados no chão da fábrica e que agora chegam à área de RH.

Dois aspectos são importantes. Primeiro, a abolição do controle de horário exige que os colaboradores tenham envolvimento com decisões e resultados. Segundo, o elevado custo da vigilância. A Bayer fez as contas: estava gastando 100.00 dólares por ano com a burocracia do cartão de ponto. Para conferir os 3.400 cartões, o setor de RH consumia cinco dias por mês e o trabalho de 26 funcionários dedicados a apontar as faltas e horas extras. Pior: apenas 20% dos cartões registravam essas anormalidades. Além disso, os cartões eram arquivados por cinco anos, por exigência legal. Para os colaboradores, o cartão de ponto era um atraso de vida. Na saída, eles tinham 15 minutos para deixar a área de produção, seguir até os vestiários para trocar de roupa, enfrentar a fila do cartão e pegar o ônibus na porta da fábrica para casa. A Bayer contou com a ajuda da informática para resolver o problema. O controle agora é feito por exceções. Em cada área há um funcionário eleito pelos colegas para marcar horas extras e ausências nos terminais de computadores. Se o funcionário se atrasa, vai à chefia e se explica.

Caso precise sair durante o expediente, negocia a maneira de pagar as horas ausentes. Além disso, a empresa instalou terminais que oferecem extratos pessoais para os funcionários sobre sua ficha no RH. Neles consta o número de horas trabalhadas, horas extras e faltas. O acesso é obtido com o cartão e a senha do banco. A área de RH só interfere em situações de conflito. Aliás, ela se livrou da burocracia e ganhou tempo para se dedicar a tarefas mais nobres antes relegadas às gavetas.

A Asea Brown Boveri (ABB), o gigante sueco-suiço do ramo de geração de energia também passou por grandes mudanças. A unidade de transformadores localizada em Guarulhos tinha um dos piores desempenhos entre as fábricas do grupo. Com 600 funcionários, faturava 65 milhões de dólares e dava um prejuízo de 2 milhões. Os níveis hierárquicos foram extintos e o quadro de funcionários reduzido á metade. Os sobreviventes, porém, receberam estímulos. Passaram a ter acesso aos resultados da empresa e salários melhores. Bônus e prêmios por produtividade podem dar até dois salários a mais por ano. A preocupação dos chefes com as picuinhas como cumprimento de horários passou a se concentrar nas metas. Se elas são cumpridas, todos ganham. Se não há serviço, ou quando acaba o serviço, nada impede que o operário vá para casa, sem perder dinheiro no final do mês. Até então, eles eram obrigados a esperar o horário de saída para bater o ponto. O cartão de ponto é uma das políticas que foi sumariamente eliminada e, acrescenta um gerente da ABB: os próximos seremos nós, os gerentes.

Para a fábrica de lubrificantes da Shell localizada na Ilha do Governador (RJ), a base do sucesso na abolição do cartão de ponto é a confiança. Os turnos da noite funcionam sem supervisor. Os próprios operários fazem suas escalas e alimentam o computador com dados estatísticos de produção e estoque. São eles que controlam seus horários. Cada um carrega uma folha individual na qual anota as horas trabalhadas, inclusive as horas extras. No fim do mês, ela é entregue ao supervisor, que a assina e envia á área de RH. O que está registrado no papel é lei. Os relógios eletrônicos viraram sucata.

A paranaense Inepar, fabricante de componentes eletrônicos, extinguiu o cartão de ponto em 1992. A idéia surgiu durante um café da manhã do presidente da companhia com um grupo de operários. Os chefes fazem o controle apenas das horas extras e faltas. Os resultados apareceram. O absenteísmo que era de 67.000 horas por ano, caiu pela metade. E como se a Inepar ganhasse catorze novos funcionários. O relógio era um vigia que não vigiava nada.

A maior resistência a essas decisões não vem dos sindicatos. Até agora, não se tem notícia de que eles tenham colocado objeções ao fim do cartão. Entraves, mesmo, só na legislação. Os artigos 59 a 61 da CLT são enfáticos: exigem que as empresas com mais de dez funcionários mantenham o cartão de ponto ou livro de ponto para registrar horários de entrada e saída. A desobediência é punida com multa. Numa eventual reclamação trabalhista a empresa também pode ser punida. O ex-funcionário pode alegar horas extras não pagas e a empresa terá de provar que ele não as fez. E se não tiver os registros, os juízes nem discutem. Mandam pagar. É do interesse da empresa marcar o ponto. A saída encontrada pelas empresas tem sido a negociação com os sindicatos, seguida do pedido de anuência da DRT – Delegacia Regional do Trabalho. Uma visita do delegado regional do trabalho de Minas Gerais proporcionou a autorização que faltava para que a unidade da Alcoa de Poços de Caldas, MG, jogasse fora os velhos relógios de ponto. Ali trabalham 1.500 colaboradores operando 24 horas por dia, 365 dias por ano. A unidade transforma bauxita em alumínio. Os executivos da Alcoa nem sequer pensaram no risco trabalhista. Temos colaboradores treinados para operar equipamentos nos quais uma pequena imperícia pode provocar prejuízos estratosféricos. Há risco maior do que este? Desde que o cartão foi abolido, os próprios colaboradores anotam suas horas extras. Em terminais de computador espalhados pela fábrica, cada um pode consultar seu extrato de horas trabalhadas, como se fosse uma aplicação bancária. Uma semana antes de fechar a folha, a empresa emite um extrato oficial. Caso discorde de algum dado, o colaborador pode reclamar a tempo. Se concordar, basta assinar o extrato. O fato é que as empresas mudaram e o setor de RH está indo pelo mesmo caminho. E os resultados podem ser medidos em números.

Balanço Social

Muitas organizações gastam fornadas de dinheiro em investimentos sociais para beneficiar seus colaboradores e patrocinar projetos sociais para as comunidades onde atuam. Recentemente algumas delas perceberam que tornar públicos os seus balanços sociais para divulgar tais projetos e investimentos sociais constitui uma excelente maneira de melhorar sua imagem junto aos clientes e à sociedade em geral. Alguns setores defendem a obrigatoriedade de publicação do balanço social, alegando que a comunidade deve saber quem está comprometido com a melhoria das condições de vida. Nesta linha, como em alguns países da Europa, o balanço social é obrigatório por lei. Outros setores acham que as organizações têm o direito de decidir se publicam ou não o seu balanço social. O importante é que muitas organizações se adiantaram e estão publicando espontaneamente os seus balanços sociais.

Responsabilidade social das organizações

O balanço social põe em evidência a responsabilidade social da organização. A responsabilidade social não significa simplesmente a atuação socialmente responsável da organização e de seus membros, nem atividades de beneficência, mas acima de tudo os compromissos da organização com a sociedade em geral e, de forma mais intensa, com a comunidade com a qual está em contato mais íntimo.

O balanço social é um documento que recapitula os principais dados que permitam apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e dos anos anteriores. Em geral, o balanço social inclui informações sobre emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade do pessoal, disfunções (como rotatividade, absenteísmo, conflitos trabalhistas), relações trabalhistas, etc. Contudo, o balanço social não deve retratar apenas as relações entre organização e seus membros, mas as relações entre a organização e a sociedade em seu conjunto.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O CONTEÚDO DOS BALANÇOS SOCIAIS[15]

Enquanto os balanços financeiros são de difícil compreensão para as pessoas, os balanços sociais são publicados em linguagem simples e direta, através da qual as empresas divulgam seus principais indicadores de ação:

1. *Laboriais*: como folha de pagamento, gastos com alimentação, encargos sociais compulsórios, gastos com saúde, participação dos colaboradores nos lucros ou resultados.
2. *Sociais*: impostos pagos, investimentos em cidadania e meio ambiente, lucro líquido, dividendos e lucro reinvestido.
3. *Do quadro funcional*: como número de colaboradores e sua evolução, distribuição por idade, tempo de permanência e sexo, renda auferida e portadores de características especiais.

As empresas divulgam também nos balanços sociais, projetos e programas desenvolvidos em áreas, como:

1. Educação e comprometimento: como projetos de ensino, desenvolvimento de recursos humanos, treinamento e autogestão.
2. Cultura de resultados: programas de criação, de gestão compartilhada e de participação nos resultados.
3. Qualidade de vida: projetos de saúde, atendimento psicosocial, cooperativas de consumo e atividades sociais, esportivas e culturais.

Algumas empresas apresentam o Demonstrativo de Valor Adicionado, que se refere ao faturamento bruto ou à renda operacional após devoluções e abatimentos que contribuam para a formação do produto ou serviço oferecido pela empresa.

GP DE HOJE

O BALANÇO SOCIAL DO GRUPO GERDAU[16]

O Grupo Gerdau é um dos pioneiros na publicação do balanço social em nosso país para prestar contas

de sua atuação junto aos colaboradores e comunidades onde atua. Em 1963, o Grupo Gerdau criou uma fundação que atende hoje a 38 mil pessoas, entre colaboradores e familiares, utilizando um fundo de R$ 5 milhões, que é aplicado em empréstimos para reforma e aquisição de moradias. Mantém também profissionais de saúde que atendem gratuitamente e oferece plano de saúde e desconto na compra de medicamentos.

O Grupo Gerdau através do seu balanço social mostra a concessão de empréstimos-educação para a formação universitária de empregados e seus filhos. Cursos de alfabetização e supletivos de 1º e 2º graus são oferecidos aos funcionários nos próprios locais de trabalho. Em decorrência, 99,3% dos empregados são alfabetizados.

Em 1993, foi criada a Gerdau Sociedade de Previdência Privada que proporciona um plano básico gratuito e um plano suplementar opcional e contributivo. Já beneficiou 3.913 pessoas, o patrimônio cresceu 56,7% nos três anos e a Sociedade teve, desde sua implantação, um desempenho financeiro 100% superior à caderneta de poupança.

O Grupo implantou a Gestão por Células através da qual aperfeiçoa a capacitação de líderes para um novo estilo de gestão e intensifica o treinamento dos operadores. Nos Programas Participativos, os empregados formam grupos de trabalho comprometidos com obtenção de melhorias visando novos níveis de produtividade e aumento da produtividade em 33%. Na área de segurança do trabalho, houve 53.838 sugestões encaminhadas nos últimos 5 anos, sendo que 38 mil foram implementadas. O Grupo beneficia áreas da pesquisa tecnológica e científica, cultural e atividades de desenvolvimento empresarial. Também co-patrocina prêmios como Jovem Cientista, Melhores da Terra e Talentos Empreendedores. No setor cultural, patrocina a Orquestra de Câmara do Theatro São Pedro de Porto Alegre, RS e a Fundação Bienal do Mercosul. A publicação do balanço social não deve ter o público externo como alvo. Este deve ser o próprio colaborador e a comunidade para tornar transparente essa relação e torná-la mais afetiva e emocional.

Contabilidade de GP e o Capital Intelectual

O balanço social deve constituir um avanço da contabilidade tradicional e envolver necessariamente um ativo social e um passivo social. Todavia, o ser humano e a sociedade não podem ser reduzidos a uma simples equação de igualdade entre um ativo e um passivo. Mas, se a organização despende algo com o seu capital humano ela deve ter uma remuneração compensatória por isso. Em outras palavras, a cada custo organizacional deve corresponder um benefício em contrapartida. Assim surgem duas idéias básicas: de um lado, a de que as pessoas constituem um ativo para a organização; e de outro lado, que se torna necessário conhecer o custo de obtenção e manutenção desse ativo e da sua lei de amortização ou de retorno. Daí a noção capitalista de que todo ativo deve ser rentável, tendo em vista um dos objetivos da organização, que é o lucro. Todavia, como já abordamos, no mundo moderno o capital financeiro está cedendo lugar ao capital intelectual. Este é um ativo intangível e de difícil mensuração e avaliação. Ocorre que o capital intelectual constitui o ativo que mais traz retornos à organização e é indiscutivelmente o principal motor que garante o sucesso organizacional. Vale a pena investir nele. E o que é o capital intelectual, afinal de contas? É a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – seja sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc. Este é o capital intelectual: algo que não se vê, que não é físico e nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas e nem equacionado em números quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isto significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las, remunerá-las, desenvolvê-las e monitorá-las é vital para as organizações de hoje e de amanhã.

GP DE HOJE

OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS[17]

A Suécia foi o país pioneiro nos demonstrativos de pessoal, com números e referências que não aparecem nos relatórios anuais das empresas de outros países. O relatório de ativos intangíveis da Skandia AFS chamou a atenção mundial. A Skandia tem um diretor de capital intelectual e seu relatório sobre o capital intelectual – o Business Navigator – tem 30 indicadores-chave distribuídos em cinco áreas: foco financeiro, no cliente, no processo, foco humano e foco no desenvolvimento/renovação.

Cada foco possui seus próprios indicadores-chave:

- *Foco no cliente*: equivale à categoria de estrutura externa. É avaliado pelo número e qualidade de clientes, nível de satisfação dos clientes, oferta de soluções ao cliente, reputação e imagem da empresa.
- *Foco no processo*: equivale à categoria de estrutura interna. É avaliado pela excelência operacional, qualidade, produtividade, processos internos.
- *Foco humano*: equivale à categoria da competência. É avaliado pelo desempenho humano, habilidades, conhecimentos e competências disponíveis, atitudes dos colaboradores e como eles contribuem para o sucesso organizacional.
- *Foco no desenvolvimento/renovação*: equivale à categoria da inovação. É avaliado pelo desenvolvimento de competências organizacionais, funcionais, gerenciais e individuais e sua aplicação. Mede também a gestão da mudança organizacional, criatividade e inovação no negócio.

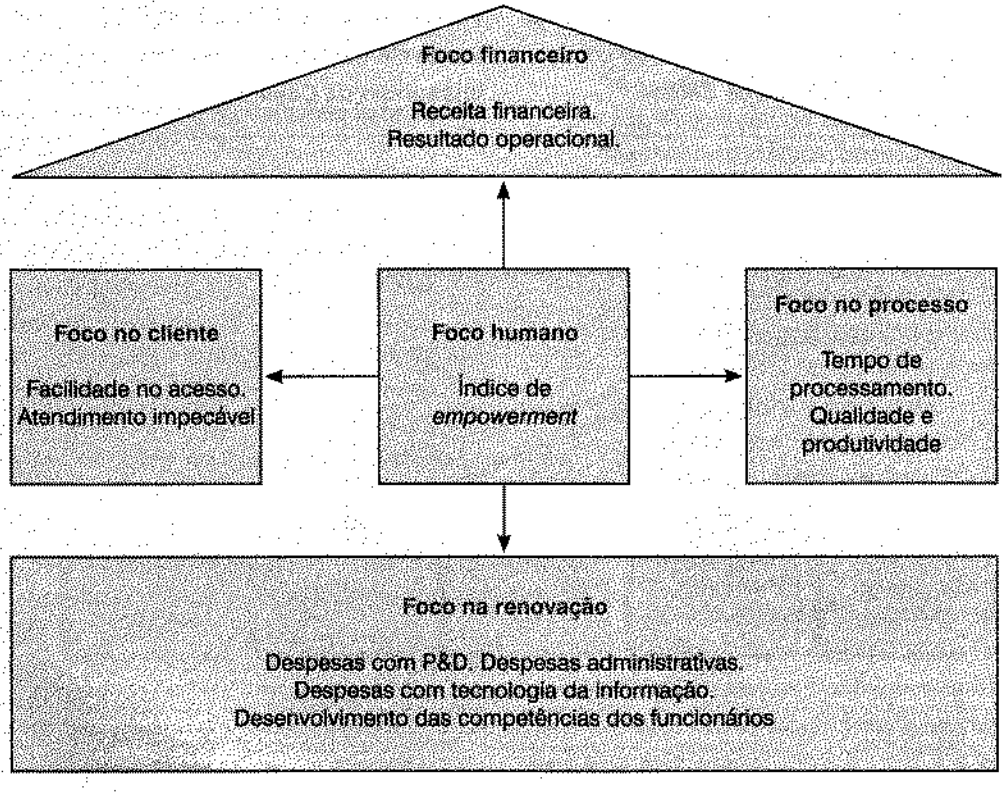

Figura 16.8. *O Business Navigator da Skandia.*[18]

GP DE HOJE

OS ATIVOS INTANGÍVEIS DA CELEMI[19]

A Celemi é uma empresa sueca que desenha, desenvolve e vende ferramentas de treinamento. Em 1995, utilizou pela primeira vez uma "auditoria de conhecimento" para avaliar seus ativos intangíveis. Seu balanço patrimonial "invisível" é composto de ativos intangíveis que são classificados em três categorias principais, a saber:

- *Nossos clientes*: constituem a estrutura externa de relações com clientes e fornecedores, marcas registradas, contratos e reputação ou imagem da empresa junto ao mercado. Esta estrutura externa é criada pelos colaboradores da Celemi e depende da confiança do cliente. O valor das relações com os clientes é influenciado pelo grau de satisfatoriedade com que a empresa soluciona os problemas deles.
- *Nossa organização*: constitui a estrutura interna que consiste em modelos e sistemas de computação e suporte, patentes, conceitos, contratos com fornecedores. Esta estrutura corporativa é uma criação dos colaboradores e seus componentes são de propriedade da Celemi.
- *Nosso pessoal*: representa a competência combinada dos colaboradores da empresa, incluindo sua capacidade para agir em diversas situações. O valor das pessoas é que elas são os *únicos agentes dentro da empresa*; todos os ativos e estruturas, visíveis ou invisíveis, são o resultado da ação humana e dependem da competência e energia para continuarem existindo. As pessoas não são um ativo corporativo como as duas estruturas (externa e interna) pois não podem ser propriedade de ninguém.

O valor comercial total dos ativos intangíveis da Celemi somente pode ser estimado com grande dose de incerteza. Mas é óbvio que o balanço patrimonial invisível é muito maior do que o seu balanço patrimonial visível. O que interessa aos acionistas da Celemi é se o valor dos ativos intangíveis está aumentando e sendo utilizado de forma eficiente. Este é o objetivo do Monitor de Ativos Intangíveis: assim como as receitas visíveis melhoram o patrimônio tangível, as receitas invisíveis melhoram a eficiência e o valor dos ativos intangíveis da Celemi.

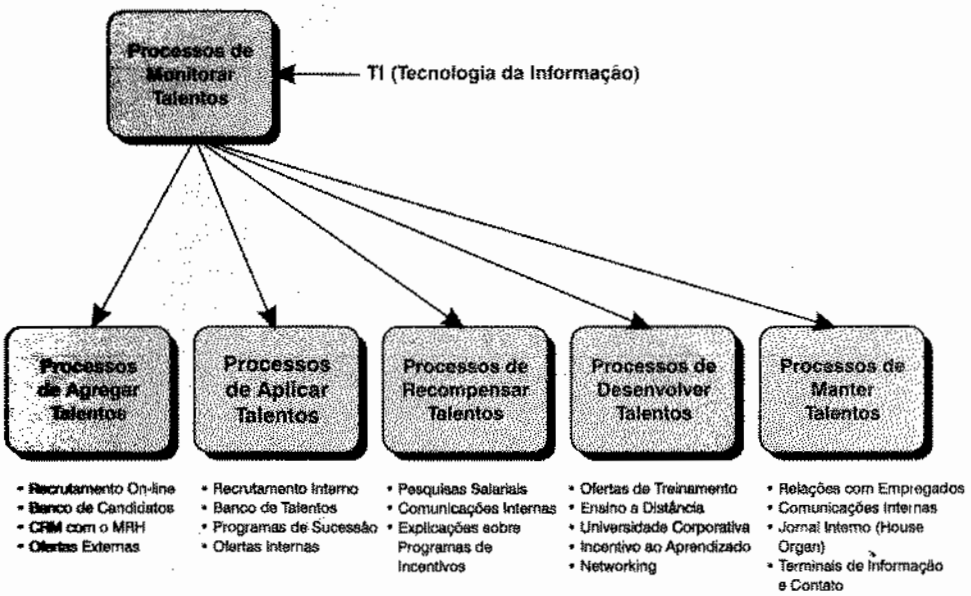

Figura 16.9. *A influência dos processos de monitorar talentos sobre os demais processos de GP.*

CASO PARA DISCUSSÃO

O BALANÇO SOCIAL DA USIMINAS[20]

Desde o início de suas operações em 1962, a Usiminas sempre se destacou pelas iniciativas sociais, abrangendo as seguintes áreas:

1. Moradia e urbanismo

Como missão de alcance social, a Usiminas implementou um planejamento urbanístico em Ipatinga, MG, integrando moradias à infra-estrutura necessária.

Infra-estrutura:	220 edificações comerciais e industriais
	Estação de tratamento de água
	50km de sistemas viários vicinais
	11km de ciclovias
	Colégio secundário com 3.000 vagas
	28 escolas-padrão
	Centro de Formação Profissional – Senai
Fixação do homem:	9.050 casas e 900 apartamentos
	20 clubes de lazer
	19 templos religiosos
	Hospital com 400 leitos
	5 unidades de saúde

2. Cooperativismo

As iniciativas cooperativistas da Usiminas fazem parte de sua história.

- *Consul* – Cooperativa de Consumo dos Empregados da Usiminas – atendendo a 60 mil pessoas, com faturamento anual da ordem de R$27 milhões. O hipermercado está em construção com 5.817m² de área.
- *Copeco* – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da Usiminas e Empresas Coligadas – com 3.980 cooperados, movimenta empréstimos da ordem de R$ 6,0 milhões anuais.

3. Meio ambiente

Os nos planos estratégicos da empresa incluem a preservação e o controle do meio ambiente com um sentido mais amplo: a valorização da vida.

- *Programa de Educação Ambiental.* O projeto Xerimbabo de educação ambiental: 371 mil crianças e adultos participaram de cursos e exposições.
- *Programa de Áreas Verdes.* Foram plantadas 2,7 milhões de árvores em 2,1 mil hectares. O projeto Mata Ciliar vai reflorestar 22km.
- *Controle Ambiental.* A preservação do meio ambiente está associada a um plano ecológico integrado, com investimentos em proteção ambiental sonora, hídrica, de solo e atmosférica.

  Entre as ações realizadas no ano destacaram-se:

  - Eliminação do uso de CFC na refrigeração industrial da empresa;
  - Redução da carga de amônia no emissário geral;
  - Manutenção da certificação ISO 14001.
- *Produção de Mel.* 8 toneladas de mel, doadas a entidades assistenciais.

4. Esporte e lazer

Foram e construídos 20 clubes para prática esportiva orientada e lazer dos colaboradores e familiares. Os clubes são auto-sustentados e dirigidos pelos próprios associados, com 400.000m² de área, 9.124 sócios titulares, 36.000 dependentes e 3.500 atletas.

5. Saúde e benefícios

- *Programa de Saúde.* Para promover, proteger e recuperar a saúde. São eles: Saúde Ocupacional, Promoção da Saúde, Assistência Social e Assistência Médica, operacionalizado pela Fundação São Francisco Xavier, por meio de:
  - Hospital Márcio Cunha, em Ipatinga, com 400 leitos, 1.367 empregados e 158 médicos, trabalhando em 27 especialidades.
  - Centro Integrado de Odontologia, com 169 empregados, sendo 45 dentistas.
  - Fundo-Saúde, modalidade de seguro-saúde, que abrange cerca de 60.000 pessoas (empregados, dependentes e aposentados). Sem fins lucrativos, é integralmente custeado pelos usuários e permite a cobertura de despesas com internações, exames e procedimentos de alto custo realizados no país.
  - Usisaúde, modalidade de seguro-saúde criado para essender à comunidade a estrutura e assistência médica implantada pela empresa.
- *Previdência Privada.* Instituída em 1972, a Caixa dos Empregados da Usiminas é uma entidade fechada de previdência privada. Tem 18.046

participantes, sendo 10.617 ativos e 7.429 assistidos. A média mensal dos pagamentos de benefícios a assistidos foi de R$ 6.98 milhões.

- *Segurança e Higiene no Trabalho.* Atividades de prevenção como:
  - Análise de Risco das Atividades – ordenação das fases de um trabalho, com análise de riscos e parâmetros de operações.
  - Grupos de Voluntários de Segurança – destinados a conduzir ações voltadas para prevenção de acidentes e doenças profissionais.
  - Análise de Acidente sem Lesão e Hipótese de Acidentes – com o objetivo de atuar antes da ocorrência do acidente.
  - Inspeções de Segurança – verificação do cumprimento de Normas de Segurança e acompanhamento de ações corretivas.
  - Concursos e Desafios de Segurança – concurso anual do "Operário Destaque Segurança". E a Domingueira de Segurança – programa educativo que abre a Sipat – Semana Interna de Prevenção de Acidentes.
  - Acompanhamento Sistematizado de Empreiteiras – para apoiar iniciativas de prevenção nas empresas que prestam serviços na sua área industrial.
  - Normas Técnicas de Segurança no Trabalho – elaboradas e revisadas periodicamente, visam padronizar atividades prevencionistas.
  - Treinamento e Campanhas – programas desenvolvidos para aperfeiçoamento técnico e reciclagem dos empregados.
- *Alimentação no Trabalho.* Foram investidos R$9,38 milhões na reforma e construção de restaurantes.

6. Educação

- *Educação de Níveis Fundamental e Médio.* A Usiminas fundou o Colégio São Francisco Xavier em Ipatinga, dirigido por padres jesuítas e, depois, pela Fundação São Francisco Xavier, o colégio tem 3.000 alunos. A qualidade de ensino do pré-escolar ao 2º grau valeu ao colégio, em 1997, a Certificação pela Norma ISO 9002, conferida pela Det Norske Veritas – DNV, da Noruega.
- *Formação Profissional.* O Centro de Formação Profissional – CFP – proporciona a formação de 5.944 aprendizes na faixa de 16 anos. Aberto à comunidade, oferece cursos profissionalizantes de mecânica, elétrica, tornearia, soldagem, operação siderúrgica e eletrônica.
- Programas de Capacitação, Desenvolvimento e *Pós-Graduação. Para o desenvolvimento técnico* e gerencial no país ou no exterior.
- *Programa de Autodesenvolvimento.* Para aprimoramento pessoal nas áreas técnico-profissional e administrativo-comportamental, para reconversão da mão-de-obra perante a reestruturação *dos processos produtivos nas empresas* e aumento da empregabilidade.
- *Ensino Individualizado de 1º e 2º Graus.* Em parceria com a Fubrae – Fundação Brasileira de Educação – o Programa de Ensino Individualizado de 1º grau e 2º graus, para elevar o nível de escolaridade de seus colaboradores. Trezentos e cinqüenta pessoas formadas, 1.028 estão matriculadas e 1.901 estão inscritas.

7. Cultura

O Instituto Cultural Usiminas – Usicultura – promove os projetos incentivados:

- Construção do Teatro Zélia Olguin, em Ipatinga.
- Concurso Nacional de Piano de Governador Valadares.
- Encontro Nacional de Corais em Ipatinga.
- Projeto Videcultural – com 400 vídeos educativos para a comunidade.
- Unidade de Informática e Cultura – museu virtual com acervos digitalizados sobre a pintura brasileira desde o século XVI, literatura e história.
- Centro Cultural Usiminas – em construção com 4.500m², em Ipatinga.

8. Programas participativos

Como forma moderna de valorizar e aprofundar o compromisso da equipe com os objetivos empresariais, a Usiminas desenvolve programas participativos que, além dos salários, representam uma transferência direta de recursos aos empregados, o que totalizou R$100,97 milhões no período de 1992 a 1997.

- *Participação nos Lucros e Resultados.* A participação dos empregados nos lucros foi R$18,79 milhões.
- *Participação Acionária – Clube de Investimentos Usiminas.* Os dividendos pagos aos empregados pela participação acionária R$12,19 milhões:

9. *Reconhecimento público*

- Prêmio Nacional de Valorização do Trabalho, do Ministério do Trabalho.
- Uma das 30 melhores empresas para se trabalhar no Brasil: revista *Exame*.

10. Usiminas em números (em milhares de Reais):

1. Base de Cálculo

1.1	Faturamento Bruto	2.307.566
1.2	Lucro Operacional	440.264
1.3	Gastos com Pessoal	325.041

2. Indicadores Laborais

		Valor R$	% Gastos com Pessoal	% do Lucro Operacional
2.1	Encargos Sociais	86.270	26,54	19,60
2.2	Previdência Privada	27.885	8,58	6,33
2.3	Benefícios	22.744	7,00	5,17
2.3.1	Programas de Saúde	8.439	2,60	1,92
2.3.2	Seguros	1.160	0,36	0,26
2.3.3	Transporte	1.608	0,49	0,37
2.3.4	Segurança e Higiene	1.858	0,57	0,42
2.3.5	Alimentação	9.381	2,89	2,13
2.3.6	Outros Benefícios	298	0,09	0,07
2.4.	Educação	5.731	1,76	1,30
2.5.	Participação nos Lucros	18.788	5,78	4,27
	Subtotal 2 – Indicadores Laborais:	161.418	49,66	36,67

3. Indicadores Sociais

		Valor R$	% Sobre Faturamento	% do Lucro Operacional
3.1	Impostos	355.279	15,40	80,70
3.2	Investimentos Culturais	1.694	0,07	0,38
3.3	Contribuição para a Sociedade Investimentos em Cidadania	549	0,02	0,12
3.4	Investimentos em Meio Ambiente	21.367	0,93	4,85
	Subtotal 3 – Indicadores Sociais:	378.889	16,42	86,05

4. Indicadores do Corpo Funcional

		Posição
4.1	Nº de Empregados	8.359
4.2	Nº de Dependentes de Empregado	21.110
4.3	Nº de Admissões	610
4.4	Nº de Desligamentos	
4.4.1	Aposentadoria	1.288
4.4.2	Outras Demissões	173
4.4.3	Total de Desligamentos	1.461

QUESTÕES

1. O que você incluiria ou eliminaria no balanço social da Usiminas?
2. Como você faria a apresentação do balanço social da empresa?
3. Qual a importância que você dedicaria ao capital intelectual?
4. Quais as prioridades que você escolheria?

Resumo do Capítulo

Para que os especialistas de GP, gerentes de linha e colaboradores possam obter informação e tomar decisões adequadas torna-se necessário um sistema de informações de GP como suporte. O primeiro passo é conhecer quais são as necessidades de informações e como montar o banco de dados de GP para supri-las. O banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Na verdade, a GP requer vários bancos de dados com diversos cadastros sobre o pessoal, cargos, seções etc. O sistema de informação de GP pode ser destinado aos especialistas de GP, aos gerentes de linha e a todos os funcionários. Como requer investimentos, o sistema precisa ser avaliado quanto aos seus custos e benefícios. Por outro lado, os sistemas de monitoração de GP deixaram seu aspecto autoritário-coercitivo e migraram para o empowerment das pessoas. Assim, a tradicional jornada fixa de trabalho tornou-se flexível e alternativa, envolvendo a semana de trabalho reduzida, o horário flexível de trabalho, o trabalho compartilhado, o remoto e o parcial, para atender às necessidades das pessoas. Finalmente, o balanço social é o documento que recapitula dados que permitam a apreciação das ações da organização no domínio social e significa um passo em direção à contabilidade de GP e ao capital intelectual.

Exercícios

1. Defina banco de dados e banco de dados de GP.
2. Qual a diferença entre dado e informação?
3. Quais os principais bancos de dados necessários à GP?
4. De quem deve ser a responsabilidade pela manutenção do banco de dados?
5. Defina sistema de informações de GP.
6. Explique os objetivos básicos do sistema de informação de GP.
7. Explique o sistema de informação destinado à GP.
8. Explique o sistema de informação de GP destinado aos gerentes de linha.
9. Explique o sistema de informação de GP destinado aos funcionários.
10. Como funciona o Prism RH da Federal Express?
11. Defina os sistemas de monitoração de GP tradicionais e modernos.
12. Defina a jornada de trabalho.
13. Como funcionam o calendário anual e as férias coletivas? Por quê?
14. Explique os principais programas alternativos e flexíveis.
15. O que significa semana de trabalho reduzida?
16. O que significa horário flexível de trabalho?
17. O que é trabalho compartilhado, remoto e parcial.
18. Por que o cartão de ponto está indo para o museu?
19. Defina o balanço social. Qual é o seu conteúdo?
20. Como o capital intelectual poderia ser explicitado nos balanços?
21. Qual o papel dos ativos intangíveis no balanço?

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.convergys.com
www.ganthead.com
www.hrtechnologyconference.com
www.ITWorld.com
www.sageabra.com
www.sunopsis.com
www.technologyevaluation.com
www.techwhitepapers.com
www.vnutravel.typepad.com

Referências Bibliográficas

1. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Nova York, HarperBusiness, 1992, p. 115.
2. Idalberto Chiavenato. *Os Novos Paradigmas*. São Paulo, Atlas, 2005.

3. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, *op. cit.*, p. 116-117.
4. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 108.
5. Peter F. Drucker. Managing the Mon-Profit Organization: Principles and Pratices. Nova York, HarperBusiness, 1992, p. 116-117.
6. A J. Walker, *HRIS Development*, Nova York, Van Nostrand Reinhold, 1982.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 559.
8. Carla Baiense, Jomar Nicácio e Júlio Santos, "Rede de Relacionamentos e Inteligência", Internet Business, Ano 2, nº 15, novembro de 1998, p. 39-47.
9. Adaptado de: P. Palvia, S. Sullivan e S. Zelman. "PRISM Profile: An Employee-Oriented System". HR Focus, 19, Nova York, American Management Association, junho de 1993.
10. "Brainpower", *Fortune*, June 13, 1991, p. 54 (8) Adaptado de: P. Palvia, S. Sullivan & S. Zelman, "PRISM Profile: An Employee-Oriented System", *HR Focus*, 19, Nova York, American Management Association, June 1993.
11. Douglas L. Fletner, "Flextime – A Social Phenomenon", *Personnel Journal*, June 1975, p. 318-319.
12. Lee A Graf, "An Analysis of the Effect of Flexible Working Hours on the Management Functions of the First-Line Supervisor", Ph.D. Dissertation, Mississippi State University, 1976.
13. Adaptado de: Samuel C. Certo, Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Boston, Allyn & Banco, 1994, p. 390
14. Extraído de: Maria Tereza Gomes, "Cartão Nunca Mais", revista *Exame*, Edição nº 555, 27 de abril de 1994, p. 62-63.
15. Extraído de: "O Que é Mostrado no Balanço Social", *Administração, Conselho Regional de Administração RJ*, nº 27, junho de 1998, p. 6-7.
16. Extraído de: "O Que é Mostrado no Balanço Social", op. cit., p. 6-7.
17. Citado em: Karl Erik Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997, p. 225-226.
18. Fonte: Relatório Anual de 1995 da Skandia AFS, Suplemento sobre Capital Intelectual.
19. Citado em: Karl Erik Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações, op. cit.*, p. 227-233.
20. Extraído do Balanço Social da Usiminas, O *Estado de S. Paulo*, 6 de maio de 1998, Caderno de Economia, p. B4 e B5. Informações: Fax (031) 829-4330 ou e-mail: uippgm01@usiminas.com.br.

PARTE VIII

O Futuro da Gestão de Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 17
  Avaliação da Função de Gestão de Pessoas

AO LONGO DOS CAPÍTULOS ANTERIORES, verificamos que a Gestão de Pessoas envolve e integra seis processos organizacionais, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. A maneira como esses processos são vinculados entre si e utilizados de maneira sistêmica e abrangente é fundamental para o aporte de valor e de efeito sinergístico. Não é cada processo individualmente que importa, mas a integração e conectibilidade entre todos eles. É o conjunto deles que faz a diferença. Holismo é isso aí!

Em todos os processos abordados no decorrer deste livro, enfatizamos que o futuro da Gestão de Pessoas está estreitamente ligado ao papel que a função deve desempenhar na organização, seja como incentivadora da parceria empreendedora das pessoas com a organização, seja como contributiva para a ação gerencial e estratégica para a realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais, seja como provedora de serviços e de assessoria para seus clientes internos na organização. Em todos os casos acima, a GP busca sempre agregar valor à organização, às pessoas e aos clientes. Para garantir que isto aconteça, torna-se mister avaliar continuamente o desempenho da área, seja no seu plano estratégico, tático ou operacional.

Esta última parte constitui a conclusão da moderna GP. Inclui a avaliação da função do ponto de vista global e organizacional e as perspectivas e possíveis desdobramentos futuros da função de gestão de pessoas. O objetivo principal desta parte é mostrar como a área de GP pode ser abordada e melhorada rumo à excelência e indicar quais os seus caminhos para o futuro. No capítulo 17 discutiremos a avaliação da função de GP e seu papel na administração geral das organizações. A seguir, daremos uma idéia das perspectivas futuras da área e como ela poderá se projetar e desenvolver no longo prazo. Daremos especial atenção à GP como fonte de valor e de resultados à organização, às pessoas e aos clientes.

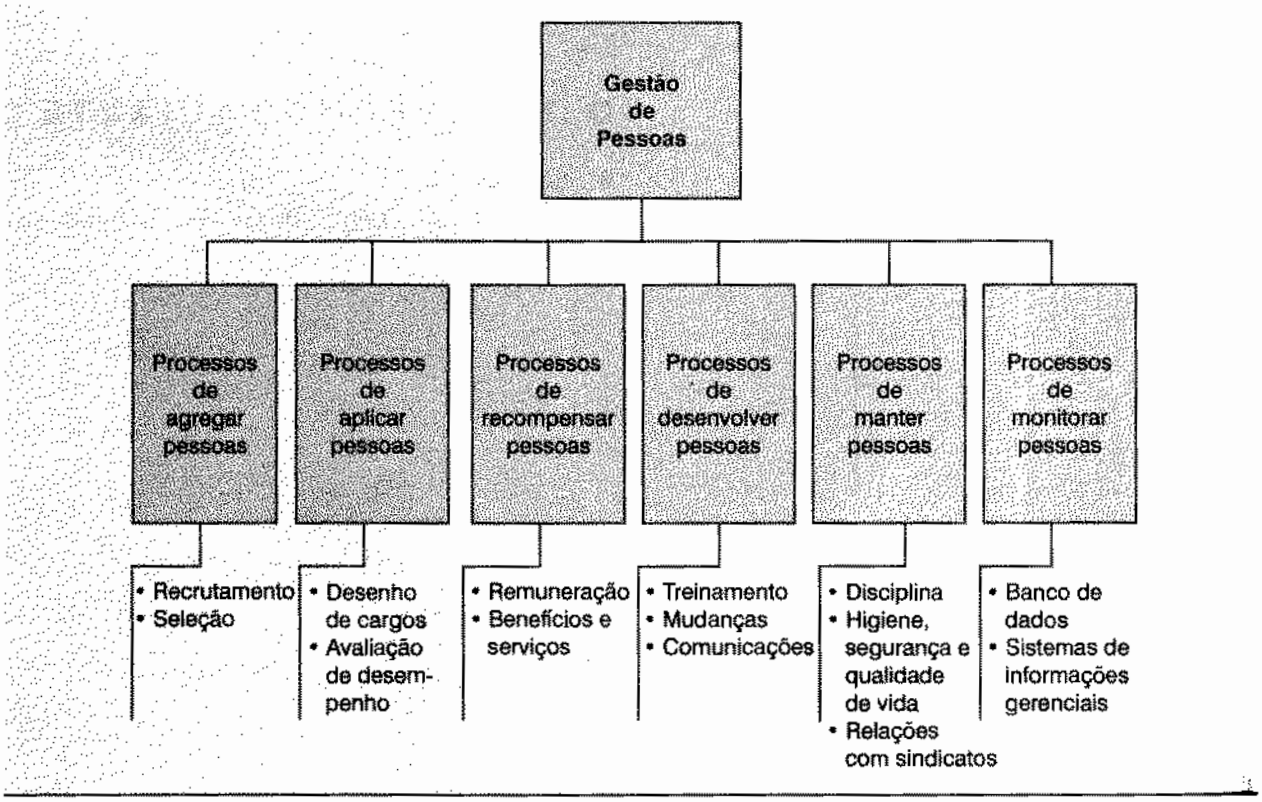

Figura VIII.1. *Os seis processos de gestão de pessoas.*

CAPÍTULO 17

AVALIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir os meios de avaliação da função de GP
- Avaliar como uma organização pode utilizar seus talentos
- Avaliar a qualidade dos serviços e assessoria oferecidos pela GP
- Definir a atuação dos gerentes de linha como gestores de pessoas
- Estimar os custos e benefícios dos programas de GP
- Assegurar que a avaliação da função de GP seja realista e construtiva

O que veremos adiante

- A Necessidade de Indicadores de Desempenho e de Resultados
- Auditoria da função de GP
- Critérios de Avaliação da GP
- Métodos de Avaliação da GP
- Pesquisas Internas de Avaliação
- Pesquisas Externas de Avaliação
- Pessoas como Receitas e Não como Custos
- Para Onde Vai a Gestão de Pessoas?
- As Macrotendências da Gestão de Pessoas

CASO INTRODUTÓRIO

SINAIS DE ALERTA NA MONTE ALTO

A Monte Alto S/A (MA) é uma empresa de componentes eletrônicos para computadores e emprega cerca de 1.100 funcionários. Nos últimos anos, cerca de 16 de seus executivos deixaram a empresa. Alguns deles, para abrir um negócio próprio. Além disso, o índice de rotatividade do pessoal técnico bateu nos 40% ao ano, o dobro das empresas do mesmo ramo de atividade. Os dirigentes da MA sabem que os salários baixos estão provocando a rotatividade e o DRH não tem os remédios suficientes para essa situação. Os gerentes de linha se queixam de que o DRH está mais preocupado com o papelório do que em ajudá-los a lidar com os seus problemas diários, perdendo tempo com treinamento de novos funcionários que ingressam, pois os melhores saem incessantemente à busca de outros empregos melhores. Então, qual o papel do DRH: cuidar da burocracia e de apagar o incêndio ou evitar que ele ocorra?

AFINAL, PARA QUE SERVE A GESTÃO DE Pessoas? Para cuidar dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar talentos? Parece muito pouco. Ou para servir de assessoria, apoio e retaguarda como parceira para que os gerentes possam trabalhar como gestores de pessoas? Ainda é pouco. Então, para atuar com foco no negócio da empresa? Bingo! Esta é a questão mais discutida atualmente pelos executivos da área: servir como RH operacional, tático ou estratégico? Na realidade, a GP está ampliando seus limites, deixando seu lado operacional para os gerentes ou para terceiros (*outsourcing*) e passando atuar em duas frentes bastante distintas: tática e internamente junto aos gerentes como consultoria interna e estratégica e externamente nos negócios da organização como consultoria nos negócios. A Figura 17.1 dá uma idéia dessa fabulosa ampliação de limites.

No fundo, trata-se de saber como medir cada um dos processos de GP e como está contribuindo para o aumento da sinergia entre organização e pessoas no sentido de aumentar as competências organizacionais e oferecer resultados.

Em algumas organizações mais avançadas, a GP está ampliando cada vez mais a sua atuação e ultrapassando as fronteiras organizacionais indo de encontro a agentes externos como clientes, fornecedores, comunidade e a sociedade atuando como parceiro do negócio da organização ou como impulsionador de negócios, prospectando novas opor-

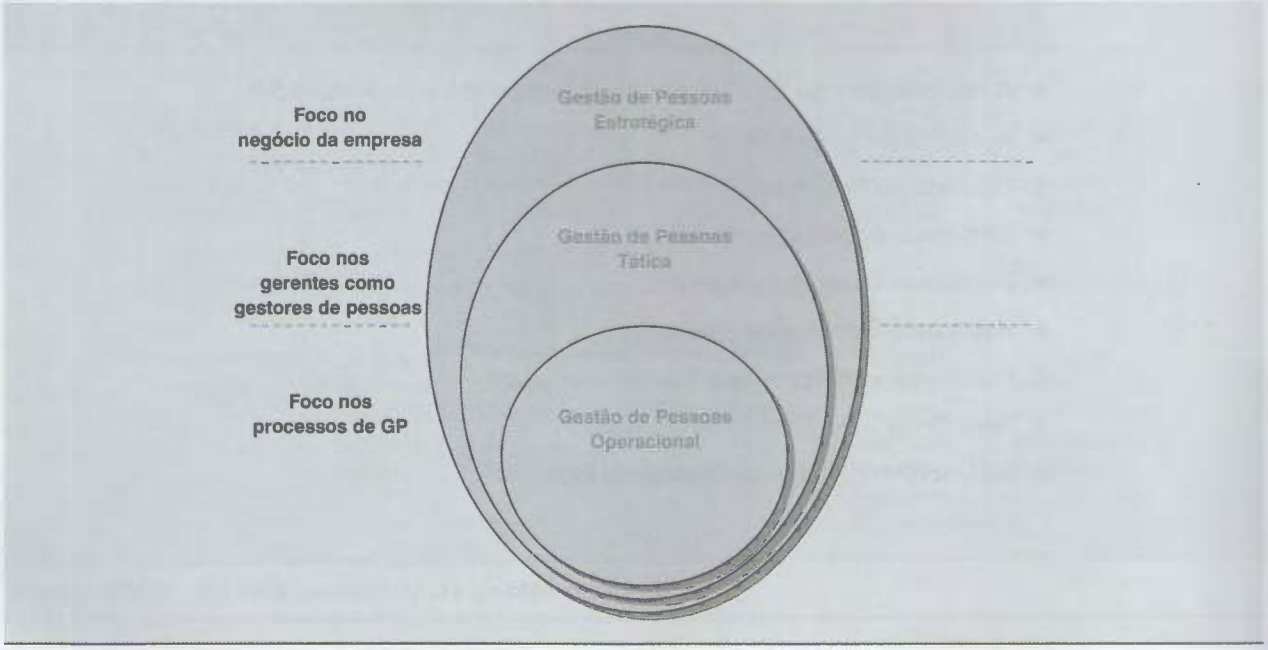

Figura 17.1. *As áreas de atividade da GP.*

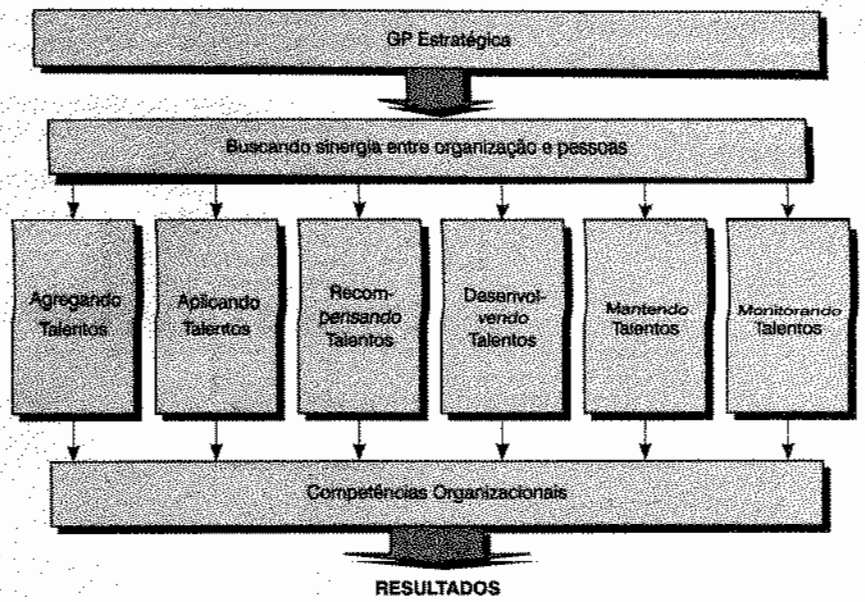

Figura 17.2. *A GP estratégica e com foco em resultados organizacionais.*

tunidades de negócios, assessorando fusões e aquisições e atuando para ampliar o leque de atividades da empresa. É um passo além do foco estratégico, como mostra a Figura 17.3.

Para atuar em todos os vários estratos de atuação, a GP precisa utilizar impulsionadores e adotar métricas para mensurar seu impacto na organização.

A Necessidade de Indicadores de Desempenho e Resultados

Diz um velho adágio popular entre os especialistas em Administração que, se alguma coisa não pode ser medida e avaliada objetivamente é melhor esquecer o assunto. Se não se pode mostrar qual a contribuição que se está fazendo, é melhor não perder tempo com isto. A mensuração em termos de avaliação é uma prioridade em todas as unidades da organização: demonstrar qual é sua contribuição para a organização está se tornando uma prioridade de topo, pois se a unidade não contribui para o sucesso organizacional, então ela não serve para muita coisa e, portanto, não vale a pena investir nela. Não basta medir apenas o desempenho. É preciso medir o resultado. Gestão é resultado!

Desenhar e implementar um sistema integrado de Gestão de Pessoas – capaz de articular todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização – é, sem dúvida, um complexo desafio. Mas tornar esse sistema equilibrado, coerente, eficiente e eficaz é outro desafio maior. Como garantir que os processos funcionem bem e integrada e sistemicamente? É preciso avaliá-los, monitorá-los e auditá-los continuamente. Por esta razão, o planejamento do sistema deve se basear em objetivos claros e concretos e que possam servir como indicadores para a avaliação dos resultados. Esses objetivos servirão como critérios para se medir e avaliar se o sistema apresenta eficiência e eficácia em todos os seus processos.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

A NECESSIDADE DE INDICADORES

Quase sempre, os profissionais de GP se defrontam com questões fundamentais e amplas que nem sempre são respondidas com objetividade. Qual é o desempenho da área? Quais os resultados que ela oferece? Qual é o valor que agrega ao negócio? As políticas e procedimentos de GP estão ajudando a organização a cumprir seus objetivos de longo prazo? Qual é o papel da GP no alcance da missão da organização? Qual sua contribuição para o sucesso do negócio? Além de questões mais práticas e visíveis, como: qual é o nível de satisfação dos colaboradores? E outras questões menores como: o absenteísmo é alto? O índice de rotatitividade é médio ou baixo? Os investimentos em seleção e treinamento tra-

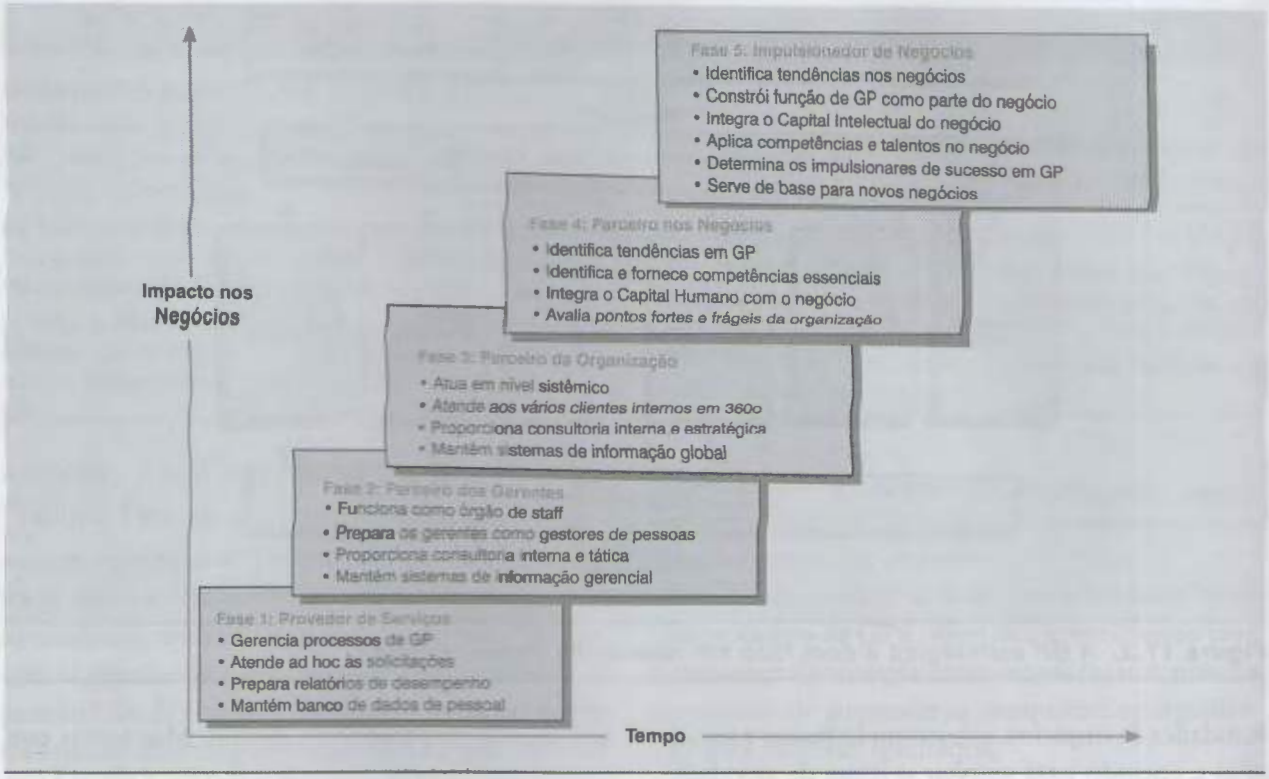

Figura 17.3. *Os vários estratos de atuação da GP.*

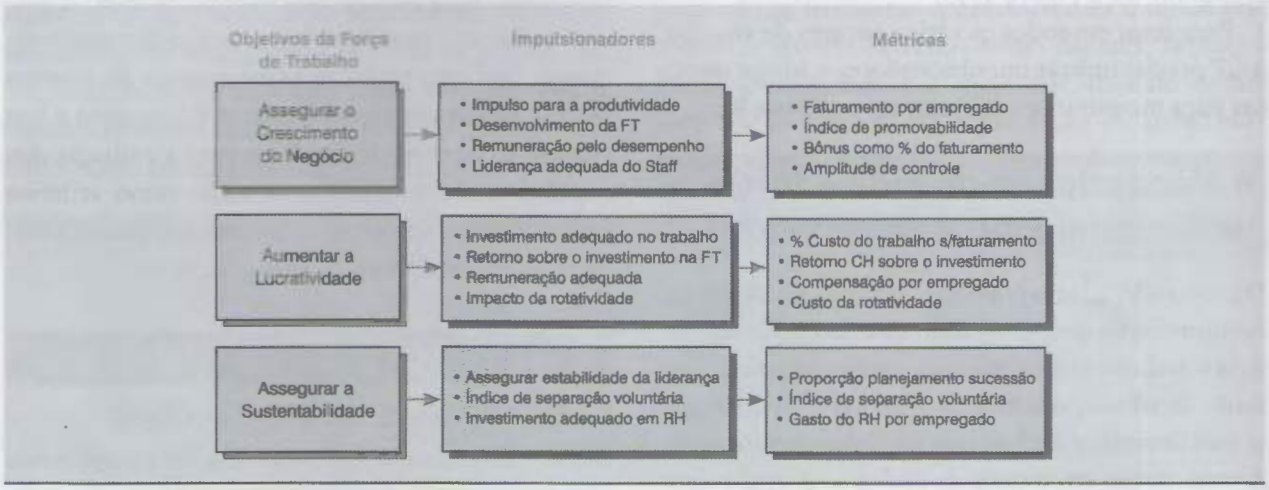

Figura 17.4. *Objetivos, impulsionadores e métricas da GP segundo o Saratoga Institute.*[1]

zem retornos adequados? A GP proporciona consultoria interna e serviços de suporte de acordo com as necessidades dos gerentes e dos colaboradores? Em resumo: a GP está cumprindo bem o seu papel? Mas, afinal de contas, qual é o seu papel?

Com essa ampliação de foco, os novos papéis da GP podem ser resumidos em cinco aspectos fundamentais:

1. Investir pesadamente em pessoas e nos gestores de pessoas.
2. Transformar pessoas em talentos dotados de competências.
3. Transformar talentos em capital humano.
4. Transformar o capital humano em capital intelectual.
5. Transformar o capital intelectual em resultados para o negócio.

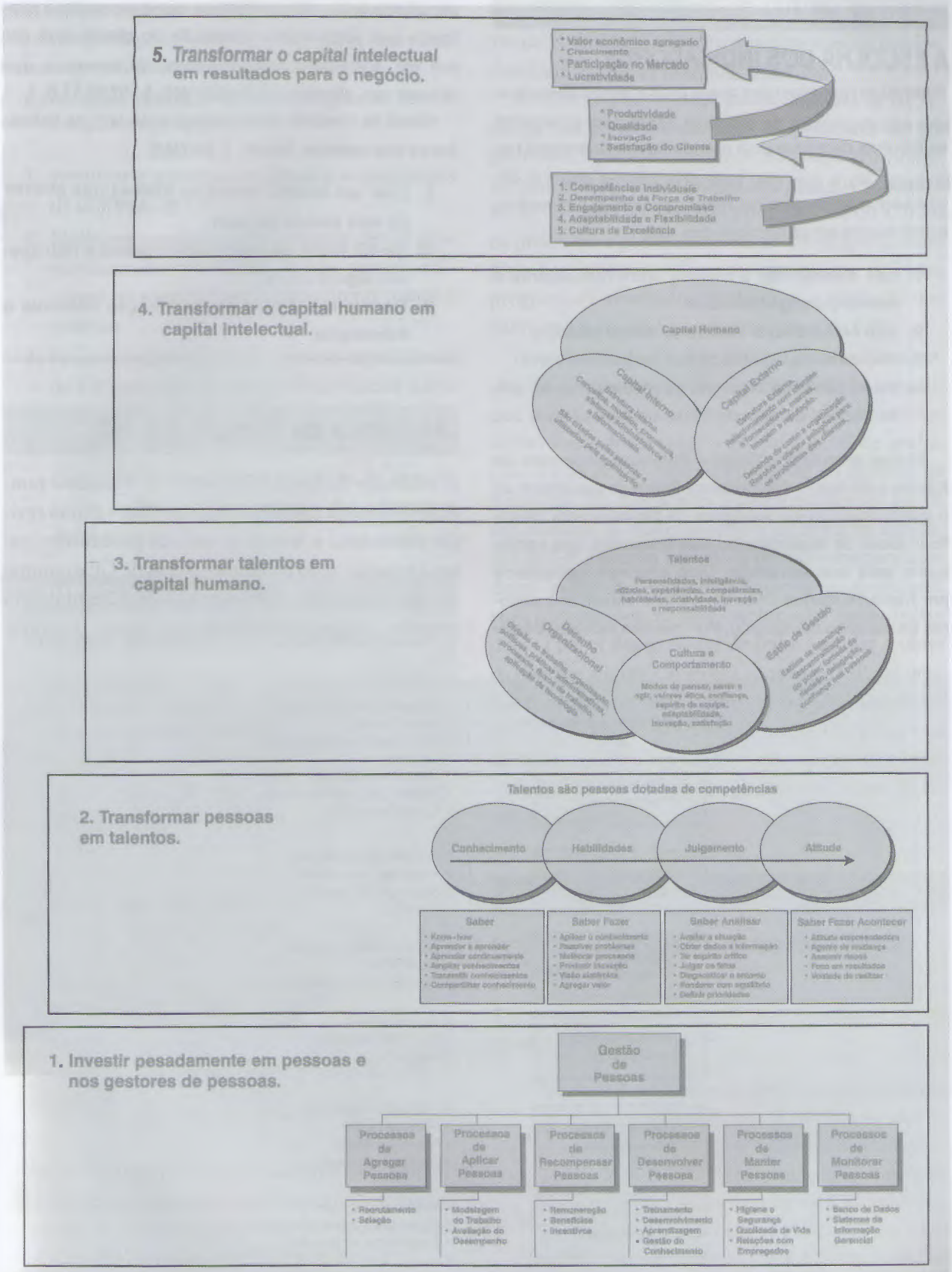

Figura 17.5. *Os Cinco Passos da Nova Agenda de GP.*

GP DE HOJE

A ESCOLHA DOS INDICADORES

Ittner e Larcker mostram que a avaliação do desempenho não-financeiro da empresa serve para preencher as lacunas deixadas pela contabilidade financeira tradicional. Para que não haja divergência entre o desempenho financeiro do não-financeiro é necessário evitar quatro erros comuns que são:[2]

1. Não estabelecer a relação entre indicadores e estratégia organizacional.
2. Não comprovar a existência dessa relação.
3. Não definir as metas certas de desempenho.
4. Medir de forma incorreta ou medir a mesma coisa através de metodologias diferentes.

Muitas empresas utilizam o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton, o Performance Prism da Accenture ou o Intellectual Capital Navigator da Skandia para identificar áreas de desempenho não-financeiro que contribuem para sua estratégia. Uma empresa pesquisada por Kaplan e Norton criou um modelo causal dos motores do sucesso estratégico. Por trás dos motores de desempenho estão outros motores, como prontidão e qualidade que alimentam a satisfação do cliente, que por sua vez, alimenta o comportamento de consumo, que por sua vez, alimenta os lucros. Veja a Figura 17.6.

Moral da história: cada organização tem os indicadores que merece. Assim, é preciso:

1. Criar um modelo causal de indicadores através de uma cadeia de valor.
2. Reunir todos os dados em conjunto e não apenas alguns deles.
3. Transformar dados em informação relevante e estratégica.

Auditoria da Função de GP

A avaliação da função de Gestão de Pessoas – também conhecida como auditoria de RH – é uma revisão sistemática e formal desenhada para medir custos e benefícios do programa global de GP e comparar sua eficiência e eficácia atual com o desempenho passado, com o desempenho em outras organiza-

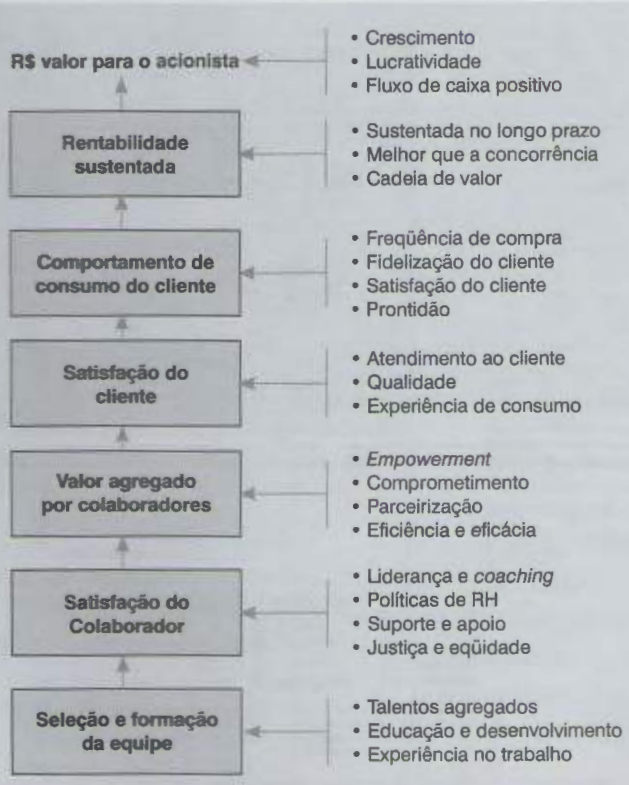

Figura 17.6. *Os indicadores que importam para o negócio.*[3]

ções comparáveis e sua contribuição para os objetivos da organização. Trata-se, na verdade, de avaliar o desempenho da GP na organização.

A avaliação das atividades e programas de GP tem os seguintes propósitos:[4]

1. Justificar a própria existência e o orçamento de despesas de GP.
2. Melhorar continuamente a função de GP proporcionando meios para decidir quando adicionar ou suprimir atividades, alterar rumos e práticas.
3. Proporcionar retroação para os especialistas de GP, gerentes de linha e funcionários a respeito da eficácia da GP.
4. Ajudar a GP a proporcionar uma contribuição significativa para os objetivos da organização e para as necessidades dos clientes e funcionários.

DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE AUDITORIA DE GP

- *Avaliação de RH* é um estudo do sistema de ARH da organização para uma inteira apreciação de seus programas e práticas.[5]
- *Auditoria de RH* é a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e a avaliação do seu funcionamento atual, bem como as sugestões para melhoria.[6]
- *Auditoria de RH* é um sistema de revisão e controle para informar a administração sobre a eficiência e eficácia do programa em desenvolvimento. Seu propósito é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo, ou ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas.[7]

Auditoria de GP é a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação do seu funcionamento, tanto para a correção dos desvios como para a sua melhoria contínua. A auditoria é um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar.

As fontes de informação para a auditoria de GP residem nos próprios sistemas ou processos de GP (provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas). A auditoria de GP pode ser aplicada a um, a vários ou a todos os processos e possíveis níveis de abordagem, como filosofias, missões, objetivos, estratégias, políticas, programas e resultados. Preferimos a avaliação que cubra todos os processos e programas de GP.

A auditoria de GP deve contar com a participação da administração de cúpula a fim de garantir que todos os aspectos da organização sejam criticamente avaliados e rever a filosofia geral de avaliação. A área de GP deve ser envolvida no desenho da auditoria. Os dados para a auditoria devem provir dos estudos de custo/benefício de todas as atividades de GP. Há uma variedade de métodos para conduzir auditorias, incluindo entrevistas, questionários, observações ou uma combinação desses métodos. O papel dos gerentes de linha é ajudar a obter os dados e ajudar a avaliar a função de GP, da mesma forma como outras funções ou usuários de recursos são avaliados na organização. Um programa de avaliação deve ter por finalidade a gradativa melhoria da qualidade dos programas e serviços oferecidos pela GP.

GP DE HOJE

PRINCIPAIS ASPECTOS DA AVALIAÇÃO DA ÁREA DE GP[8]

A avaliação da função de GP deve considerar os seguintes aspectos:

1. *Quais são as funções de GP?* O primeiro passo é obter opiniões dos gerentes de linha a respeito daquilo que a GP deve fazer na organização. Disso pode resultar uma lista, como benefícios sociais, relações com empregados, recrutamento e seleção, treinamento e relações com a comunidade, por exemplo. Mas o ponto mais importante é conhecer o que a GP faz e quais são os principais clientes que utilizam suas funções.

2. *Qual a importância dessas funções?* Os participantes devem avaliar cada uma das funções de GP em uma escala de importância de 10 pontos, indo desde pequena importância (1 a 3), média (4 a 7) e alta importância (8 a 10). Isto fornece uma estimativa da importância relativa das 15 ou 20 funções de GP segundo a visão dos gerentes de linha e demais clientes.
3. *Como essas funções são desempenhadas?* Os participantes devem avaliar como essas funções são atualmente desempenhadas. A mesma escala de pontos deve ser utilizada para esta finalidade. Importância e desempenho devem formar uma tabela de dupla entrada de avaliação.
4. *Quais as necessidades de melhorias?* O próximo passo é determinar quais são as funções avaliadas como mais importantes e que não são bem desempenhadas. Cada participante da pesquisa deve comparar as avaliações de importância e de desempenho para identificar as funções que devem receber melhorias e corrigir falhas.
5. *A função de GP utiliza eficazmente seus recursos?* Esta etapa consiste de verificações para determinar como o orçamento de GP está sendo alocado e gasto no sentido de torná-lo consistente com as funções mais importantes. Trata-se de verificar onde o dinheiro está sendo aplicado para comparar os custos e benefícios decorrentes. Quanto gasta e qual a sua contribuição?
6. *A função de GP pode ser mais eficaz?* A etapa final deve proporcionar uma visão mais ampla das áreas que necessitam melhorias e como elas podem ser melhoradas ou incrementadas.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

INDICADORES MAIS IMPORTANTES

A avaliação do desempenho e dos resultados da GP deve se basear em aspectos de importância vital para a organização e para o cliente. O importante é selecionar os indicadores mais importantes. Isso depende de cada organização, de sua estratégia organizacional, missão, visão e valores. Alguns indicadores como exemplo:

1. *Proporção do staff de GP:* tamanho do staff de GP em cada 1000 colaboradores. Consiste no número de especialistas em GP em relação ao total de colaboradores da organização multiplicado por 1.000. A média americana é de 4,1 especialistas de GP por 1000 colaboradores.
2. *Lucratividade por colaborador:* é o lucro por colaborador por ano. Consiste na divisão do lucro total da organização pelo número de colaboradores. A média americana é de US$21.000 per capita.
3. *Custo da GP por colaborador:* Consiste na divisão do custo total do staff de GP dividido pelo número de funcionários da organização.
4. *Custo dos benefícios por colaborador:* Consiste na divisão do custo total do plano de benefícios e serviços proporcionado pela organização pelo número total de colaboradores.
5. *Atividade de T&D:* percentagem de recursos aplicados em T&D em relação à folha de pagamento. Consiste na divisão dos recursos aplicados em T&D pelo valor total da folha de pagamento multiplicado por 100. A média americana é de 1,4% ao ano.
6. *Atividade de T&D:* recursos de T&D aplicados por colaborador treinado. Consiste na divisão dos recursos aplicados em T&D no ano pelos colaboradores treinados. A média americana é de R$1.100 anuais per capita.
7. *Atividade de T&D:* horas anuais de T&D por colaborador na multiplicação entre horas de T&D versus participantes dividida pelo número de colaboradores servidos. A média americana é de 33 horas anuais de treinamento per capita.
8. *Atividade de T&D:* percentagem de colaboradores treinados por ano. Consiste na divisão entre colaboradores treinados pelo número total de funcionários. A média americana é de 92,5%.
9. *Custo de T&D:* consiste na divisão entre o custo total de T&D pelo número de horas de aprendizado. A média das empresas candidatas ao Prêmio Baldrige foi de US$27 por hora de treinamento.
10. *Resultados de treinamento:* redução de custos versus despesas de T&D. Consiste na divisão entre total de economias e redução de custos pelos investimentos em T&D. As empresas candi-

datas ao Prêmio Baldrige tiveram uma média de US$ 30 por cada US$1 investido em treinamento. O retorno do investimento representa 30:1.

Quais outros indicadores importantes você poderia sugerir?

Quem deve avaliar a GP?

A GP deve agregar valor à organização, aos gerentes, aos funcionários, aos clientes e fornecedores. Quando a GP realmente consegue tudo isso, ela será bem sucedida. Para verificar se realmente cumpre o seu papel a GP deve ser avaliada por todos os seus clientes e parceiros: a organização, os gerentes de linha, os demais órgãos da empresa, os colaboradores, clientes e fornecedores. O agente de auditoria pode ser um especialista, um consultor externo ou um grupo interno. Em qualquer alternativa, a auditoria de GP sempre provoca um forte impacto educacional sobre a organização e seus membros. Ela deve ser realizada junto aos clientes da GP, como já vimos no capítulos 1 e 2 em 360°.

GP DE HOJE

PESQUISA SOBRE AS ATIVIDADES MAIS IMPORTANTES DE GP[9]

Quais são as atividades mais importantes do GP? Uma pesquisa diz o seguinte:

1. Proporcionar assessoria e aconselhamento à administração a respeito da identificação e solução de problemas individuais dos colaboradores (como absenteismo, situações pessoais difíceis etc.).
2. Comunicar à administração a filosofia, implicações legais e estratégicas relacionadas com relações com os colaboradores.
3. Assegurar tratamento consistente e eqüitativo a todos os colaboradores.
4. Administrar situações de greve ou queixas (identificar e analisar problemas, rever desvios e exceções, resolver problemas e evitar futuros problemas).
5. Proporcionar assessoria e aconselhamento à administração a respeito de políticas de pessoal e problemas relacionados.
6. Coordenar os procedimentos de admissão (assessorar os gerentes, definir salários, fazer o recrutamento e triagem de candidatos, documentação e exames médicos).
7. Comunicar os programas de remuneração e benefícios à administração (interpretar e explanar políticas e procedimentos salariais, informar problemas legais e implicações das práticas de remuneração).
8. Processar queixas a respeito de benefícios (saúde, previdência privada etc.).
9. Assessorar a administração na solução de problemas salariais envolvendo pessoas (assuntos de consistência e equiparação de salários).
10. Assegurar o cumprimento da legislação trabalhista sobre práticas de emprego.
11. Comunicar filosofias, objetivos e políticas de GP a toda a organização.
12. Desenvolver programas de GP com os vários departamentos da organização.

Qual sua opinião sobre esses resultados?

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE É ESSENCIAL E ACIDENTAL NA GP?

Qual sua opinião sobre o que é essencial ou acidental na GP?

Essencial: _____ _____

Acidental: _____ _____

Critérios de Avaliação da GP

Para que seja objetiva toda avaliação deve se basear em critérios e indicadores previamente estabelecidos. Pode-se avaliar cada um dos processos ou programas de GP separadamente ou na totalidade, como um conjunto unificado. Na verdade, o sucesso ou insuces-

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MONTE ALTO

Nunca na MA se havia tentado fazer uma avaliação do DRH, ou seja, uma auditoria de RH. Mário Sérgio, o gerente de RH explicou à diretoria que uma avaliação desse tipo poderia envolver as seguintes questões:

1. Os índices de rotatividade e absenteísmo estão elevados?
2. Os funcionários que saem são bons ou apenas medíocres?
3. A empresa está recebendo um retorno do dinheiro gasto em recrutamento, seleção, treinamento e planos de remuneração?
4. A empresa está cumprindo as leis trabalhistas e previdenciárias?
5. Como a empresa está gerindo seu capital humano?
6. O DRH oferece serviços adequados às necessidades dos gerentes de linha?
7. As políticas e procedimentos de RH ajudam a empresa a alcançar seus objetivos?

Como você acha que essa avaliação poderia mostrar os meios para resolver o problema?

so da GP deve ser considerado em termos de totalidade e não como um fenômeno separado e individualizado. Um excelente processo de inclusão de novos funcionários pode ser totalmente neutralizado por um precário processo de aplicação que o acompanha a seguir. Isto significa que a avaliação da GP deve ser feita sistemicamente, levando em conta todo o conjunto de processos e programas. A avaliação deve levar em conta as influências ambientais externas, bem como as influências organizacionais internas sobre os processos de gestão de pessoas e os resultados finais desejáveis, como mostra a Figura 17.7.

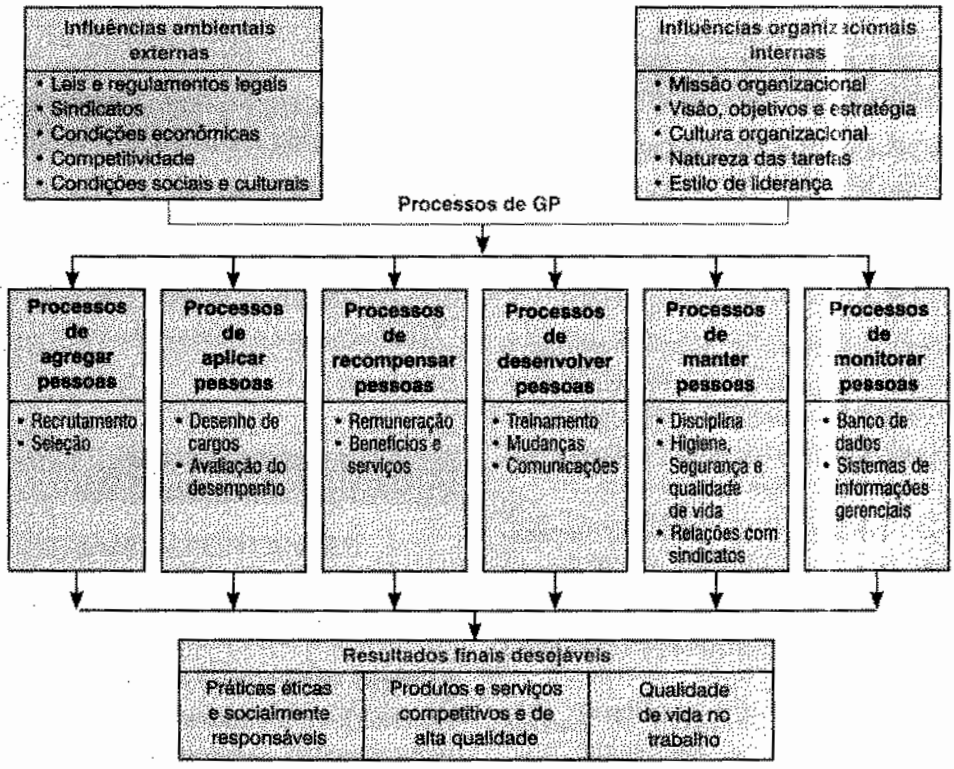

Figura: 17.7. *Modelo de diagnóstico de GP.*

Os critérios para avaliação a eficácia da GP podem ser subjetivos ou objetivos.

Critérios subjetivos

Os principais critérios subjetivos para a avaliação da GP são:

1. Nível de cooperação do órgão de GP com os demais da organização.
2. Opinião dos gerentes de linha sobre a eficácia do GP.
3. Grau de abertura e disponibilidade do GP para todos os funcionários para lidar com problemas ou explicar políticas da organização.
4. Atitude e confiança dos funcionários no GP.
5. Rapidez e eficácia das respostas para as questões encaminhadas à GP.
6. Avaliação da qualidade do serviço oferecido pela GP aos gerentes de linha.
7. Avaliação da qualidade da informação e assessoria oferecida à administração de topo.
8. Satisfação ou insatisfação dos clientes – gerentes de linha e funcionários.
9. Filosofia e políticas de GP.
10. Resultados finais desejáveis alcançados, como práticas éticas e socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos e de alta qualidade e qualidade de vida no trabalho.
11. Valor agregado à organização e às pessoas pelo GP.

Critérios objetivos

Os principais critérios objetivos para avaliação da GP são:

1. Grau em que a estratégia de GP apóia e alavanca a estratégia global da organização.
2. Ação afirmativa e impulsionadora no alcance dos objetivos.
3. Tempo de resposta para atender às solicitações.
4. Relação de custos/benefícios da área de GP.
5. Eficiência, ou seja, orçamento da GP dividido pela população servida. Este critério pode significa o retorno do investimento feito em GP.
6. Eficácia, isto é, alcance das metas propostas por critérios objetivos.

Na prática, existem critérios apriorísticos que também podem ser utilizados para a avaliação genérica da GP, como mostra a Figura 17.8.

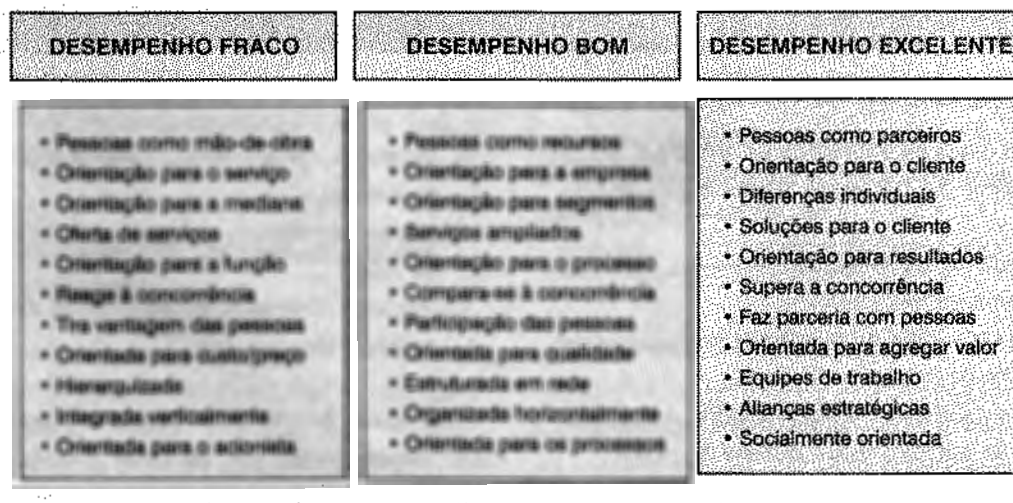

Figura 17.8. *Avaliação genérica das práticas de gestão de pessoas.*

GP DE HOJE

POLÍTICAS E INSTRUMENTOS *UTILIZADOS EM GP*[10]

Pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral (www.fdc.org.br) e divulgada pela Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ) pelo site www.fpnq.org.br, mostra as principais políticas e instrumentos adotados pelas empresas pesquisadas em %:

- Educação – programas de T&D executados por instituições contratadas 94,2%
- Política de remuneração atrelada aos resultados da empresa 93,1%
- Gestão do clima organizacional 87,3%
- Política de valorização da qualidade de vida 87,1%
- Política de identificação, desenvolvimento e retenção de talentos 82,6%
- Avaliação estruturada do desempenho 78,6%
- Plano de carreira 76,1%
- Política de remuneração atrelada às habilidades e competências 68,6%
- Educação local continuada – universidade corporativa 63,2%
- Educação a distância continuada – e-learning 57,4%
- Avaliação do desempenho 360° 52,5%

AVALIAÇÃO CRÍTICA

VISÃO SISTÊMICA E HOLÍSTICA

Você conhece o ornitorrinco? É um mamífero oviparo, com focinho em forma de bico de pato, sem orelhas, cauda achatada e pés com membranas entre os dedos. Um bicho esquisito? Desengonçado? Sem dúvida! Mas é o que parecem certos programas de GP de algumas organizações. Um bicho horrível, uma colcha de retalhos, um amontoado de programas, até bem feitos individualmente, mas que não guardam nenhuma relação ou compatibilidade entre si. Ao juntá-los, cria-se uma espécie de ornitorrinco. Falta uma visão sistêmica, holística, coesa e integrada. O importante não é cada parte. É o todo!

Métodos de Avaliação da GP

Muitas organizações utilizam técnicas contábeis e estatísticas para calcular os custos e benefícios da função de GP, como o dinheiro investido em treinamento nos ativos humanos, o custo da rotatividade de pessoal ou dos benefícios sociais concedidos aos funcionários. São técnicas permitem calcular quantitativamente a contribuição da GP. Outras organizações utilizam pesquisas junto aos gerentes de linha, especialistas de GP, sindicatos, funcionários e clientes para determinar como as atividades da ARH são avaliadas e percebidas. As organizações bem-sucedidas utilizam técnicas con-

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MONTE ALTO

Mário Sérgio mostrou à diretoria da MA os benefícios que a auditoria de RH pode trazer à organização, como:

1. Encorajar os gerentes de linha a examinar todo o sistema de RH.
2. Promover a idéia de que todos os gerentes são gestores de pessoas.
3. Colocar o DRH em uma perspectiva como fornecedor de serviços e parceiro de negócios.
4. Programar épocas para avaliar o valor das práticas de RH da companhia.
5. Proporcionar um estímulo para a mudança organizacional.
6. Apoiar os esforços de administração da qualidade total.
7. Avaliar a contribuição das práticas de RH para a organização.

Para Mário Sérgio, é um passo importante para o maior envolvimento dos gerentes e funcionários na atuação do DRH. O que você faria no seu lugar?

tábeis e estatísticas e realizam pesquisas internas e externas periodicamente para saber como vai o desempenho da GP. O *benchmarking* é intensamente utilizado.

O passo inicial para avaliar a eficácia da GP é definir quais as medidas ou critérios de eficácia a serem aplicados. Os critérios de avaliação podem ser agrupados da seguinte maneira:[11]

1. Medidas de desempenho

- Desempenho global da GP: como custos laborais unitários por unidade de resultados.
- Custos e desempenho da GP: como custo dos programas de GP por funcionário.

2. Medidas de adequação

- Adequação aos requisitos legais: como salário mínimo, remuneração dos funcionários, programas de higiene e segurança do trabalho.
- Adequação à missão e aos objetivos organizacionais.

3. Medidas de satisfação dos funcionários

- Satisfação dos funcionários através de pesquisas de atitude.
- Satisfação dos funcionários com as atividades de GP: como programas de treinamento, remuneração, administração dos benefícios e programas de desenvolvimento de carreiras, através de pesquisas de atitude.
- Motivos que levam funcionários a pedir desligamento da empresa.

4. Medidas indiretas de desempenho dos funcionários:

- Rotatividade do pessoal: índice de rotatividade do pessoal por departamento e por tempo (mensal e anual).
- Absenteísmo do pessoal: índice de ausências voluntárias do pessoal por departamento e por tempo (mensal e anual).
- Índices de desperdício: como baixos resultados, índice de manutenção de máquinas e equipamentos, horas perdidas de produção.
- Índices de qualidade.
- Número de funcionários que solicitam transferências ou desligamento.
- Número de greves e reclamações por unidade e no total da empresa.
- Índices de acidentes e questões de segurança física.
- Número de sugestões de melhorias por colaborador, por área e por tempo (mensal e anual).

Cada uma dessas medidas – ou algumas combinações delas – permite avaliar a eficiência e/ou eficácia dos esforços de GP.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

AVALIAÇÃO DAS REALIZAÇÕES DA GP

Além das medidas acima a organização também deve medir suas realizações em relação a certas metas específicas, como:

- **Reduzir o índice de rotatividade em 3% ao ano, por exemplo.**
- **Reduzir o índice de absenteísmo em 2% ao ano, por exemplo.**
- **Aumentar o índice de satisfação em 5% em comparação com os resultados da pesquisa de atitude ou clima organizacional do último ano.**

Essas metas podem ser relacionadas com fatos passados da própria organização, com realizações atuais de outras organizações ou aspirações dos gerentes da organização.

Como os critérios são variados, eles devem ser integrados em conjuntos. A decisão seguinte é determinar qual a abordagem que se pretende utilizar na avaliação da GP. As duas abordagens mais importantes são: a avaliação por listas de verificação e por critérios estatísticos.

Avaliação por listagens de verificação (checklists)

Consiste em analisar as políticas e práticas de GP através de uma listagem de verificação das atividades desenvolvidas. As listas de verificação (*checklists*) são muito utilizadas por consultores para analisar a função de GP das organizações. A GP ou o consultor externo prepara uma lista das atividades mais importantes desempenhadas pela GP e os gerentes de linha e/ou os funcionários assinalam ao lado de cada item como essas atividades são avaliadas. Os itens listados são agrupados por área de atividade, como na *Figura 17.9*.

AVALIAÇÃO INTERNA

1. **Quais são os objetivos da companhia na sua opinião?**
2. **Quais são as principais responsabilidades dos gerentes na sua opinião?**
3. **Quais foram as mudanças organizacionais mais importantes nos últimos 2 anos?**
4. **Quais são as atividades da GP que os gerentes precisam para fazer um melhor trabalho?**
5. **Quais são as coisas boas nas relações com empregados na organização?**
6. **Quais os maiores problemas ou dificuldades na organização? Causas? Como corrigi-los? Quais as medidas corretivas?**
7. **Você tem algum objetivo da GP para este ano?**
8. **Como você sente que a GP faz seu trabalho? Quais as mudanças que devem ser feitas?**

RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

9. **O que os gerentes querem fazer quanto às relações com a comunidade? Há pressões na organização? Há reações a essas pressões?**
10. **O que fazer com as relações com a comunidade? Você encoraja seus subordinados a participar delas? Quais são as suas atividades pessoas?**

SEGURANÇA E MEDICINA

11. **Quem é responsável pela segurança em sua área. É papel dos líderes de grupos?**
12. **O que você faz a respeito da segurança? Ações regulares? Resultados alcançados?**
13. **Você tem algum problema de segurança importante em sua operação? Causas? Curas?**
14. **O que o especialista de GP faz? Ele ajuda? Que outras coisas ele pode fazer?**
15. **Quais são outros comentários ou sugestões sobre segurança?**
16. **Quais sua opinião sobre o ambulatório? Tempo de espera do funcionário? Tipos de serviços oferecidos? Atendimento?**

COMUNICAÇÃO

17. **Como você mantém seu pessoal informado? Quais são suas atividades regulares de comunicação? Problemas particulares?**
18. **Como você comunica aos funcionários? Canais e métodos? Qual a regularidade? Quanta informação você passa aos superiores? Qual o grau de interesse dos supervisores? Como as pessoas proporcionam informação?**
19. **A GP ajuda a melhorar a comunicação na organização? Que assistência é necessária? Qual a natureza da assistência proporcionada?**
20. **Como a GP tem ajudado você nas suas atividades de comunicação?**

Figura 17.9. *Lista de verificação para entrevista de auditoria da GP com os gerentes.*[12]

CANAIS DISPONÍVEIS DE COMUNICAÇÃO

21. Quais as melhorias necessárias nos canais de comunicação?
22. O que você sugere a respeito de comunicação? Quais mudanças e melhorias?

PLANEJAMENTO DE RH

23. Quais os seus planos para as futuras necessidades de GP em sua unidade?
24. O que os gerentes fazem quanto ao planejamento das necessidades futuras da GP?
25. Qual a participação da GP no planejamento das competências de sua unidade? E da organização como um todo?

DESENVOLVIMENTO DE RH

26. Como é feito o treinamento de colaboradores de sua unidade? Quais os procedimentos?
27. Quais mudanças ou melhorias você sugere no treinamento dos funcionários? Por quê?
28. Quais mudanças ou melhorias você acha necessárias no treinamento em classe? Por quê?
29. Você ajuda seus subordinados a melhorar seu desempenho no trabalho? Avaliações regulares internas ou externas? Reações dos funcionários? Resultados? Melhorias?
30. Você ajuda seus subordinados em planos para prepará-los para futuras responsabilidades? Avaliações regulares internas ou externas? Procedimentos? Reações dos funcionários? Resultados? Melhorias?
31. Como a GP ajuda nos seus problemas de T&D?
32. Você tem algum comentário sobre o T&D proporcionado pela GP?

PRÁTICAS DE GP

33. Como os colaboradores trabalham em grupo? Quais os procedimentos usados?
34. Como as promoções são feitas? Procedimentos seguidos? Como as decisões são tomadas? Quais as contribuições da GP? Mudanças necessárias e razões?
35. Como são as promoções para dentro e fora da equipe? Procedimentos seguidos? Como são tomadas as decisões? Qual a contribuição da GP? Mudanças necessárias e razões?
36. Você tem algum problema de corte de pessoal? Natureza dos problemas? Soluções possíveis? Quais as contribuições da GP?
37. Como você procede nos períodos probatórios do pessoal? Qual a extensão do período? Quais as atitudes do sindicato? O que é feito?
38. Como você lida com colaboradores ineficientes? Como os outros gerentes fazem?

REMUNERAÇÃO

39. Qual sua responsabilidade quanto à gestão da remuneração? Na avaliação de cargos? Na determinação de aumentos salariais? Qual seu grau de autoridade?
40. Como você decide aumentos salariais? Procedimentos? Ponderação dada ao mérito? Informação aos funcionários?
41. Quais são seus maiores problemas na administração de salários? São focalizadas no cargo ou nas competências? São baseadas em planos ou em sua opinião?
42. A GP assiste você nos problemas de administração de salários? Avaliação de cargos? Mudanças necessárias e razões?

Figura 17.9. *(Continuação)*

A listagem de verificação produz melhores resultados do que uma abordagem totalmente informal, pois proporciona um formato que permite o preparo do material para o questionário e para o registro das informações coligidas. Contudo, tabular e interpretar os resultados torna-se mais difícil, quando envolve aspectos subjetivos e de difícil quantificação. Além disso, algumas políticas específicas são mais importantes do que outras e têm um papel relevante que nem sempre é ressaltado. A dificuldade está em dar-lhes o devido peso ou ponderação.

1. ÍNDICES DE EFICÁCIA

Faturamento por colaborador
Vendas por colaborador de toda a organização ou da unidade organizacional
Resultados em unidadas por hora trabalhada do colaborador
Perdas e refugos por unidade da organização
Custos de pagamento por unidada

2. ÍNDICES DE ACIDENTES

Coeficiente de Freqüência da acidentes da organização ou da unidade organizacional
Número da dias perdidos por acidentes
Coeficiente de Gravidade da organização ou da unidada organizacional
Indenizações pagas a acidentados em cada 1.000 horas trabalhadaa
Acidentes por tipo e por parte do corpo
Custo médio por acidente e por parte do corpo envolvida

3. ÍNDICES ORGANIZACIONAIS E RELAÇÕES NO TRABALHO

Número de greves
Número de queixas e reclamações
Número de arbitragens efetuadas

4. ÍNDICES DE ROTATIVIDADE E DE ABSENTEÍSMO

Freqüência, atrasos e horas extras em compareção com cada unidade organizacional como medida da como as operações são executadas pelos funcionários
Rotatividade de pessoal por unidade da organização e para toda a organização

5. ÍNDICES DE APLICAÇÃO

Dias de férias como percentagem dos dias trabalhados da força de trabalho
Dias de ausência por doença como percentagem dos dias trabalhados
Afastamentoa por acidentas, maternidade, doenças prolongadas, por motivos de estudo etc., como percentagem dos diaa trabalhados.
Distribuição dos funcionários por idade, tempo de casa, sexo, raça, religião.
Distribuição dos gerentes por idade, tempo de casa, sexo, raça, religião.
Idade média da força de trabalho
Idade média dos gerentes.

Figura 17.10. *Abordagens estatísticas de avaliação da GP.*[13]

Abordagens estatísticas de avaliação

Os métodos de avaliação da GP mais utilizados se baseiam em análises estatísticas que permitem comparações mais objetivas e uma apreciação mais profunda. A abordagem estatística é mais sofisticada do que as listagens de verificação, pois permite comparar cada unidade com seu desempenho passado ou com algum padrão de medida. Os fatores quantitativos nem sempre explicam ou avaliam as coisas por si mesmos. Contudo, as estatísticas permitem indicar quando algo precisa ser analisado para avaliar os problemas detectados.

As abordagens estatísticas mais comuns se referem a rotatividade, absenteísmo, número de reclamações e queixas, pesquisas de atitude e outras medidas de eficácia para análise estatística da GP. A Figura 17.10 mostra os principais índices estatísticos de avaliação da GP.

GP DE HOJE

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Saber o que pensam as pessoas – principalmente as que saem da organização – é fundamental para o sucesso da GP. Sempre que um colaborador se desliga da organização, ele passa por uma entrevista de desligamento – com a GP ou com seu gerente de linha – para colheita de informações a respeito de sua apreciação pessoal sobre a organização, sobre a GP e os motivos de sua decisão de sair. Os resultados são colhidos e tabulados oferecendo índices estatísticos a respeito de como os funcionários que saem visualizam a organização e suas políticas de pessoal. Com essa retroação, a GP pode corrigir distorções e melhorar seu desempenho. Utiliza-se uma tabela de pontos (1 a 5) para cada item. Os principais itens da entrevista de desligamento são:

1. **Qual o principal motivo de sua demissão? E os motivos secundários?: _____**
2. **Qual é:**
   - **Seu cargo: _____**
   - **Salário: _____**
   - **Tempo de casa: _____**
   - **Departamento: _____**
3. **Qual sua opinião sobre seu:**
   - **Cargo: _____**
   - **Salário: _____**
   - **Benefícios Sociais: _____**
   - **Gerente: _____**
   - **Condições de trabalho: _____**
   - **Políticas da companhia: _____**
   - **Relações com a companhia: _____**
   - **Relações com os colegas: _____**
   - **Horário de trabalho: _____**
   - **Oportunidades de progresso: _____**

O importante é extrair a opinião do colaborador que sai – e quando ele tem a liberdade de falar o que realmente pensa – sobre a qualidade da GP. As opiniões acumuladas e tabuladas permitem visualizar o que os ex-colaboradores andaram pensando da GP, do gerente ou da própria organização.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MONTE ALTO

A preocupação de Mário Sérgio é que a avaliação da ARH pode ser trazer certas controvérsias e levantar alguma poeira. Na verdade, o confronto com os gerentes de linha pode trazer excelentes oportunidades, como:

1. **Ultrapassar temores do DRH quanto à apreciação dos gerentes de linha.**
2. **Reconhecer que os problemas têm causas múltiplas que podem ser localizadas e eliminadas.**
3. **Assegurar que a avaliação do DRH é uma utilização positiva de tempo.**
4. **Quantificar os custos e benefícios dos programas de RH.**
5. **Interpretar as informações colhidas na avaliação do DRH.**

Sem dúvida, para Mário Sérgio, a auditoria de RH seria um importante marco na filosofia e práticas de RH na MA. A busca de um trabalho mais amplo e envolvente. Você está de acordo com Mário Sérgio? Explique o por quê.

Pesquisas Internas de Avaliação

A pesquisa interna constitui um excelente instrumento para avaliar a função de GP. Ela permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para obtenção de informações e tabulação de resultados através de critérios estatísticos. Há vários tipos de pesquisa: de clima organizacional, de atitude e opinião, de satisfação no trabalho, cada qual com a sua finalidade específica. As áreas cobertas por essas pesquisas nem sempre são bem definidas, pois quase sempre extrapolam seu campo de avaliação e invadem aspectos colaterais trazendo superposição de resultados.

É óbvio que as atitudes das pessoas são fortemente influenciadas pelas práticas e políticas de GP da organização. As pesquisas de atitudes são desenhadas para obter informações a respeito de como os funcionários percebem e interpretam as políticas e os programas de GP da organização e qual sua maneira de reagir a eles. Geralmente, abordam como as condições de trabalho, remuneração e benefícios, gerência e supervisão e as políticas da organização são aceitos ou não pelos funcionários. Os resultados são avaliados em um continuum que se estende desde atitudes muito positivas dos funcionários até atitudes muito negativas.

As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo.

Atitudes quanto às condições de trabalho	Atitudes quanto à remuneração	Atitudes quanto ao gerente	Atitudes quanto à organização

• Condições físicas de trabalho
• Planejamento e programação do trabalho
• Requisitos do cargo e habilidades pessoais
• Especificações do cargo
• Segurança no emprego
• Segurança no trabalho
• Horário de trabalho
• Relações interpessoais no trabalho
• Adequação do treinamento
	• Salários
	• Benefícios
	• Promoções
	• Reconhecimento e status
	• Oportunidades de promoção
		• Habilidades de comunicação
		• Qualificações e conhecimentos
		• Estilo gerencial
		• Habilidades humanas de:
		  • liderança
		  • negociação
		  • motivação
			• Políticas de RH
			• Comunicações
			• Imagem no prestígio
			• Imagem global
			• Atitudes quanto
			  • Ao meio ambiente
			  • À sociedade
			  • À comunidade
			  • Às pessoas
			  • Aos clientes
			  • Aos sindicatos

Figura 17.11. *Principais aspectos da pesquisa de atitude.*[14]

GP DE HOJE

EXEMPLO PARCIAL DE PESQUISA DE ATITUDE[15]

Veja um exemplo de pesquisa. Esta é uma pesquisa para conhecer sua opinião a respeito de assuntos de nossa organização. Este questionário é confidencial. Não precisamos que você se identifique, mas precisamos de sua franqueza honesta. Apenas queremos conhecer o que nossos funcionários pensam a respeito de nossas políticas internas para tornar nossa empresa um melhor lugar para trabalhar. Isto não é um teste e nem existem respostas certas ou erradas. Os resultados serão compilados com os demais questionários para fornecer um relatório final. *Preencha todas as seis partes, colocando um círculo no número que melhor caracterize sua resposta:*

1 = Desacordo muito 2 = Desacordo 3 = Indeciso 4 = Concordo 5 = Concordo muito

PARTE I : CARGO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Coloque um círculo no número que melhor caracterize sua respostas

SALÁRIO

Meu salário é bom para o trabalho que faço	1	2	3	4	5
Ganho mais do que meus colegas	1	2	3	4	5
Meu salário é adequado ao custo de vida	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com meu salário	1	2	3	4	5
Meus colegas recebem menos que merecem	1	2	3	4	5
Sei como o meu salário é determinado	1	2	3	4	5

Quais as mudanças que sugiro no sistema salarial: _____

_____

BENEFÍCIOS

O plano de benefícios tem excelente cobertura	1	2	3	4	5
Sei como é o plano de benefícios	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com nosso plano de benefícios	1	2	3	4	5

Quais as mudanças que sugiro no plano de benefícios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE É? O QUE É?

Ao encerrar um seminário sobre Gestão Estratégica fiz uma última indagação aos participantes: O que é um sistema de gestão? A resposta do grupo foi rápida e unânime: um conjunto de políticas, conceitos e práticas coerentes entre si no sentido de alcançar objetivos organizacionais da empresa de maneira eficiente e eficaz. A segunda pergunta veio logo a seguir: E o que é uma empresa? A resposta também chegou rápida: um conjunto de atividades empreendidas por uma ou mais pessoas com o objetivo de satisfazer a todos os parceiros envolvidos no seu funcionamento. A terceira: E qual o objetivo fundamental de uma empresa? A resposta: satisfazer uma necessidade da sociedade, gerar riqueza e distribuir a riqueza gerada entre os parceiros que possibilitaram a sua geração. Assim, valeria agora uma quarta pergunta, como uma verificação final: E como a empresa pode alcançar esses objetivos? A resposta seria quase uma revisão de tudo o que escrevemos até aqui. A sobrevivência das empresas dependerá da mudança do ambiente de negócios, da maior clareza dos objetivos a alcançar, do senso de responsabilidade das pessoas e do aumento da liberdade na escolha dos meios e métodos para atingir aqueles objetivos. Certamente, na execução de qualquer atividade existem certas restrições e limites para assegurar eficiência e eficácia, mas essas restrições devem ser mantidas ao mínimo indispensável. As pessoas devem exercer naturalmente suas competências e a liberdade torna-se o elemento fundamental para que isso possa ocorrer. Em resumo, a sobrevivência das empresas estará na proporção em que elas souberem utilizar seu patrimônio humano naquilo que ele tem de mais sofisticado e importante: o seu capital intelectual. O investimento do futuro deverá ser feito no capital intelectual. É aí onde o retorno do investimento será bem maior.

Pesquisas Externas de Avaliação

A avaliação dos processos e programas de GP pode também envolver uma comparação externa com aquilo que fazem outras organizações excelentes, sejam ou não do mesmo ramo de atividades. O *benchmarking* é a principal técnica utilizada para as pesquisas externas de GP.

GP DE HOJE

BENCHMARKING MELHORA O DESEMPENHO COMPETITIVO[16]

Benchmarking é a arte de descobrir como e por que *algumas empresas podem desempenhar muito mais* tarefas e bem melhor do que outras empresas. O *benchmarking* permite comparar as diferenças em *termos de qualidade, velocidade* e desempenho em custos de uma empresa com outras de classe mundial. O propósito de fazer *benchmarking* é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas. Os japoneses usaram o *benchmarking* no período pós Segunda Guerra Mundial, copiando produtos e práticas americanas. Em 1979, a Xerox empreendeu o primeiro projeto de *benchmarking* nos Estados Unidos. Desejava aprender como as concorrentes japonesas – como a Sharp, Canon, Ricoh, Nashua – produziam copiadoras melhores a um preço abaixo dos custos de produção da Xerox. Ao comparar e analisar as copiadoras japonesas praticando a chamada "engenharia reversa", a Xerox aprendeu como melhorar a qualidade e reduzir os custos de suas copiadoras. Ela não parou aí. Foi além, levantando outras questões, como: Nossos engenheiros e cientistas estão entre os melhores em suas respectivas especialidades? Nosso marketing, vendedores e práticas estão entre os melhores do mundo? Estas questões exigiam a identificação das "melhores empresas" para aprender com elas. Embora o *benchmarking* focalizasse o estudo dos produtos e serviços de outras empresas, seu escopo expandiu-se incluindo processos de trabalho, funções administrativas, desempenho organizacional e o processo completo de agregar valor. E chegou à área de GP.

Outra pioneira do *benchmarking* foi a Ford. A montadora americana estava perdendo vendas para os fabricantes de automóveis japoneses e europeus. O presidente da Ford, Don Peterson, solicitou aos engenheiros e *designers* que construíssem um novo carro que combinasse as 400 características que os consumidores da Ford consideravam ser as mais importantes. Se a Saab construía os melhores bancos, a empresa deveria copiá-los e assim por diante. Peterson foi além: pediu aos engenheiros para "melhorar o melhor", sempre que possível. Quando o novo carro – o bem-sucedido Taurus – foi concluído, Peter-

son anunciou que seus engenheiros não apenas copiaram, mas superaram a maioria das melhores características encontradas nos automóveis concorrentes. Em outro projeto, a Ford descobriu que empregava 500 pessoas no seu departamento de contas a pagar, enquanto a Mazda administrava a mesma tarefa com apenas 10 pessoas. Após estudar o sistema da Mazda, a Ford fez uma reengenharia de processos, partiu para um "sistema sem faturas" e reduziu seus funcionários para 200, introduzindo melhorias no desempenho.

Empresas, como a IBM, Kodak, DuPont, Motorola, AT&T usam o *benchmarking* como ferramenta administrativa para medir e comparar seu desempenho em relação às melhores empresas de seus setores industriais. Outras preferem utilizá-lo para se avaliar em relação às melhores empresas mundiais. Assim, o *benchmarking* vai além da análise comparativa padrão. A Motorola inicia cada projeto de *benchmarking* com uma busca pelas "melhores práticas mundiais", pois "quanto mais nos comparamos com outras empresas do mercado, mais felizes ficamos, pois procuramos superioridade competitiva e não apenas paridade competitiva", diz um de seus dirigentes.

Robert C. Camp, especialista da Xerox em *benchmarking*, foi visitar a fábrica da L. L. Bean, empresa líder em vendas por catálogo, para descobrir como os funcionários de seu armazém faziam a separação e embalagem de itens três vezes mais rápido do que a Xerox. Como não se tratava de um concorrente, a L. L. Bean concordou em ensinar suas práticas e a Xerox redesenhou seus armazéns e sistemas de *software*. A Xerox também fez *benchmarking* com a American Express (Amex) para aprender seu sistema de faturamento e com a Cummings Engine para melhorar sua programação da produção. A Xerox tem uma infinidade de empresas *benchmarks*. E aprende com elas.

O *benchmarking* é um processo que envolve sete etapas:

1. Determinar em quais funções se deve praticá-lo;
2. Identificar as principais variáveis de desempenho para mensurar;
3. Identificar as melhores empresas do setor;
4. Mensurar o desempenho dessas melhores empresas;
5. Mensurar o desempenho da empresa em questão
6. Especificar programas e ações para eliminar as discrepâncias;
7. Avaliar e monitorar os resultados.

A empresa deve focalizar as tarefas críticas que afetam a satisfação do cliente, os seus custos e onde os concorrentes desempenham melhor. Para identificar as empresas que possuem as "melhores práticas", um ponto de partida é perguntar aos consumidores, fornecedores, distribuidores e empresas de consultoria sobre quais as empresas que eles avaliam estar fazendo o melhor trabalho. O importante é que o *benchmarking* é uma técnica aberta que nada tem de espionagem industrial.

Após identificar as empresas de "melhores práticas", a empresa precisa coletar mensurações de seus desempenhos em relação a custos, tempo e qualidade. Uma empresa estudou seu processo de gestão de suprimentos e constatou que o custo de compras era quatro vezes mais alto, o tempo de seleção de fornecedores era quatro vezes maior e o seu prazo de entrega estava 16 vezes mais baixo que os concorrentes de classe mundial. Isto determinou um amplo programa de recuperação.

As críticas contra o *benchmarking* dizem que ele considera os desempenhos de outras empresas como ponto de partida. Os estudos levam meses e, quando ficam prontos, novas práticas podem ter surgido. Pode levar a desenvolver práticas já obsoletas, quando as outras empresas já as estão abandonando. Pode levar a empresa a focar apenas seus concorrentes, perdendo contato com as mutáveis necessidades dos clientes e não adotando melhorias em suas principais competências.

Contudo, sem o *benchmarking*, a empresa ficaria restrita a olhar apenas para seus próprios problemas para tentar melhorar seu desempenho, sem saber o que existe lá fora. A inimiga nº 1 do *benchmarking* é a expressão: "não foi inventado aqui". Sem dúvida, o *benchmarking* constitui um acervo de idéias para melhorar a qualidade e o desempenho competitivo. E está sendo intensamente utilizado pela área de GP: conhecer o que as outras empresas estão fazendo para fazer melhor do que elas.

Benefícios da Avaliação da Função de Gestão de Pessoas

A avaliação da GP deve ser objetiva e funcionar como uma espécie de diagnóstico completo. Sua finalidade é preventiva e profilática, pois quando diagnosticados precocemente, os problemas ou disfunções podem ser mais facilmente resolvidos ou controlados antes que produzam resultados negativos.

Os benefícios que a avaliação de GP pode trazer à organização são:[17]

1. *Encorajar os gerentes a examinarem todo o sistema da GP.* Quando o nível gerencial da organização visualiza e acompanha os programas e práticas de GP em sua totalidade, torna-se mais fácil localizar problemas e definir soluções. Muitos problemas de GP (como altos índices de rotatividade e absenteísmo, acidentes, queixas e reclamações) são interrelacionados e somente uma avaliação integrada da GP permite visualizar a constelação das causas (clima organizacional negativo, relações precárias com supervisores e clientes). Somente esse *insight* produz a criação e implementação de estratégias para lidar com a situação toda.
2. *Promover a idéia de que todos os gerentes são gestores de pessoas.* A GP é uma responsabilidade de linha e função de *staff*. Uma das funções de *staff* é desenvolver políticas e programas e proporcionar assessoria para os gerentes a fim de que possam administrar seus subordinados. Trata-se de verificar aquilo que a GP oferece aos gerentes como prestadora de serviços e como consultora interna. Há também o reverso da medalha: verificar como os gerentes estão utilizando esse suporte e desempenhando seu papel de gestores de pessoas.
3. *Colocar a área de GP em perspectiva como fornecedora de serviços, consultora interna e parceira do negócio.* Ao invés de atuar isoladamente, o órgão de GP deve funcionar como fonte de orientação e apoio para os gerentes de linha. A avaliação da GP deve ajudar a identificar como os membros do *staff* de GP estão ajudando os gerentes de linha. Em muitas organizações, mede-se o número de horas que o órgão de GP dedica aos serviços solicitados pelos gerentes de linha. Os gerentes são avaliados pelos seus superiores e subordinados (360°) a respeito de sua implementação das políticas de GP na organização. Essa avaliação do desempenho reforça a noção de que a gestão de pessoas é o negócio básico e fundamental de todo gerente.
4. *Examinar o valor das práticas de GP vigentes.* Os procedimentos de GP surgem através de ensaios e erros para lidar com certos problemas ou assuntos específicos que surgem e que mudam com o passar do tempo. Mas as práticas permanecem inalteradas e inflexíveis. Daí a necessidade de revisões periódicas e regulares para verificar quais delas ainda fazem sentido. Essa revisão crítica encoraja os gerentes de linha e o *staff* de GP a focalizar sua atenção sobre o que precisa ser melhorado, modificado ou substituído. Verificar por que fazemos o que fazemos.
5. *Proporcionar um estímulo para a mudança.* A avaliação da função de GP permite que a organização compare seus níveis de desempenho com os níveis desejados e efetue a ação corretiva se houve alguma discrepância indesejável. Pode funcionar como uma ferramenta de diagnóstico capaz de identificar sinais que requerem atenção imediata.
6. *Proporcionar suporte para os esforços de qualidade total na organização.* Muitas organizações criam uma cultura focalizada na qualidade. Como os programas de qualidade total se assentam em coletas e análises de dados, a avaliação da GP pode proporcionar dados necessários à avaliação das melhorias obtidas. A auto-avaliação da GP costuma fazer parte integrante do processo de melhoria da qualidade, com indicadores sobre o potencial dos funcionários, rapidez e acuracidade do sistema de informações e relatórios da GP, qualidade do treinamento, adequação da remuneração etc. A maioria das organizações que possuem a

certificação ISO 9000-2000 considera que a auditoria da qualidade suplementa, mas não substitui a avaliação da GP.

7. *Avaliar a contribuição das práticas de GP para o negócio da organização.* As práticas de GP devem apoiar as estratégias organizacionais. A sua avaliação permite examinar se as políticas e práticas atuais de GP estão contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Muitas empresas ao invés de investirem no cliente, fazem-no indiretamente, investindo nos funcionários que o atendem.

Pessoas como Receitas e Não como Custos

Toda avaliação de GP corre um sério risco de distorcer resultados e conclusões. Em plena Era da Informação, quando o capital humano e o capital intelectual constituem a nova moeda dos negócios mundiais, as pessoas precisam ser visualizadas de maneira diferente da abordagem tradicional das antigas auditorias de GP. A contabilização de GP e avaliação dos processos de GP precisa ser alinhada a essa nova concepção: pessoas como fontes de receita e não apenas como custos ou centros de despesas.[19]

CASO DE APOIO

A MUDANÇA DE ESTRATÉGIA DA TEMPLE[18]

Gómez-Mejía, Balkin e Cardy citam a Temple Corporation – uma cadeia de lojas de varejo que cobre mais de 50 cidades americanas. Na média, cada loja emprega 100 funcionários e vende US$500 milhões anualmente em aparelhos eletrônicos, móveis domésticos e produtos de consumo. 60% dos funcionários trabalham em tempo parcial, muitos deles são estudantes colegiais e universitários que ganham salário mínimo. A companhia teve um enorme crescimento desde sua fundação há 15 anos, abrindo cinco novas lojas a cada ano.

O DRH da Temple fica na matriz corporativa e é muito pequeno: tem um diretor de RH, um assistente de RH e um *staff* de 10 especialistas que atendem às reclamações sobre benefícios, pagamento, atendimento a candidatos, etc. Nenhuma das 50 lojas possui um diretor de RH. A secretária do gerente geral de cada loja cuida do papelório relacionado com o pessoal. Todos os assuntos de admissão, demissão e avaliações são tratados pelos supervisores, enquanto a remuneração de cada cargo é decidida pelo gerente local.

Apesar de lucrativa, a Temple está se defrontando com a forte concorrência de lojas de descontos como a Wal-Mart e a Kmart. Os dirigentes decidiram mover a Temple para um nicho de mercado de serviços ao cliente, abandonando a política de preços baixos com a qual a companhia alcançou sua vantagem distintiva. Cada loja deverá migrar do cliente de classe média para o cliente de classe média-alta. Para tanto, o presidente da Temple quer acessar e saber como os recursos humanos estão sendo utilizados e quais as políticas e procedimentos de RH que estão alinhados com a nova estratégia. Como 65% dos custos totais da Temple são custos laborais, torna-se crítico administrar esses assuntos.

QUESTÕES

1. Quais as etapas que a Temple deveria adotar para avaliar a função de ARH?
2. Como o presidente da Temple deveria conduzir a avaliação?
3. Qual a abordagem que você proporia para avaliar a área de RH da Temple?
4. Quais as ações que você sugere para que o programa de RH da Temple seja desenhado para apoiar a nova estratégia de negócios? Explique.
5. Os alunos devem ser agrupados em 4 a 6 grupos, cada qual analisando as práticas e os potenciais problemas da Temple na mudança de sua estratégia. Após 10 minutos, cada grupo deve chegar a um consenso quanto a três problemas potenciais que a Temple deverá enfrentar nessa mudança.
6. Cada grupo deverá atuar como uma consultoria externa de RH para fazer as recomendações sobre as novas práticas de RH, enquanto os demais alunos da classe deverão simular os gerentes de linha da Temple. Os consultores deverão solicitar informações, enquanto os gerentes deverão falar de seus problemas profissionais. A seguir, cada grupo deverá explicar à classe as suas conclusões.

Na medida em que as organizações utilizam o conhecimento, o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial e contábil se tornam assimétricos. A contabilidade tradicional apenas cobre os ativos tangíveis. Mas são os ativos intangíveis os responsáveis por esse diferencial. Por que razão a Microsoft cresceu tanto e é tão lucrativa? Qual é o seu ativo misterioso e tremendamente produtivo que a tornou uma das empresas mais valiosas do mundo, com tão poucos bens patrimoniais na sua contabilidade clássica? Por que razão, as ações da Ford e da Bethlehem Steel são negociadas abaixo dos seus valores contábeis? A resposta está nos ativos intangíveis.

Os três componentes dos ativos intangíveis são:[20]

1. *Competências dos colaboradores*. Envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis. Embora a competência individual não seja propriedade da organização, a não ser da pessoa que a possui, ela deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis, pois é impossível conceber uma organização sem pessoas. Nas organizações de conhecimento existe pouco equipamento além de pessoas. É o caso da Microsoft. Todos os ativos e estruturas – tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas para continuar a existir. As pessoas conseguem expandir seu mundo através de meios tangíveis (quando adquirem bens ou fazem coisas concretas) ou de meios intangíveis (quando geram idéias ou desenvolvem relações com organizações ou outras pessoas). A responsabilidade gerencial está em desenvolver os ativos da organização. A dificuldade aparece quando os ativos mais valiosos não são materiais e concretos, mas intangíveis e, portanto, invisíveis.
2. *Estrutura interna*. Envolve marcas, patentes, modelos e sistemas administrativos e de computadores, todos criados pelos colaboradores e que pertencem à organização ou podem ser comprados ou alugados. A cultura organizacional faz parte da estrutura interna. A estrutura interna e as pessoas constituem o que chamamos de organização. Mas, são as pessoas que criam a organização por meio da interação mútua.

Figura 17.12. *Os processos de GP, fatores críticos e indicadores de desempenho e resultados.*

3. *Estrutura externa.* Envolve relações com clientes e fornecedores, bem como com outras organizações. Reputação e imagem da organização estão incluídas neste conceito. O valor desses ativos depende do grau de satisfatoriedade com que a organização soluciona os problemas de seus clientes e demais elementos do ambiente externo.

As pessoas estão por trás de todos os três componentes dos ativos intangíveis que trazem valor para as organizações. Aqui, elas são consideradas fonte de receita e não custos organizacionais.

Responsabilidade Social das Organizações

Segundo pesquisa publicada pelo Business for Social Responsibility (BSR) – entidade americana que reúne cerca de 1.400 companhias envolvidas com projetos de cidadania empresarial – 78% dos jovens americanos preferem trabalhar em uma empresa ligada a algum projeto social, enquanto que 76% dos consumidores preferem marcas e produtos envolvidos com algum tipo de ação social. Em nosso país ainda não existem estatísticas a respeito do tema, mas várias empresas começam a discutir formas de disseminar no país a cidadania empresarial, ou seja, a atuação da empresa com responsabilidade social. O instituto congênere do BSR no Brasil é o Instituto Ethos (palavra grega que significa estudo dos costumes, do caráter e da ciência moral). Os princípios do Ethos podem até parecer óbvios à primeira vista, mas a responsabilidade social já é um diferencial de mercado das empresas, não só dos Estados Unidos, como nos chamados países desenvolvidos, teoricamente mais exigentes. Com a facilidade cada vez maior de obtenção de informações, os clientes ficam sabendo rapidamente em qualquer lugar do mundo, se o produto que estão comprando foi produzido a partir da exploração do trabalho infantil, por exemplo. A Nike teve um sério arranhão em sua imagem quando os jornais de todo o mundo anunciaram que fábricas chinesas que produziam seus famosos tênis empregavam trabalho infantil em condições impróprias e desumanas. A empresa teve de rever totalmente sua política de *outsourcing* em todo o mundo.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

RESPONSABILIDADE SOCIAL DÁ LUCRO[21]

Além de encostarem a cabeça no travesseiro e dormirem mais tranqüilos, os empresários que atuam com responsabilidade social colhem dividendos com esse tipo de cidadania. O Swiss Bank comprou um significativo lote de ações do laboratório farmacêutico Bristol-Myers Squibb como parte de seu esforço de investir em companhias com notável desempenho financeiro e ecológico.

A rede de refeições rápidas McDonald's tem ilustrado a imagem de sua marca com a compra de US$2 bilhões de produtos reciclados sem aumentar o preço dos sanduíches que vende. A Gap Inc. – uma rede de roupas – informa que seus empregados gostam de trabalhar em um lugar onde possam expressar seus próprios valores. Ela descobriu que suas ações na área ambiental ajudam a manter pessoas talentosas e fiéis a ela.

A Electrolux – fabricante de eletroeletrônicos e eletrodomésticos, relata que sua linha de produtos feitos com material ecológico foi responsável por 5% de suas vendas e por 8% do lucro. O grupo Dow estima que 30 a 40% dos investimentos no meio ambiente são recuperados em pouco tempo e vão contribuir com 1% das vendas por 10 anos. A Philips holandesa abocanhou parte do mercado das lâmpadas da General Electric (GE) ao oferecer lâmpadas com menor teor de mercúrio, material agressivo à natureza.

GP DE HOJE

EMPRESAS SOCIALMENTE CORRETAS[22]

Para manter a preferência dos clientes e admiração dos funcionários as empresas estão partindo para a filantropia. Entre uma empresa que adota uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto

a tendência do consumidor é ficar com a primeira. Pesquisa da Cone Communications e do Roper Group revelou que 76% dos consumidores preferem marcas e produtos relacionados com algum tipo de ação social, desde que tenham preço e qualidade competitivos. Isso significa que quem faz o bem deve mostrar o que faz.

No Brasil, as empresas estão aderindo ao programa "Empresa Amiga da Criança" da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança. A adesão significa que as empresas se comprometem a não utilizar o trabalho de menores de 14 anos de idade e a incentivar e sugerir formas de ação que contribuam para a formação de crianças e a capacitação profissional dos adolescentes.

Fazer o bem pode significar uma vantagem competitiva. E nisso, as organizações sem fins lucrativos são pioneiras, utilizando práticas que as empresas terão de aprender no futuro. Peter Drucker[23] defende a integração entre empresa e entidades filantrópicas por duas razões: a primeira, é que as corporações transmitem conceitos como avaliação de resultados, definição de objetivos, foco, parcerias estratégicas; a segunda, é que elas recebem uma lição de creches, orfanatos e asilos sobre como fazer mais com menos, motivação dos membros, foco e trabalho em grupo.

E como motivar executivos e colaboradores para tarefas filantrópicas? A AGF Brasil Seguros achou uma fórmula interessante. Ela mantém há cinco anos uma creche para 200 crianças e uma escola de alfabetização de adultos em São Paulo. Nos finais de semana, os colaboradores envolvidos no projeto se reúnem para pintar paredes, arrumar jardins e verificar resultados alcançados. É um trabalho multidisciplinar, em que o diretor trabalha ao lado do *office-boy*. Nos Estados Unidos, esse tipo de atividade é bastante comum. O ex-presidente Jimmy Carter costuma aparecer ao lado de pessoas humildes fazendo trabalhos braçais em comunidades pobres, como forma de ajuda humanitária. O que faz os colaboradores se tornarem mais motivados pelo fato de ajudar alguém é a procura de uma identidade corporativa, uma causa comum que vai além das atividades que desempenham. Em um grupo de colaboradores trabalhando para uma creche, o relacionamento, motivação e a busca de parcerias são vitais. No meio desses grupos surgem verdadeiros líderes, cada vez mais procurados e disputados pelas organizações. Na C&A, 800 colaboradores trabalham como voluntários e muitos deles foram promovidos por demonstrarem aptidão para liderança nessas atividades.

Mas o mais importante para Robert Levering, presidente do Great Place to Work Institute, consultoria especializada em qualidade do ambiente de trabalho, nos EUA, em muitas empresas, os colaboradores se sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem excelente fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que proporciona à sociedade.

O Papel Atual da Gestão de Pessoas

Para atuar com sucesso a GP precisa atuar em quatro papéis distintos, a saber:

1. *Competência em Capital Humano*: a GP precisa saber cuidar e assessorar os gerentes nos vários processos de GP – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – ao mesmo tempo que transforma pessoas em talentos humanos e estes em capital humano.
2. *Credibilidade*: a GP precisa ganhar credibilidade de todos os seus clientes internos e externos. Presidente, diretores, gerentes, executivos, colaboradores – todos eles precisam confiar e acreditar nos propósitos e eficácia da GP. Principalmente, os colaboradores. Como se sente um colaborador quando é solicitado a ir ao órgão de GP? Se ele vai com alegria e orgulho, a GP tem credibilidade suficiente para contar com ele. Se não, algo está errado.
3. *Competência em mudanças*: a GP precisa funcionar como o carro-chefe da mudança, criatividade e inovação dentro da organização, desenvolvendo as competências individuais, gerenciais, funcionais e organizacionais adequadas para isso.

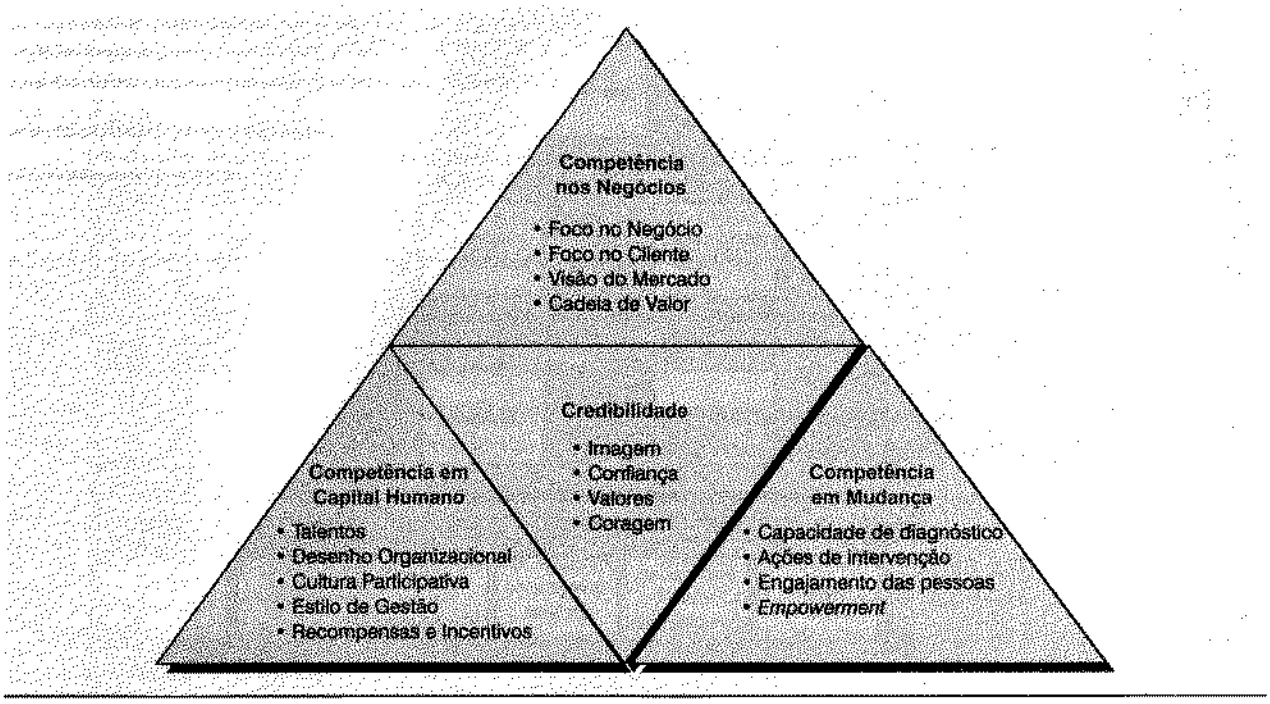

Figura 17.13. *Modelo de competências em GP.*

4. *Competência nos negócios*: a GP precisa focar seus clientes, suas necessidades e aspirações e ser parceira em seus propósitos e objetivos. Principalmente no que tange aos negócios da organização.

Todas esses papéis são igualmente importantes no sentido de juntar ativadores básicos que possam promover resultados intermediários capazes de permitir o alcance de resultados finais para a organização. Toda organização procura alcançar resultados globais do negócio, como valor econômico agregado, crescimento, maior participação no mercado e lucratividade. Estes são, em geral, os objetivos organizacionais mais almejados. Para alcança-los todavia, a organização precisa de clientes para servi-los, atendê-los e satisfaze-los adequadamente. São os clientes que garantem aqueles resultados do negócio. Mas, para conquistar clientes, a organização precisa dispor de processos internos – como produtividade, qualidade e inovação – como impulsionadores do negócio. Esses impulsionadores dependem, por sua vez, de competências organizacionais. Estas decorrem das competências do capital humano, como habilidades e competências, atitudes, compromisso, adaptabilidade e flexibilidade, desempenho e foco em resultados. E, para alcançar e consolidar tais competências do capital humano são necessários processos de gestão de talentos, como agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Uma verdadeira cadeia interna de criação de valor. Tudo começa na GP. O balanced scorecard das Figura 17.14 mostra essa cadeia interna de valor.[24]

Na verdade, trata-se de uma relação de causa e efeito de caráter sinergístico. Fazendo uma engenharia reversa, são necessários processos de gestão de talento para alcançar competências do capital humano, as quais permitem desenvolver impulsionadores do negócio – como produtividade, qualidade e inovação – que melhoram e catapultam os processos internos para servir ao cliente e proporcionar resultados globais do negócio. Assim, a base fundamental para o alcance de resultados do negócio reside nos processos de gestão de talentos que cada organização é capaz de criar e utilizar.

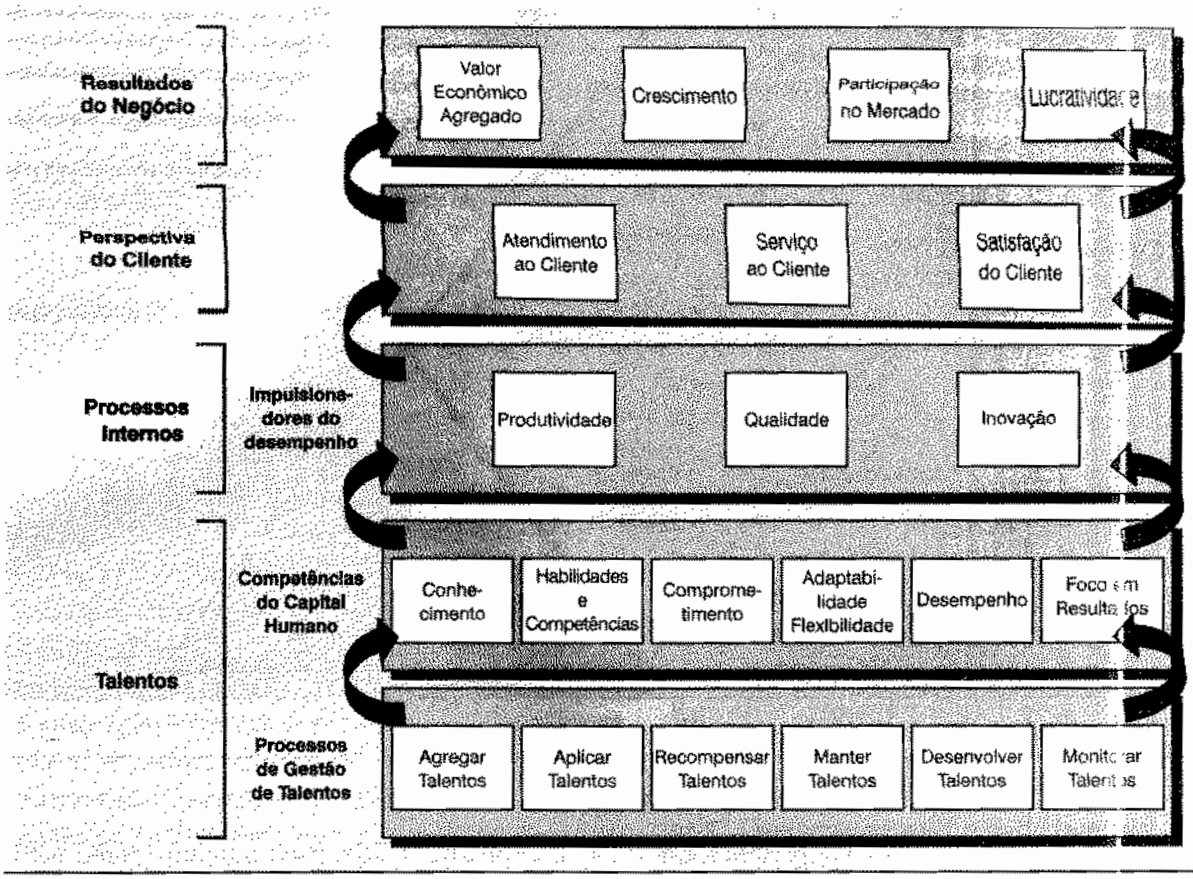

Figura 17.14. *Balanced Scorecard da GP.*[25]

GP DE HOJE

QUAIS SÃO OS INDICADORES DA GP?[26]

Sob a perspectiva do balanced scorecard os indicadores da GP são:

1. *Resultados do negócio*: são medidas do desempenho organizacional, análises financeiras, EVA, participação no mercado, lucratividade. Indicam como a organização está sendo bem sucedida em seus negócios. São os indicadores de resultado final.
2. *Impulsionadores do desempenho organizacional*: são medidas de resultados intermediários, como produtividade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Os resultados do negócio são alcançados através do desempenho organizacional. São indicadores de resultados intermediários que permitem o alcance de resultados finais.
3. *Competências humanas*: resultam do Capital Humano da organização e consistem das qualidades mais imediatas e visíveis – incluindo atitudes e habilidades – que são necessárias para alcançar resultados críticos do negócio. São as competências que conduzem aos resultados intermediários que promovem o alcance dos resultados finais.
4. *Processos de Gestão de Pessoas*: consistem de práticas que conduzem ao aumento do Capital Humano da organização. Incluem os processos básicos de GP que permitem o aumento e consolidação das competências humanas na organização.

Para Onde Vai a Gestão de Pessoas?

Há uma pergunta que sempre paira no ar em reuniões acadêmicas e em agradáveis tertúlias sociais de profissionais da área. Uma indagação que retrata um estado de perplexidade e de incerteza que predomina em situações ambíguas que a mudança rápida e imprevista cria nas organizações e no mundo dos negócios. É uma pergunta que pode ser formulada clara ou fugidiamente, mas que persiste de maneira compulsiva e freqüente. Para onde vai a área de GP? Qual é o seu futuro e o seu destino? Ela deverá desaparecer com o passar do tempo? O órgão de GP deverá ser extinto? Quais são as tendências para frente?

Essa indagação tem lá as suas razões mais profundas. O mundo mudou. E como. As empresas também estão nessa onda de mudanças. Algumas delas vão disparadas na frente, outras seguem atrás na sua esteira, enquanto algumas outras ainda vão na lanterninha quase paradas no tempo e confusas sem entender exatamente o que está acontecendo ao redor.

Não é de estranhar que a área de GP também passe por mudanças. Aspectos como globalização, rápido desenvolvimento da TI, competição desenfreada, necessidade de reduzir custos, ênfase no cliente, qualidade total e a necessidade de competitividade trazem impactos que a área não pode ignorar. Assim, se o mundo mudou e as empresas também mudaram, a área de GP precisa acompanhar essas mudanças. Em muitas organizações, a área de GP vai na frente, como o carro chefe das mudanças organizacionais. Em outras, ela representa o obstáculo que impede esse ajustamento às novas condições do mundo moderno.

A resposta à avaliação crítica acima será negativa em algumas situações. Não, a área de GP não deve ser mantida. Ela deve ser eliminada se não traz nenhuma contribuição ao negócio da empresa ou não favorece o seu ajustamento às demandas do novo ambiente empresarial. Ela é dispensável quando nada agrega e serve apenas para controlar e regulamentar o comportamento das pessoas e aplicar medidas disciplinares que em nada melhoram o desempenho das pessoas. Ela deve ser extinta se funcionar como elemento de resistência e bloqueio à mudança e inovação e se mantiver como um centro de despesa ou mesmo se significar um investimento que não traz nenhum retorno à organização. Nesses casos, as demais áreas geralmente tomam a iniciativa de assumir a gestão das pessoas dentro de um estilo totalmente descentralizado, livre e participativo, com ou sem a ajuda e assessoria dos profissionais de GP.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

PARA ONDE VAI A GP?

Assim, a indagação acima tem um forte sentido. O que fazer com a área de GP frente a tamanha mudança e a tanta pressão das circunstâncias externas? A época de desperdício, de acomodação e de complacência já se foi e hoje as organizações estão preocupadas em manter e desenvolver apenas e exclusivamente aqueles aspectos que contribuem direta e positivamente para o seu negócio e para o sucesso de suas operações. As áreas de inércia e de resistência devem ser eliminadas nessa corrida desenfreada. E qual a resposta para a pergunta inicial? A área de GP deve ser mantida? Ou ela não tem futuro pela frente? Os profissionais de GP devem buscar outra profissão ou se tornarem consultores internos ou independentes?

Mas a resposta será positiva em outras situações. Sim, a área de GP deve ser mantida e até ampliada. Ela deve ser mantida e desenvolvida, se efetivamente traz uma contribuição ao negócio da empresa ou se favorece o ajustamento da empresa a um mundo mutável e competitivo. Ela se torna imprescindível quando reduz as dissonâncias a respeito da missão, visão e dos objetivos da organização e funciona como elemento que esclarece os valores e princípios da empresa, cria uma nova cultura de comprometimento e de motivação das pessoas e as torna empreendedores e criadoras de novos patamares de qualidade. Não se muda uma empresa apenas com o aporte de novas tecnologias, mudando seus equipamentos ou reengendrando processos internos e desenvolvendo novos produtos e serviços. Isto é conse-

qüência e não causa da mudança. Mudar o *hardware* é mudar o contexto e não o conteúdo do trabalho. Muda-se uma empresa a partir das atitudes, conhecimentos e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Muda-se uma empresa a partir da criação de uma nova mentalidade e estado de espírito que deve ter o seu início na cúpula da organização. E aqui a área de GP consegue prestar inestimáveis serviços trazendo uma nova cultura organizacional e criando um clima de participação e de realização da missão e visão da organização para melhor servir ao cliente.

Existem organizações e organizações com seus respectivos órgãos de GP. Nas duas pontas extremas, as organizações Ômega e as organizações Alpha.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

AS ORGANIZAÇÕES ÔMEGA

As organizações Ômega são aquelas em que a área de RH ainda é centralizada e monopoliza todas as decisões e ações relacionadas com as pessoas. As pessoas trabalham como meros funcionários submetidos a um regulamento interno e a um rígido horário de trabalho. O importante é que elas sejam assíduas e pontuais, não importando o que façam no decorrer do seu horário de trabalho. Os cargos são rigidamente definidos, individualizados, isolados e desempenhados dentro de uma rotina de trabalho que não muda e que não requer que as pessoas pensem ou melhorem seu trabalho. Pensar e contribuir criativamente é algo que não acontece nessas empresas. A denominação que mais se ajusta aos seus funcionários é empregados ou mão-de-obra, já que essas organizações nada mais requerem das pessoas do que atividade física e muscular. A maior perda nessas organizações não é o desperdício contabilizado de dinheiro, de materiais ou de tempo: é o desperdício de talento humano que é jogado no ralo das fábricas sem qualquer consideração e de maneira cotidiana e continuada. O capital intelectual escorre para o esgoto sem qualquer aplicação construtiva e nenhum retorno. E assim, "la nave va"... Nelas, é preciso transformar urgentemente o órgão de RH de um centro de despesa em um centro de lucro capaz de agregar valor às pessoas, à empresa e aos clientes.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

AS ORGANIZAÇÕES ALPHA

Ao contrário, as organizações Alpha são aquelas que incentivam e motivam as pessoas a errar, criar e inovar incessantemente em suas tarefas na busca da melhoria contínua e incremental. São as organizações onde as pessoas têm liberdade para pensar, raciocinar e usar o que têm de mais sofisticado: sua inteligência a serviço da empresa. São as organizações onde as pessoas devem agregar valor, melhorar a qualidade daquilo que fazem e servir ao cliente. Embora sejam aquelas que mais exigem das pessoas em termos de contribuição e resultados, nas organizações Alpha as pessoas têm mais satisfação e prazer em trabalhar. São as melhores organizações para se trabalhar. Nelas, a área de GP constitui uma unidade de constante inovação e criatividade e que funciona como um elemento de consultoria interna para que os gerentes possam funcionar como gestores de pessoas. A gestão das pessoas é totalmente descentralizada e desmonopolizada em direção aos gerentes e suas equipes. O organograma tradicional é substituído por uma rede integrada de equipes. Nessas organizações não se administram as pessoas como fatores de produção ou como recursos passivos. As pessoas não são simples empregados e nem são chamadas recursos humanos: elas constituem os parceiros e colaboradores da organização que fornecem o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso do empreendimento conjunto em plena Era da Informação. Nelas não se administram as pessoas, mas se administram juntamente com as pessoas. Tanto assim, que o órgão de RH mudou de nome: Gestão com Pessoas ou Gestão de Talentos Humanos. Ou ainda Gestão do Capital Humano ou do Capital Intelectual.

O ambiente, organizações e pessoas estão mudando intensamente. Quais as razões das mudanças? Muitas. Atrás delas, as mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, políticas, culturais, demográficas, etc. impulsionam novas mudanças em um campo dinâmico de forças. E qual é o papel da GP neste contexto? Certamente, não é o de manter e conservar a situação atual das organizações. O papel da GP neste novo contexto é o de servir de carro

CARACTERÍSTICAS	ANTIGA	NOVA
Escopo	Doméstica	Global
Força Motriz	Produção de Massa	Tecnologia, Inovação
Recurso	Capital	Conhecimento, Informação
Empregos	Estáveis, em grandes empresas	Dinâmicos, em empresas menores
Organização	Centralizada, hierárquica	Matriz, fluida, descentralizada
Mercados	Estáveis	Fluidos
Trabalhadores	Não-instruídos, não-especializados	Instruídos, especializados, adaptáveis
Tarefas	Simples e manuais	Complexas, intelectuais e participativas
Tecnologia	Mecânica	Eletrônica, Biologia
Ênfase	Previsibilidade	Inovação e criatividade
Fluxo de Informações	De cima para baixo	De baixo para cima, interativo
Oportunidades	Limitadas, fixas	Fluidas, rotativas, móveis
Negócios/Governo	Interferência mínima	Colaboração, sociedade
Símbolo	Fábrica, chaminé	Computador

Figura 17.15. *Características da antiga e da nova economia.*[27]

chefe para as mudanças organizacionais no sentido de ajudar as organizações a navegarem em mares turbulentos. Por todas essas razões, a GP está mudando. A seguir, abordaremos as principais tendências que estão ocorrendo na GP.

As Macrotendências da Gestão de Pessoas

As principais macrotendências que estão acontecendo na GP são:[28]

1. *Uma nova filosofia de ação.* A denominação ARH deve desaparecer e ceder lugar a uma nova e recente abordagem: a gestão das pessoas. Para ser mais preciso, gerenciar pessoas é cada vez mais uma responsabilidade da gerência de linha. Nessa abordagem, as pessoas são consideradas seres humanos e não simples recursos empresariais. Suas características e diferenças individuais são consideradas e respeitadas, pois elas são dotadas de personalidades singulares, de inteligência e de aptidões diferenciadas, de conhecimentos e habilidades específicos. Mais ainda. Nas organizações bem-sucedidas, não se fala mais em administrar ou gerenciar pessoas, pois isso poderia significar que as pessoas são meros agentes passivos e dependentes das decisões vindas de cima. Fala-se em administrar com as pessoas, como se elas fossem parceiras do negócio e não elementos estranhos e separados da organização. Isso tem um novo significado. As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados. Esse passa a ser o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida através das pessoas. Existe um consenso de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Daí o surgimento do endomarketing, o marketing interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, in-

tegrá-los através de programas amplos e abrangentes, assisti-los em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização através de dinâmicas relações de intercâmbio. Daí também a administração holística, que visualiza o homem dentro de um contexto organizacional humano e não mais como uma peça ou componente qualquer do sistema produtivo. Administrar com as pessoas é sinalizar uma nova mentalidade empresarial.

2. *Uma nítida e rápida tendência para* o downsizing. Isto é, o gradativo e sistemático desmantelamento da área de ARH, sua redefinição e sua descentralização rumo às outras áreas da organização. A área de ARH está sendo reestruturada, reduzida e enxugada ao nível do essencial ou do básico. Ou seja, do seu *core business* específico. Com o enxugamento, os executivos de RH estão mudando radicalmente suas atribuições. O enxugamento da estrutura organizacional da empresa, a redução de níveis hierárquicos, a descentralização das decisões, a desburocratização, a desregulamentação, o desmembramento em unidades estratégicas de negócios, os programas de melhoria contínua e de qualidade total e outras tendências da administração moderna das empresas estão sendo acompanhados de perto por mudanças paralelas e equivalentes na gestão das pessoas. E nem poderia ser diferente. A busca de uma empresa ágil e flexível, criativa e inovadora, que privilegia a qualidade total e a participação e o comprometimento de todos os seus membros tem sido a meta perseguida pela GP. Dessa forma, há uma forte tendência para reduzir e flexibilizar a área. Contudo, o *downsizing* é mais um ajutório para os problemas de hoje do que uma diretriz para a empresa de amanhã. Serve como corretivo dietético para ajustar as operações do passado à realidade de hoje, mas não constitui uma rota que norteie o futuro da área. Põe apenas a casa em ordem. Mas é o que as organizações estão fazendo.

3. *Transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna.* A estrutura departamental da ARH está cedendo lugar para unidades estratégicas voltadas para processos e focalizadas nos clientes e usuários internos. A antiga organização funcional está dando lugar para a organização por processos. Em vez de órgãos ou departamentos, a GP está coordenando processos ou subsistemas. A mudança da cultura focada na função para a cultura focada no processo. De um órgão prestador de serviços para uma consultoria interna voltada para resultados finais da organização. Além disso, a GP está transferindo para terceiros parte de suas atribuições rotineiras e burocráticas em nível operacional, em um nítido processo de terceirização de atividades não-essenciais na busca da transformação de custos fixos em custos variáveis. Ou seja, de focalização no essencial e desativação de recursos físicos dispensáveis para melhorar a relação de custos/benefícios. A terceirização é um esforço para utilizar intensivamente recursos externos, já que os processos terceirizados são executados por outras empresas mais bem preparadas para faze-los melhor do que a própria empresa conseguiria faze-lo. Mas ela não significa uma melhoria do sistema de RH se não vier acompanhada de uma efetiva mudança de enfoque.

4. *Gradativa transferência de decisões e ações da ARH para a gerência de linha.* É o deslocamento de atividades antes centradas na ARH para os gerentes das demais áreas da empresa. Seleção, treinamento e remuneração são as principais delas. Administrar pessoas é um componente estratégico, uma tarefa importante demais para ser centralizada e confiada a apenas um departamento da empresa. Os gerentes de linha tornam-se os gestores de pessoas e ganham plena autonomia nas decisões e ações a respeito de seus subordinados. Os gerentes tornam-se multiplicadores do processo de preparar e desenvolver as pessoas. O treinamento gerencial passa a ser intensivo e contínuo. Isso significa um compromisso da alta di-

reção em confiar nas gerências e delegar parte das decisões e responsabilidades e forte necessidade de desenvolvimento gerencial para abrigar as novas habilidades não-técnicas e conceituais e interpessoais na conduta gerencial cotidiana. Com isso, a GP passa a preocupar-se com a produtividade do capital intelectual da empresa, com o desempenho gerencial e com as contribuições das pessoas aos objetivos organizacionais. Isso é o essencial: a busca da eficácia e da excelência a partir das pessoas.

5. *Uma intensa ligação com o negócio da empresa.* A GP está se ligando ao planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo meios através dos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais. Isto significa uma focalização nas áreas de resultado da empresa e impõe o comprometimento pessoal de cada funcionário com as metas da organização. Educação, comunicação e comprometimento passam a ser os fatores fundamentais nesse processo. A filosofia de GP é amplamente declarada e praticada por todos. O planejamento de GP é vinculado ao planejamento estratégico dos negócios para que os planos de RH apóiem e incentivem os negócios da empresa. Os objetivos de GP são focalizados em objetivos organizacionais, como lucratividade, crescimento, produtividade, qualidade, competitividade, mudança, inovação e flexibilidade. O impacto do processo de gerenciamento de RH nas pessoas é avaliado para proporcionar os constantes ajustes necessários em um mundo em constante mudança.
6. *Ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações.* A participação das pessoas nos processos de tomada de decisão, a consulta contínua, as oportunidades de diálogo, as comunicações diretas, os programas de sugestões, a utilização de convenções e comemorações, a liberdade na escolha das tarefas e dos métodos para executa-las, os trabalhos em grupo e em equipe, as opções de horários de trabalho, os planos de sugestões, a disponibilidade de informações on-line estão consolidando a administração consultiva e participativa, através da qual as pessoas trabalham dentro de uma cultura democrática e impulsionadora. Há uma preocupação com o clima organizacional e com a satisfação das pessoas. A qualidade de vida passou a ser uma obsessão: ela significa bons salários, bons benefícios, cargos bem desenhados, clima organizacional sadio, estilo de liderança eficaz, motivação intensiva, retroação contínua, recompensas pelo bom desempenho como reforço psicológico, intensa comunicação e interação, educação continuada e tudo o mais. Um colaborador não pode ter qualidade de vida na empresa se não tiver todas essas coisas. É a qualidade de vida que lhe permite condições de proporcionar à empresa a qualidade de trabalho como retribuição. O retorno vale todo o investimento efetuado: um colaborador feliz trabalha melhor e produz muito mais do que um empregado insatisfeito e revoltado. Para amparar essa nova cultura está surgindo uma nova estrutura enxuta com poucos níveis hierárquicos para aproximar a base organizacional do topo. Além do mais está havendo uma desregulamentação da área de ARH no que concerne a ações disciplinares e punitivas. A área está perdendo seus antigos ares duros e sombrios de verdugo para ganhar uma nova postura arejada, amigável e de apoio e suporte às pessoas.
7. *Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.* Os objetivos e necessidades individuais das pessoas estão sendo realçados e valorizados e as empresas estão buscando meios para oferecer oportunidades de plena realização pessoal dos funcionários. As pessoas são realçadas como pessoas e não como recursos produtivos. Para tanto, o levantamento de necessidades de treinamento é efetuado entre funcionários e gerentes com base nas carências e necessidades dos negócios e dos funcionários. Estes se tornam conscientes da importância do seu auto-desenvolvimento e, como reforço, são utilizadas práticas de gerenciamento por objetivos participativos, nas

quais gerente e subordinado traçam em conjunto metas e objetivos a atingir, enquanto se utiliza a remuneração variável para abranger bônus e participação nos resultados alcançados. A velha APO ressurge valorizada e com nova roupagem. A remuneração variável constitui a recompensa material direta pelo sobreesforço e tem sido feita sem custos adicionais, aproveitando a alavancagem obtida e beneficiando a ambos, empresa e empregado, nos ganhos obtidos pelo sistema. A administração participativa por objetivos utiliza também a avaliação do desempenho. Os sistemas de reconhecimento são abundantes e variados e fartamente utilizados e comemorados dentro das empresas.

8. *Adequação das práticas e políticas de GP às diferenças individuais das pessoas.* A antiga tendência à padronização das regras e procedimentos está cedendo lugar a práticas alternativas desenhadas de acordo com os desejos e necessidades individuais dos funcionários. Em vez de esquemas genéricos e abrangentes, as empresas estão utilizando menus, opções e alternativas às escolha das pessoas. A GP está oferecendo pacotes e menus alternativos, seja na área de benefícios e serviços, seja em treinamento, encarreiramento etc. Em vez de um plano único e fixo de assistência médica, os funcionários podem optar, dentre duas ou mais alternativas, por aquela que melhor atenda às suas necessidades ou preferências pessoais.

9. *Completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo.* A GP está se voltando para o usuário. Os gerentes e funcionários estão sendo orientados para a satisfação dos clientes. O treinamento em qualidade e produtividade é intensivo, obrigatório e cíclico. A qualidade é reconhecida e premiada. Os círculos de qualidade, os grupos multitarefas, as equipes autônomas, as células de produção, os times e comitês são amplamente estimulados pelas empresas. O trabalho confinado e isolado cedeu lugar ao trabalho em equipe, como meio de interação social e o desenho de cargos e tarefas utiliza intensamente as chamadas dimensões motivacionais. A satisfação do cliente cede lugar ao esforço impecável de encantar o cliente e ultrapassar suas expectativas. A busca da excelência é a norma. E a GP está embarcando nessa busca.

10. *Forte preocupação com a criação de valor dentro da empresa.* Ou criação de valor para o cliente. Ou ainda, o aumento de valor para o contribuinte. Está havendo uma preocupação quanto ao alcance contínuo de ganhos incrementais através da contínua geração de riqueza. Agregar valor. Isso pode ser chamado de emergente sistêmico ou efeito sinergístico ou ainda maximização do lucro, mas o que interessa é que, a partir desse conceito, o presidente se preocupa em tornar a empresa cada vez mais valiosa, cada gerente se preocupa em fazer as pessoas cada vez mais capacitadas e cada pessoa se preocupa em aumentar o valor dos produtos e serviços que executa para o cliente. O que se pretende é aumentar a riqueza dos acionistas, aumentar a satisfação dos clientes, elevar o valor do patrimônio humano. É essa cadeia de valores que proporciona um aumento da riqueza patrimonial e intelectual da organização e a constante melhoria do negócio. A GP tem muito a ver com a educação das pessoas e sua conscientização no sentido de gerar continuamente valor dentro da organização.

11. *Preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro.* A ARH está abandonando seu comportamento passivo e reativo para adotar uma postura proativa e voltada para o futuro, no sentido de antecipar-se às demandas e necessidades da organização. Está deixando de preservar o passado para começar a criar o futuro. A GP está envolvida em preparar continuamente a empresa para a organização do futuro e preparar as pessoas para o futuro que certamente virá. Se é que já não chegou. Nas organizações mais avançadas, a GP está adotando uma postura de inconformismo

com o presente e um sentido de provisoriedade da situação atual, considerando que tudo pode e deve ser melhorado e desenvolvido ainda mais, apesar do nível de excelência já conquistado. Que a qualidade de vida pode melhorar mais. Que a empresa pode alcançar resultados melhores ainda. Não dormir placidamente sobre os louros da vitória, mas elevá-la cada vez mais. Este é o novo impulso que a GP tem trazido para as empresas. O sopro de renovação e vitalidade.

12. *Utilização intensiva do* benchmarking *como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços.* O *benchmarking* reflete uma visão voltada para o ambiente externo e para o que existe de excelente lá fora. Na área de GP o *benchmarking* veio para valer, seja ele interno, externo ou internacional. A necessidade de comparar as operações e processos de uma empresa com outras empresas bem sucedidas através de marcos de referência passou a ser uma atividade normal dentro da GP. *Benchmarking* tem se revelado um poderoso instrumento de aprendizagem gerencial e de ajustamento à medida que aponta os marcos de referência das empresas excelentes na área e mostra os caminhos para alcançá-los. Por trás disso, há uma forte competição entre empresas excelentes em oferecer as melhores práticas de gestão de GP, não apenas no sentido de conquistar e reter os melhores talentos, mas também em obter o máximo em termos de eficiência e de eficácia das pessoas para alcançar sucesso nos negócios.

Todas essas macrotendências não ocorrem gratuitamente e nem ao acaso. Elas refletem a necessidade de competitividade das organizações em um mundo turbulento e cheio de desafios, de um lado, e de outro, a necessidade de contar irrestritamente com o apoio e suporte dos parceiros internos na consecução dos negócios e no alcance de resultados. Elas refletem a visão negocial de investimentos que certamente trarão retornos garantidos para a organização.

Uma visão que considera a tremenda capacidade de desenvolvimento e de criação de valor que as pessoas podem aportar para a organização e a necessidade de contar com todo esse aporte para o sucesso organizacional.

1. **Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas sim administrar com pessoas.**
2. **Enxugamento e downsizing voltado para o *core business* da área de GP.**
3. **Metamorfose da área de serviços para uma área de consultoria interna.**
4. **Transferência de decisões e ações para a gerência de linha.**
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 de GP às diferenças individuais dos colaboradores.**
9. **Virada em direção ao cliente interno ou externo.**
10. **Preocupação com a criação de valor para empresa e para o cliente.**
11. **Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.**

Figura 17.16. *As doze macrotendências da gestão de pessoas.*[29]

CASO PARA DISCUSSÃO

AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS DO MUNDO[30]

A cada ano, a revista americana *Fortune* seleciona as empresas mais admiradas do mundo através de uma pesquisa do Hay Group, que avalia cerca de 21 áreas de atividade e utiliza os onze critérios (atributos) abaixo:

1. Qualidade da administração geral.
2. Qualidade dos produtos e serviços.
3. Inovação.
4. Valor como investimento de longo prazo.
5. Situação financeira.
6. Responsabilidade social e ambiental.
7. Uso adequado dos ativos corporativos.
8. Eficácia nos negócios globais.
9. Reputação de classe mundial e visão global.
10. Aproveitamento de oportunidades no caos e planos de longo prazo.
11. Capacidade de atrair, motivar e reter pessoas talentosas.

Em ordem decrescente, as 25 empresas mais admiradas do mundo são:

1.	GE – General Electric	Eletrônica e equipamentos elétricos
2.	Coca-Cola	Refrigerantes
3.	Microsoft	Computadores
4.	Walt Disney	Entretenimento
5.	Intel	Computadores
6.	HP – Hewlett-Packard	Computadores
7.	Berkshire Hathaway	Seguros e investimentos financeiros
8.	Pfizer	Farmacêutico
9.	Sony	Eletrônica e equipamentos elétricos
10.	Dell Computer	Computadores
11.	Toyota Motor	Automóveis
12.	Merck	Farmacêutico
13.	Southwest Airlines	Aviação
14.	Johnson & Johnson	Farmacêutico
15.	Procter & Gamble	Alimentos, cosméticos
16.	Gillette	Alimentos, cosméticos
17.	Citicorp	Banco comercial
18.	Merrill Lynch	Seguros e investimentos financeiros
19.	ABB – Asea Brown Boveri	Eletrônica e equipamentos elétricos
20.	Daimler Benz	Automóveis
21.	Caterpillar	Equipamentos industriais e agrícolas
22.	AT&T – American Telephone & Telegraph	Telecomunicações
23.	British Airways	Aviação
24.	IBM	Computadores
25.	Boeing	Aeroespacial

Mas o que faz uma organização ser admirada? A J.P. Morgan oferece recompensas como opções de ações para seus executivos, avaliando liderança, trabalho em equipe e habilidades gerenciais das pessoas. Aqueles que apresentam essas características são regiamente recompensados. Os gerentes da Bristol-Myers-Squibb são avaliados no sistema "360 graus", não só pelo seu superior imediato, mas também pelos subordinados, colegas e clientes. A Toyota, cujas vendas na Ásia estão caindo, está mandando seu pessoal para um treinamento extra, ao invés de fazer cortes de cabeças. Nessas empresas, as decisões são balizadas por um conjunto de valores, expectativas e comportamentos compartilhados. Essa cultura corporativa de profundo respeito ao funcionário constitui o contexto comum a essas empresas.

E como funciona essa cultura corporativa? O Grupo Hay utilizou a técnica Targeted Culture Modeling e concluiu que as culturas corporativas das empresas de alto desempenho são diferentes das culturas das companhias médias. Nelas, as prioridades básicas são o trabalho em equipe, o foco no cliente, o tratamento justo dos funcionários, iniciativa e inovação. Nas demais companhias, as prioridades são a redução de riscos, a ênfase na cadeia de comando e apoio aos chefes e a elaboração de orçamentos.

As empresas mais admiradas têm uma forte cultura organizacional e total consenso da cúpula a respeito das prioridades culturais. Nelas, há pouca diferença entre a cultura atual e a cultura ideal. A Intel, por exemplo, apresenta uma ética igualitária e cooperativa, na qual não há espaços reservados nos refeitórios e estacionamentos e nem salas separadas para executivos. As empresas mais admiradas são muito felizes ao transformar sua visão em realidade e muito claras em suas prioridades, como tomada de decisão rápida, treinamento intenso ao pessoal e ação pronta em novas oportunidades. Elas revelam um verdadeiro temor à complacência. Por trás de todas elas, há o trabalho conjunto e integrado de milhares de talentos humanos. Eles são a maior riqueza dessas organizações. O seu capital intelectual.

QUESTÕES

1. Por que razão, as empresas mais admiradas no mundo são também as melhores empresas para se trabalhar?
2. Qual veio antes: o ovo ou a galinha? Em outras palavras, essas empresas são admiradas porque possuem pessoas talentosas ou as pessoas são talentosas porque trabalham em empresas admiráveis?
3. Embora alguns critérios (atributos) sejam estranhos à área de RH, porque a cultura organizacional apresenta tanta importância na avaliação dessas empresas, ao ponto de ser o ponto comum de todas elas?
4. A GE – a estrela de topo na classificação – é também a empresa de maior valor de mercado no mundo todo. A que você atribui isto?
5. Entre as empresas mais admiradas estão duas japonesas (Toyota e Sony), duas alemãs (ABB e Daimler-Benz) e uma inglesa (British Airways). As demais são americanas. Como você explica isso?

Resumo do capítulo

Para manter o sistema de Gestão de Pessoas sempre eficiente e eficaz torna-se necessários avaliá-lo e auditá-lo continuamente para melhorar seu funcionamento. A avaliação da GP – ou auditoria de GP – é uma revisão formal e sistemática para medir custos e benefícios do programa global de GP e comparar seu desempenho com o de outras organizações bem-sucedidas. A auditoria deve considerar quais são as funções de GP, qual a sua importância, como elas são desempenhadas, quais as necessidades de melhorias, se ela usa eficazmente os seus recursos e como pode ser mais eficaz. Trata-se de uma análise da importância e do desempenho das funções. A avaliação deve ser feita pelos gerentes de linha, demais órgãos da empresa, funcionários, clientes e fornecedores. O agente de auditoria pode ser um especialista, consultor externo ou um grupo interno. Os critérios variam enormemente. Os métodos de avaliação podem ser baseados em listas de verificação, abordagens estatísticas, pesquisas internas e externas, incluindo o benchmarking. Os benefícios da avaliação são muitos e refletem as pessoas como fontes de receitas e não como custos, bem como a responsabilidade social das organizações. O importante é alinhar a função de GP com as macrotendências que estão ocorrendo na área.

Exercícios

1. Defina avaliação ou auditoria de RH. Quais seus principais aspectos?
2. O que é análise da importância/desempenho? Explique.
3. Quem deve avaliar a ARH?
4. Quais os critérios de avaliação da ARH? Explique-os.
5. Quais os métodos de avaliação da ARH? Explique-os.
6. Explique a construção do balanced scorecard de GP.
7. O que são medidas de desempenho, de adequação e de satisfação?
8. Explique a avaliação por listagens de verificação (checklists).
9. Explique as abordagens estatísticas de avaliação.
10. Qual o papel da entrevista de desligamento?
11. Explique as pesquisas internas de avaliação.
12. Explique as pesquisas externas de avaliação.
13. O que é benchmarking. Comente suas aplicações.
14. Quais os benefícios da avaliação de RH?
15. Explique o modelo de competências da GP.
16. Comente as pessoas como receitas e não como custos.
17. Explique a responsabilidade social das organizações.
18. Para onde vai a Gestão de Pessoas?
19. O que são organizações Ômega e Alpha? Explique.
20. Quais as macrotendências da Gestão de Pessoas? Comente-as.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.apqc.org
www.authoria.com
www.axialent.com
www.bartleby.com
www.boozallen.com
www.brainyquote.com
www.bsconline.com
www.chiavenato.com
www.convergys.com
www.cpp.com
www.eworkmarkets.com/consultants
www.fdc.org.br
www.fnq.org.br
www.hay.com
www.hbrbr.com.br
www.hbs.edu
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hrnet.com
www.hrshopper.com
www.humancapitalinstitute.org
www.kronos.com
www.orgplus.com
www.peoplekeys.com
www.personneldecisions.com
www.prometric.com
www.pwc.com
www.questionmark.com
www.shl.com
www.shrm.org
www.whartonsp.com
www.workforce.com
www.workscape.com

Referências Bibliográficas

1. Vide o site da PriceWaterhouseCoopers na Internet: www.pwc.com.
2. Christopher D. Ittner & David F. Larcker, "Quando os indicadores de desempenho não-financeiro deixam a desejar", *Harvard Business Review*, vol. 81, nº 11, novembro 2003, p. 74-80.
3. Christopher D. Ittner & David F. Larcker, "Quando os indicadores de desempenho não-financeiro deixam a desejar", *op. cit.*, p. 79.
4. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 657.
5. G.E.Biles & R.S. Schuler, *Audit Handbook of Human Resources Management Practices*, Alexandria, VA, American Society for Personnel Administration, 1986.
6. John F. Mee (org.), *Personnel Handbook*, Nova York, Ronald Press, 1958, p. 1.077.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 577.
8. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 694-695.

9. John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 661.
10. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, nº 44, maio-junho 2004, p. 57-58. Vide www.fdc.org.br ou fale com apoio @fpnq.org.br.
11. John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 661-662.
12. Adaptado de: Walter R. Mahler, "Auditing PAIR", in Dale Yoder & H. Heneman, *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, Washington, CD, The Bureau of National Affairs, Inc., 1979, p. 2-103.
13. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 665-666.
14. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 672.
15. John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 673.
16. Philip Kotler, *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, São Paulo, Atlas, 1996, p. 211-212 – Robert C. Camp, Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices That Leads to Superior Performance, White Plains: Quality Resources, 1989 – Michael J. Spendolini, The Benchmarking Book, Nova York, AMACOM, 1992.
17. Idalberto Chiavenato, "Ajudando a Avaliar a Função de ARH", *revista Decidir: A Revista de Quem Decide*, Rio de Janeiro, ano V, nº 52, novembro de 1998, p. 10-14.
18. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 685.
19. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro*, São Paulo, Makron Books, 1997.
20. Karl Erik Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Nova York, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997.
21. Extraído de: Costábile Nicoletta, "Responsabilidade Social Começa a Dar Lucro", *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 17 de agosto de 1998, p. B-19.
22. Extraído de: "Motivação dos Funcionários Pode Garantir Cargos Mais Altos", *Administrador Profissional*, Ano XXI, nº 147, Conselho Regional de Administração – SP, junho/julho 1998, p. 1 e 7.
23. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices, Nova York*, HarperBusiness, 1992, p. 99-103.
24. Vide na internet o site da Acccenture: www.accenture.com.
25. Adaptado de R.S. Kaplan e D.P Norton, *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*, Rio de Janeiro, Campus, 2001.
26. R.S. Kaplan e D.P. Norton, *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro, Campus, 1997.
27. Fonte: Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters*, Nova York, Simon & Schuster, 1983, cap. 2.
28. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH, op. cit.*, p. 15-23.
29. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH, op. cit.*, p. 15-23.
30. Jeremy Kahn, "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, October, 26, 1998, p. 77-94.

ÍNDICE DE ASSUNTOS

A

Abordagem
contingencial, 210
estatística, 545
sociotécnica, 487
Abordagens estatísticas de avaliação, 545
absenteísmo, 88
acidente(s),
causas dos, 480
com afastamento, 477, 478, 479
custo direto, 485
do trabalho, 485
estatísticas de, 476, 477, 479, 483
sem afastamento, 477, 478, 483
tipo de, 477, 481
Acionistas, 8
Acomodação, 462
Aconselhamento de funcionários, 413
Aconselhamento e orientação, 144
Acordo coletivo de trabalho, 333
Adaptação,
da pessoa ao trabalho, 182
do trabalho à pessoa, 182
Administração,
Científica, 203
concepção tradicional da, 203
de recursos humanos, 2, 9, 11, 37, 39, 40, 44, 265
de riscos, 476
de salários, 287
financeira, 203
mercadológica, 203
Administração da contribuição dos funcionários, 46
Administração da infra-estrutura da empresa, 46
Administração da transformação e da mudança, 46
Administração de estratégias de recursos humanos, 46
Admissões, 20
Advertência escrita, 451
Advertência verbal, 450
Agências de recrutamento, 121
Agente(s),
de auditoria, 537
de mudança, 406
Agregar pessoas, 100, 267
Alicientes, 312
Ambiente,
de trabalho, 13, 41, 246, 472, 492
externo, 93, 116, 556
interno, 53, 116
organizacional, 40, 111
psicológico, 471, 488
Ampliação do cargo, 210
Análise
de cargos, 219, 220
de cargos, etapas da, 223, 374
de cargos, fase de planejamento,
do cargo no mercado, 139
do cargo, 134, 140
do cargo, características, 139
do cargo, desvantagens, 139
do cargo, vantagens, 139
dos recursos humanos, 374
e as especificações de cargos, 223
e descrição de cargo, 219, 224
organizacional, 374
situacional da organização, 231
Analista de cargos, 219
Ansiedade, 189
Anúncios em jornais e revistas, 120
Aplicar pessoas, 267
APO, 254
Apoio à tecnologia, 204
Aposentadoria, 342
complementação de, 342, 351
Apreciação Crítica do Planejamento, 92
Aprender a aprender, 52, 86
Aprendizagem, 182, 362, 367
Aprendizagem organizacional, 72
Aprendizes, 381, 382

Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, 122
Aptidão(ões), 137, 152
Arbitragem, 463
Áreas de lazer, 343
ARH, 2, 9, 11, 37, 39, 40, 44, 265
Arquitetura organizacional, 53
Arquivos de candidatos, 123
Artefatos, 175
Assessoria, 231
Assistência
financeira, 342
médico-hospitalar, 342, 344
médico-hospitalar e odontológico, 342
odontológica, 342
Atitude, 52
Atividades
esportivas, 343
recreativas, 343
Ativo social, 518
Ato inseguro, 481
Atribuição de comissões, 412
Atribuição(ões), 298, 404, 412
Auditoria(s)
agente de, 537
de Recursos Humanos, 534, 535, 538, 540, 545
Auditoria da função de GP, 534
Aumento por mérito, 313
Auto-atualização, 13
Auto-avaliação do desempenho, 209, 245
Autogerenciamento da carreira, 227, 228
Autonomia, 208, 214
Auto-realização, 52, 436, 437, 441
Autoridade, 205, 213, 216
Avaliação, 369
da eficácia, 233
do candidato,
do cargo, 289
do desempenho, 224, 226, 241, 243
do mérito, 241, 242, 285
dos empregados, 20
dos fatores nos cargos de referência, 294
dos resultados do recrutamento, 124
e classificação de cargos, 289
fatores de, 249, 293, 294, 295, 297, 299
inicial, 253
por pontos, 290
Avaliação de 360°, 246, 261
Avaliação de desempenho técnico, 160
Avaliação dos funcionários, 20
Avaliação dos resultados da seleção de pessoas, 158
Avaliação dos resultados do recrutamento, 124
Avaliação para cima, 246
Avaliação por listagens de verificação, 542

B

Balanço social, 517, 518, 521
Banco de dados, 505
de recursos humanos, 124
Banco de dados de candidatos, 124
Banco de talentos, 124
Barreira(s), 376, 405
Benchmark job, 140
Beneficiários, 96
Benefício(s),
custos dos, 347-349
espontâneos, 342, 343, 347
legais, 342, 343, 346, 347
marginais, 342
monetários, 342
não-monetários, 342
para a organização, 243
sociais, 340
sociais, custeio dos, 348, 349
sociais, planos de, 341
sociais, tipos de, 341
tipos de, 341
vantagens dos, 341

C

Campo dinâmico, 2, 558
psicológico, 546
Candidato(s),
disponíveis, 112, 117, 137
potenciais, 122, 124
Capacidade, 152
Capital humano, 53
Capital Intelectual, 49, 55
Caráter (traços adquiridos), 156
contingencial ou situacional, 92
Carga vertical, 213
Cargo a cargo, 290
Cargo(s),
adaptabilidade ao, 246
amostrais, 300, 302
análise de, 218, 220
analista de, 219
aspectos intrínsecos do, 218
avaliação de, 224, 289
avaliação e classificação, 289
classificação de, 289
comissão de avaliação, 292, 294
conceito de, 198, 215
conteúdo do, 185
de referência, 140, 294-295
descrição do, 218
descrição e análise de, 218
desenho do, 200, 201, 202, 206
e salários, estrutura de, 289
escalonamento de, 290

especificações de, 141
horistas, 306
mensalistas, 291
métodos de análise, 235
métodos de avaliação, 290
ocupante do, 139, 140, 142, 202, 217, 219
Cargo-chave, 294
Carreira, autogerenciamento da, 227
Cartazes ou anúncios na portaria da empresa, 122
Categoria(s),
de infrações, 451
Causas dos acidentes,480, 481
Centralização, 23, 28
Centros de desenvolvimento internos, 413
Check-lists, 251
Ciclo(s)
do treinamento, 369
CIPA, 487
Classe(s)
de cargos, 300
Classificação
de cargos, 289
por cargos de carreira, 289
por categoria, 293
Clientes e usuários, 213, 560
Clima organizacional, 176, 211, 488, 489
Clube ou grêmio, 342
Coaching, 413
Codificação, 142
Coeficiente
de freqüência, 477, 479
de gravidade, 477, 479
Coerência, 68
Colaboradores, 446
Colheita de informações,
e análise de dados, 139
Combate a incêndios, 476
Combustível, 345, 349
Comissão(ões)
de avaliação de desempenho, 246-247
Companhias de seguro, 485
Comparação
cargo a cargo, 290
por fatores, 290, 293, 294, 297
Compensação salarial, 285, 306, 321, 340
Competências básicas, 202
Competências essenciais da organização, 142
Competências funcionais, 143
Competências gerenciais, 143
Competências individuais, 143
Competição, 36, 107, 113, 335
Compleição física necessária, 133, 297
Complementação
de aposentadoria, 342, 351
de auxílio-doença, 342
Complexidade, 252, 369
Comportamento,
das pessoas, 64, 105, 190, 252, 312, 421, 422, 448
humano, 210
monitorado, 418
organizacional, 193, 409, 498
Composto salarial, 283
Computer-based training, 381
Comunicação(ões), 2, 53, 58, 65
Comunicações internas, 502
Conceito
de gestão de pessoas, 8
de homem, 274
de poder, 66
de recrutamento, 114, 115
de valores organizacionais, 66
Concentração visual, 297
Condição(ões)
ambientais de trabalho, 91, 470
atmosféricas, 521
de representatividade do trabalho, 294
de trabalho, 25, 222, 296, 297, 426, 477
econômicas de trabalho, 538
físicas de trabalho, 90, 221
físicas e psicológicas, 90, 343
insalubres, 225
insegura, 480
legais de trabalho, 485
sociais de trabalho, 538
Condução, 342, 343
Conferências e palestras em universidades ou escolas, 122
Conflito(s),
administração do, 459
entre linha e staff, 25
gestão de, 455, 458
tarefas interdependentes, 229
percebido, 455
experienciado, 456
manifestado, 456
condições antecedentes, 456
estilos de administração, 461
processo de, 457
efeitos do, 463
resolução ganhar/ganhar, 459
resolução ganhar/perder, 462
resolução perder/perder, 462
trabalhistas, 35, 517
Conflitos entre linha e staff, 25
Confrontação, 422
Conhecimento, 52
Conhecimento corporativo, 398, 399
Conselhos
regionais, 122

Consistência,
externa dos salários, 287
interna dos salários, 288
Consonância, 68, 69, 172
Consulta aos arquivos de candidatos, 123
Consultor
externo, 424, 425, 537
interno, 135, 138, 422
Consultoria de procedimentos, 422, 423
Contabilidade
de gestão de pessoas, 518
Contatos
com sindicatos e associações de classe, 122
com universidades e escolas, agremiações estudantis, 122
com centros de integração empresa-escola, 122
interno ou externo, 222
Contexto, 53
Contexto da gestão de pessoas, 4
Contrato(s)
formal, 182, 259, 263
psicológico(s), 182, 263
Contribuição(ões),
pessoal, 333
Controle(s), 39, 266
de custos laborais, 27, 288
de entrada e saída de pessoal, 512, 516
de entrada e saída de veículos, 512, 516
de qualidade, 34, 135, 215,
organizacionais, 263
Convenção coletiva de trabalho, 512
Cooperação, 443
Cooperativa
de consumo, 346
de gêneros alimentícios, 343
Cotas, 265, 352
Creches, 344, 554
Credibilidade, 554
Crenças, 175, 176, 177, 425
Criação de idéias, 403
Criatividade, 400
Critério(s)
de generalidade, 436
de comparação, 290, 291, 293
Cronograma de trabalho, 465
Cultura organizacional, 53, 65, 173, 174, 175, 176
Culturas adaptativas, 177
Culturas conservadoras, 177
Curriculum vitae, 118, 119, 120, 124
Curva salarial, delineamento da, 298
Custo(s),
da rotação de pessoal, 540
de admissão *per capita*, 122
de desligamento, 90
de direito do acidente, 477, 485, 544
de recrutamento e seleção, 90
dos benefícios, 348, 536
indireto de um acidente do trabalho, 485
laboral, 486, 513, 551
Customer Relationship Management (CRM), 520

D

Décimo-terceiro salário, 108, 304, 342, 508
Defesa, 66
Demissão, 451
Demissões, 78, 89, 181, 331
Democracia, 441
industrial, 487
Descanso semanal remunerado, 280
Descentralização, 23, 29
Descrição e análise de cargos, 218
Desempenho, 259
comparação com os padrões, 173, 224
monitoração do, 259
Desenho de cargos, 200, 201, 202, 206
Desenvolver pessoas, 268
Desenvolvimento,
da carreira, 228
da liderança,
de atitudes, 372
de conceitos, 372
de equipes, 421, 423
de pessoal, 410
gerencial, 410
organizacional, 410
Desenvolvimento de carreira, 228
Desenvolvimento Organizacional (DO), 15, 362, 410, 419, 420
Desequilíbrio, 301, 352
Desfavorável, ambiente, 184
Desligamento(s), 89
de pessoal, 89
Desmotivação, 204
Destino, 39, 66, 68
Destreza ou habilidade, 4, 362, 374
Diagnóstico(s),
organizacional, 47, 374
Dias
computados, 479, 480
debitados, 479, 480
perdidos, 479, 480
perdidos transportados, 479, 480
Diferenças individuais, 28, 29, 133, 274, 409, 436
Diferenciação de recompensas, 329
Dimensão(ões)
profundas, 209, 211, 213, 214, 215
Dimensionamento dos processos, 91
Dinheiro, 202, 297, 313, 330
benefícios sociais, 348
Direito de apelo, 452
Direito de greve, 26

Disciplina, 370, 443, 448
Disciplina positiva, 451
Disciplina progressiva, 450
Discrepância, 152, 289, 549
Discussão em grupo, 413, 423, 454, 463
Dissídios, 303
Dissonância, 241, 259, 455
Distribuição da luz, 345
Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários, 321
Distribuição do Lucro aos Colaboradores, 333
Diversidade, 20, 178
Divisão do trabalho, 168, 169, 233
DO, 362, 419
  técnicas de, 420-421, 423
Doenças profissionais,
Dramatização (*role playing*), 378, 379

E

Economizar tempo, 189
Educação
  corporativa, 388
Efetivo médio, 90
Eficácia, 66, 233, 541
Eficaz, equipe, 232
Eficiência,
  e eficácia, 232
  individual, 241
E-learning, 381
Elitismo, 285
Empatia, 155
Empowerment, 190, 191
Empregabilidade, 228
Empregados, 8
Emprego, 106
Empréstimos, planos de, 342, 518
Engenharia
  industrial, 203, 206, 218
Enriquecimento
  de cargos, 210, 211, 212
  de tarefas (*job enrichment*), 489
  do cargo, 210, 211, 212
Ensino a distância, 412
Entrada(s) (*input(s)*), 16
Entrevista(s), 137
  com supervisores e gerentes, 159
  como técnica de seleção, 144
  de avaliação do desempenho, 160
  de desligamento, 90, 91
  de saída, 90
  de seleção, 90, 144-145
  de seleção, etapas da, 144-145
  diretiva, 146
  padronizada, 146
  processo, 144
Entrevistador, 145, 146, 147
Entrevistadores, treinamento dos, 146
Entropia,
  negativa, 89
Eqüidade, 249, 284
Equilíbrio,
  emocional, 156
  externo de salários, 284, 287, 288
  interno, 284, 287, 288
  quase-estacionário, 408
Equipamentos de proteção individual, 471, 484
Equipe de trabalho, 246
Equipes, 212, 229
Equipes autodirigidas, 229
Equipes de auditoria, 248
Equipes de força-tarefa, 229
Equipes de melhoria de processos, 230
Equipes de projetos, 229
Equipes funcionais cruzadas, 229
Era da Industrialização Neoclássica, 36
Era da Informação, 37
Escala(s)
  de pontos, 298
  de pontos, montagem da, 299
  gráficas, 249, 251
Escalonamento(s),
  de cargos, 290, 291
  dos fatores de avaliação, 290, 291
  simples, 290, 291
Escola
  das relações humanas, 206
Escolha dos fatores de avaliação, 294, 297
Escolha forçada, 249
Esforço físico necessário, 299
Especificações do(s) cargo(s),
Esquemas de higiene e segurança, 221
Estatísticas
  de acidentes, 479
Estilo
  de administração, 185, 417, 440, 442
  de administração de recursos humanos, 467
Estilo de gestão, 53
Estratégia
  organizacional, 71, 72
Estresse, 473, 475
Estrutura
  de cargos, 198, 374
  organizacional, 26, 95
Estudo
  de casos, 412
  de tempos e movimentos, 203
Ética, 12, 178
Evitação, 462
Exame(s)
  de empregados, 472
  médicos de admissão, 472, 505
  médicos periódicos, 472

Excelência organizacional, 247
Execução da tarefa, 137
Exercícios de simulação, 412
Expectativas, 427
Experiência anterior essencial, 114, 297, 299
Experimentação inicial, 403

F

Fadiga, 204, 344, 473, 481, 484
Faixas salariais, 287, 289, 300, 301
Fator(es),
de avaliação, 299
de avaliação do desempenho, 299
de especificações, 220, 224, 297
de higiene-motivação, 170
de produção, 250
G ou inteligência geral, 152, 153, 154
higiênicos ou insatisfacientes, 170
motivacionais, 170
M ou memória associativa, 153, 154
N ou numérico, 153, 154
P ou rapidez perceptual, 153, 154
pessoal de insegurança, 483
R ou raciocínio, 153, 154
S ou relações especiais, 153, 154
V ou compreensão verbal, 153, 154
W ou fluência de palavras, 153, 154
Feedback, 423
Férias, 342, 512-513
Ficha
de especificações do cargo, 141
profissiográfica, 142, 154
Filmes, dispositivos, videoteipes, 381
Finalidade, 62
Fins, 448
Fluxo
de informação, 441, 442
Foco do processo seletivo, 133
Fonte(s)
de informação, 535
de legitimidade, 70
de recrutamento, 115, 116
Força(s),
de trabalho, 14, 20, 56, 77, 91
Formação profissional, 109, 522
Fragmentação do trabalho, 203
Fringe benefits, 342
Fronteiras, 29, 30
Frustração, 137, 156, 204, 463
Fuga, 461, 462
Função de Staff, 23
Função(ões),
de *staff*, 23, 24, 27, 100, 136, 137
Fundos de pensão, 350, 355

G

Generalização, 249, 251, 252
Gerente, 246
Gestão
compartilhada, 517
do conhecimento, 398, 399
por competências, 92
Gestão da carreira, 228
Gestão da Mudança, 408
Gestão do conhecimento, 398, 399
Gestão do Desempenho Humano, 267
Grade de descrição, 292
Gratificações, 281, 342, 345
Grau,
de abertura, 539
Grêmio ou clube, 342, 343, 344
Greve, 23, 82, 453, 473, 537, 541, 544
Grupos autônomos, 213
Grupos
de treinamento, 378, 421

H

Habilidade, 52
Habilidades requeridas, 225, 294, 295, 376
Hallo efect, 251, 252
Hierarquia,
de autoridade, 502
de necessidades humanas, 282, 283
Higiene,
do trabalho, 470, 471, 472
e segurança, 470, 471, 472
e segurança do trabalho, 470, 471, 485
mental, 343
Hipótese de trabalho, 140
Histórias, 183
Homem
complexo, 274, 275
econômico, 275
organizacional, 203, 560
Homo economicus, 203, 206, 207, 274
Horário(s),
de trabalho, 88, 91, 187, 315, 512, 513
flexível 513,
móvel de trabalho, 343
Horas extras, 89, 281, 479, 516

I

Identidade com a tarefa, 208, 213
Igualitarismo, 285
Iluminação, 470, 481
Impulso, 10, 408
Incapacidade
permanente parcial, 477
temporária, 477, 478
total permanente, 477, 478, 480, 485

Incêndios, 476
Incentivo(s)
  e contribuições, 312-336
Inconsistência, 505
Indicadores
  de necessidades de treinamento, 377
  de desempenho, 531
Indicadores de inovação, 256
Indicadores financeiros, 256
Indicadores internos., 256
Indicadores ligados ao cliente, 256
Índice(s)
  de absenteísmo, 88
  de acidentes, 541
  de qualidade, 541
  de rotação de pessoal, 90
  econômicos, 256
Indivíduo e o gerente, 246
Indivíduo(s),
  x organização, interação, 185, 282
Induzimento-contribuições, 314
Influências, 16, 421
Informação(ões), 225, 372
  redes de, 37, 38
Iniciativa, 138, 184, 252, 255, 297, 299
Inovação, 231, 400
Insatisfação,
  no cargo, 89, 204, 473
Inspeção, 232
Instrução
  necessária, 298, 299
  no cargo, 298
  programada, 380, 389
  x aprendizagem, 380-381
Instrumentalidade, 257
Instrutor, 378
  x aprendiz, 380
Insumos, 8, 84, 507
Integração
  entre pessoas e organizações, 168, 170
Inteligência
  corporal-cinestésica, 155
  espacial, 155
  interpessoal, 155
  intrapessoal, 155
  lógico-matemática, 154
  musical, 154
  naturalista, 155
  pictográfica, 155
  verbal ou comunicativo-lingüística, 154
Interação(ões), 216
  organização-ambiente, 442
Interação, 24
Intercâmbio(s), 112, 182, 246
Interdependência, 137, 138
Interferências, 455, 457

J

Job design, 200
Job ranking, 290
Jogos de empresa, 412
Jornada
  de trabalho, 512
  flexível, 513
  semanal de trabalho, 87
Julgamento, 52

L

Laboratório(s)
  de treinamento, 381
Lapso de tempo de arbítrio, 208
Lazer, 343, 521
Lealdade, 12, 173, 250
Leituras, 379
Levantamento de necessidades, 373, 374
Lewin, equilíbrio de, 408
Liderança compartilhada, 233
Ligação, 232
Limite(s),
  inferior, 291
  superior, 291
Linguagem, 183
Linha(s),
  de montagem, 213
  reponsabilidade de, 23
Lista
  de verificação (*checklist*), 251, 542
Local de trabalho, 343, 481, 486

M

Macrotendências da Gestão de Pessoas, 559
Manter pessoas, 268
Manual de avaliação de cargos, 298
Manutenção, 232
Manutenção dos recursos humanos, 26
Mapeamento das Competências, 142
Máquina, 203
Medicina do trabalho, 472, 542
Medidas
  de eficácia administrativa, 13, 545
  preventivas, 472, 481, 484
Medidas de adequação, 541
Medidas de desempenho, 541
Medidas de satisfação dos funcionários, 541
Medidas indiretas de desempenho dos
  funcionários, 541
Mentoring, 413
Mercado,
  de recursos humanos, 110
  de salários, 290
  de trabalho, 104, 105, 112

Método(s),
da comparação por fatores, 293, 294
da escala gráfica utilizando pontos, 249
da escolha forçada, 249
da observação direta, 222
da pesquisa de campo, 251
das categorias predeterminadas, 251
das escalas gráficas, 249
das frases descritivas, 249
de análise de cargos, 223
de análise, 290
de auto-avaliação, 245
de avaliação de cargos, 290, 291, 292
de avaliação de desempenho, 254
de avaliação de desempenho por escalas gráficas, 249
de avaliação por fatores, 293, 294
de avaliação por pontos, 249
de comparação aos pares, 246, 251, 417
de comparação simples, 290
de descrição e análise de cargos, 218
de entrevista direta, 144-146
de escalonamento de cargos, 290
de escolha forçada, 249
de frases descritivas, 249
de pesquisa de campo, 251
de treinamento, 383
do questionário, 221
dos incidentes críticos, 139, 151
dos mínimos quadrados, 298
quantitativo, 293
Missão organizacional, 62
Missão, 62
Modelo(s)
clássico, 203, 205
contingencial de motivação, 206
de classificação, 138
de classificação de pessoal, 138
de colocação, 138
de seleção, 138
de agregação de valor, 138
humanístico, 206
sociotécnico,
Modelo baseado no fluxo de pessoal, 84
Modelo de agregação de valor., 136
Modelo de classificação, 136
Modelo de colocação, 136
Modelo de planejamento operacional integrado, 84
Modelo de seleção, 136
Modelo de substituição de postos-chave, 82
Modelos de planejamento, 80
Modelos estratégicos, 87
Modelos operacionais de planejamento, 81
Modelos táticos de planejamento, 86
Monitorar pessoas, 268
Monopólio da chefia, 204
Moral, 27, 346
Motivação, 88, 156, 191, 314
Motivo(s), 91, 541
Movimentação de pessoal, 378
horizontal, 411
vertical, 411
Mudança(s),
organizacional, 406
Mútua responsabilidade, 346

N

Natureza,
humana, 66, 137, 454, 455
Necessidade(s),
básicas, 306
de auto-realização, 274, 345
de estima, 345
individuais, 415
organizacionais, 415
Necessidade de indicadores de desempenho e resultados, 531
Negentropia, 89, 145, 414
Negociação,
coletiva, 342
Níveis de Atuação, 93
Níveis hierárquicos, 201, 216, 256, 285
Nível institucional, 71

O

Objetivo(s),
administração por, 254, 511
da organização, 372
de higiene do trabalho, 484
econômicos, 344
individuais, 344
inovadores, 70, 71
intermediários,
organizacionais, 69
rotineiros, 70, 71
sociais, 344
Objetivos consensuais, 255
Objetivos da gestão de pessoas, 11
Objetivos de aperfeiçoamento, 71
Objetivos inovadores, 71
Objetivos organizacionais, 69-70
Objetivos rotineiro, 71
Observação,
direta, 222
Opção de Compra de Ações da Companhia, 321
Organização, papel das pessoas, 5, 6

P

Padrão(ões),
de comparação, 290
de comportamento, 71, 400, 406
de desempenho, 262, 282, 314
Padronização das atividades, 204
Participação,
dos trabalhadores, 443
Participação nos resultados alcançados, 330
Percepção integrada, 233
Percepção, 211, 213, 214, 233, 492
Períodos de descanso, 280, 479, 512, 513
Permanência, 204
Personalidade, 154, 473
Pesquisa
de atitude, 20, 26
de benefícios sociais, 88, 110
de campo, 251
interna de avaliação, 546
externa, 548
salarial, 300, 303
Pesquisas de atitudes, 20
Pesquisas externas de avaliação, 548
Pesquisas internas de avaliação, 546
Pessoal/relações industriais, 41
Pessoas como parceiras da organização, 8
Planejamento, 476
operacional, 74, 75
estratégico, 74
de RH, 82, 223
Planejamento conservador, 75
Planejamento da carreira, 228
Planejamento estratégico, 74
Planejamento operacional, 75
Planejamento otimizante, 76
Planejamento prospectivo, 76
Planejamento tático, 74
Plano(s)
assistenciais, 342
de benefícios sociais, 342
de carreiras, 84, 227
de segurança, 342
recreativos, 343
supletivos, 343
Plano de bonificação anual, 320
Planos de previdência privada, 350
Política(s),
de recursos humanos, 288
salarial, 302, 306
Ponderação dos fatores de avaliação, 298
Precisão, 152
Preditor, 151
Prêmios monetários, 286
Prêmios não-monetários, 286
Pressuposições básicas, 175
Prevenção
e acidentes, 477-485
de incêndios, 477-485
de riscos à saúde, 477-485
Previdência privada, 350
Previdência social, 350
Princípio(s)
da mútua responsabilidade, 346
da unidade de comando, 23
de retorno do investimento, 162, 342
do reforço positivo, 314, 484
Problemas
de pessoal, 372, 377
de produção, 372, 377
Processo(s),
de colaboração-competição,
de comunicação, 114, 145
de recrutamento, 125
de seleção, 114, 125, 129
de tomada de decisões, 422
decisório, 133, 175, 502
seletivo, 158, 161
de resolução de problemas, 420
Processo de entrevista, 145
Processo inovador, 403
Processo, conceito de, 16
Processos de aplicar pessoas, 16
Processos de desenvolver pessoas, 16
Processos de gestão de pessoas, 14
Processos de manter pessoas, 16
Processos de monitorar pessoas, 16
Processos de recompensar pessoas, 16
Procura(s),
de emprego, 89
Produtividade, 38, 42, 81, 84, 89, 90, 91, 105, 106, 132, 161
Prognóstico(s), 133
Programa(s)
de avaliação de desempenho, 336
de benefícios sociais, problemas de um, 187
de integração, 185-186
de benefícios, 187
Programa de orientação, 189
Programas de assistência ao colaborador, 445
Programas de reconhecimento, 444
Programas de sugestões, 444
Programas de trainees, 418
Progressão
arbitrária, 298
aritmética, 298
de pontos, 298
geométrica, 298
Projeções de promovabilidade, 416
Promoção, 231, 242, 256, 285, 312, 426

Provas,
de conhecimentos ou de capacidade, 150, 152
objetivas (testes), 150, 151
subjetivas ou tradicionais, 150, 151
Psicodiagnósticos, 156
Psicodrama, 157
Punição, 448, 450

Q

Qualidade, 13
Qualidade de vida no trabalho (QVT), 13, 211, 487
Questionário(s),
de análise de cargo, 221, 222
de pesquisa salarial, 302
e entrevista, 535
e observação direta, 222

R

Racionalidade, 5, 34, 203
Racionalização do trabalho, 203, 207
Reajustes salariais, 302
Reciprocidade, 10, 323
Recompensa(s), 66, 78, 242, 278, 312, 334
Recompensar pessoas, 268
Recongelamento, 406
Recreação, 189, 343, 345
Recrutamento,
externo, 114, 118, 119
interno, 114
on-line, 520
processo de, 118, 123
Recrutamento virtual, 123
Recursos,
administrativos, 79
audiovisuais, 122, 379
financeiros, 81
físicos ou materiais, 560
humanos, 42
organizacionais, 10, 456
Redes de informação, 505, 506
Redução de custos, 204
Redução de dissonâncias, 259, 557
Redundância, 505
Reforço positivo, 314, 484
Reivindicações, 204, 345
Relacionamento interpessoal, processo de,158, 250, 387, 421, 471
Relações
de intercâmbio, 314
de trabalho, 22, 246, 399, 442
Remuneração,
gain sharing, 316, 325
indireta, 340
pay for performance, 316
variável, 316
Renovação organizacional, 420
Reorganizações, 397
Repouso, 208, 343
Requisição
de empregado, 90, 137
de pessoal, 140
Requisitos,
do cargo, 134, 139, 222
físicos, 221
mentais, 221
Requisitos da força de trabalho, 91
Resolução do conflito, 459
Responsabilidades,
de linha, 23, 26
social da organização, 490, 517, 553
Retroação, 208, 242, 259
RH, conceitos, 9
Risco(s),
administração de, 476
físicos, 471, 483
Rituais e cerimônias, 183
***Role-playing*, 157, 378, 412**
Rotação
de cargos, 25, 378, 411
Rotatividade de pessoal, 88-89, 182, 204, 540
Ruído(s),
controle do, 471
interferências, 471

S

Salário(s),
complementação de, 342, 351
consistência externa de, 288
direto, 280, 281
equilíbrio interno e externo, 284, 287
indireto, 280, 281
linha de tendência dos, 298
nominal, 281
real, 281
pesquisa de, 224
Salários, decorrências dos, 304
Saúde,
mental, 447
ocupacional, 471
Segmentos de cargos, 82
Segurança,
do trabalho, 476, 477
e higiene do trabalho, 485
Seleção,
como um processo de comparação, 134
como um processo de decisão, 135
de pessoal, 133, 135
Semana de trabalho reduzida, 513
Seminários, 411, 412
Sensibilidade, 137, 155, 172, 421, 423

Sensitividade, 421
Serviço(s)
social, 342, 344
e benefícios sociais, 342
Símbolos materiais, 183
Simulação e jogos, 149, 158, 412
Sindicato(s),
de trabalhadores, 212, 347, 512
Sistema(s),
aberto(s), 16
administrativos, 552
autoritário-coercitivo, 441, 512
autoritário-benevolente, 441
de administração de desempenho, 254
de avaliação de desempenho, 336
de comparação aos pares, 139
de informações de GP, 506
de punições, 312
de recompensas e punições, 215, 306, 312, 313
fechado(s), 53, 204
integrado de informações, 278, 504, 508, 531
social(is), 202
organizacionais, 202
tecnológico, 202
Situação
de oferta, 90, 104, 105
de procura, 105
Socialização organizacional, 180, 183
Solução ganha-ganha, 5
***Staff*, 23**
Supervisão
de pessoas, 297, 299
Supervisor, 185
Suspensão, 451

T

Talentos humanos, 49, 52
Tarefa(s), 213, 221, 407
Técnica(s)
de ARH,
de intervenção em DO, 420-421
de recrutamento, 118, 119
de seleção, 143
de simulação, 157
de treinamento, 379
dos incidentes críticos, 139
quantitativa, 297
Tecnologia, 41, 202
da informação, 520, 552
Teoria(s)
da burocracia, 206
de expectância, 282, 283
moticacionais, 343
contingencial, 257
das decisões, 505, 506
de Maslow, 283, 343
de sistemas, 36, 278
de reforço positivo, 314
multifatorial, 152
Teste(s),
de alternativas simples, 150
de conhecimento ou de capacidade, 150
de conjugação de pares (associações), 151
de múltipla escolha, 150
de ordenação, 151
de personalidade, 155
de preenchimento de lacunas, 150
de seleção, 144
objetivas, 150
psicológicos, 151
Tipo de acidente, 481
Trabalho compartilhado, 514
Trabalho individualizado, 204
Trabalho parcial, 515
Trabalho remoto, 514
Transformações, 14
Transporte, 342, 343
Treinamento, 366
avaliação do programa de, 382
conceito, 366
desenho do programa, 375
diagnóstico das necessidades de, 373
execução do programa, 376
foco do, 368
processo de, 368
técnicas de, 379
tendências do, 387
tipos, 376
***Turnover*, 88**
Tutoria, 413

U

Unidades naturais de trabalho, 213
Universidade corporativa, 388
Universidade virtual, 388

V

Valência(s), 257
Validade, 152
Validade, 152
Valor agregado, 162
Valores, 64
organizacionais, conceito de, 175
Valores compartilhados., 175
Variedade, 207
Visão, 65

Gestão de Pessoas

Terceira Edição,
Totalmente Revista e Atualizada

Sem dúvida, esta é a mais moderna e atualizada obra sobre a administração das pessoas nas organizações: Recursos Humanos, Gestão de Talentos, *Capital Humano, Capital Intelectual ou qualquer outra denominação* que receba. Trata-se de um livro inovador que mostra os novos horizontes e desafiadoras tendências que se abrem para o novo milênio. Escrito por uma das maiores autoridades no assunto, este livro apresenta mais de 500 citações de empresas de primeira linha para oferecer exemplos de casos bem-sucedidos e aplicações práticas dos conceitos apresentados. O livro apresenta um texto leve, inovador, agradável, instigante e didático. Além do primoroso texto, o livro contém os objetivos a alcançar em cada capítulo, casos para discussão, casos de apoio para discussão de conceitos específicos, dicas, exemplos de aplicações empresariais, apreciações críticas, exercícios e questões para revisão final. Além disso, o Manual do Professor (no site www.elsevier.com.br ou no site www.chiavenato.com) contém planos de aula, slides para apresentação, casos, exemplos e temas para discussão em grupo. Todos esses recursos didáticos e a forte base instrucional fazem deste livro o mais recente e inovador lançamento do nosso mestre em Recursos Humanos e um passo adiante no ensino dessa disciplina.

Aplicação:

Livro-texto básico e fundamental para a disciplina Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas dos cursos de Administração de Empresas, Administração Pública, Engenharia, Psicologia, Sociologia, Ciências Contábeis e Pedagogia.

Livro recomendado para cursos de pós-graduação em Recursos Humanos.

Livro complementar de leitura para as disciplinas de Psicologia Industrial, Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional, Sociologia Organizacional e Qualidade Total.

Texto obrigatório para programas de treinamento e desenvolvimento de executivos que desejam ser gestores de pessoas. Leitura recomendada para advogados, engenheiros, médicos, economistas e demais profissionais que desejam seguir carreira em empresas e tornarem-se futuros gestores de pessoas.

2.846

ELSEVIER
CAMPUS
ISBN 978-85-352-3754-2
9 788535 237542