

APESAR DAS DIFICULDADES, ESTAMOS EVOLUINDO!

Denize Dutra

Neste mês, vou compartilhar com o leitor os resultados mais relevantes de uma recente pesquisa realizada pelo PROGEP – Programa de Gestão de Pessoas da FIA – Fundação Instituto de Administração – FEA-USP.

Essa pesquisa foi coordenada pelos professores André Luiz Fischer e Lindolfo Galvão de Albuquerque, aos quais agradeço publicamente por terem disponibilizado o relatório, para contribuir com a nossa coluna, mostrando um dos “Pontos de Vista” do que está se passando e quais as tendências dos Recursos Humanos no Brasil.

A metodologia utilizada foi a técnica Delphi, bastante recomendada para a previsão de cenários futuros e as bases de dados, para definição da amostra, foram as relações publicadas pelas duas edições especiais da Revista Exame denominadas: “As Quinhentas Melhores e Maiores Empresas do Brasil ” e “As Cem Melhores Empresas para Você Trabalhar”. Professores de disciplinas de Recursos Humanos de cursos de graduação em Administração e Consultores reconhecidos pela sua “expertise” na área foram também relacionados a partir de dados obtidos em publicações especializadas.

O perfil dos pesquisados se caracterizou: - pela maturidade profissional e pessoal; - por ocuparem cargos de direção em grandes e importantes empresas; e por apresentarem um avançado nível de formação educacional. São fatores que tornam razoável supor que, se trata de uma amostra de formadores de opinião, um grupo que interfere fortemente nas decisões sobre gestão de pessoas das organizações brasileiras. A primeira rodada contou com a participação de 274 profissionais e, na segunda etapa, 186 responderam novamente às mesmas questões, agora com o conhecimento das medidas estatísticas apuradas na primeira fase.

Os coordenadores enfatizaram que o objetivo do relatório da pesquisa não foi **produzir resultados conclusivos e sim um relato estruturado dos dados obtidos com o DELPHI RH em sua versão 2003:**

- A busca de competitividade das organizações brasileiras se mantém e tende a se acirrar: para 57% dos pesquisados suas empresas competirão nos próximos cinco anos por ampliação de mercados; quase 40% buscarão reduzir custos e cerca de 30% promoverão reestruturações internas. Para isso, serão implementadas estratégias de excelência operacional (37%) ; orientação para serviços 22,6%); **desenvolvimento de competências organizacionais consideradas críticas, dentre as quais se destacam a própria gestão de pessoas (73,4%);** de negócios (59,6%) e de inovação em produtos (40,8%).
- O modelo de gestão de pessoas sofrerá mudanças significativas. Não serão alterações necessariamente radicais, mas de forte intensidade (88,17%). As estratégias e políticas serão a dimensão do modelo mais afetada (47,85%), seguidas das práticas e instrumentos de gestão (27,96%).
- Os dois principais desafios do RH serão: alinhar as competências humanas às estratégias de negócio da empresa (82,3%) e capacitar os gestores, para que sejam os estimuladores deste processo (69,4%). Os formadores de opinião mostram-se coerentes quando definem os princípios orientadores da gestão de pessoas capazes de superar estes desafios:- uma gestão de RH alinhada com o negócio (62,4%) e orientada pelo conceito de competências (55,4%). O primeiro princípio já incorporado nas organizações de quase 60% dos participantes, o segundo por apenas 43%.

- A gestão estratégica de Recursos Humanos terá papel prioritário nas preocupações da área. Para isso, é essencial que a área tenha, entre suas atribuições, a função de criar as condições necessárias para que, não só o corpo gerencial (74,7%), mas também o gestor de RH (66,1%) estejam engajados na formulação e implantação da estratégia da empresa. Atuar com foco em talentos e não a partir de políticas e processos genéricos (60,2%) é também considerada uma tendência estratégica para o modelo, ao lado da atuação de suporte aos processos de mudança cultural (57%), inevitáveis na atualidade das organizações.
- A busca por novos processos de compensação (75,27%) com destaque para a remuneração por competências (63,44%) vinculada à capacidade de entrega do funcionário (60,75%) alimenta as expectativas dos gestores de pessoas nesta área.
- Compatibilizar o crescimento das pessoas com o da empresa continua sendo o principal objetivo do processo de desenvolvimento e educação corporativa (58,1%).
- O conceito de competências volta a ser citado aqui como elemento de referência para a gestão de carreiras (52,2%) e das práticas de treinamento e desenvolvimento (53,2%). Novamente, neste caso, tanto a busca de desenvolvimento mútuo da empresa e pessoas, como a gestão de carreiras por competências, são tendências que não estão ainda presente nas organizações, dada a complexidade que envolve a sua implantação.
- A descentralização das decisões de RH para os gerentes de negócio da empresa (66,7%), a atividade de fornecer processos de RH para os clientes internos (65,6%) e o desenvolvimento do perfil de consultoria interna (61,8%) foram tendências avaliadas ao mesmo tempo como muito relevantes e de grande dificuldade de implantação.
- O novo especialista da área, capaz de lidar com as contradições e desafios inerentes ao modelo, deverá ter um perfil de competências e qualificações bastante característico: - deve ser um *expert* em gestão de negócios, com especial ênfase para as peculiaridades do negócio da própria empresa; - uma visão multifuncional agregada por meio da experiência em outras áreas pode qualificá-lo para isso, mas a vivência na sua especialidade mostra-se também de grande relevância; e - atributos comportamentais exigidos de todos os profissionais que atuam nas organizações como liderança, postura estratégica e capacidade de trabalho em equipe.
- **Houve uma significativa evolução no modelo de gestão de pessoas das organizações brasileiras, uma futura análise comparativa com os resultados das pesquisas anteriores deverá comprovar isso. Esta evolução não é mais exclusividade das empresas multinacionais, mas está presente em importantes organizações brasileiras. Em segundo lugar, percebe-se que o sentimento prioritário entre os formadores de opinião é o de que o processo de ajuste às forças externas não é mais um evento circunstancial. Não está limitado a um período determinado, a um setor de atividade ou ramo de negócios. Elaborar e reavaliar o modelo passou a ser tarefa permanente do gestor estratégico de pessoas nas organizações. Não é por outro motivo que nenhuma das empresas se considera totalmente ajustada às tendências projetadas.**

Utilizando as palavras dos próprios autores do relatório da pesquisa, "resta-nos a certeza de que as tendências são tão imperfeitas como qualquer outra obra humana. Não são modelos criados para alguém reproduzir de forma direta na sua situação de trabalho porque foram referendadas como o único bom caminho a ser seguido. São referências que nós mesmos criamos, aceitamos, legitimamos e implementamos quando seu significado for coerente com nossos valores e necessidades".