

Políticas de recursos humanos

Um estudo exploratório em dez empresas do ramo industrial

Almaisa M. Souza

Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Já não se trata mais de querermos ou não desenvolver nossos recursos humanos ou se devemos desenvolvê-los [...] É uma questão de sobrevivência para nossa sociedade que os desenvolvamos realmente.

James L. Hayes

Introdução

A crise dos anos 70 levou as empresas e economias nacionais a intensificarem a busca de novos caminhos para a elevação da produtividade e para o desenvolvimento de novos produtos e mercados. Essa procura realizou-se sobretudo pela exploração de oportunidades oferecidas com o progresso no campo das novas tecnologias.

A difusão dos meios de produção da nova base técnica abriu caminho para uma profunda reorganização tecnológica e organizacional em quase todos os setores de atividade econômica. Nesse novo contexto, os produtos têm sido redefinidos para se tornarem “inteligentes”.

Segundo literatura sobre o assunto, a impor-

tância da capacitação tecnológica bem como da ação inovadora das firmas são fatores de relevância considerável para suportar a competitividade das empresas. No entanto, a transferência de tecnologia requer aprendizado: “Face à intensificação da competição com base na inovação tecnológica, o conhecimento acumulado pelos trabalhadores é uma fonte crucial de inovações incrementais, que não pode ser subestimada” (Carvalho, 1994).¹

A mudança tecnológica (desde as pequenas mudanças até as inovações radicais) é um processo contínuo para absorver e criar conhecimento tecnológico, determinado em parte por *inputs* externos e em

¹ Entre os inúmeros autores que chamaram a atenção para esse ponto estão Schmitiz (1985 e 1988), Coriat (1990), Kaplinsky (1988), Kern e Schumann (1987) e Schumann (1990), citados por CARVALHO, Ruy de Q. (1994). Capacitação tecnológica, revalorização do Trabalho e Educação. In: FERRETTI, Celso João et al. (orgs.), (1994). *Novas tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes. Há também sobre o mesmo tema uma vasta literatura, de caráter mais normativo, na área de administração.

parte pela acumulação anterior de conhecimento e qualificações.

A questão das novas qualificações exigidas pela aceleração do progresso técnico é complexa e bastante dependente dos contextos tecnológico e social. O grau de difusão da automação programável em uma indústria é uma variável-chave, à medida que dele dependerá a maior ou menor mudança na natureza do trabalho vivo, da qual decorrerão necessariamente determinadas tarefas. No entanto, novas tarefas podem ser agrupadas de diferentes maneiras, umas favorecendo mais um enriquecimento geral dos conteúdos dos postos de trabalho e outras favorecendo a polarização entre trabalhos mais e menos qualificados.

Essas novas qualificações poderiam ser compreendidas em três grandes grupos: novos conhecimentos práticos e teóricos; capacidade de abstração, decisão e comunicação; qualidades relacionadas à responsabilidade, atenção e interesse pelo trabalho. “As categorias de qualidade total, formação abstrata, formação polivalente derivadas daquela tese e elaboradas por sociólogos, psicólogos, engenheiros, pedagogos e filósofos sinalizam demandas de um ‘novo trabalhador’ com uma nova qualificação, com capacidade de elevada abstração, flexível e participativo” (Frigotto, 1995, p. 202).

Evidências nos levam a crer que o operário limitado, de gestos mecanizados e pouco discernimento deixa de ser funcional para os objetivos gerenciais dentro da nova etapa aberta com a recente aceleração do progresso técnico. Essa mudança está associada a um crescimento substancial da importância de uma boa educação formal da força de trabalho. Esse fato nos leva a pensar que parece haver uma certa revisitação da teoria do capital humano,² dado que as indústrias necessitam cada vez

² Para uma análise crítica da origem e do desdobramento da teoria do capital humano, ver Arapiraca (1982), Salm (1980), Frigotto (1984) e Finkel (1977), citados por FRIGOTTO, Gaudêncio (1994). *Capital humano e sociedade do conhecimento: concepção neoconservadora de qualidade da educação. Contexto & Educação*. Ijuí: Unijuí, n° 34, abr./jun., p. 7-28.

mais de trabalhadores altamente qualificados e preparados para acompanharem as rápidas mudanças que ocorrem.

O empresariado parece estar se dando conta de que o baixo nível de escolaridade de amplas camadas da população começa a se constituir em obstáculo efetivo à reprodução ampliada do capital, em um horizonte que sinaliza para o emprego, em ritmo cada vez mais acelerado, no Brasil, de novas tecnologias de base microeletrônica e da informática assim como de métodos mais racionalizadores de organização da produção e do trabalho, na atual década (Neves, apud Frigotto, 1995, p. 150).

Recaímos, assim, na antiga questão da importância de uma boa educação formal da força de trabalho. Vejam-se os exemplos do Japão e das novas economias industrializadas do Leste asiático. Essas economias entenderam que o investimento na universalização de uma boa educação de primeiro e segundo graus era um requisito essencial para acelerar a adoção, a adaptação e a absorção de tecnologia: “Estamos diante de um processo em que o capital não prescinde do saber do trabalhador e do saber em trabalho e é forçado a demandar trabalhadores com um nível de capacitação teórica mais elevado, o que implica mais tempo de escolaridade e de melhor qualidade” (Frigotto, 1995, p. 154).³

Quanto ao perfil do trabalho no Brasil, revela-se ainda um perfil ocupacional do emprego industrial marcado por um baixo grau de inovação e pela predominância dos princípios tayloristas na organização da produção. Essa dificuldade deve ser entendida no contexto de um padrão de industrialização que foi marcado pela exploração predatória de mão-de-obra barata e abundância de recursos naturais, assim como de outros fatores.

³ Para uma análise da natureza das questões que uma série de pesquisas buscam evidenciar ao examinar como se explicitam contradições, porosidades e lacunas no processo produtivo que depende de um saber que se elabora no espaço de trabalho, ver Heloisa J. Santos (1992) e N. L. Franzoi (1991), citados por FRIGOTTO (1995), p. 154.

É importante distinguir aqui entre atraso/modernidade tecnológica e baixo grau de capacitação ou dinamismo tecnológico. Enquanto o primeiro é um conceito estático e diz respeito ao grau de atualização (em relação às tecnologias mais modernas) das tecnologias de produto e processo utilizados na indústria, o segundo refere-se à capacidade das firmas de acumular conhecimento tecnológico, que lhes permita evoluir numa cadeia que vai desde a compra e a utilização competentes de “pacotes” tecnológicos até à capacidade de geração endógena de inovações (Carvalho, 1994, p. 109).

Empresas e empresários têm apontado o baixo grau de instrução da mão-de-obra no Brasil como um sério obstáculo à implementação de novas técnicas de qualidade e produtividade (Posthuma, 1990; Humphrey, 1991; *Gazeta Mercantil*, 1991)⁴. Um outro fator grave é o pequeno investimento na qualificação de seus recursos humanos: “De acordo com pesquisa de uma grande empresa de consultoria (*Gazeta Mercantil* 27/07/1992, p. 7), as maiores empresas brasileiras dedicam menos de 5% de seu investimento ao desenvolvimento de recursos humanos (atividade de treinamento), o que foi considerado, pelo mesmo estudo, como absolutamente insuficiente” (Carvalho, 1994, p. 120).

Além disso, a falta de perspectiva de carreira e um enfoque disciplinador na relação gerência/trabalhadores continuam contribuindo para a manutenção de altas taxas de rotatividade.

Dadas as novas exigências de qualificação do trabalhador na economia globalizada e supondo-se, como já dito anteriormente, uma revisitação da teoria do capital humano, algumas questões foram definidas para serem levantadas junto a um delimitado número de empresas, na tentativa de saber qual

é o desafio de recursos humanos neste novo ambiente que se apresenta.

Neste trabalho de pesquisa objetivou-se saber qual a importância da gerência de recursos humanos, verificar se esta é tratada como uma função estratégica para a empresa e ainda saber como as empresas estão se adaptando aos novos tempos, quando ocorre uma evidente mudança de paradigma de uma mão-de-obra desqualificada para uma mão-de-obra altamente qualificada. Dentro dessa questão, procurou-se verificar quais as tendências futuras do trabalho industrial — polarização, requalificação ou polivalência — e as qualificações-chave requeridas para os trabalhadores industriais, bem como conhecer o percentual orçamentário nessas empresas destinado ao desenvolvimento de recursos humanos ante o incremento dos processos produtivos com a introdução crescente de altas tecnologias e diante do aumento da competição entre as empresas, causado pela abertura de mercados com a globalização da economia.

A globalização livrou o capital industrial da necessidade de se localizar perto dos grandes mercados para seus produtos. E o progresso técnico barateou o transporte, permitindo que bens produzidos nos antípodas possam competir com outros produzidos na vizinhança. Como resultado, surge forte tendência à homogeneização das condições de compra e venda de força de trabalho em âmbito mundial (Singer, 1996, p. 11).

Diante da globalização da economia e com o incremento da informática, agrava-se o quadro de desemprego e crise social. Segundo dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), existiriam hoje 35 milhões de desempregados nos países desenvolvidos. “O desemprego atinge agora os níveis mais elevados desde a grande depressão dos anos 30”, diz o especialista americano Jeremy Rifkin em seu livro *O fim do emprego* (apud *Veja*, 3/4/1996). No estudo de caso foi constatado um exemplo dessa afirmativa, no qual de um mês para o outro houve demissão de um grande número de funcionários (ver Tabela 1).

⁴ Citados por CARVALHO, Ruy de Q. (1994). Capacitação tecnológica, revalorização do Trabalho e Educação. In: FERRETTI, Celso João et al. (orgs.), (1994). *Novas tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes. Há também sobre o mesmo tema uma vasta literatura, de caráter mais normativo, na área de administração.

Tabela 1⁵

Empresa	Gênero	Faturamento (1995/US\$ milhões)	Localização	Nº de empregados
Alfa	Química e Produtos de Higiene e Limpeza	220	RJ	500 (Brasil)
Beta	Metalúrgica	105	Petrópolis/RJ	1.200
Gama	Farmacêutica	92.614	RJ	714 (Brasil)
Delta	Construção Naval	300.000 (em 94)*	RJ	5.132 (pós-unificação)**
Rô	Metalúrgica	48	RJ	700
Pi	Ind. Com.	1.078 bilhões	RJ	5.528 (Brasil)
Magma	Indústria Mecânica	R\$ 42	RJ	584
Arroba	Metalúrgica	não fornecido	SP/SP	450 (Brasil)
Urânio	Eletroportáteis	40	RJ	460
Ozônio	Metalúrgica	30	RJ	370 (Brasil)

Obs.: Todas as empresas estão designadas por nomes fictícios a fim de manter seu anonimato.

* Dados retirados da pesquisa sobre Integração da Produção, realizada pelo GPI/EE/COPPE/UFRJ.

** Número antes da demissão de 700 empregados da produção no mês de outubro de 1995.

Metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa foi baseada em entrevista estruturada segundo Lodi (1974). Essa entrevista caracteriza-se por ter um roteiro previamente estabelecido que deve ser seguido pelo entrevistador. As perguntas feitas ao entrevistado são predeterminadas. A entrevista se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. Nesta pesquisa os entrevistados foram diretores, gerentes ou supervisores de RH. Foram também utilizados documentos escritos fornecidos pelas empresas.

A amostra foi selecionada priorizando empresas de reconhecido desempenho, a partir de contatos já estabelecido com as mesmas, por ocasião do desenvolvimento do Projeto Educação Tecnológica (Caulliraux e Walker, 1994), feito pelo GPI/EE/COPPE/UFRJ em parceria com o BNDES.

Foram dez as empresas pesquisadas. O trabalho de campo foi realizado no período de outubro de 1995 a fevereiro de 1996. Essas empresas serão doravante denominadas Alfa, Beta, Gama, Delta, Rô, Pi, Magma, Arroba, Urânio e Ozônio, conforme o pré-estabelecido com estas, evitando-se, assim, divulgar suas respectivas razões sociais.

Resultados da pesquisa de campo

Um primeiro dado a ser considerado é o perfil das empresas pesquisadas. Sua estratificação é apresentada na Tabela 1, confeccionada com base na tabulação dos dados colhidos durante as entrevistas. São apresentados os dados relativos ao gênero, faturamento em dólares, localização e número de empregados. Não são capturados nessa tabela os dados referentes a produtos-chave, unidade em foco e percentual de vendas no mercado ex-

⁵ Com este quadro verificamos que são empresas com diferentes tamanhos. São unidades que vão de um número de 460 até 5.500 empregados em suas operações industriais. Da amostra de 10 (dez) empresas, 4 (quatro) são metalúrgicas, as outras são de variados gêneros de produção. Vale ressaltar que as empresas com maior número de empregados são unidades multinacionais. A amostra foi pensada tendo em vista a liderança dessas empresas em termos de políticas de recursos humanos (Caulliraux, 1994).

terno, tendo em vista a não-inclusão desses itens no questionário.

A seguir serão apresentadas as principais conclusões quanto às políticas de desenvolvimento de recursos humanos nessas empresas. Foi constatado que, do número total da amostra, 70% das empresas declararam possuir de forma estruturada, formalizada e divulgada as suas políticas de RH. Esses dados foram, em sua grande maioria, comprovados com documentos oficiais pelas empresas. Apesar do percentual relativamente alto de empresas que demonstraram possuir políticas de RH estruturadas, bem como declarado também possuir um alto *link* entre a estratégia de negócios e as suas políticas de recursos humanos, *não podemos*, no entanto, *concluir apressadamente que exista uma tendência geral que aponte para uma mudança significativa na função RH* nas grandes e médias empresas.

A cautela é recomendada com base em várias questões descritas a seguir. Uma delas deve-se ao fato de que, embora seja alto o número de empresas com políticas de RH, detectou-se que apenas uma (01) empresa declarou possuir um percentual orçamentário definido anualmente para o desenvolvimento de recursos humanos e uma (01) ser de difícil mensuração em razão dos encargos com a folha de pagamento.

Quanto a treinamentos mais técnicos, estes são citados como oriundos de necessidades pontuais e específicas, em consequência da implantação de uma nova tecnologia: “O adestramento do homem para o trabalho sempre foi e será uma das mais importantes tarefas da administração industrial. A ela grande atenção tem sido dedicada, como uma das condições essenciais para a conquista da boa produtividade” (Giroletti, apud Frigotto, 1995, p. 143).

A amostra nos remete então à antiga questão da dificuldade de se medir o retorno sobre os investimentos em desenvolvimento de RH (Caulliraux, 1994). Isso pode ser visto na amostra diante do pequeno número de empresas que declarou possuir um percentual orçamentário para o desenvolvimento de RH. Essa velha questão continua em aberto. As empresas, em sua grande maioria, reportaram avalia-

rem tal retorno a partir do lugar que ocupam no mercado competitivo em que se encontram (ver faturamento das empresas Gama e Pi na Tabela 1); no entanto, nenhuma empresa declarou quantitativamente o retorno sobre esses investimentos. “Talvez o maior desafio ante os gerentes de pessoal seja convencer os gerentes de linha que as práticas de pessoal contribuem realmente para o desempenho global” (Driessnack, apud Werther Jr. e Davis, 1983, p. 446), isto é, “os especialistas de pessoal precisam avaliar seus esforços em termos dos objetivos da empresa. Para conseguirem o apoio da administração, precisam enfatizar custo, desempenho e rentabilidade” (Werther Jr. e Davis, 1983, p. 446).

Houve também na amostra um depoimento no qual foi declarado não haver uma cultura de desperdício em sua empresa. Assim, segundo um entrevistado, “todo dinheiro investido tem sempre que gerar um retorno por definição”.

As empresas, de modo geral, declararam que sem uma mão-de-obra eficaz, motivada e qualificada, num mercado competitivo como o nosso, dificilmente seria possível se manter no mercado, mesmo que os dados da amostra não possam corroborar esses depoimentos em frações numéricas.

Como descrito na introdução deste trabalho, toda organização que pretenda aumentar sua produtividade e desenvolver novos produtos precisa absorver e criar conhecimentos. Para isso faz-se necessário um contínuo processo de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional, um tema já bastante estudado no campo da Teoria das Organizações, incorpora, sem entretanto polarizar, este debate entre os modelos behaviorista e cognitivista, no que diz respeito ao fato do processo de aprendizagem implicar ou não mudanças comportamentais visíveis, mensuráveis. Ou seja, o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (Fleury e Fleury, 1995, p. 20).

Assim, segundo Peter Senge, em seus textos sobre *Learning organizations* (1990)⁶, embora o ser humano venha ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, infelizmente, porém, ainda segundo esse autor, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recomendando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Sobre esse assunto, há um movimento recente que se tem difundido nas organizações sob a denominação de organização qualificante (Fleury e Fleury, 1995). Esse trabalho está sendo desenvolvido por Philippe Zarifian e Pierre Veltz, dois pesquisadores da École Nationale des Ponts et Chaussées, de Paris, junto a empresas francesas. Segundo esse movimento, o fulcro do processo de mudança é a organização do trabalho e as organizações que se propõem modernas devem trabalhar com este conceito. Zarifian (apud Fleury e Fleury, 1995, p. 48) cunhou a expressão “organização qualificante para designar a abordagem que transcende os limites do treinamento objetivado e que procura incentivar o aprendizado, o desenvolvimento das capacidades”. “Para Zarifian (1992:16), não basta que uma empresa ‘empregue pessoas de bom nível de qualificação profissional e que reconheça a responsabilidade e autonomia para que seja, *ipso facto*, qualificante’. O autor propõe distinção entre organizações qualificadas e organizações qualificantes” (Fleury e Fleury, 1995, p. 51).

Apenas 50% das empresas da amostra demonstraram trabalhar com o conceito de educação. Nestas, o treinamento é apenas uma etapa de processo maior. Segundo relato dos entrevistados, a educação passa por desenvolvimento, otimização de habilidades e treinamentos.

Também foi detectado na amostra um interesse considerável pela questão da educação formal da força de trabalho, como algo de fundamental im-

portância para se atingir os estágios necessários para o processo de modernização industrial no país, como descrito na introdução deste trabalho. Não detectou-se a existência de funcionários analfabetos. Naquelas em que o percentual de funcionários sem o 1º grau completo ainda persiste foram instituídos cursos supletivos de 1º e 2º graus em suas sedes. No entanto, segundo relatos dessas empresas, verifica-se ainda uma certa resistência por parte dos funcionários em completarem seus estágios de formação.

Os motivos, segundo os entrevistados, variam desde a excessiva jornada de trabalho até a simples falta de interesse em aprender. Cabe no entanto ressaltar que os trabalhadores não foram ouvidos durante a coleta de dados, o que nos impediria de tirar qualquer conclusão mais genérica sobre esse assunto. De qualquer forma, pode-se afirmar que a falta de qualificação de uma boa parte dos trabalhadores brasileiros nos coloca diante do atual quadro em que existem postos de trabalho sem trabalhadores e trabalhadores sem trabalho, em decorrência da desqualificação profissional: “A indústria paulista não está conseguindo preencher as poucas vagas abertas no setor por falta de mão-de-obra qualificada” (*O Globo*, 12/3/1996).

Ainda sobre esse assunto: “Numa outra pesquisa sobre a modernização industrial e a questão de recursos humanos, C. Salm e A. Fogaça (1991) detectam que entre as maiores empresas do complexo industrial brasileiro os atributos mais valorizados nos trabalhadores relacionam-se a conteúdos desenvolvidos pela educação geral” (Frigotto, 1995, p. 142).

A seguir serão tratadas as questões relativas às tendências futuras do trabalho industrial. Esses dados referem-se a qualificações-chave e formação básica mínima e procuram saber se a globalização teria sido um fator motivacional para o desenvolvimento de políticas de RH nas empresas pesquisadas.

Com relação às tendências futuras do trabalho industrial, a amostra revela que 60% das empresas apontam para uma cultura que visa tornar o profissional um *trabalhador polivalente*. A definição de polivalência na amostra é a do profissional especialista dotado de capacidade cognitiva, capaz de atuar em

⁶ Citado por FLEURY, Afonso e FLEURY, M. Tereza L., *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995, p. 21.

várias frentes, logo, mais preparado para ocupar novos postos de trabalho diante da crise de desemprego.

Essa definição apreende aquilo para o qual a literatura crítica tem chamado a atenção em relação a diferentes formas de “polivalência”. Cabe no entanto uma certa cautela para com essa definição, já que em muitos casos ela está longe de significar uma maior qualificação para o trabalhador — ao contrário, pode significar apenas uma intensificação do trabalho humano, com o objetivo de aumentar a produtividade da empresa. Quanto a distinção entre as diversas definições para este termo, Salerno (1994, p. 59) define:

Sobre polivalência, termo ambíguo, é preciso distinguir entre trabalhador multifuncional e trabalhador multiqualificado: enquanto o primeiro se caracteriza por operar mais de uma máquina com características semelhantes — o que pouco lhe acrescenta em termos de desenvolvimento e qualificação profissional —, o segundo desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais.⁷

Frigotto (1995, p. 170) realça essa questão quando diz que “a defesa da educação básica para uma formação abstrata e polivalente pelos homens de negócio — condição para uma estratégia de qualidade total, flexibilização e trabalho integrado em equipe — é uma demanda efetiva imposta pela nova base tecnológico-material do processo de produção”.

Quanto à formação mínima exigida, 20% das empresas relataram exigir hoje o 1º grau completo como formação básica para ingresso em suas organizações; 30%, o 2º grau; e as 50% restantes declararam não possuir esses dados de forma estratificada, o que as impossibilitou de fornecer essa informação.

⁷ Um operador de máquina que opere *n* equipamentos semelhantes numa empresa é visto no mercado de trabalho como operador de máquina, função considerada “semiqualificada”, não mudando sua situação; seu próximo emprego tende a ser de operador, até mesmo de uma única máquina. Configura-se, nesse caso de polivalência multifuncional, um processo de intensificação do trabalho (Salerno, apud Ferretti, 1994, p. 59).

Quanto a ter havido um maior incremento no desenvolvimento de políticas de recursos humanos, 50% das empresas confirmaram que a globalização as teria empurrado involuntariamente a investir mais firmemente nessas políticas para se manter no mercado. As 50% restantes estão entre aquelas que ainda não despertaram para a importância dessas políticas para a manutenção ou destaque de sua empresa no mercado ou declararam ter estado sempre atentas para a importância da área de RH como uma área estratégica para alcançar as metas em suas empresas.

Podemos assim dizer que: *quer pela abertura de mercados com conseqüente aumento da competitividade, quer por uma “aparente” valorização permanente da força de trabalho*, os objetivos dos homens de negócios para o desenvolvimento de recursos humanos parecem ser sempre o mesmo: *aumento do conhecimento para uma nova qualidade imposta pela nova base tecnológico-material e no plano da competitividade*.

As inúmeras receitas dos “consultores de Recursos Humanos”, que anunciam “o que se espera do profissional do ano dois mil”, convergem para as seguintes características: flexibilidade, versatilidade, liderança, princípios de moral, orientação global, hora de decisão, comunicação, habilidade de discernir, equilíbrio físico-emocional (*O Globo*, 11/7/1993:42). O gerente geral de Recursos Humanos da Atlantic vai mais longe na caracterização do profissional do futuro: “Ter uma boa base de conhecimentos é fundamental. A cultura traz sensibilidade para gerir. É preciso conhecer expressões da cultura, história, artes, grandes filmes” (Frigotto, 1995, p. 157).

Quanto à visão dessas empresas sobre a introdução de mudanças tecnológicas, pode-se dizer que 50% das empresas declararam que o ideal seria qualificar para depois introduzir uma nova tecnologia. Ou seja, o ideal seria identificar pessoas, trabalhar perfis no estabelecimento de competências mínimas para se começar o processo, o que significaria agir pro-ativamente. As 50% restantes consideraram que isso deveria ocorrer simultaneamente, em razão do rápido processo de obsolescência tecnoló-

gica. “O desenvolvimento de recursos humanos é também um modo efetivo de enfrentar diversos desafios com que se defrontam quase todas as grandes organizações. Estes desafios incluem obsolescência do empregado, mudanças sociotécnicas e rotatividade desses empregados” (Mandt, apud Werther Jr. e Davis, 1983, p. 214).⁸ “Enfrentando estes desafios, o departamento de pessoal pode ajudar a manter uma força de trabalho efetiva” (Werther Jr. e Davis, 1983, p. 214).

O treinamento simultâneo foi declarado fator positivo para o aprendizado, visto que, diante da dificuldade, exercitam-se as capacidades cognitivas do homem e com isso o aprendizado torna-se mais rápido e eficiente, dado que o trabalhador poderia executar aquelas tarefas para as quais foi treinado na própria máquina adquirida, evitando-se, assim, a necessidade da contratação de um novo consultor para treinar os operadores em determinada tecnologia. No entanto, o que normalmente se dá é o inverso. Ou seja, ainda há uma grande preocupação em adquirir primeiro as máquinas, mesmo que não se tenha funcionários para operá-las, depois parte-se para a qualificação de homens para essa operação.

Conclusão

Com base nas informações colhidas, procurou-se sintetizar aquelas mais relevantes segundo os objetivos do estudo. Dentre elas temos que, do total da amostra, 70% das empresas declararam possuir de forma estruturada, formalizada e divulgada políticas de desenvolvimento de RH. Nestas, as políticas são sempre revistas de acordo com as necessidades surgidas.

Quanto ao *vocabulo* “*treinamento*”, este foi normalmente o termo mais utilizado no discurso dos gerentes. Alguns declararam como algo de extremo benefício para o empregado, enfatizando que

mesmo aqueles com longo tempo de serviço precisam de treinamento. Esse treinamento os ajuda a evitar a obsolescência e a desempenharem melhor suas atuais funções. Estas declarações podem ser corroboradas pela citação a seguir:

Raramente os empregados recém-contratados são capazes de desempenhar totalmente os deveres de seu cargo. Mesmo os empregados experientes precisam aprender a respeito da organização — de sua gente, de suas políticas e de seus procedimentos. Podem até necessitar de treinamento para que se desempenhem com sucesso. Embora a orientação e o treinamento custem tempo e dinheiro, a maioria das organizações constata que estes custos constituem um bom investimento em recursos humanos (Werther Jr. e Davis, 1983, p. 198).

Quando a administração quer preparar empregados para futuras responsabilidades de cargo, essa atividade é chamada de desenvolvimento de recursos humanos. Essa distinção entre treinamento e desenvolvimento está principalmente na intenção: “O treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos. O desenvolvimento prepara para cargos futuros. Tanto o treinamento como o desenvolvimento ensinam aos empregados as aptidões, conhecimentos ou atitudes necessários” (idem, p. 198).

Nas empresas nas quais se verifica a existência de um quadro de carreira existem planos de sucessão amarrados à área de educação e treinamento. Nesses quadros, todos os perfis estão previamente estabelecidos, sendo possível prever os *back-ups* humanos com considerável antecedência. Essa ação, segundo algumas empresas, garante descontinuidades operacionais e previne e evita perdas financeiras. No entanto, não se pode dizer que o percentual de empresas com efetivos planos de carreiras tenha sido significativo. Quando estes foram comprovados, foram-no em empresas de grande porte e normalmente multinacionais.

Outro importante ponto detectado foi o processo de definição do investimento em desenvolvimento de recursos humanos. Esse processo, em al-

⁸ Ver também Hill, 1980.

gumas empresas, começa com a análise das necessidades de treinamento (ANT) e não mais a partir do levantamento das necessidades de treinamento (LNT), através de uma visão estratégica da direção sobre os negócios da empresa, ou a partir da avaliação do desempenho da força de trabalho. Isso significa agir pro-ativamente na organização e não só reativamente diante de uma situação de crise. Sobre esse assunto, Werther Jr. e Davis (1983, p. 206) afirmam que:

Os diagnósticos da avaliação de necessidades apresentam problemas e desafios ambientais que podem ser atendidos através de treinamento, ou os desafios futuros podem ser enfrentados por desenvolvimento a longo prazo. Por exemplo, as mudanças no ambiente externo podem apresentar novos desafios a uma organização. Para responderem efetivamente, os empregados talvez necessitem treinar para enfrentar a mudança.

A definição do orçamento para o desenvolvimento de RH não aparece quantitativamente nos depoimentos, provavelmente pela incerteza quanto ao retorno imediato daquele investimento para as empresas, conforme já comentado anteriormente. O que de fato foi percebido na amostra indica haver uma *certa intenção* por parte das gerências de RH dessas empresas de investir no desenvolvimento de políticas de recursos humanos, de modo a poderem continuar competindo. Mesmo que para isso tenham de investir um pouco mais pesado em treinamentos, como, por exemplo, para pôr em funcionamento uma máquina mais automatizada. O que uma vez mais parece significar uma revisitação da teoria do capital humano, já que a mão-de-obra precisa estar apta para enfrentar os processos de mudanças introduzidas pelo avanço da tecnologia. Nesta pesquisa, não pareceu haver uma real preocupação dos empresários com o homem em si, mas com a necessidade de se manter no mercado.

Neste contexto, a mão-de-obra operacional começou a ser considerada peça importante do processo de mudanças nas empresas. Ora, esta mão-de-obra sempre foi considerada um recurso abundante, barato,

facilmente substituível e portanto pouco merecedora de investimento em treinamento e capacitação profissional. Mudar este padrão cultural vigente e as relações de poder a ele associadas propiciou à área de recursos humanos um campo de atuação que ela não vivenciara até então (Fleury e Fleury, 1995, p. 215-216).

Com o suporte da literatura segundo a qual:

O sucesso alcançado pelas empresas japonesas levou os países ocidentais a reverem as suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoal. Surge o conceito de Human Resources Management, ou gestão estratégica de recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia (idem, p. 71).

De modo geral, os resultados desta pesquisa apontam para um “relativo” movimento dos homens de negócios e empresários em direção ao desenvolvimento de políticas de recursos humanos, como sustentação necessária à sobrevivência destas ante o avanço tecnológico.

Do ponto de vista das formas de avaliação do investimento em DRH, a maioria das empresas recorre a análise de medidas substitutas e de mérito qualitativo. Isso por causa da impossibilidade prática de determinar a relação custo/benefício do investimento em recursos humanos. Existem ou avaliações globais quanto ao desempenho da empresa, ou avaliações individuais destinadas a conhecer o nível de satisfação e motivação dos profissionais, assim como avaliações destinadas a medir os resultados dos treinamentos.

No caso dos treinamentos, esses dados podem ser quantificados na medida em que para isso as metas são claramente estabelecidas. Por exemplo, a compra e operação de uma determinada máquina \leftrightarrow resultado esperado: que o funcionário saiba operar. Evidências objetivas \leftrightarrow a máquina funcionando. Tempo $\rightarrow x$ meses após a instalação. De posse desses dados, é possível saber junto aos clientes e fornecedores se estão ou não satisfeitos.

De qualquer forma, foi verificada uma certa tendência de suprir essas dificuldades de avaliação tomando-se como parâmetros as análises subjetivas do “clima” da empresa e pela *intuição* da alta gerência quanto ao melhor caminho a seguir.

A incerteza quanto ao retorno de um investimento em desenvolvimento de recursos humanos parece intimidar algumas empresas a alavancarem um novo processo de relacionamento patrão/empregado. A amostra, embora pequena, revelou que a média geral das empresas pesquisadas parece possuir um certo receio de encarar “*educação e treinamento*” como um investimento com resultados positivos para as empresas. Assim, poderíamos inferir que esse fato possa se dar em razão da dificuldade de medir o retorno desses investimentos em números reais.

Esse fato, no entanto, parece ser um grande paradoxo para os homens de negócios e empresários, já que, se por um lado esse desenvolvimento custa dinheiro, por outro, sem profissionais qualificados e diante da escassez de trabalhadores no mercado com capacidade para assumir funções que demandem um conhecimento mais abrangente, é possível que essas empresas estejam fadadas a desaparecer do mercado, hoje cada vez mais exigente quanto à qualidade dos produtos e muito mais competitivo. Estamos seguros de que:

Mudanças notáveis em tecnologia eletrônica provavelmente significam mudanças radicais nos tipos de cargos e níveis de habilidades necessárias para as organizações nas décadas de 80 e 90. As áreas de treinamento, desenvolvimento e planejamento de carreira serão de tremendo potencial de crescimento dentro do campo de pessoal, à medida que os empregadores procurarem ajustar a força de trabalho à mudança tecnológica (Werther Jr. e Davis, 1983, p. 449).

Outro dado importante também detectado na amostra foi a introdução de programas de qualidade em quase a totalidade da amostra. Apenas uma empresa declarou ainda não possuir programas específicos de qualidade. No entanto, mesmo nessa empresa, há uma clara consciência quanto à importân-

cia dessa filosofia e da necessidade efetiva de se introduzir programas de qualidade para que possa continuar oferecendo seus produtos ou serviços.

Foi percebida uma certa tendência à redução dos níveis hierárquicos na média geral das empresas. Alguns gerentes justificam essa redução não apenas em razão do enxugamento no número de empregados, mas também como fator positivo no relacionamento entre aquele que executa o trabalho e a cúpula da empresa, agilizando assim, o processo decisório com a eliminação das chefias intermediárias.

Um outro dado que pareceu ser de importância significativa para essas empresas foi quanto ao papel do SENAI na qualificação dos seus trabalhadores. Em todas as entrevistadas, essa informação foi fornecida independentemente da formulação escrita dessa pergunta no questionário para a coleta de informações. As empresas declararam possuir o Termo de Cooperação com o SENAI e de o utilizar com muita frequência para o treinamento de seus empregados. A esse respeito é importante delinear o modo de pensar dos homens de negócio ou de seus prepostos, quanto às necessidades efetivas do capital como eixo da produção e da formação do trabalhador para esse fim.

Longe de se pensar na desqualificação da força de trabalho pelo advento da informatização, o que se considera é a formação integral do técnico, que de uma certa forma vem a ser a polivalência, distinta dos princípios marxistas e ajustada à realidade do desenvolvimento da ciência e da tecnologia. Vem a ser uma visão teórico-prática que ofereça um aprofundamento do conhecimento, que possibilite a assimilação dos processos de trabalho e que ofereça múltiplas condições de acesso a emprego. A polivalência na escola deve aproximar-se da polivalência do trabalho (Boclin, apud Frigotto, 1995, p. 157).

Essa citação exemplifica a maneira de pensar de um dos mais destacados dirigentes do SENAI, que trabalha em sintonia fina com os empresários na adequação da força de trabalho para o aumento da produtividade.

Finalmente é necessário dizer que o caráter desta pesquisa foi apenas de um estudo exploratório, não havendo, portanto, a intenção de se chegar a conclusões fechadas ou de elaborar extratos quantitativos quanto às questões levantadas. Ao contrário, objetivou-se neste estudo suscitar problemáticas que poderão levar outros pesquisadores a estudarem a relação entre o homem e a tecnologia e a pensar sobre a importância desse relacionamento, sem que este o exclua da sua realização enquanto homem que se produz com a sua práxis.

ALMAISA M. SOUZA é bacharel em Letras pela Faculdade de Letras da UFRJ, com Especialização em Língua e Literatura Italiana e mestranda em Educação pela UERJ. É pesquisadora do Grupo de Produção Integrada do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ. Participou de pesquisa sobre Processos Decisórios e atualmente está desenvolvendo seu projeto de dissertação sobre o tema: Trabalho/Educação: formação do trabalhador e impacto das inovações tecnológicas.

Referências bibliográficas

- CARVALHO, Ruy de Q., (1994). Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: FERRETTI, Celso João et al. (orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes.
- CAULLIRAUX, Heitor M., WALKER, Roger (coords.), (1994). *Projeto Educação Tecnológica: Relatório final: v. 1*. COPPETEC ET 160.109 — GPI/EE/COPPE/UFRJ, jun.
- CAULLIRAUX, Heitor M., (1994). *Projeto Educação Tecnológica: considerações sobre o investimento no desenvolvimento de recursos humanos: Anexo 2: Relatório final: v. 1*. COPPETEC ET 160.109 — GPI/EE/COPPE/UFRJ, jun.
- DRIESSNACK, Carl H., (1976). The financial impact of effective human resources management. *The Personnel Administrator*, p. 22-26, jan.
- FERRETTI, Celso João et al. (orgs.), (1994). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza L., (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.
- FRIGOTTO, G., (1995). *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo: Cortez.
- _____, (1994). Capital humano e sociedade do conhecimento: concepção neoconservadora de qualidade da educação. *Contexto & Educação*. Ijuí: Unijuí, n° 34, abr./jun. p. 7-28.
- HILL, Alfred W., (1980). How organizational philosophy influences management development. *Personnel Journal*, p. 118-120, 148, fev.
- LODI, J. Bosco, (1974). *A entrevista: teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira.
- MANDT, Edward J., (1979). A basic model of manager development. *Personnel Journal*, p. 395-400, jun.
- SINGER, Paul, (1996). Poder, política e educação. *Revista Brasileira de Educação*, n° 1, p. 5 -15.
- WERTHER JR., W.B., DAVIS, K., (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill.