

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

RECURSOS HUMANOS COMO DEPARTAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: REALIDADE OU UTOPIA?

HUMAN RESOURCES AS STRATEGIC DEPARTMENT WITHIN ORGANIZATIONS: IS IT REALITY OR UTOPIA?

Fabiula Vanzo, Luciana Davi Traverso, Celina Franco Hoffmann e Sirlei Glasenapp

RESUMO

O artigo procurou entender as estratégias utilizadas pelos departamentos de RH de organizações de médio porte situadas no Meio-Oeste Catarinense, comparando-as com as tendências do setor, analisando a experiência de seis gerentes/coordenadores de diferentes organizações de médio porte do município de Joaçaba - SC. Foram efetuadas seis entrevistas qualitativas com roteiro semiestruturado, que foram transcritas e os dados analisados por meio da análise textual interpretativa. Os resultados sugerem que os entrevistados aprendem por intermédio da experiência adquirida na vivência, utilizando-se do processo de aprendizagem informal. A análise dos resultados também sugere que nas organizações nas quais um dos donos é o gerente do departamento de RH, o setor é envolvido nas decisões estratégicas organizacionais; enquanto naquelas que possuem um gerente contratado, os responsáveis pelo setor não participam das reuniões e decisões estratégicas organizacionais.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Organizações, Tendências da Área de RH, Administração de Empresas, Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This article intended to understand the strategies used by HR departments of midsize organizations, located in the Midwest of Santa Catarina, a Brazilian state, comparing these organizations' strategies with trends of HR, analyzing the experience of six managers / coordinators of different medium-sized organizations of Joaçaba, a city from Santa Catarina state. It was realized six qualitative interviews, with semi structured script, which were transcribed; data was analyzed using interpretative textual analysis. The results suggest that respondents learn through experience gained in experience, using the process of informal learning. The analysis also suggests that those organizations in which one of the owners is the manager of HR's department, this department is involved in strategic organizational decisions, while those who have hired a manager, this sector does not participate in organizational meetings and strategic decisions.

Keywords: Human Resources, Organizations, HR's Tendency, Business Management, Organizational Learning.

INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos, Administração de Recursos Humanos vem vivenciando uma série de transformações, visto que o mercado de trabalho cada vez mais exige que os profissionais de Recursos Humanos tenham conhecimento, habilidades, dedicação, respeito, controle, profissionalismo, educação, bom atendimento e que estejam sempre bem atualizados, inseridos em um processo de aprendizagem consistente, para dar conta das demandas existentes na área.

A administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. No Brasil, o profissional de Recursos Humanos ainda é um executivo encontrado somente nas grandes organizações e, excepcionalmente, nas médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização. (CHIAVENTO, 1981, p. 157).

Empresas de pequeno porte acreditavam que não era necessário ter um departamento de Recursos Humanos, pois consideravam que este setor realizava apenas o processo de admissão e demissão de funcionários. Já empresas de grande e médio porte tinham a visão que Administração de Recursos Humanos não era somente esses processos, mas também envolviam atividades relacionadas à capacitação, controle de jornada de trabalho, benefícios para colaboradores, pagamento, entre outros atributos que as organizações consideravam importantes (CHIAVENATO, 1981).

Considera - se que o departamento de Recursos Humanos participa ativamente da vida profissional e muitas vezes, até mesmo da vida particular dos funcionários. Desta maneira, segundo Chiavenato (1981), o departamento de Recursos Humanos permite que os indivíduos satisfaçam diferentes necessidades, tais como: emocionais, espirituais, intelectuais e econômicas, uma vez que as organizações cumprem com objetivos que os indivíduos, sozinhos, não conseguem alcançar.

Pensando em entender melhor como acontece o processo de atualização do conhecimento sobre as funções exercidas pelo departamento de Recursos Humanos, esse projeto tem como objetivo comparar as estratégias utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos de organizações de médio porte situadas no Meio-Oeste Catarinense, analisando se os procedimentos adotados pelo departamento estão em consonância com as tendências deste setor e entendendo as diferenças entre empresas que possuem departamento de RH e outras nas quais, um dos proprietários exerce esta função.

O trabalho está estruturado em quatro partes, iniciando-se por essa introdução. Na segunda, apresenta-se a revisão bibliográfica, contextualizando o departamento de Recursos Humanos, estilos de administração (aberta, fechada e estratégica), principais atividades desenvolvidas pelos setores, bem como as tendências do departamento de Recursos Humanos. Na terceira parte é apresentada a metodologia utilizada, seguida pelos resultados obtidos, bem como a análise dos dados e, na última parte, são apresentadas as considerações finais.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor entender as estratégias utilizadas pelos departamentos de Recursos Humanos de organizações de médio porte, situadas no Meio-Oeste Catarinense, a revisão bibliográfica desse projeto encontra-se dividida em duas partes. A primeira descreve sobre os principais estilos de administração, seguida das tendências do departamento Recursos Humanos. O segundo momento explicará sobre o processo de aprendizagem organizacional, com o intuito de disseminar conhecimento, incorporado nas práticas diárias das organizações.

Administração de Recursos Humanos

Nesse contexto dinâmico, as organizações mudaram e continuam mudando para se manter no mercado de trabalho. Dessa forma, segundo Chiavenato (2000), pode-se observar que Administração de Recursos Humanos apresenta 3 (três) subdivisões, a saber: aberta, fechada e estratégica. Considera-se **Administração Aberta** quando a organização dá autonomia para seus funcionários, de maneira que os mesmos são livres para tomar decisões e, desempenhar diversas tarefas. Chiavenato (2000, p. 29) considera que “as mudanças passaram a serem mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis. [...] A velha concepção de Relação Industrial foi substituída por uma nova visão de Administração de Recursos Humanos”, num sistema aberto, democrático e participativo dos funcionários envolvidos com a organização.

Administração Fechada é considerada quando a organização não aceita novos conhecimentos, tendências e costuma seguir sempre o que o antigo gerente vinha fazendo. Segundo Chiavenato (2000, p. 28) “A cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais ao longo do tempo”. Esta maneira de administração considera que não é necessário mudar o que sempre deu certo. Segundo Chiavenato (2000, p. 140) “é um sistema administrativo autocrático, forte, centralizador, coercitivo, arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da empresa. É o sistema mais duro e fechado”.

A **Administração Estratégica**, por sua vez, caracteriza-se quando a organização planeja todos os passos, apresentando metas e objetivos traçados:

Teve seu início ao redor de 1990. É a época que estamos vivendo atualmente [...]. A administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc. (CHIAVENATO, 2000, p. 30).

Nesse tipo de administração, cada conquista organizacional sempre é analisada, assim como o fracasso de determinada situação, apresentando uma visão ampla de cada acontecimento no mercado de trabalho. Gil (2001) considera que as organizações que têm a administração estratégica como principal foco, as mesmas estão preocupadas em: manter-se aberta para novas tecnologias administrativas; proporcionar às organizações, empregados capacitados e motivados; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho; agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes; atuar como agente de mudança; reconhecer as pessoas como parceiras da organização; proporcionar competitividade à organização; manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Principais Tendências da Administração de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos passou, e ainda passa, por diferentes mudanças; esse fato ocorre devido as constantes tendências que o mercado de trabalho apresenta. Para melhor entender esse contexto, abaixo serão abordadas as principais tendências do momento, a saber: *coach*, *mentoring*, *benchmarking*, remuneração estratégica, plano de carreira ou de cargos e salários e avaliação de desempenho. Lembrando que, embora algumas tendências não sejam novas para a área de RH, somente agora o mercado de trabalho considera que são importantes para serem desenvolvidas neste setor.

Observa-se que a terceirização é uma das tendências que mais vem crescendo no departamento de Recursos Humanos. Para Gil (2001, p.43) “terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foro de negócios da empresa é uma solução reconhecida como prática e eficiente”, desta maneira, muitas organizações vêm terceirizando o processo de recrutamento e seleção. Os serviços de terceirização não geram custos e, ainda, podem gerar conhecimentos, habilidades, rapidez e agilidades, desde que a empresa terceirizada seja conhecida e que preste o serviço corretamente. Por esse motivo é que Gil (2001) comenta que é necessário sempre estar atento e acompanhando as empresas terceirizadas.

Assim como a terceirização, as estratégias de *coach*, *mentoring* e *benchmarking* já existem há muito tempo no mercado, contudo somente agora as práticas de RH tem percebido e adotado mais frequentemente tais ferramentas como práticas estratégicas organizacionais.

Segundo Gil (2001, p. 283) o “*Coach* é um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado” As organizações recorrem às técnicas de *Coach* quando querem que sua equipe de trabalho tenha maior desempenho, alcancem resultados mais positivos, que seus funcionários tenham crescimento pessoal e profissional.

Benton (2000) considera que as organizações que utilizam as estratégias de *Coach* se beneficiam com o aumento de confiança e capacidade de agir dentro da organização e fora dela, pois “quando você eleva seu desempenho organizacional e, conseqüentemente, o desempenho de sua organização, também cria segurança no emprego” (BENTON, 2000, p. 12). *Coaching* e *Mentoring* são processos muito parecidos, como explica Gil (2001, p. 285-286):

O *mentoring* apresenta muita semelhança com o *coaching*. Sua aplicação na empresa, no entanto, é restrita aqueles empregados que tem muito potencial e que se revelam promissores, mas que precisam de ajuda para ter um desempenho de nível muito mais elevado. Assim, as ações do *mentoring* buscam tornar o cliente um “aliado” da empresa e, como conseqüência, procuram enfatizar principalmente os valores e a estrutura política da empresa, o estabelecimento de contatos e o acesso aos recursos necessários.

Pode-se dizer que o mentor busca sempre orientar seu mentorando, contribuindo para a formação de uma visão maior do mundo e, dessa forma, encarar a vida tanto pessoal como profissional de maneira mais harmônica.

Considera-se que umas das maneiras fundamentais para sobrevivência das organizações é analisar o seu próprio desempenho organizacional, juntamente com os serviços prestados ao mercado de trabalho, comparando com o desempenho organizacional e serviços prestados por outras empresas, sejam elas concorrentes direta ou indireta. Essa técnica de comparação, que vem sendo utilizada pelos departamentos de RH, é conhecida como *benchmarking*, ou seja, “o processo contínuo de medirmos os produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria” (BALM, 1995, p.34).

Spendolini (1994, p. 16) considera que é “importante lembrar que, por detrás de todo planejamento, organização e atividades de análise que definem a experiência do *benchmarking*, há os objetivos fundamentais de aprender algo novo e trazer novas ideias para uma organização”. O *benchmarking* pode, portanto, começar dentro da própria organização e partir também para o objetivo de conhecer outras organizações, que podem ser concorrentes diretas ou indiretas.

Além das estratégias de *coach*, *mentoring* e *benchmarking*, existem outras tendências muito aplicadas nos dias de hoje que são: Remuneração Estratégica, Plano de Carreira ou de Cargos e Salários e Avaliação de Desempenho. Essas estratégias também não são novas, porém somente nos dias de hoje os gerentes de Recursos Humanos, observam a importância e efetividade destas estratégias para as organizações.

Segundo Wood (2004) os sistemas de remuneração estratégicos são: Remuneração Funcional; Salário Indireto; Remuneração por Habilidades; Remuneração por Competências; Previdência Complementar; Remuneração Variável; Participação Acionária; e Alternativas Criativas. Segundo Wood (2004, p. 38):

O sistema de Remuneração Estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. [...] A Remuneração Estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização. A medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e á estratégica da empresa constitui o fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

Pode-se observar que a remuneração estratégica auxilia no aumento do vínculo entre a organização e os funcionários. Atualmente muitas empresas aderem o plano de carreira ou cargos e salários para estimular o desenvolvimento das competências e habilidades de seus funcionários. Pontes (1999, p. 70) considera que “quando as organizações, os departamentos e as pessoas têm objetivos definidos, estes contribuem para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços da empresa”. O plano de carreiras ou cargos e salários é uma ferramenta importante para a organização, pois, através desta ferramenta, todos os funcionários têm seus direitos definidos, de forma que possam planejar e traçar seus objetivos para alcançá-los.

Outra ferramenta utilizada pelas organizações para fidelizar/manter o funcionário é a avaliação de desempenho, pois os funcionários consideram que através dessa avaliação podem ser mais valorizados, podem ter aumento de salários, mudança de cargos e setores ou conseguir uma promoção na organização. Com o aprimoramento e crescimento profissional dos colaboradores, ambos os lados saem vitoriosos, pois a organização começa a ganhar com maior produtividade e qualidade, enquanto os funcionários ganham com o crescimento profissional e, muitas vezes, pessoal.

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 1999, p. 24).

As organizações implantam a avaliação de desempenho, para motivar seus funcionários, pois os mesmos consideram que, por meio dessa avaliação, podem ser mais valorizados, gerando aumento de salários, mudanças de cargos e setores, entre outras promoções. Desta maneira a organização pode aumentar a produtividade e qualidade de seus serviços, ao mesmo tempo em que os funcionários ganham com o crescimento profissional e, muitas vezes, pessoal.

Aprendizagem Organizacional

A Aprendizagem Organizacional, na perspectiva abordada neste artigo, tem como objetivo entender de que maneira os funcionários do departamento de Recursos Humanos se mantêm atualizados quanto as atividades e demandas deste setor, gerando, portanto, aprendizagem na organização. Para tanto procura entender quais as estratégias utilizadas por estes departamentos e porque elas foram adotadas. Desta forma, olha-se para este contexto procurando entender de que maneira as organizações lidam com as crenças, com os novos conhecimentos e tendências do mercado na área do RH, promovendo, ou não, a aprendizagem.

Nesse sentido, o artigo de Rigano e Edwards (1998) explica que a reflexão é fundamental no processo de aprender a aprender, especialmente em ambientes organizacionais, onde ação e desempenho estão conectados. Os autores comprovam, através de pesquisa, que a reflexão é o processo que pode modificar o conhecimento, a crença e as ações pessoais e que a aprendizagem, pautada na reflexão, contribui para que os empregados pensem mais profundamente sobre seus trabalhos e suas relações com a companhia em que desempenham suas atividades profissionais.

A aprendizagem organizacional pode ser dividida em dois tipos de aprendizagem a aprendizagem formal e a informal (COELHO JÚNIOR; ANDRADE, 2008). A aprendizagem formal acontece através de treinamentos, desenvolvimento e educação esse sistema ocorre quando o departamento de Recursos Humanos mais precisamente o setor de Treinamento e Desenvolvimento capacita os funcionários para novas atividades. A aprendizagem informal ocorre naturalmente não tem nenhum tipo de planejamento ou condução formalizada, é aquela onde o funcionário busca se aperfeiçoar sozinho.

Segundo Conlon (2004) apenas 20% do que as empresas aprendem vem de treinamentos formalizados, os 80% restantes são, portanto, campo aberto para análises na área da aprendizagem organizacional.

No entanto, em função da aprendizagem informal muitas vezes não ser conscientemente e criticamente examinada, está sujeita a um alto grau de equívocos nas interpretações feitas pelos sujeitos (MARSICK, WATKINS, 1997). Dessa forma quando os indivíduos não analisam suas práticas, utilizando a reflexão - proposta no modelo Raelin (1997) e também indicada por Conlon (2004) - a aprendizagem informal pode levar a conclusões incorretas.

Raelin (1997) propõe um modelo para a aprendizagem baseada no trabalho onde os oito tipos de aprendizagem (conceitualização, experimentação, reflexão, experiência, ciência aplicada, aprendizagem na ação, ciência na ação e comunidades práticas) precisam levar em consideração se os “aprendizes” desejam ser proficientes e críticos enquanto aprendem no trabalho. O modelo integrado proposto amplia o modelo de aprendizagem individual no trabalho, proposto por Kolb (1994) e insere quatro outros aspectos relacionados ao nível coletivo que haviam sido analisados individualmente em bases epistemológicas diversas.

Marsick e Watkins (1997) concordam com Raelin (1997) nesse aspecto, destacando também a importância do facilitador na aprendizagem informal. Os autores acrescentam mais três características que estão sempre presentes neste processo informal de aprendizagem: a primeira sugere que os aprendizes devem ser pró-ativos, permanecendo abertos a esquemas alternativos de um problema. A segunda característica sugere a reflexão como ferramenta “gatilho” da aprendizagem da experiência. A terceira característica explica que o *insight* sozinho não é suficiente, sendo necessário um sistema de suporte que encoraje as pessoas a mudarem e assimilar novos comportamentos. Nesse sentido Conlon (2004) explica que sem apoio institucional as experiências de aprendizagem organizacional individuais podem, inclusive, fazer com que as pessoas desaprendam comportamentos e práticas, gerando consequências negativas para a empresa.

A aprendizagem organizacional no ambiente de trabalho, mais precisamente dentro do departamento de Recursos Humanos, pode ser considerada como alternativa para implementação de mudanças, com o objetivo de encontrar soluções para problemas enfrentadas dentro da organização, pois a aprendizagem organizacional busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências (KOLB, 1984).

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa buscam atender ao objetivo do projeto, ou seja, comparar as estratégias utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos de organizações de médio porte situadas no Meio-Oeste Catarinense, analisando se os procedimentos adotados pelo departamento estão em consonância com as tendências deste setor e entendendo as diferenças entre empresas que possuem departamento de RH e outras nas quais, um dos proprietários exerce esta função.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, aplicadas a 6 (seis) gerentes, com o objetivo de flexibilizar a abordagem feita aos pesquisados diante das especificidades encontradas durante as entrevistas para aprofundar as informações quando necessário. As entrevistas ocorrem dentro das organizações antes, durante ou após o expediente, evitando sempre transtornos e interrupção tanto no trabalho quanto nas entrevistas. Os assuntos abordados na entrevista foram: principais tarefas realizadas pelos setores; número de funcionário em cada setor; estratégias de contratação; vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo; políticas, práticas e estratégias de RH; e aprendizagem organizacional.

Para a análise dos dados levantados nesta pesquisa, as 6 (seis) entrevistas realizadas foram transcritas. Observaram-se os princípios e as práticas orientadoras da análise qualitativa

propostos por Tesch (2002), analisando os dados coletados por meio do processo de análise textual interpretativa proposto por Gil Flores (1994).

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa foi realizada no município de Joaçaba- SC. Este município encontra-se situado no Meio-Oeste Catarinense; sua emancipação ocorreu em 25 de agosto de 1917 e, na época, sua economia era baseada na extração de madeira e no cultivo de erva-mate. Hoje, com um grande e diversificado parque industrial, é considerada a maior cidade do meio-oeste, tornando-se polo econômico da região. Sua colonização tem como referencial os imigrantes gaúchos de origem italiana e alemã (PREFEITURA DE JOAÇABA, 2017).

Atualmente Joaçaba possui 29.310 mil habitantes (PREFEITURA DE JOAÇABA, 2017); é considerada uma das melhores cidades em qualidade de vida do estado de Santa Catarina, sendo uma das 10 maiores economias de Santa Catarina (ROTA DA AMIZADE, 2012). O município possui um diversificado parque industrial e o comércio também é considerado um importante fator econômico. Desenvolveu-se muito, inicialmente, pela produção de trigo e, posteriormente, pelos setores metal-mecânica, de processamento da madeira e de industrialização de produtos alimentícios. Contudo, na última década, firmou-se como cidade universitária, tornando-se polo regional em saúde, serviços e eventos; por este motivo Joaçaba é considerada polo político, educacional e econômico do meio-oeste de Santa Catarina (JOAÇABA, 2017). A diversidade econômica, somada às características de polo regional, conferem a este município a 8ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano no Brasil (PNUD, 2012).

Os resultados da análise aqui apresentados serão organizados por grandes temas, de acordo com as perguntas feitas no roteiro de entrevista e partindo da literatura existente sobre o assunto, observando as categorias que surgiram no processo de análise dos dados. Inicialmente, serão identificados os respondentes, bem como as atividades realizadas pelos departamentos, juntamente com as tendências do departamento de Recursos Humanos das organizações de médio porte situadas no meio-oeste.

A caracterização dos entrevistados pode ser visualizada no quadro 1:

Quadro 1: Caracterização dos Sujeitos Pesquisados

Sujeito	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Idade	31 anos	30 anos	44 anos	63 anos	34 anos	50 anos
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
Escolaridade	Engenheiro Mecânico	2ª Grau Completo e Técnico Administrativo	Administração	2º Grau Completo	Administração e Pós Graduação	Psicologia e Mestre em Educação. Cursando Administração
Cargo	Engenheiro e Coordenador de RH	Gerente Administrativo	Coordenador	Diretor	Gerente de Desenvolvimento de Pessoas	Coordenador
Tempo no cargo	5 anos	13 anos	16 anos	40 anos	4 anos	6 anos

Com relação à idade dos entrevistados, pode-se observar que todos possuem idade superior a 30 anos, indicando a existência de experiência anterior adquirida pela vivência, independentemente de cargo ou formação escolar. Com relação à formação dos gerentes entrevistados, pode-se perceber que 2 não possuem formação de ensino superior (com apenas o segundo grau e cursos técnicos administrativos), 1 possui formação de engenheiro mecânico, 2 possuem formação de administração e 1 possui formação em psicologia. Considerando-se que 3 dos 6 gerentes pesquisados não têm nenhuma formação acadêmica na área, possuindo apenas cursos profissionalizantes e treinamentos, acredita-se que esses profissionais possuem maior

conhecimento prático e, portanto, tácito; quanto aos conhecimentos teóricos somente dois profissionais possuem formação na área e um terceiro está cursando Administração de Empresas. Apenas 3 gerentes atuam no cargo há menos de 10 anos, os outros 3 gerentes atuam na área por mais tempo e possuem experiência profissional no departamento de Recursos Humanos, adquirida em outras organizações.

Os gerentes 3 e 5 destacam a importância da estrutura do departamento de Recursos Humanos em uma organização. Além disso, os entrevistados destacam a importância dos setores serem divididos por funções conforme mostram as falas dos entrevistados:

É nível médio, são 11 funcionários que se divide em 1 na admissão, 3 na folha de pagamento, 1 no convênio, 2 demissão, 2 psicólogas e 1 coordenadora e ai nos temos 1 para arquivo, que se divide entre analistas e assistentes de RH. (G3)

A nossa área de RH que nós chamamos de Desenvolvimento de Pessoas, ela está estruturada em áreas, então nós temos a área de administração pessoal e relações trabalhistas, nós temos uma área de recrutamento e seleção de pessoas, nós temos uma área de capacitação e desenvolvimento, nós temos uma área de remuneração e nós temos uma área de saúde e segurança então são essas 5, são que a gente chama de subsistemas então são esses 5 subsistemas que estão dentro do sistema de desenvolvimento de pessoal, trabalham nesse sistema em torno de 40 pessoas. (G5)

Os gerentes 1 e 4 consideram que não é necessário estruturar um departamento específico de Recursos Humanos, sendo que apenas 1 funcionário é necessário para dar conta das demandas do setor conforme mostra a fala do G4:

Formação da estrutura do RH, na verdade nós não temos um departamento de pessoal na empresa. É uma coisa que nós não temos, tínhamos até 15 anos atrás e eliminamos. Hoje temos 1 funcionária que faz a folha de pagamento, mas continua fazendo outro serviço, ela é secretária. (G4).

As empresas nas quais atuam o G2 e o G4, possuem parcerias com instituições que prestam serviços de contratação de estagiários e o G4 ainda comenta sobre a preferência de contratação de filhos dos funcionários. Os demais entrevistados utilizam das técnicas de recrutamento e seleção, processo seletivo, análise de currículos e testes psicológicos.

Considerando a fala dos entrevistados observa-se que apenas o G4 não segue as rotinas burocráticas das funções do departamento de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, processo seletivo, análise de currículos e testes psicológicos), mas por outro lado segue umas das tendências na área, que trata da parceria com outras instituições para contratação de estagiários, porém as demais tendências sobre o departamento (terceirização dos serviços burocráticos) não são utilizadas nesta empresa. Observa-se também a opção de seleção por indicações de funcionários, priorizando para filhos e parentes dos funcionários antigos da organização. Comenta-se, contudo, que tal estratégia, segundo (CHIAVENATO, 2000) pode se tornar um risco para a organização, pois pode vir a fazer uma seleção equivocada, contratando pessoas não qualificadas para determinadas funções.

Os gerentes pesquisados acreditam que o recrutamento interno é mais vantajoso do que o recrutamento externo. Dessa forma, todos os entrevistados pontuam que é necessário realizar primeiro o processo do recrutamento interno e depois, se ainda houver necessidade, realizar o processo do recrutamento externo, destacando que o custo para abrir e aplicar o processo de recrutamento interno é mais baixo do que o custo para abrir e aplicar o processo de recrutamento externo. Além disto, pontuam como importante o papel da experiência, do conhecimento, das metas e da cultura da empresa que o funcionário já conhece da organização, complementada pela valorização de talentos, como comentam o gerente 5:

O recrutamento interno, na minha opinião, eu considero muito importante, pois o recrutamento interno evidencia que a empresa valoriza os talentos internos e dá oportunidades para todos crescerem na empresa. Isso gera uma... como posso citar, gera assim como um despertar, pois as pessoas se empenham mais, mostram mais

serviços de grau de qualidade muito maior para conseguirem alcançar seu objetivos, suas metas. Isso gera motivação e um clima muito positivo. (G5)

Considerando as transformações e evoluções que o departamento de recursos humanos vem vivenciando, apenas 2 dos 6 gerentes entrevistado utilizam a estratégia de *benchmarking*, sugerida pelos autores Spendolini (1994) e Balm (1995) como importante para a melhoria dos negócios:

Sim a gente desenvolve, eu acho que todas as empresas deveriam desenvolver, pois é um sistema simples de se aplicar eu considero porque é por meio de visitas a outras empresas e assim analisamos as práticas de gestão de pessoas, consideramos a que mais se destacadas e assim comparamos, analisamos todo o processo. Olha [nome da empresa] não tem uma frequência estabelecida, o procedimento ocorre sempre que há possibilidade e necessidade. Assim a [nome da empresa] tem uma equipe de gerentes que fazem está atividade conforme a necessidade da área ou do departamento. (G5)

Observa-se na fala do G5 que, a estratégia de *benchmarking* é implementada de forma mais consistente. Este gestor considera que essa metodologia é um sistema simples de ser aplicado e utiliza-o para todos os setores da organização, conforme sugere Spendolini (1994). Quanto aos demais gerentes, no entanto, embora conheçam esta ferramenta, pode-se observar que são práticas esporádicas e, muitas vezes, direcionadas a um setor, ao invés de serem atividades incorporadas nas estratégias de RH destas organizações.

A mesma situação é encontrada nas estratégias de *coaching* e *mentoring*, ou seja, são citadas na fala por 3 dos 6 gerentes entrevistados:

Isso sim no momento da contratação até acompanhamento do funcionário em si no dia a dia a gente utiliza, **busca conversar com a pessoa seguidamente** não só profissionalmente, mas também às vezes assuntos relacionados ao dia a dia, assuntos particulares famílias **pra buscar um conhecimento melhor da pessoa nos problemas às vezes externos que podem afetar dentro da empresa**. A própria empresa aplica a estratégia (G1, grifo nosso).

Olha a gente fez algum tempo atrás e **agora estamos parados**, não estamos mais fazendo por alguns motivos, mas assim a gente fazia por meio de reuniões individuais entre o *coach* e o *coache*, essa reunião era feita sempre a cada 3 semanas e sempre por uma empresa terceirizada, mas assim essa técnica era apenas para os diretores e coordenadores os demais funcionários não tiveram, mas estamos com planos futuros, assim para todos. (G5, grifo nosso).

Sendo que, na prática, apenas 1 gerente (G5) comentou que aplica esta estratégia, no entanto somente para os níveis mais altos da organização como gerentes, diretores e coordenadores. Assim como não é aplicada a estratégia de *coaching*, menos ainda é encontrada a estratégia de *mentoring* uma vez que esta estratégia “é restrita aqueles empregados que têm muito potencial e que se revelam promissores, mas que precisam de ajuda para ter um desempenho de nível muito mais elevado” (Gil, 2001, p. 285-286).

Os entrevistados consideram que não é fácil aprender a ser gerente de Recursos Humanos. Comentam que quando começaram a trabalhar na função, não tiveram auxílio de ninguém para ensinar, então aprenderam através de leituras, cursos, de aperfeiçoamentos, através de observação, basicamente apoiando-se no processo de tentativa e erro. O gerente 5, contudo, enfatiza que a área é muito complexa e que ainda não aprendeu tudo:

Olha, eu nem aprendi tudo (risos), acho que não posso dizer que já aprendi tudo, pois o aprendizado é muito constante e eu considero o RH uma caixa de surpresas, quando você acha que sabe você cai na real e vê que não sabe. Mas assim sempre estou em função de aprender algo sempre, considero que o processo de aprendizagem deve ocorrer pelo conhecimento dos diversos subsistemas de gestão de pessoas que temos aqui e também pelo aprendizado acadêmico e por várias outras maneiras, pois é muito que se aprender nesta área [...].(G5)

Como se pode observar, os entrevistados desenvolvem a técnica de aprendizagem organizacional informal citado pelos autores Coelho Júnior e Andrade (2008), esta aprendizagem ocorre de forma espontânea, naturalmente não tem nenhum tipo de planejamento ou condução formalizada é aquela onde o funcionário busca se aperfeiçoar sozinho, neste caso os gerentes utilizaram este recurso para atuar na função de gerente. Segundo Carvalho (1997, p. 187) “A verdadeira aprendizagem só ocorre quando o indivíduo domina inteiramente o assunto objeto do aprendizado, domínio esse traduzido na aquisição de novas atitudes e habilidades”.

Os entrevistados comentam a importância da sua equipe de trabalho se manter atualizada, pois o departamento de Recursos Humanos está em constantes mudanças; muitas delas demandadas pela legislação, para poder manter a equipe de trabalho os gerentes utilizam as técnicas/ferramentas da aprendizagem organizacional formal, especialmente obtida por meio de treinamentos. A aprendizagem formal, para Coelho Júnior e Andrade (2008), ocorre independente da vontade do funcionário, pois a mesma é conduzida pela pessoa responsável do setor, que planeja todo o sistema de treinamento conforme a necessidade da organização.

Os gerentes acreditam que as organizações devem sempre estar procurando oferecer diferenciais para manter/fidelizar os funcionários. Os entrevistados citam como diferenciais os planos de saúde e convênios que são: tratamento odontológico, médicos (diversos), convênios com farmácias, laboratório, exames médicos (ultrassom, radiografia entre outros) convênios com supermercados e indicam, ainda, a remuneração estratégica e os planos de cargos e salários como estratégias para manter/fidelizar seus funcionários. Os gerentes 4 e 6 consideram que mesmo com todos esses diferenciais, hoje é muito difícil conseguir manter o funcionário dentro da organização. Pode-se observar, pela fala dos entrevistados, que estes gerentes sabem que manter/fidelizar colaboradores é um dos grandes desafios do departamento de Recursos Humanos:

Olha eu acho que não funciona nem uma técnica e nenhuma e olha nenhuma técnica funciona para fidelizar o funcionário não existe olha bem não existe nenhuma técnica eu sempre comparo muito um casamento com um funcionário[...]. Então não existe regra, não existe e como o funcionário enquanto que duas partes ele está contente com a empresa ele está contente com o serviço ele fica, é então eu digo é isso que vale né.
(G4)

Wood (2004) e Pontes (1999) citam algumas técnicas que podem ser utilizadas para manter/fidelizar os funcionários, tais como: Remuneração por competências; Remuneração por habilidades; Remuneração variável; Planos de cargos e salários; Avaliação de desempenho entre outras; contudo essas práticas não foram consistentemente observadas nas práticas de RH das empresas pesquisadas.

Considerando as grandes evoluções que o departamento de Recursos Humanos vem sofrendo, a terceirização de serviços em RH é uma tendência que está ganhando espaço aos poucos, e cada dia mais ganha força no mercado de trabalho (GIL, 2001). Considerando-se esta tendência, dos 6 gerentes entrevistados, 4 gerentes comentam que todos os setores podem ser terceirizados, 1 gerente comenta que não terceirizaria todo o setor (somente o setor de recrutamento e seleção) enquanto apenas 1 gerente não terceirizaria nenhum setor do departamento de Recursos Humanos. Nas demais organizações os gerentes comentam que a terceirização pode ocorrer em diversos setores e atividades do departamento de Recursos Humanos, dentre os quais citam: recrutamento e seleção, folha de pagamento, apoio jurídico, entre outras.

Apesar da abertura para a terceirização de alguns setores do RH, todos os gerentes comentam a importância do departamento de Recursos Humanos ter participação em todos os assuntos e decisões que envolvam mudanças organizacionais e/ou os funcionários, consideram que dessa forma a organização sempre terá mão de obra qualificada.

Contrariando a fala dos entrevistados onde os mesmos comentam que existe participação nas decisões e mudanças organizacionais em tudo que envolva os funcionários, observa-se que o departamento de RH efetivamente participa em todas as reuniões, mudanças, aquisições, contratações, entre outras atividades estratégicas, nos casos em que o dono da organização é o próprio gerente do departamento. Dessa forma pode-se dizer que o RH somente ganha importância e respaldo porque o dono está gerenciando; nas demais organizações onde o dono não está gerenciando o departamento, o RH só é chamado ou convocado para reuniões que tratam diretamente dos assuntos relacionados a funcionários, como observa-se na fala do G3:

Sim, mudanças de colaboradores, a gente está sempre participando, **O RH dentro da função dele participa mais nas questões... direcionado aos trabalhadores, contratações, benefícios é mais isso contratações, benefícios ...** enfim, tudo que diz respeito ao funcionário o RH sim é chamado.(G3, grifo nosso)

O gerente 4 comenta que não possuir o departamento de RH é melhor para a empresa:

Eu só vejo o seguinte **eu conclui bem certo depois que nós não temos mais departamento de Recursos Humanos as coisas funcionaram muito melhor** porque as coisas é o tal da coisa se o casal quando briga não se acerta na hora ali separa e aqui é a mesma coisa o empregado que quando é chamada a atenção não aceita porque ele errou ele não vai mais ficar na firma, mas nem por isso nós vamos ficar com raiva dele com assim por nós temos assim uns quantos funcionários que saíram experimentaram em outra firma voltaram e a gente aceita eles numa boa e como um casamento separa volta separa volta a mesma coisa então eu pensos assim e nos tratemos os empregados com muito respeito é com muita consciência com muita tudo enquanto um como gente humano valorizamos ele essa é a nossa política por isso estamos ai com 58 anos com funcionários com 49 anos de empresa.(G4, grifo nosso).

O gerente 4 é estritamente contra o departamento de RH, como se pode observar na fala do mesmo; esta organização tinha o departamento de RH mas, por motivos pessoais não abordados na pesquisa, o mesmo retirou o departamento e passou a fazer a parte burocrática deste setor na organização (Admissão, Demissão e SESMT). O gerente considera que a organização encontra-se melhor estruturada e se encontra em um período com bom clima organizacional (embora não tenha feito pesquisa de clima para confirmar esta informação), uma vez que trata pessoalmente dos problemas que ocorrem com seus funcionários. Para elaboração da folha de pagamento o mesmo conta com o auxílio de uma funcionária que também executa a função de secretária e de uma empresa terceirizada.

Para Chiavenato (2000) esta forma de administração é considerada autoritária, fechada, pois o gerente gosta de controlar, organizar, ter informações de tudo o que ocorre dentro da organização, o mesmo considera que dando a oportunidade para filhos e parentes de funcionário da organização, seja mais fácil controlar, devido ao convívio familiar que ocorre dentro da organização.

Em determinadas circunstâncias, esta forma de administração fechada pode ser considerada uma vantagem perante as outras organizações, pois, sendo o dono o mesmo participa de todas as decisões da organização, a reação a problemas ou efetiva implantação de ações estratégicas pode ser imediata, o que é necessário às empresas que competem em um mundo globalizado. Contudo, nas organizações em que as decisões chegam ao departamento de RH apenas para serem executadas, sem ao menos o departamento expor suas opiniões e considerações perante a situação, à organização pode correr riscos, pois o departamento de RH pode executar tarefas de maneira que, mais tarde, possam refletir negativamente para a organização no clima organizacional gerando problemas como, por exemplo: desmotivação, intrigas entre os membros da equipe, além de outros problemas burocráticos que podem vir a acontecer, devido à tomada de uma decisão precipita sem ter o conhecimento e a participação do departamento RH.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do estudo foi possível perceber que os entrevistados consideram importante para um profissional na área de Recursos Humanos, mais precisamente gerente do departamento de Recursos Humanos, o conhecimento teórico adquirido pela aprendizagem formal, que pode ser obtido através de especialização, participação em cursos, treinamentos, leituras que acrescentem informações sobre a área de Recursos Humanos. No entanto, mais evidente ainda aparece o papel da aprendizagem informal, que pode ser obtida de forma espontânea, especialmente pela prática de tentativa e erro (KOLB. 1984; ARGYRIS; SCHÖN, 1996), onde o próprio funcionário busca se aperfeiçoar sozinho, por meio de estudos, com outros colegas, tendo disponibilidade para aprender e também ensinar.

Os entrevistados G1 e G4, vivenciando as transformações que surgem na Administração de Recursos Humanos, consideram que não é necessário ter um departamento de Recursos Humanos específico na organização, sendo que, para eles, apenas 1 funcionário é necessário para fazer o cálculo da folha de pagamento e os demais serviços os diretores da organização podem executar. Cabe destacar que estes gerentes trabalham em empresas de pequeno porte (G1), com entorno de 50 funcionários, e médio porte (G4), com aproximadamente 88 funcionários.

Os demais entrevistados consideram que é necessário ter um departamento específico de Recursos Humanos, pois consideram que, com este setor, torna-se mais fácil trabalhar com as tendências, legislações, burocracias, leis trabalhistas, entre outros procedimentos necessários para as organizações.

No decorrer das entrevistas pode-se observar que apenas o G4 possui como forma de administração a fechada. Chiavenato, (2000), comenta que esta forma de administração é autocrática, forte, centralizadora e arbitrária e que no decorrer dos anos com as evoluções que a Administração de Recursos Humanos vem sofrendo poucas empresas ainda executam esta forma de administração. As demais organizações demonstram pautar-se na administração estratégica, aberta para novas tendências, uma vez que estão sempre em busca de melhorias. Segundo Gil (2001) a organização com esse modelo de administração tende a possuir empregados capacitados e motivados; preocupando-se com a qualidade de vida no trabalho e agregando valor aos empregados, à empresa e aos clientes.

Somente 1 entrevistado comenta que a técnica de terceirização não deve ser aplicada em nenhum setor do departamento de Recursos Humanos, o G6 considera um risco o serviço de terceirização, dessa forma não concorda com Gil (2001), quando este autor escreve que a terceirização é uma solução reconhecida como prática e eficiente. Os demais entrevistados consideram que o setor de folha de pagamento é o setor que mais se adaptaria a terceirização, o recrutamento e seleção também pode ser terceirizado, mas exige mais cautela segundo o G5. Cabem novas pesquisas sobre esse aspecto, a fim de verificar como as técnicas de terceirização contribuem para a organização, visto que esse assunto não foi aprofundado no presente estudo.

Percebe-se que a teoria de Kolb (1984), ao enfatizar que aprendizagem organizacional busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências e assim transformando esses conhecimentos em práticas, a mesma enquadra-se perfeitamente na área da Administração de Recursos Humanos. Tal afirmação é possível porque os gerentes entrevistados consideram que a experiência, a percepção e o comportamento são formas cruciais para o desenvolvimento e aprimoramento dos trabalhos desenvolvidos dentro da organização.

O presente artigo teve como objetivo comparar as estratégias utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos, analisando se os procedimentos adotados pelo departamento estão em consonância com as tendências deste setor e entendendo as diferenças

entre empresas que possuem departamento de RH e outras nas quais o proprietário exerce esta função.

No decorrer da pesquisa observa-se que os gerentes entrevistados estão procurando manter-se atualizados, atendendo as tendências do setor, porém a grande diferença encontra-se na pesquisa com relação às organizações que o gerente é o dono e na outra que não é o dono. Nas organizações onde o dono é o próprio gerente do departamento de RH o mesmo participa de todas as decisões da organização, envolvendo ou não os funcionários, dessa maneira a reação a problemas ou efetiva implantação de ações estratégicas pode ser imediata, o que é necessário às empresas que competem em um mundo globalizado. Já nas demais organizações, o gerente de RH somente participa de reuniões que envolvem os funcionários, as demais reuniões não tem participação sendo que as decisões chegam ao departamento de RH apenas para serem executadas, sem ao menos o departamento expor suas opiniões e considerações perante a situação.

Esta diferença no tratamento pode acarretar riscos para a organização, pois o departamento de RH pode executar tarefas de maneira que, mais tarde, possam refletir negativamente para a organização, especialmente no clima organizacional, gerando problemas como, por exemplo, desmotivação, intrigas entre os membros da equipe, além de outros problemas burocráticos que podem vir a acontecer, devido à tomada de uma decisão precipitada sem ter o conhecimento e a participação do departamento RH. Acredita-se que isso acontece porque, embora o avanço nessa área seja consistente, ainda prevalece a imagem de que não é necessário ter um departamento estratégico para este setor, sendo que apenas uma pessoa treinada (no sentido estrito desta palavra) pode executar as tarefas do departamento de RH.

É importante pontuar que, para obter análise mais profunda, é necessário que se tenha acesso ao manual de procedimentos do RH, uma vez que cada organização possui seu próprio manual, usualmente elaborado pelos gerentes, coordenadores do departamento de Recursos Humanos juntamente com os diretores da organização. O manual contém todos os procedimentos burocráticos, informações, regulamento de cada setor (admissão, folha de pagamento, benefícios, folha ponto, rescisão, apoio jurídico, treinamento e Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT) e a política de qualidade. Infelizmente nenhum gerente disponibilizou este documento para que servisse como fonte de análise, desta forma recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas em empresas que aceitem liberar esta informação como mais uma fonte de dados.

REFERÊNCIAS

BALM, G. J. **Benchmarking** um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BENTON, D. A. **Faça o que eles fazem: técnicas de coaching** para o desenvolvimento profissional. São Paulo: Negócio, 2000.

CARVALHO, A. V. NASCIMENTO L. P. **Administração de recursos humanos**, 2. ed.– São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COELHO JUNIOR F. A.; ANDRADE J. E. B. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em WWW.scielo.br/paideia Acesso em 28 ago. 2010.

COELHO JUNIOR F. A.; ANDRADE J. E. B. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em WWW.scielo.br/paideia Acesso em 28 ago. 2010.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training** v. 28, n. 2/3/4, 2004.

GIL A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL FLORES, J. **Análisis de dados cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU - Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Disponível em http://www.pnud.org.br/IDH/Atlas2013.aspx?indiceAccordion=1&li=li_Atlas2013 Acesso em 15 de out de 2012.

KOLB, D. et al. Strategic Management Development: using experiential learning theory to assess and development managerial competencies. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). **Managing Learning**. London : Routledge, 1994.

KOLB, D. et al. Strategic Management Development: using experiential learning theory to assess and development managerial competencies. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). **Managing Learning**. London : Routledge, 1994.

KOLB, D. **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D. **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

PREFEITURA DE JOAÇABA: Disponível em <http://www.joacaba.sc.gov.br/municipio/index/codMapaItem/8727>. Acesso em: 20 jul. 2017.

RAELIN, J. A. A model of worked-based learning. **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, v. 8, n. 6, Nov/Dec 1997.

RIGANO, D.; EDWARDS, J. Incorporating reflection into work practice. **Management Learning**. v. 29, n. 4, p. 431-446, 1998.

ROTA DA AMIZADE. Disponível em
<http://www.rotadaamizade.com.br/historico_joacaba.php>. Acesso em: 14 set. 2012.

SPENDOLINI, M.J. *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TESCH, R. *Qualitative Research: analysis, type and software tools*. New York: Falmer Press, 2002.

WOOD, J.T. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.