

O ENFOQUE ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DE UMA GRANDE EMPRESA DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

Andrea Cristina Elias Ribeiro

Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção - UFSCar

Rod. Washington Luís (SP 310), Km 235 - CP 676 - 13565-905 - São Carlos - SP

Endereço eletrônico: p-andrea@iris.ufscar.br

“ABSTRACT”

New systems of production and work organization have introduced several changes in the way human resources are managed. Large firms have been adopting a strategic approach to personnel management.

This paper intends to present the new concepts and practices in human resources management and discuss the link points among, first, the human resources strategy and the corporation strategic planning and, second, the human resources strategy and the other functions strategies.

By analyzing data collected in an automobilist large firm, it was possible to observe that, even in an unaware way, the firm has a human resource strategy. The case showed the integrations among human resources strategy and other functions strategies are well done. However, it was observed that the integration among human resources strategy and corporations strategic planning could be improved.

“KEY WORDS”: human resources strategic management; inter-strategies integration.

RESUMO

O rápido surgimento de novas formas de organização da produção e do trabalho trouxe um novo enfoque sobre a gestão de recursos humanos. Atualmente, empresas mais desenvolvidas optaram pela gerência estratégica de recursos humanos.

Este artigo pretende apresentar os novos conceitos e práticas adotados na administração de recursos humanos e discutir a integração da estratégia de recursos humanos com, primeiro, o planejamento estratégico da empresa e, segundo, com as estratégias das outras áreas funcionais.

Pela análise de informações obtidas numa unidade de uma grande empresa do setor automobilístico, foi possível observar que, mesmo de forma inconsciente, a empresa implementou uma estratégia de recursos humanos. Notou-se que a integração entre a estratégia de recursos humanos e as estratégias das outras áreas é suficiente. Contudo, foi observado que a integração entre a estratégia de recursos humanos e o planejamento estratégico da corporação pode ser aprimorada.

PALAVRAS-CHAVE: gestão estratégica de recursos humanos; integração entre estratégias

1.INTRODUÇÃO

Os novos sistemas de produção e novas formas de organizar o trabalho adotados por organizações de nível mundial jogaram uma nova luz sobre o enfoque dado à gestão de recursos humanos das empresas. A administração de pessoal ganhou importância, assumindo peso estratégico.

Os departamentos de recursos humanos foram reestruturados e suas responsabilidades foram alteradas. Hoje área de gestão de recursos humanos deve promover uma transformação na mentalidade e no comportamento dos profissionais para que estes acompanhem o desenvolvimento tecnológico vivido na indústria mundial (GLOBALIZAÇÃO..., 1997).

A atividade de desenvolvimento organizacional e de pessoal foi a que sofreu maiores mudanças. Contudo, mesmo as funções da gestão de recursos humanos que poderiam ser encaradas como

operacionais, como é o caso das atividades de suprimento, aplicação e manutenção, podem e têm sido utilizadas nas empresas de forma estratégica.

A idéia central desse artigo é listar algumas práticas da gestão estratégica de recursos humanos e discutir a integração da estratégia de R.H. com a estratégia da empresa e das demais áreas funcionais.

O trabalho é constituído de uma parte teórica e uma parte prática. Na parte teórica, um levantamento bibliográfico é apresentado, colocando o conceito tradicional e enfoque moderno da gestão de recursos humanos. Mais ainda, os fatores de integração da estratégia de recursos humanos com as estratégias da empresa e das outras funções são traçados.

Na parte prática, dados coletados em pesquisa numa grande empresa da indústria automobilística nacional são apresentados e algumas considerações são desenvolvidas.

2.MUDANÇAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1. OS CONCEITOS TRADICIONAIS

A literatura clássica divide as atividades de gestão de recursos humanos em quatro grandes grupos (CHIAVENATO, 1986):

- **Suprimento de Recursos Humanos:** captação junto ao mercado de trabalho de pessoal capacitado à desenvolver atividades necessárias à empresa. Inclui recrutamento e seleção de candidatos.
- **Aplicação de Recursos Humanos:** o objetivo dessa atividade é garantir que a pessoa que ocupa um determinado cargo desempenhe adequadamente o papel que cabe à sua função. Para isso, essa função envolve uma eficiente descrição e análise de cargos e, ainda, a avaliação do desempenho humano.
- **Manutenção de Recursos Humanos:** envolve cuidados com a compensação salarial, com os benefícios sociais e com aspectos da condição do trabalho como higiene e segurança.
- **Desenvolvimento de Recursos Humanos:** trata do desenvolvimento pessoal e organizacional através de treinamento .

O desenvolvimento organizacional está ligado à reação da organização e sua capacidade de adaptar-se frente a mudanças, sejam elas internas ou no meio ambiente.

O objetivo do desenvolvimento organizacional é aumentar o nível de confiança e satisfação existente entre os membros da empresa, criando um ambiente mais propício para abertura de comunicação, alcance de soluções sinérgicas e incremento do nível de responsabilidade individual e em grupo.

Os conceitos tradicionais sobre treinamento consideram que é possível traçar uma separação entre treinamento e educação formal. O primeiro estaria relacionado com a preparação do indivíduo para um determinado cargo ou função. Já a educação formal seria a preparação do indivíduo para situações internas e externas ao ambiente de trabalho.

ATIVIDADE		FUNÇÃO DESENVOLVIDA
Suprimento	⇒	recrutamento e seleção
Aplicação	⇒	análise e descrição de cargos elaboração dos planos de carreira avaliação de desempenho
Manutenção	⇒	remuneração higiene e segurança do trabalho plano de benefícios
Desenvolvimento	⇒	treinamento

Figura 1. Funções desenvolvidas por cada área de atividade da gestão de R.H.

2.2. O NOVO ENFOQUE : A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A organização que optar por gerenciar estrategicamente deve considerar as seguintes características de decisões estratégicas:

Horizonte de tempo: questões estratégicas levam um longo tempo para serem compreendidas e seu impacto levará bastante tempo para ser absorvido.

Impacto: impactos de decisões estratégicas são bem maiores do que aqueles causados por atividades táticas (a médio tempo) ou operacionais (curto horizonte de tempo).

Concentração de esforços: há a concentração de esforços e atenção num estreito leque de fatores ou metas. Focar atenção em determinada atividade pode significar reduzir os esforços em alguma outra atividade (WHEELWRIGHT, 1984, p. 82).

A organização que gerencia estrategicamente seus recursos humanos utiliza-os no sentido de obter vantagens competitivas, portanto, deve apresentar uma mudança de atitude na realização de cada função desenvolvida por cada atividade sob responsabilidade do departamento de recursos humanos.

No que diz respeito às atividades de *recrutamento e seleção*, para PFEFFER (1998), é extremamente necessário que a empresa realize contratações seletivas.

O processo de aquisição de novos talentos tornou-se cada vez mais crucial para as empresas, e ainda, pode ser muito custoso. As indústrias automobilísticas japonesas têm enfatizado que selecionar bons funcionários tem sido um fator crítico para seu sucesso. Segundo PFEFFER (1998), ao contratar seus funcionários a organização deverá cuidar para seguir quatro requisitos:

1. Utilizar técnicas de recrutamento que recrutem selecionando, para que a empresa tenha um leque de opções de boa qualidade
2. Os atributos necessários e as tarefas a serem desenvolvidas devem estar bem claros
3. A escolha deve ser feita considerando cuidadosamente o cargo a ser preenchido, não adianta colocar a pessoa certa no lugar errado
4. Durante a seleção, a organização deve concentrar-se em atributos que são difíceis ou impossíveis de desenvolver ou mudar através de treinamento e deve dar valor a candidatos com qualidades que os diferenciem do restante

Para cumprir com o primeiro requisito é importante que a empresa preocupe-se com onde e como vai fazer a divulgação da(s) vaga(s) em aberto. Para recrutar selecionando é necessário certificar-se de que somente as pessoas com os atributos desejados serão convidadas a participar do processo seletivo.

Para que os recrutadores e selecionadores conheçam a natureza da vaga a ser preenchida e façam a escolha correta (segundo e terceiro requisitos) é imprescindível que a *análise e descrição do cargo* tenha sido realizada de forma a deixar claro os conhecimentos técnicos e requisitos comportamentais desejados. Mais ainda, é necessário conhecer detalhes como quais são as tarefas desenvolvidas no cargo, como elas devem ser realizadas e por que (com que objetivo) são realizadas (CHIAVENATO, 1986, p. 173).

As novas abordagens gerenciais têm levado as empresas a adotarem estruturas organizacionais mais enxutas, com menos níveis hierárquicos e menor possibilidade de ascensão vertical, levando a uma horizontalização de responsabilidades. Deste modo, há um redesenho das carreiras e dos cargos. Para SCHEIN (1996) *apud* SANTOS (1998, p. 102), “*as descrições de cargos torna-se-ão documentos dinâmicos, continuamente renegociados à medida que mudar o trabalho da organização, em resposta a circunstâncias ambientais em mudança*”.

Segundo SANTOS (1998), o redesenho da organização e dos cargos deverá levar a empresa que quer gerenciar de forma estratégica seus recursos humanos a elaborar um sistema de *plano de carreira* baseado no indivíduo. Isto significa que o valor será dado ao funcionário e não ao cargo que ele ocupa, o que proporcionará à empresa maior flexibilidade na alocação de seus funcionários em projetos ou áreas pois, a pessoa que possui determinados talentos será capaz de desenvolver eficientemente diferentes tarefas.

Ao alocar seus funcionários em cargos é necessário que a empresa aja de forma cuidadosa. A alocação deve ser feita segundo uma negociação prévia. As pessoas tiveram seu poder de decisão aumentados, ganhando assim, a oportunidade de opinarem e decidirem sobre suas carreiras. Deve haver uma conversa conciliadora e não uma decisão onde apenas um dos lados manda e o outro obedece.

Ao elaborar um *plano de carreira* baseado em pessoas, a empresa deve perceber que a capacitação da organização está intimamente ligada à capacitação de seus funcionários. Deste modo, caberá à empresa investir continuamente na formação de seus profissionais.

A organização que busca a inovação utiliza um sistema de *avaliação de desempenho* que considera e promove fatores como a geração e/ou adoção de novas idéias. Esta avaliação deve ser freqüente e verificar o progresso do processo de inovação. Além disso, a avaliação de desempenho deve ser parte integral do relacionamento entre chefe e funcionário (SANTOS, 1998).

O enfoque estratégico dado atualmente os recursos humanos tornou necessário que a organização adote não simplesmente *políticas de remuneração* e *planos de benefícios* mas sim um *sistema de recompensa*.

O sistema de recompensa de uma organização envolve remuneração e benefícios. Ao planejar o sistema de recompensas, deve-se ter em mente que, indiretamente, ele mostrará aos colaboradores como eles são encarado pela organização. Para PFEFFER (1998, p. 108) "*o nível salarial manda uma mensagem para a força de trabalho da firma - eles são realmente valorizados ou não são*". Segundo CHIAVENATO (1986, p.216), "*...um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários ...*" pois, a política de remuneração salarial tem influência sobre as relações da organização com seus funcionários e afeta seu nível de competitividade no mercado de trabalho.

MAHONEY (1989) *apud* SANTOS (1998, p. 105), cita alguns planos de remuneração que podem ser utilizados de forma pura ou combinada, são eles: remuneração por habilidade, remuneração por desempenho, participação nos lucros e participação acionária.

PFEFFER (1998, p. 112), comenta que políticas como participação nos lucros (no caso da empresa como um todo) ou participação nos ganhos (no caso de uma planta ou unidade de negócio) motivam os funcionários a uma maior esforço porque "*as pessoas sabem que compartilharão os resultados de seu trabalho*".

Para a organização que gerencia estrategicamente seus recursos humanos, seja qual ou quais forem os sistemas de remuneração adotados, o importante é que ele seja uma forma de promover a geração e adoção de novas idéias. As recompensas devem ser dadas por reconhecimento, isto é, deve-se premiar o funcionário que trouxe contribuições efetivas para o desenvolvimento da empresa. A empresa deve promover o balanceamento entre remuneração e motivação. Os aumentos de salários devem ser encarados como um incentivo à criatividade, o funcionários deve sentir que tem liberdade para inovar. Cabe, ainda, à empresa cuidar para que haja balanceamento entre as recompensas da equipe como um todo e dos indivíduos que nela se destaquem (SANTOS, 1998).

A empresa que gerencia estrategicamente seus recursos humanos deve tomar atitudes no sentido de promover a integração de competências que possibilitem alcançar as vantagens competitivas desejadas, incentivar a aprendizagem organizacional e cuidar da gestão da cultura organizacional. Para SANTOS (1998), estas seriam as "preocupações básicas" de uma gerência estratégica de recursos humanos.

Estas “preocupações básicas” da área de recursos humanos estão intimamente relacionadas com o *desenvolvimento organizacional*.

É exatamente na atividade de desenvolvimento que observa-se maior evolução na administração de recursos humanos. Os processos ligados ao desenvolvimento organizacional ganharam um enfoque diferenciado do tradicional. Agora, mais ainda do que antes, percebe-se que o desenvolvimento individual do funcionário é parte crucial do desenvolvimento da organização.

A integração de competências, habilidades e tecnologias envolve a utilização de redes de trabalho, isto é, o trabalho em equipes e entre equipes (SANTOS, 1998).

O trabalho em equipes tem sido uma prática freqüente nas organizações mais desenvolvidas. Para PFEFFER (1998, p. 104), “*organizar pessoas em equipes auto-dirigidas é um componente crítico de praticamente todos os sistemas de gerenciamento com alta-performance*”.

CRISTINA SANCHES (1997), diz que “*as empresas estão recorrendo cada vez mais ao empowerment, ou às equipes potencializadas, que têm capacidade de se autogerenciar, absorver mudanças com maior facilidade e oferecer mais em termos de competitividade e qualidade*”.

Nestas equipes autogerenciadas, o poder é compartilhado e a autonomia dos funcionários é um fator de grande importância para a eficácia do trabalho. Ao promover a autonomia do funcionário, a organização estará criando profissionais mais engajados (AZEVEDO, 1997).

Incentivar a aprendizagem organizacional consiste em promover a renovação das competências profissionais do corpo de funcionários da organização (SANTOS, 1998).

A renovação das competências é obtida pela aplicação de eficientes técnicas de treinamento. Atualmente treinar envolve desenvolver além das habilidades técnicas, capacidades comportamentais e administrativas. Treinar passou a significar promover a aprendizagem e deve ser um processo contínuo aplicado a todos os níveis da empresa.

O processo de levantamento das necessidades é uma fase muito importante no planejamento dos treinamentos a serem implementados. Nesta etapa devem ser consideradas as metas estratégicas da empresa e a necessidade dos usuários, que sempre devem ser ouvidos (SANTOS, 1998).

O conteúdo do treinamento deve ser bem estudado e elaborado de forma a suprir as necessidades em aberto.

Uma característica do treinamento moderno é que ele é, freqüentemente, realizado no local (ou até mesmo nos postos) de trabalho.

O Japão é um dos melhores colocados no *ranking* dos países que têm investido suficientemente em treinamento (TENDÊNCIAS..., 1997). Este fato é bem justificado considerando-se o número de horas anuais dedicadas a treinamento por empresas japonesas, 364, contra 178 horas em firmas européias e 42 em empresas americanas (PFEFFER, 1998).

Um dos empecílo para ao se defender a importância do investimento em treinamento é que a mensuração do retorno do capital gasto neste tipo de atividade é muito difícil (PFEFFER, 1998).

No que se refere à gestão da cultura organizacional, a tarefa dos profissionais de recursos humanos é a concepção, disseminação e monitoramento de valores organizacionais (SANTOS, 1998).

Os valores organizacionais servirão para orientar o trabalho das equipes, com o objetivo de atingir as metas estratégicas da empresa.

Promover alterações na cultura organizacional engloba reduzir as diferenças de *status* entre os níveis hierárquicos. Este processo pode incluir mudanças na linguagem, espaço físico e vestimenta, por exemplo, ou até mesmo, a diminuição das desigualdades salariais.

Outra medida a ser tomada no sentido de diminuir as diferenças de *status* é o compartilhamento pela organização com seus profissionais de informações como a performance financeira, objetivos estratégicos e ações operacionais. Assim, a empresa estará mostrando confiança no seu funcionário (PFEFFER, 1998).

A administração estratégica de recursos humanos vem provocando mudanças até mesmo no vocabulário utilizado pelos profissionais da área. Atualmente, termos mais adequados à realidade empresarial têm sido adotados. À seguir, alguns exemplos dos novos vocabulários e atitudes são citados.

Antigo	Moderno
Empregado	Colaborador
Mudança contínua	Transformação
Eventos de treinamento	Auto-aprendizado no trabalho
Grandes departamentos de treinamento	Treinamento por terceiros
Monoculturalismo	Diversidade

Treinadores como professores	Treinadores como facilitadores do aprendizado
Funcionários/indivíduos	Grupos/times
Funções	Processos
Liderança	Direcionamento do atendimento
Controle	Estímulo
Local	Global
Supervisor	Orientador
Programas de avaliação	Soma dos valores da contribuição
Responsabilidade	Confiabilidade
Oficinas de trabalho	Treinamento via computador
Dirigir	Facilitar
Competição	Colaboração
Avaliação da performance	Gerenciamento da performance
Sala de aula	Centro de aprendizado
Matriz	Redes de trabalho
Treinamento enquanto custo	Treinamento como investimento

Fonte: adaptado de TENDÊNCIAS...(1997)

2.2.1. A integração da Gestão Estratégica de Recursos Humanos com a estratégia empresarial

Para traçar a ligação entre a estratégia da área de recursos humanos e a estratégia empresarial e estratégias das outras áreas funcionais é interessante conhecer o processo de planejamento estratégico de uma empresa.

De forma bastante simplificada, o processo de planejamento estratégico de uma empresa e de suas áreas funcionais pode ser esquematizado conforme figura 2.

Na primeira etapa, a *definição da missão*, a empresa determinará em qual ou quais negócios irá agir.

Na fase de *diagnóstico estratégico*, a organização faz uma auto-avaliação considerando tanto aspectos internos quanto externos. Na análise interna a empresa vai examinar seus pontos fortes e

fracos. Já na análise externa a empresa procurará detectar no seu ambiente concorrencial oportunidades e ameaças que possam surgir.



Figura2. Etapas do planejamento estratégico (adaptado de LAGO DA SILVA & BATALHA, 1997)

Na *definição das estratégias e objetivos* a empresa faz a escolha das estratégias que adotará , traçando os objetivos e metas a elas relacionados.

Finalmente, a organização *implementa* o planejamento estratégico elaborado e realiza o *controle* ou monitoramento do mesmo (RIBEIRO, 1996).

É na terceira etapa, *definição das estratégias e objetivos*, que pode-se perceber a necessidade de integração das ações da área de recursos humanos com a estratégia da empresa.

No momento que a empresa divulga seus objetivos e escolhe suas estratégias, cada área, incluindo a área de recursos humanos, deverá procurar identificar sua *missão* dentro do processo estratégico da organização. À partir daí, a área de recursos humanos começará a traçar seu planejamento estratégico. Segundo ALMEIDA *et al* (1993, p. 16), durante a elaboração de seu plano estratégico, “a área de recursos humanos deverá procurar estimar os valores que serão despendidos em

recursos humanos para o atingimento dos objetivos empresariais desde salários, treinamento, benefícios etc., ...”. Agindo assim, os profissionais de recursos humanos estarão cuidando para que as estratégias da área estejam perfeitamente integradas e sejam condizentes com o planejamento estratégico da empresa, o que é muito importante no resultado corporativo.

Para atingir os objetivos e estratégias, é comum, que as diferentes áreas funcionais utilizem programas e planos de ação. Muitos destes programas e planos de ação poderão envolver mudanças na organização do trabalho. Neste momento, a área de recursos humanos entrará como suporte, tendo como tarefa preparar a mão-de-obra para o que dela será requisitado. Por exemplo, caso uma das preocupações da função produção seja com seu serviço de apoio ao consumidor no que diz respeito a resolução de problemas, a opção poderá ser a formação de grupos de análise de falhas e solução de problemas; caberá então, à área de recursos humanos cuidar para que os colaboradores que participarão destas equipes recebam todo tipo de treinamento que mostrar-se necessário.

É crucial para a empresa que as decisões da cada função leve em consideração o que está acontecendo nas outras áreas. A integração entre as estratégias funcionais é imprescindível.

3. ESTUDO DE CASO

Os dados apresentados são de uma unidade de uma grande empresa do setor automobilístico. A unidade em questão localiza-se no interior do estado de São Paulo e começou a funcionar no ano de 1996.

Atualmente existem nesta unidade duas plantas, ambas organizadas em células. As células de trabalho são constituídas por um líder, áreas de suporte (qualidade, logística e manutenção) e grupos multifuncionais com monitor. O líder de célula gerencia todo o processo.

A produção trabalha em dois turnos e o nível de automação é alto. Os equipamentos são modernos e, em uma das plantas, na célula de montagem cinco robôs são utilizados.

Na unidade trabalham cerca de 470 funcionários (somando as duas plantas) efetivos da empresa entre, horistas, mensalistas e executivos. Como a preocupação está centrada em produzir, grande parte dos serviços de infra-estrutura, como transporte, limpeza, restaurante, afiação, tratamento de

efluentes, dentre outros, são comprados de empresas especializadas. Por isso, o número de terceiros na unidade é grande, cerca de 220.

O departamento de recursos humanos responde para o gerente geral da unidade mas, recebe suporte do *staff* corporativo.

São atividades do departamento de recursos humanos da unidade a administração de pessoal, a administração de serviços e a segurança do trabalho. A grande maioria das tarefas do departamento de recursos humanos são administradas por funcionários da empresa mas realizadas por terceiros. Assim, o departamento de recursos humanos é enxuto, são apenas seis funcionários da empresa (um gerente, dois analistas e três técnicos em segurança do trabalho) administrando cerca de 60 funcionários de terceiros.

As atividades terceirizadas são: plano de saúde, correio, treinamento, serviço de alimentação, proteção ao patrimônio e assistência médica.

Todas as unidades devem seguir as diretrizes de recursos humanos da empresa, que são:

1. Contribuir para que a empresa seja a mais **competitiva** no setor, alcançando os objetivos de Produção, Qualidade, Produtividade e Custos, através da manutenção de uma efetivo de pessoal altamente qualificado e comprometido.
2. Criar um **ambiente de trabalho** capaz de atrair, formar e reter os melhores profissionais do mercado de trabalho, através de uma política eficaz de remuneração, benefícios, desenvolvimento pessoal e profissional e plano de carreira.
3. Propiciar a **motivação** dos recursos humanos da empresa, desenvolvendo formas de organização e de relações de trabalho que os direcionem para os objetivos de melhoria contínua e compromisso com os princípios e valores essenciais da empresa.
4. **Desenvolver e manter** os empregados atualizados técnica e administrativamente mediante processo contínuo de treinamento interno e externo
5. Assegurar que os locais de trabalho estejam dentro de elevados padrões de **segurança, bem estar e saúde** e garantir a preservação do **meio ambiente** no âmbito da empresa e em sua área de influência
6. Gerar condições para que cada elemento de liderança atue como “**Gerente de Recursos Humanos**”

7. Promover *respeito e confiança* mútua entre os empregados, de todos os níveis, através de uma política de valorização, reconhecimento e disciplina
8. Contribuir para que a *comunicação* entre a empresa, seus empregados e terceiros seja objetiva, eficaz e contínua

Recrutamento e seleção é realizado pelo pessoal de recursos humanos da própria unidade. Grande atenção é dada a este processo pois, é uma preocupação da empresa captar os melhores profissionais existentes no mercado.

Quando existe alguma função a ser preenchida, é política da área de recursos humanos dar preferência para os colaboradores da própria planta, caso isso não seja possível, a oportunidade fica aberta para funcionários de outras unidades da empresa. Somente esgotando estas duas possibilidades é que será feito o recrutamento de externos. Esta medida apenas não é adotada no caso de contratação em massa. Agindo assim, a empresa está promovendo a motivação de seus funcionários.

Dentre todas esta é a única unidade da empresa a ter todos os funcionários com o segundo grau completo. Esta é uma das exigências feitas no processo seletivo e aplica-se mesmo a funcionários de outras empresas que trabalhem nesta unidade.

Análise e descrição de cargos: seguindo norma ISO 9001, existe um manual no qual os requisitos básicos de cada cargo ou função estão descritos. Contudo, os requisitos contidos no manual estão mais direcionadas para fatores como formação profissional e conhecimentos técnicos. Características administrativas ou comportamentais são delineadas pelo gerente da área na qual existe a vaga a ser preenchida.

A *carreira* para horistas possui três graus com dois *steps* cada um: operacional, semi-especializado e especializado. A mudança de *step* ocorre a cada seis meses. Contudo, para ser promovido o funcionário tem que estudar, preparar-se bem. As promoções não são obrigatoriamente acompanhadas de aumento de salário.

A *avaliação de desempenho* é feita entre chefe e funcionário a cada ano. Para horistas são considerados fatores como: índice de absenteísmo, assiduidade e indicadores de qualidade. Os mensalistas são avaliados quanto ao cumprimento de prazos, capacidade de comunicação e versatilidade. Para os executivos a avaliação é feita por objetivos.

Os *níveis salariais* seguem a média de sete grandes empresas da região. Anualmente uma revisão é feita para que seja possível acompanhar o que está acontecendo no mercado.

Os funcionários têm participação nos resultados e existem prêmios em dinheiro para os mais participativos.

Os *benefícios* incluem transporte, alimentação, assistência médica, plano de saúde, plano de aposentadoria e a oportunidade de adquirir um veículo da montadora com 12% de desconto.

A preocupação com a *segurança* no trabalho é grande. Cerca de 50% das 80 horas dedicadas à integração de um novo funcionário na empresa são gastas com treinamento em técnicas de segurança. Além disso, existem programas para levantamento de riscos e, no programa “Diálogo de Segurança”, os líderes de célula administram (tendo a área de recursos humanos como suporte) palestras mensais com conteúdo educativo.

O fato de ter seu setor produtivo organizado em células já mostra a preocupação em promover o *trabalho em equipes*. Todos os incentivos são dados no sentido de que a formação de times de trabalho aconteça de forma espontânea. É grande a preocupação em mostrar que o trabalho em grupo deve fazer parte da cultura da organização.

A *aprendizagem organizacional* é incentivada de várias formas. Não existe um programa de rotatividade de funções formalmente traçado para o pessoal operacional, contudo, a empresa cuida para que eles sejam capazes de trabalhar em todos os postos de trabalho, pois, a necessidade de trocas ocorrem com frequência. Já para o pessoal administrativo, as trocas ocorrem com frequência muito menor.

O programa de rotatividade é aplicado no pessoal executivo mas, o tempo de permanência no cargo não é previamente estipulado, seguindo uma média de 3 a 4 anos.

A atividade de *treinamento* é terceirizada mas recebe grande atenção. Duas pessoas do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria) ficam tempo integral na unidade e cuidam de todos os aspectos relacionados a treinamento. O que não puder ser comprado do SENAI, será contratado de outra empresa especializada no ramo.

O processo de elaboração dos treinamentos segue quatro etapas:

1. Levantamento da necessidade na área junto ao gerente ou líder de célula

2. Reunião com pessoal de recursos humanos que irão apurar o que foi levantado e estruturar o treinamento
3. Segunda reunião com recursos humanos para adicionarem programas ligados ao treinamento comportamental
4. Etapa de priorização; qual treinamento está sendo mais necessário no momento

A unidade oferece treinamento nas áreas: qualidade, qualificação profissional, segurança do trabalho, medicina ocupacional, técnica operacional, comportamental e idiomas.

Muitos cursos, internos e externos, são oferecidos. Funcionários que estiverem estudando são incentivados por não precisarem fazer revezamento de turno e, semestralmente têm que apresentar sua avaliação escolar.

O montante do faturamento gasto em treinamento é bastante representativo. No ano de 1997, foram administradas 143 horas/homem de treinamento, com um investimento de R\$206 mil. Em 1998, as quantias aumentaram, foram administradas 177 horas/homem e o investimento foi de R\$328 mil.

No que diz respeito à *cultura organizacional*, a empresa busca constantemente a reciclagem de conceitos através de treinamentos e palestras. Recentemente, uma consultoria foi contratada para elaborar e implementar um programa de disseminação de valores organizacionais no qual todos os funcionários terão participação.

Nesta unidade todos vestem o mesmo uniforme e, diferente do que ocorre na matriz, utilizam o mesmo restaurante.

A integração das ações da área de recursos humanos com a estratégia da empresa ocorrem no fórum I. São realizadas reuniões mensais entre gerentes de fábrica e gerentes de *staff*, nas quais decisões estratégicas, corporativas são tomadas considerando o consenso geral. Existe ainda um comitê executivo que mensalmente avaliam os resultados e traçam objetivos futuros.

No fórum II, há integração da área de recursos humanos com as outras funções. As reuniões entre os gerentes funcionais da unidade são semanais e assuntos mais locais são tratados. Além disso, todos os gerentes de departamento reúnem-se diariamente com o gerente da unidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão tradicional da gestão de recursos humanos não tem mais lugar no ambiente competitivo moderno. As mudanças neste área vieram para ficar.

A literatura neste campo tem evoluído bastante contudo, mais técnicas e ferramentas precisam ser desenvolvidas para auxiliar as empresas no lado prático desta questão.

No estudo de caso, foi interessante observar que a abordagem estratégica dos recursos humanos existe na empresa sem, contudo, ter sido percebida. A empresa pode não saber que tem uma estratégia de gestão de recursos humanos porém, mostrou adotar com sucesso práticas do enfoque estratégico de administração de pessoal. O desenvolvimento e a implementação de uma estratégia de recursos humanos ocorreu de forma inconsciente. Este fato pode estar refletindo que o processo de elaboração de estratégias para as áreas funcionais talvez não esteja claro na mente dos gerentes.

A organização poderá promover maior integração das ações das áreas com os objetivos estratégicos por adotar o compartilhamento de informações relativas às estratégias da corporação. As áreas precisam saber *o que fazer* para poderem participar de modo mais efetivo do planejamento estratégico da empresa.

Nos últimos anos, as políticas da empresa como um todo foram reformuladas. A organização passou a ter uma visão menos paternalista e mais voltada para o negócio. Com isso, a área de recursos humanos foi totalmente reestruturada, passando por uma mudança radical. Este fato juntamente com as características modernas da organização do trabalho da unidade objeto de estudo proporcionaram condições favoráveis para a implementação bem sucedida da gestão estratégica de recursos humanos.

Novos trabalhos podem ser realizados com o objetivo de analisar como implantar a gestão estratégica de recursos humanos situações não tão favoráveis.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. *et al* Porque administrar estrategicamente recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Mar-Abr. 1993.

AZEVEDO, J. F. Porque as empresa precisam de empregados cada vez mais autônomos. Disponível na Internet via URL: <http://www.bis.br/~techoje/r9701>. Data da consulta: 18/02/97.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. São Paulo, Ed. Atlas, 1986.

GLOBALIZAÇÃO EXIGE NOVO PERFIL PROFISSIONAL. Disponível na Internet via URL: <http://www.bis.br/~techoje/thmp84>. Data da consulta: 18/02/97.

LAGO DA SILVA, A. & BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais IN: BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*. São Paulo, Ed. Atlas, 1997. 2v.

PFEFFER, J. Seven Practices of Successful Organizacions. *California Management*. V. 40, no. 2, 1998.

RIBEIRO, A. C. E. *et al* A implementação de uma metodologia de planejamento estratégico em uma pequena empresa. *Anais do XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e II Congresso Internacional de Engenharia Industrial*. Piracicada, set. 1996.

SANCHEZ, C. O poder das equipes potencializadas. Disponível na Internet via URL: http://www.quattro.com.br/rhsintese/ed08_29a. Data da consulta: 13/02/97.

SANTOS, F. C. A. *Dimensões Competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão de negócio em empresas manufatureiras*. Tese de Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos/USP. São Carlos, 1997.

TENDÊNCIAS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: visão global e a realidade brasileira. Disponível na Internet via URL: <http://www.quattro.com.br/rhsintese/astd>. Data da consulta: 13/02/97.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the missing link. *Strategic Management Journal*, v. 5, 1984.