

NOVAS PROPOSTAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A FLEXIBILIDADE NA PRODUÇÃO

Paulo Eduardo Benzoni

UNAERP – Universidade de Ribeirão Preto/Curso de Administração de Empresas
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Unimep / E-mail: qualicon@convex.com.br

Profa. Dra. Rosângela Maria Vanalle

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Unimep
E-mail: rvanalle@unimep.br

Abstract: The flexible manufacturing system has a relationship with the human resources management's tools and techniques which seek the continuous human resources function development, adopting a more dynamic and developmentist management. Considering a bibliography review, the present paper discusses such relationship between the flexible manufacturing system model and the human resources management's tools and techniques purposed and utilized today. A consideration was developed about each human resources management subsystem and the flexible manufacturing system, concluding so the new models of human resources management allow support in order to attain and maintain such flexible manufacturing system model.

Key words: Human resources, flexibility, manufacturing system.

I - INTRODUÇÃO

Foram profundas as transformações ocorridas no parque industrial brasileiro desde o início dos anos 90. A abertura de mercado, a globalização e o conseqüente aumento da competitividade geraram a necessidade vital; das empresas brasileiras buscarem formas de produção que aliassem o desenvolvimento de produtos de alta qualidade e baixo custo, a fim de que pudessem concorrer com os produtos importados que passaram a preencher as prateleiras dos pontos de vendas no Brasil.

Neste contexto, o Brasil voltou seus olhos para os modelos de produção existentes lá fora, sobretudo do outro lado do mundo, no Japão, e siglas como TQC (Total Quality Control) e o JIT (Just in Time), Kan ban, 5S's passaram a fazer parte do vocabulário dos gestores brasileiros e técnicas de gestão da produção, desenvolvidas e implementadas pelas empresas japonesas, sobretudo a Toyota, passaram a fazer parte dos projetos de mudança organizacional aqui no Brasil.

Concomitante a estas mudanças, como conseqüência e ao mesmo tempo necessidade gerada por um novo modelo de produção que passou a ser adotado nas empresas, fundamentado na flexibilidade produtiva e adaptabilidade, a função Recursos Humanos passou a receber um papel de maior destaque no cenário empresarial. A área que antes basicamente se preocupava com admissão, demissão, registros, controle de férias, faltas, atrasos e outras questões burocráticas da administração de pessoal, funções estas mais próximas das atividades contábeis que de RH, passou a ser cobrada a trabalhar mais detalhadamente as atividades de desenvolvimento de recursos humanos.

Qual a função da área de Recursos Humanos dentro do novo contexto produtivo? Que correlação existe entre o Sistema Toyota de Produção, sobretudo o conceito de "Flexibilidade" e a atividade de Administração de Recursos Humanos? Tomando como ponto de partida estas questões, procuraremos discutir no presente artigo, a partir de uma revisão de literatura a correlação entre os princípios do Sistema Flexível de Produção, e a função Recursos Humanos. Não procuraremos discutir a Flexibilidade em si, bem como

não será o foco discutir a adequação das práticas de recursos humanos, mas, nosso objetivo é fundamentalmente conceituar cada um e discutir os pontos de entrelaçamento que apresentam. Cabe ressaltar ainda que tomamos por base a literatura de recursos humanos já consolidada em livros, devido ao fato de que desta forma supõe-se conceitos mais difundidos do que periódicos, outrossim utilizamos a definição de flexibilidade proposta por Salerno (1995) por esta abarcar uma gama maior de possibilidades.

II - A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

A função Recursos Humanos, a partir das necessidades de mudanças percebidas pelas empresas, passou a apresentar um papel de maior destaque. Observa-se que a literatura sobre modelo japonês de produção, conhecido como STP – Sistema Toyota de Produção, destacam a importância da aplicação adequada do trabalho humano para que o modelo funcione (Guinato – 1995; Salerno – 1995), assim, nosso foco será discutir a função de Administração de Recursos Humanos dentro deste novo contexto.

Historicamente a Administração de Recursos Humanos passou por cinco fases evolutivas segundo Tose (1997, apud Marras, 2.000) antes de 1930 era a função *contábil*, de 1930 a 1950 a função se preocupava com o aspecto *legal*, de 1950 a 1965 foi uma preocupação *tecnicista*, de 1965 a 1985 a preocupação era *administrativa* e de 1985 até a atualidade a preocupação está focada no nível *estratégico*.

Funcionalmente a administração de Recursos Humanos se consolidou como uma atividade sistêmica, subdivida em cinco subsistemas. Segundo Chiavenato (1997). Os subsistemas são *provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração*; todos são interdependentes e cada qual se ocupa de atividades específicas como sintetizadas no quadro I.

| Subsistema | Atividades |
|-------------------------------------|---|
| Provisão de Recursos Humanos | Pesquisa de mercado de recursos humanos Recrutamento Seleção Integração |
| Aplicação de Recursos Humanos | Análise e descrição de cargos Planejamento e alocação de recursos humanos Plano de carreiras Avaliação de desempenho |
| Manutenção de Recursos Humanos | Administração de salários Benefícios sociais Higiene e segurança do trabalho Relações trabalhistas |
| Desenvolvimento de Recursos Humanos | Treinamento Desenvolvimento de recursos humanos Desenvolvimento organizacional |
| Monitoração de Recursos Humanos | Banco de dados Sistema de informação Auditoria de Recursos Humanos |

Quadro I: Os subsistemas de Administração de Recursos Humanos e suas principais atribuições.

Fonte: Chiavenato (1997, p 167) Adaptação do autor.

Nos tempos atuais fala-se de RH Estratégico, no qual o gestor de RH de perfil burocrata e tecnicista deve ceder lugar ao profissional capaz de promover um ambiente criativo entre as pessoas. Lucena (1990) considera que as premissas que norteiam a administração de recursos humanos na atualidade devem fundamentar-se basicamente na

negociação e entendimento entre capital e trabalho e promover ações que levem ao desenvolvimento mútuo da empresa, trabalhadores e sociedade.

Neste momento, faz-se interessante discutirmos cada um dos subsistemas e suas formas de aplicação passadas e atuais.

1 O subsistema de provisão de recursos humanos:

As atividades de provisão de recursos humanos, que compreendem fundamentalmente o recrutamento e seleção, sempre se basearam na premissa de detectar o “homem certo para o cargo certo”, ou seja, o limite e ponto de referência para o processo seletivo focalizava-se no cargo.

Dentro de um novo paradigma de gestão de recursos humanos, sobretudo para atender a modelos organizacionais nos quais o cargo limitado a um rol de atividades a serem desempenhadas pelo ocupante, não mais existe, surge uma nova premissa para a atividade de seleção de RH: “colocar a pessoa certa na empresa certa”, Marras (2.000) considera que os *micro limites de um cargo devem ser extrapolados para os da estrutura organizacional como um todo e para os componentes que a permeiam* e constituem a cultura da empresa.

É neste contexto que passa a ter papel de destaque a chamada seleção por competências, na qual busca-se fundamentalmente verificar-se o potencial do indivíduo para a sua atuação presente e futura na empresa e qual valor o indivíduo a ser contratado agrega à estratégia da organização.

2 O subsistema de aplicação de recursos humanos:

As atividades de aplicação de recursos humanos, que compreendem a análise de cargos, planejamento de carreira e avaliação de desempenho, tradicionalmente, num paradigma de gestão fundamentado no cargo, cuidavam de garantir o desempenho das tarefas pré-determinadas pelo manual de cargos.

As descrições de cargos representavam um rol detalhado de tarefas especificando para cada cargo *o que faz, como faz e por que faz* (Chiavenato, 1997). Adiante, a avaliação de desempenho, preocupava-se sobretudo em garantir que o ocupante do cargo estivesse executando as tarefas pré determinadas de acordo com critérios estabelecidos pela empresa (Lucena, 1992). A carreira, por sua vez, levava o indivíduo a caminhos únicos, voltados para a especialização, como é o exemplo das estruturas de carreira em linha (Dutra, 1996).

Dentro de um paradigma novo, o modelo de aplicação de recursos humanos preocupa-se fundamentalmente em garantir o pleno uso dos potenciais do indivíduo, bem como desenvolve-los cada vez mais através de sistemas de avaliação de desempenho e gestão de carreira mais flexíveis. A descrição do cargo preocupa-se com aspectos gerais da área funcional (Chiavenato, 1997), a avaliação de desempenho tem como indicador o alcance de objetivos anteriormente determinados (Lucena 1992.) e as estruturas de carreira passam a permitir um transito maior do indivíduo de uma área para outra, o que possibilita o desenvolvimento multifuncional (Dutra, 1996). Em todas estas práticas, novamente o cargo passa para segundo plano e em primeiro vem a estratégia da empresa e o potencial do indivíduo.

3 O subsistema de manutenção de recursos humanos:

Compreendendo as áreas de compensação (administração de salários e benefícios sociais), higiene e segurança do trabalho, além de relações trabalhistas. Como os demais subsistemas, esta área, numa gestão centrada no cargo fundamentava-se em estabelecer salários e carteiras de benefício que respeitassem o equilíbrio interno e externo, ou seja a tradicional área de administração de cargos e salários; o que importava era manter faixas salariais equacionadas a partir das responsabilidades que o cargo exigia (Coopers &

Lybrand, 1997). As atividades de higiene, medicina e segurança no trabalho, bem como de relações trabalhistas, fundamentavam-se no evitar problemas, dentro de uma relação de forças entre a classe trabalhadora e o empresariado. (Marras, 2.000 e Lucena 1990)

Dentro de uma nova postura, na qual o cargo passa a ser periférico e as competências e habilidades do ocupante assumem o papel central, os modelos de compensação e remuneração variável passaram a ter lugar de destaque; como exemplo, o modelo de remuneração por habilidades e competências e os programas de participação nos lucros e resultados que buscam compensar o trabalhador pelo potencial que este tem e pelo valor que agrega a empresa (Coopers & Lybrand, 1997). Por outro lado, as relações trabalhistas focam-se na negociação e entendimento entre a classe trabalhadora e o empresariado (Lucena, 1990) e as questões de higiene, medicina e segurança passaram a adotar uma postura preventiva de problemas, a qualidade de vida no trabalho (Marras, 2.000)

4 O subsistema de desenvolvimento de recursos humanos:

Compreendendo sobretudo as áreas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, da mesma forma que os demais subsistemas estas atividades migraram da modelagem do empregado ao cargo para o desenvolvimento de competências, não se fala mais em treinamento, mas sim em educação. Segundo Malvezzi (1994) as práticas de gestão com grupos semi-autônomos e células de produção atribuem ao trabalhador o controle sobre a sua atividade e, assim sendo, faz-se necessário que este trabalhador ou grupo saibam como fazer, tenham um conhecimento amplo das operações e suas conseqüências e, portanto, é necessário que o nível de conhecimento técnico que este trabalhador ou grupo possui seja maior e capaz de lhe permitir abstrações e generalizações. Neste contexto, a função treinamento assume um papel de grande importância e, por conseqüência desta mudança de papel, novas metodologias de treinamento, novas tecnologias de educação passaram a fazer parte da área, tais como dinâmicas de grupo, jogos de empresa, atividades vivenciais como *rafting*, *treking*, *alpinismo*, psicodrama, teatro e artes plásticas entre outras (Olivares, 1994)

O desenvolvimento organizacional é um resultado do trabalho planejado de desenvolvimento de recursos humanos, assim, com as mudanças observadas nesta atividade, este também passou a seguir novos caminhos, sendo resultado de uma ação sistêmica de todas as atividades de recursos humanos, sobretudo a de treinamento e desenvolvimento.

5 O subsistema de monitoração de recursos humanos:

A monitoração de recursos humanos compreende as atividades de banco de dados, sistema de informação de RH e auditoria de Recursos Humanos. Quando com foco no cargo, estas atividades serviram basicamente para fins de controle e garantia do cumprimento das tarefas, porém, na busca de desenvolvimento de competências e foco no indivíduo, estas atividades, além de possibilitarem controles necessários a gestão, proporcionam informações gerenciais para tomadas de decisão e planejamento organizacional. A partir de dados existentes no prontuário dos funcionários, dados necessários para registros funcionais, é possível traçar cruzamentos que possibilitam definir o perfil sócio-econômico-cultural, o nível de competências do corpo funcional entre outras informações que auxiliam e balizam decisões importantes da empresa (Milkovich & Boudreau, 2.000)

O foco principal dos novos modelos e práticas de gestão de recursos humanos fundamentam-se no aproveitamento e desenvolvimento de habilidades e competências dos empregados, a relação capital trabalho, para dar sustentação a estes novos modelos de gestão deve ser madura e calcada no entendimento e negociação.

III - A FLEXIBILIDADE NO CONTEXTO PRODUTIVO:

O termo “flexibilidade” tomou lugar de destaque nas publicações direcionadas a administração de empresas a partir da emergência de novos padrões produtivos e administrativos. Para efeito deste trabalho, adotaremos a definição de flexibilidade proposta por Salerno (1995) que define flexibilidade como *a habilidade de um sistema para assumir ou transitar entre diversos estados sem deterioração significativa, presente ou futura, de custos, qualidade e tempos*; o autor considera, ainda, que as *necessidade de flexibilidade de um sistema de produção relacionam-se com contextos definidos pela relação **produto-processo-mercado** e pela sua opção competitiva* (p.: 62) (grifo meu).

A flexibilidade é, portanto, considerada um resultado de ações implementadas pela empresa a partir de modelos de gestão e produção que possibilitem isto. A automação, autonomação, produção por células, o *Just in Time*, o ferramental de controle da qualidade, são meios diretos de desenvolvimento da flexibilidade. Todos estes meios fundamentam-se num novo modelo de gestão, um paradigma oposto ao modelo Fordista, assim, todas as demais funções da empresa devem ser repensadas para proporcionar a flexibilidade, sobretudo a função Recursos Humanos.

Salerno (1995) propõe uma conceituação operacional do termo a partir da definição de algumas dimensões que ela assume, bem como uma série de critérios de avaliação da mesma. De modo a condensar e tornar mais objetiva a discussão neste trabalho, as dimensões da flexibilidade, propostas por Salerno (1995) serão apresentadas de forma esquemática no Quadro II.

| Dimensões da Flexibilidade | Definição |
|--|---|
| Flexibilidade social extra-empresa | Refere-se a legislação social, trabalhista e sindical do contexto social no qual a empresa está inserida. |
| Flexibilidade estratégica | Refere-se à capacidade da empresa poder mudar sua estratégia do negócio ou de produção sem incorrer em perdas significativas. |
| Flexibilidade de volume | Refere-se à capacidade da empresa variar o volume de produção de um ou mais itens de seu portfólio, sem alterações significativas em seu sistema. |
| Flexibilidade de gama | Refere-se à capacidade de introduzir ou retirar ou mesmo alterar os produtos, sem alterações significativas em seu sistema. |
| Flexibilidade de mix | Refere-se à capacidade da empresa suportar alterações em seu <i>mix</i> de produção dentro de uma dada gama de produtos. |
| Flexibilidade para operações sazonais | Refere-se à capacidade da empresa suportar sazonalidades na relação demanda/produção de bens. |
| Flexibilidade para suportar mau funcionamento do sistema produtivo | Refere-se à capacidade de resposta a imprevistos e incidentes na produção. |
| Flexibilidade para suportar erros de previsão | Refere-se à capacidade de resposta a partir do sistema de informação gerencial. |

Quadro II: As dimensões da Flexibilidade

Fonte: Salerno (1995).

Com base nas dimensões propostas à Flexibilidade, podemos perceber que a mesma abarca toda a empresa e seu meio ambiente, envolvendo todo o processo produtivo de

modo sistêmico e interdependente, ou seja, para que haja flexibilidade em determinado ponto é necessário que o mesmo exista nos demais; como o próprio Salerno coloca, *elas têm uma forte relação entre si* (1995, p 68)

O foco principal da flexibilidade produtiva é o de garantir à empresa competitividade e adaptabilidade ao mercado atual, globalizado, dinâmico, exigente e mutante. A base de sustentação do modelo de produção flexível é a aplicação da tecnologia dentro da correlação produto-processo-mercado, através de máquinas processos e pessoas. É no tocante às pessoas que a função Recursos Humanos passa a desempenhar um papel de destaque, uma vez que se faz necessário o desenvolvimento de competências para garantir o bom desempenho dos indicadores e abarcar todas as dimensões da flexibilidade.

IV - FLEXIBILIDADE E NOVAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS:

Retomando as dimensões assumidas pela flexibilidade, propostas por Salerno (1995) e considerando que o cerne dos novos modelos de gestão de RH fundamentam-se na competência e entendimento entre capital e trabalho, podemos observar algumas correlações. De modo a objetivar a discussão, estas correlações serão apresentadas esquematicamente no quadro III.

| Dimensões da Flexibilidade | Proposta de gestão de RH |
|--|--|
| Flexibilidade social extra-empresa | ➤ Relacionamento com a legislação trabalhista e com os sindicatos mais calcada na negociação e entendimento. |
| Flexibilidade estratégica | ➤ Modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e que estimulam a multifuncionalidade. |
| Flexibilidade de volume | ➤ A multifuncionalidade e as relações de contratação mais flexíveis que possibilitam aumentar ou diminuir o pessoal alocado. |
| Flexibilidade de gama | ➤ Estímulo ao desenvolvimento de competências, conhecimento técnico, que possibilitam uma maior capacidade de abstração das pessoas. |
| Flexibilidade de mix | ➤ Estímulo ao desenvolvimento de competências, conhecimento técnico, que possibilitam uma maior capacidade de abstração das pessoas, mais a flexibilização dos modelos de contratação. |
| Flexibilidade para operações sazonais | |
| Flexibilidade para suportar mau funcionamento do sistema produtivo | ➤ Competências desenvolvidas e aplicadas às necessidades do negócio, o que possibilita maior autonomia e condições de acerto para correção. |
| Flexibilidade para suportar erros de previsão | ➤ Competências desenvolvidas e sistemas de informação de RH integrados com as demais atividades da área e capaz de proporcionar informações para decisão gerencial. |

Quadro III: As dimensões da Flexibilidade segundo Salerno (1995) e suas correlações com os novos modelos de gestão de recursos humanos.

Observando o quadro III, podemos notar a existência de correlação entre as dimensões da flexibilidade e a base dos modelos de gestão de recursos humanos, ainda se retomamos a definição de flexibilidade como sendo *a habilidade de um sistema para assumir ou transitar entre diversos estados sem deterioração significativa, presente ou futura, de custos, qualidade e tempos* (Salerno, 1995, p.: 62) podemos perceber que um sistema organizacional, composto por pessoas só poderá realizar isto se as pessoas que o desenvolve tiverem competências, habilidades, autonomia, vivência macro da empresa e conhecimento capaz de lhes permitirem abstrações e tomadas de decisões com certo grau de segurança, assim, os modelos de gestão de RH, como vistos, fundamentados no aproveitamento e desenvolvimento de competências, vêm para dar suporte a esta transição entre estados sem deteriorar significativamente o sistema.

No tocante ao posicionamento da função recursos humanos atualmente, esta coloca-se em função estratégica nas organizações, ou seja, o desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos será para atender à estratégia da empresa, em outras palavras ela fundamenta-se também na relação **produto-processo-mercado**.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível discutir os modelos de gestão de recursos humanos tradicionais e atuais, bem como a correlação entre os modelos atuais e o modelo de produção flexível., com esta discussão pudemos observar que os modelos de gestão de RH, fundamentados no aproveitamento e desenvolvimento de competências e numa relação mais madura entre capital e trabalho, calcada na negociação e entendimento vêm como suporte para o atingir a flexibilidade. Da mesma forma que a flexibilidade é um resultado de ações como células de produção, just in time, Kan ban e outros, ela também é resultado das ações de recursos humanos. Propomos, então, o trabalho conjunto entre as áreas de produção e RH dentro das organizações que buscam a flexibilidade para que a mesma além de ser alcançada possa ser mantida gerando competitividade à empresa.

Outros fatores referentes ao tema podem ser mais discutidos, tais como cultura organizacional e outros modelos de produção, uma vez que o presente trabalho faz parte de um trabalho maior, uma dissertação de mestrado, em outro momento poderemos discutir melhor o assunto, até com condições de maior aprofundamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- CHIAVENATO, Idalberto, **Recurso Humanos, edição compacta**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DUTRA, Joel. de S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo, Atlas, 1996.
- GUINATO, Paulo. Sistema Toyota de produção: mais do que simplesmente just in time. **Produção**, v.5, n.2, p.169-189, nov. 1995.
- LUCENA, Maria. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LUCENA, Maria. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo - 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In Gustavo G. BOOG (Cord) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, Cap 2, p. 15 a 34, 1994.
- MARRAS, Jean. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª Ed ampliada. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, George T. & BOLDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVARES, Inês C. Técnicas alternativas e sua utilização em T&D. In Gustavo G. BOOG (Cord) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, Cap 16, p. 323 a 341, 1994.

SALERNO, Mário S. Flexibilidade e organização produtiva. In Nádya A. de CASTRO. **A máquina e o equilibrista (Inovação na indústria automobilística brasileira)**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.