

“TENDÊNCIAS QUE ORIENTAM AS DECISÕES DOS FORMADORES DE OPINIÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL – RH 2010”

Autoria: André Luiz Fischer e Lindolfo Albuquerque

Este artigo é resultado de uma pesquisa DELPHI realizada com formadores de opinião em gestão de recursos no Brasil. Seu principal objetivo é o de identificar as tendências em gestão de pessoas que serão aplicadas nas organizações submetidas às pressões de competitividade características do cenário empresarial brasileiro. Busca-se com isso criar uma modelo referência útil para orientar pesquisadores e profissionais da área.

Consultados mais de 180 pesquisados, observa-se que o modelo organizacional da função RH já sofreu alterações profundas, assim como boa parte de suas políticas e processos de gestão. Temas como a gestão de competências e processos de aprendizagem organizacional vêm sendo, e deverão ser gradativamente assimilados pelo modelo. Uma das principais conclusões é a de que o processo de mudança vem deixando de ser reativo. O profissional de RH deverá se preocupar mais intensamente no futuro com a identificação, a captação e a retenção de talentos. Isto representa uma alteração significativa do padrão observado em pesquisas anteriores referentes às mudanças ocorridas durante as décadas de oitenta e noventa nesta mesma função organizacional.

I. INTRODUÇÃO

Este estudo identifica e analisa tendências em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras a partir da visão dos formadores de opinião que atuam nesta área. O principal pressuposto que sustenta esta opção é o de que, ao referendar e aplicar as tendências identificadas, os formadores de opinião criam um modelo de referência que orienta as decisões das organizações sobre as políticas e práticas a serem adotadas. Reconhecer este modelo de referência de forma sistemática constitui o objetivo maior desta pesquisa denominada DELPHI RH 2010.

Os dados analisados neste artigo correspondem a primeira versão da pesquisa, aplicada durante o primeiro semestre de 2000. Vale observar que a proposta original deste projeto pressupõe que o diagnóstico se repetirá em cortes longitudinais a cada dois anos, criando-se assim um observatório permanente de tendências capaz de identificar as mudanças de percepção que vão ocorrendo neste período.

Para realizar este diagnóstico inicial foi composta uma amostra intencional de formadores de opinião na área de Recursos Humanos no Brasil utilizando-se os seguintes critérios:

- candidato ocupar cargo de gestor estratégico de Recursos Humanos em organizações de grande porte;
- candidato ocupar cargo de principal gestor de uma das funções ou macroprocessos de Recursos Humanos;
- candidato ser um consultor na área de Gestão de Pessoas com senioridade e reconhecimento do mercado;
- candidato ser professor ou pesquisador em Recursos Humanos nas instituições universitárias mais reconhecidas do País;
- candidato ser gestor de uma empresa ou de uma unidade de negócios em organizações privadas ou públicas de grande porte.

Foram enviados questionários para 890 formadores de opinião escolhidos pelos critérios acima, em cadastros de instituições diversas. A pesquisa obteve taxa de retorno de 20%, considerada relativamente alta para o caso de *surveys* para os quais não se oferecem estímulos externos aos respondentes.

A metodologia utilizada foi a **Técnica Delphi**, bastante recomendada para a previsão de cenários. Por meio desta técnica, especialistas trocam informações que são submetidas a diversas rodadas de respostas. Como afirma o professor James Wright (1994), trata-se de uma “técnica que busca um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros”.

Foram realizadas duas rodadas da pesquisa, a primeira contou com a participação de 168 profissionais e a segunda com 120 participantes. Já na primeira etapa verificou-se um grau de consenso relativamente alto, que manteve-se e se acentuou na segunda rodada.

Neste artigo apresentamos as principais conclusões do estudo em oito tópicos. No primeiro descreve-se as tendências mais frequentemente recomendadas pela literatura em gestão de recursos Humanos. No segundo capítulo apresenta-se o perfil dos respondentes e das empresas participantes da pesquisa. Posteriormente abordam-se os resultados referentes à natureza e intensidade das mudanças previstas para a Gestão de Pessoas no Brasil. A seguir são descritas as tendências detectadas quanto à Filosofia e Princípios de Gestão, nas Políticas, no Formato Organizacional de RH, e, finalmente, no perfil do profissional especialista da área.

II. TENDÊNCIAS DE MUDANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS NA LITERATURA

Para formular os principais temas a serem pesquisados recorreremos à literatura nacional e internacional sobre tendências em gestão de pessoas. Cotejando estas tendências com a evolução da administração de recursos humanos na realidade brasileira, selecionamos aquelas que se mostram mais coerentes para utilizar neste estudo.

Ulrich, um autor de destaque internacional por seus estudos e propostas de futuro para RH, aponta os seguintes desafios para a constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas:

1. *Mudar o foco de preocupações da gestão de Recursos Humanos “daquilo que ela faz, para aquilo que ela entrega para seus clientes”.*
2. *Desenvolver e dominar instrumentos de gestão que, na visão de Ulrich, “ainda não estão totalmente definidos” mas que, com certeza tem uma vida útil cada vez mais curta.*
3. *Descobrir o cliente real da gestão de Recursos Humanos através da aplicação do princípio da cadeia de valor.*
4. *Mensurar impactos da gestão de Recursos Humanos.*
5. *Modificar a carreira em RH de um desenho em estágios sucessivos para um desenho em “mosaico”.*
6. *Busca de novas competências por parte dos profissionais em RH.*
7. *A formação e manutenção do capital intelectual da empresa.*

Complementando a visão de Ulrich autores como Alvares propõem que a gestão de recursos humanos funcione como um “*negócio em si mesmo*” e não mais um centro de custo. Para isso ela deveria contar com competências profissionais características de um negócio e atuar através de um modelo centrado em marketing (“*A Market-Based HR Model*”). Nesta mesma linha, Schneier e Beatty consideram que RH deve migrar do papel de parceiro das demais áreas para o de jogador (“*players*”) do jogo organizacional.. Um jogador é aquele que efetivamente realiza os resultados da organização (“*scores*”). Embora estes dois autores concordem que o papel de parceiro das

áreas de negócio da empresa foi e é importante para a função RH, eles acreditam que, no atual estágio de mudança nas organizações, ele deve ser ampliado. A eficiência da gestão de pessoas deveria ser mensurada pelo valor que ela agrega para a organização e para os seus clientes externos.

Burke aborda os mesmos pontos tratados até aqui, e acrescenta duas preocupações adicionais: a questão da aprendizagem, discutida conceitualmente com maior profundidade por Senge, e o papel dos grupos nas organizações modernas. Quanto às ações de aprendizagem Burke afirma: *“Em essência ações de aprendizagem combinam a solução dos problemas atuais em tempo real nas organizações com o conhecimento sobre como trabalhar melhor coletivamente, como resolver problemas efetivamente e como provocar um processo de aprendizagem genérico – isto é como aprender a aprender.”*

Mohrman e Lawler III defendem um novo *“papel institucional de RH”* no qual se praticaria uma gestão mais sofisticada de informações sobre e para os empregados. As novas tecnologias de informação permitem que a função contribua mais diretamente com as decisões estratégicas das organizações sobre as pessoas. De outro lado, se geridas adequadamente, estas tecnologias podem também facilitar as decisões das pessoas sobre suas carreiras e seus projetos individuais de desenvolvimento. Quanto à estrutura da área de RH, estes mesmos autores recomendam uma organização descentralizada, *“orientada para serviços”* e em rede, que se define em função dos clientes e dos processos pelos quais se responsabiliza. Sugerem um *“modelo retaguarda/linha”*, que pode proporcionar soluções que são ao mesmo tempo integradas e sob medida, ou seja, de acordo com as necessidades específicas de cada usuário.

Os estudos empíricos sobre tendências de gestão de pessoas nas empresas brasileiras são ainda bastante escassos. As poucas pesquisas existentes parecem indicar que elas seguem os mesmos caminhos propostos pelos analistas internacionais analisados no tópico anterior. Fleury e Fleury, pesquisando as indústrias brasileiras, reconhecem alterações significativas em suas políticas de gestão, dentre as principais se destacam:

- Maior preocupação *“com a estabilização da mão-de-obra. As empresas mais avançadas em seus programas de qualidade e produtividade informam índices anuais entre 2 e 5%, o que é extremamente baixo para os padrões brasileiros”*;
- Políticas de treinamento *“voltadas à preparação dos operários para a aplicação de novas técnicas, assim como para torná-los polivalentes”*;
- Restruturações nas práticas de gestão de cargos visando introduzir o conceito de operador multifuncional;
- A introdução de sistemas de *“pagamento por conhecimento”* e outras formas de remuneração variável como *“bônus por desempenho”* e participação nos lucros.

Apesar disso os autores demonstram que, em função do padrão de modernização específico do país, os mecanismos de aprendizagem não chegam a caracterizar a indústria brasileira como *“organização qualificante”*. Trata-se de um processo de *“aprendizagem defensiva”*, uma vez que são *“fortes as resistências”* para a implantação de uma verdadeira cultura qualificante nas empresas do país.

Albuquerque, analisando casos da realidade brasileira em seus estudo sobre competitividade e Recursos Humanos observa como tendências:

- maior qualificação e desenvolvimento dos empregados: *“Na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam a necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação”*;

- a adoção de sistemas de gestão mais participativos e do trabalho em grupo: *“A tendência ao trabalho em grupo e a adoção de sistemas de gestão mais participativos ficou caracterizada ao longo deste trabalho, constituindo-se em uma premissa importante na definição da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva”*;
- novos modelos de negociação trabalhista onde sindicatos e empresas buscam formas de relacionamento mais diretas;
- uma nova concepção das políticas de RH na qual predominam *“a valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial; condições favoráveis a motivação; possibilidades de crescimento funcional e profissional; incentivos vinculados a resultados e políticas de RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social”*.

Em artigos publicados recentemente nas revistas especializadas pode-se observar que as tendências projetadas pelos analistas se confirmam na realidade organizacional brasileira. A área diminuiu de tamanho, na medida em que alguns serviços prestados e principalmente as atividades burocráticas, como registros legais e a emissão de folha de pagamento, foram terceirizados. Isto abre espaço para que ela se transforme em *“plataforma de lançamento de mudanças comportamentais e culturais que deixarão a empresa capaz de competir numa economia global”*. Mas, para isso, deve mudar o seu perfil de atuação. Enquanto função exige-se um modelo de consultoria interna, bem mais dinâmico e próximo das necessidades dos clientes internos, enquanto desempenho dos profissionais se espera agora um novo conjunto de competências, no qual o conhecimento dos negócios da empresa e de seus clientes passa a ter um papel de grande relevância.

São tendências que se manifestam quatro níveis diferenciados: a filosofia e os princípios norteadores da gestão de pessoas; as políticas e processos adotados, a estrutura e organização interna da área e o perfil de competências demandado do profissional especializado. Para a realização do DELPHI – RH 2010 as propostas descritas na literatura foram agrupadas nestas categorias e apresentadas aos formadores de opinião. Sobre elas os pesquisados deveriam se posicionar quanto a relevância dessa tendência para a realidade brasileira, sobre o grau de adaptação do modelo de sua empresa a essa nova realidade e sobre a dificuldade de se adotar a nova política ou processo de gestão. Os principais resultados encontram-se descritos a seguir.

III. PERFIL DOS RESPONDENTES E DE SUAS EMPRESAS

Os profissionais que participaram da pesquisa são, em geral, homens com 43 anos de idade, em média. A maioria é composta por gerentes (35%) e diretores (20%) de Recursos Humanos de empresas de médio e grande porte. Em menor número, consultores e professores também responderam à pesquisa.

Quanto à escolaridade, observa-se que a quase totalidade dos pesquisados tem curso superior ou acima, com maior concentração de profissionais que cursaram especialização, pós-graduação ou MBAs na área. Em resumo, o grupo participante caracteriza-se pela maturidade profissional e pessoal, associada a uma formação educacional especializada e de alto nível. Uma amostra altamente qualificada, o que corresponde integralmente aos requisitos que se buscava no planejamento da pesquisa.

As empresas que serviram como referencial para as respostas da pesquisa, mostram-se também diferenciadas e atuam, em média, há quase 50 anos no país, ou seja, já passaram pelas várias mudanças ocorridas no contexto econômico e social do país neste período. São empresas

de grande porte, o que pode ser demonstrado tanto pelo número médio empregados (4.437) como pelo valor do faturamento: média de US\$ 648 milhões/ano.

Destas organizações, 57% são de capital exclusivamente nacional, 28% capital exclusivamente estrangeiro e 15% capital misto. Das empresas formadas por capital misto, a média da composição desse capital é de 65,71% nacional e 34,29% estrangeiro.

As mudanças previstas para os próximos anos, retiradas da literatura conforme o tópico anterior, foram analisadas nas quatro dimensões do modelo de gestão de pessoas das organizações. São elas:

- Filosofia e Princípios de Gestão
- Políticas que orientam os processos de gestão
- Formato Organizacional da função de RH
- Perfil do Profissional Especializado

Para cada uma destas dimensões foi agrupado um conjunto de tendências sobre o qual se perguntava:

1. Trata-se de uma tendência relevante para a Gestão de Pessoas nas organizações brasileiras?
2. Esta mudança já foi introduzida na empresa pesquisada?
3. Esta mudança deverá ser incorporada ao modelo de gestão da empresa do pesquisado nos próximos 10 anos?
4. Qual o grau de dificuldade para se implantar esta mudança?

Os resultados são relatados a seguir para cada uma das dimensões pesquisadas.

IV – RESULTADOS QUANTO À FILOSOFIA E PRINCÍPIOS DE GESTÃO

Praticamente todos os princípios de Gestão de Pessoas apresentados foram considerados de alta relevância para as organizações brasileiras na atualidade. Dois deles se destacam pelo consenso absoluto: o conceito de “Autodesenvolvimento” e a busca do “comprometimento das pessoas com os objetivos da organização”. Ambos estão sendo adotados com bastante intensidade nas organizações pesquisadas (61% e 65%, respectivamente), mas nenhuma delas considerou que estas são questões resolvidas para o seu modelo de gestão, pois o investimento em implementá-los continuará durante os próximos dez anos.

A busca de uma “Gestão de RH coerente com o negócio da empresa” aparece como o princípio de alta relevância que foi mais incorporado nos últimos anos (76%). Também não pode ser considerado um problema resolvido pelas organizações, mas os resultados indicam que grande parte das empresas já sabe como construir um modelo coerente com esta diretriz.

A Educação Corporativa, um conceito bastante recente na literatura e na prática de gestão de pessoas, apresenta resultados interessantes. Trata-se de um princípio de alta relevância (99%), foi introduzido parcialmente pelas organizações pesquisadas (48%) e continuará na pauta de preocupações dos gestores (96%). Um destaque importante revela que esta é a filosofia de gestão que apresentou o mais baixo grau de dificuldade para sua implantação no modelo de gestão das empresas.

Relevância	Pos to	Filosofias e Princípios de Gestão	É relevante	Já foi introduzido	Será Incorporado	Grau de dificuldade (1 a 5)
ALTA	01	Autodesenvolvimento	100%	61%	97%	3,36
	01	Comprometimento da força de trabalho com objetivos organizacionais	100%	65%	97%	3,61
	02	Educação Corporativa	99%	48%	96%	3,18
	02	Gestão de RH coerente com negócios	99%	76%	92%	3,44
	02	Gestão de Competências	99%	33%	96%	3,68
	03	Diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento	98%	39%	97%	3,39
	03	Empowerment	98%	36%	95%	3,59
	03	Gestão do Conhecimento	98%	22%	95%	3,91
	04	Empregabilidade	94%	40%	93%	3,45

Quadro 2 - Mudanças na Filosofia e Princípios de Gestão.

Embora esteja presente há algum tempo no discurso de Recurso Humanos, a Gestão de Competências é considerada um princípio relevante (99%) e muito pouco incorporado pelas organizações (33%). Os resultados obtidos indicam que este tema estará presente nas estratégias de RH das empresas no futuro (96%). Mostram também que trata-se de um princípio cuja dificuldade de implantação é relativamente alta.

A Gestão do Conhecimento foi considerada pelos especialistas pesquisados o conceito de maior dificuldade de implantação dentre todos os oferecidos pela pesquisa. É coerente com esta constatação o fato de ter sido o menos adotado até aqui pelas organizações que participaram da amostra (22%). Pelos resultados apresentados até aqui, a Gestão do Conhecimento, ao lado da Gestão de Competências, do Comprometimento e do Empowerment serão os grandes desafios dos gestores de Recursos Humanos da próxima década.

V. RESULTADOS QUANTO ÀS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As tendências relativas às políticas de Gestão de Pessoas retiradas da literatura e selecionadas para a pesquisa, podem ser divididas em três grandes grupos no que se refere à sua relevância.

Aquelas que estão numeradas do posto número 1 ao 8, no quadro abaixo, que podem ser consideradas de altíssima relevância para a Gestão de Pessoas da atualidade. Três intermediárias, definidas como de média relevância. São elas: “Políticas de RH diferenciadas de acordo com os diferentes grupos ocupacionais da empresa”, “Maior poder de decisão das chefias sobre remuneração das equipes” e “Benefícios Flexíveis”. Finalmente, três delas podem ser consideradas de baixa relevância: “Benefícios proporcionalmente menores na remuneração”, “Stock Options” e “Controle mais restrito das verbas remuneratórias.

Quanto ao primeiro grupo de políticas, de alta relevância, observa-se uma composição bastante diversa, com a predominância de políticas voltadas para o desenvolvimento e gestão de carreiras, tais como: “Feedback Frequente”, “Meios informatizados de auto-aprendizagem”, “Gestão de Carreiras”, “Meios de Educação à Distância” e “Parcerias externas que promovam capacitação e desenvolvimento”.

Ainda dentro de grupo de alta relevância, os formadores de opinião apontam como políticas mais difíceis de se implementar uma Gestão de carreiras que compatibilize o projeto das pessoas com os resultados da organização e uma prática remuneratória vinculada à capacidade de entrega dos funcionários. Estas mesmas políticas apresentam um baixo grau de introdução nos modelos de gestão atualmente adotados pelas empresas.

Da análise destes três grupos vale destacar que a implantação de políticas de RH diferenciadas para diferentes grupos ocupacionais, de média relevância (90%), já pode ser considerada uma política incorporada ao modelo de Gestão de Pessoas das empresas que participaram da amostra. O mesmo acontece com o “Controle restrito das verbas remuneratórias”, que já foi introduzido em grande parte das organizações e, talvez por esse motivo, apresenta comparativamente pouca relevância para os pesquisados.

Relevância	POSTO	Políticas de Gestão de Pessoas	É Relevante	Já foi Introduzida	Será Incorporada	Grau de dificuldade (1 a 5)
ALTA	01	Feedback freqüente aos funcionários sobre sua atuação	100%	52%	94%	3,45
	02	Utilização intensiva de meios informatizados de auto aprendizagem	98%	37%	97%	3,28
	03	Ênfase às necessidades bio-psico-sociais dos empregados	97%	32%	89%	3,38
	03	Práticas de monitoramento contínuo do ambiente organizacional	97%	52%	94%	3,16
	03	Parcerias com Instit. Externas p/ promoção de programas de desenvolvimento.	97%	72%	92%	2,66
	04	Gestão de Carreiras p/ compatibilizar projetos de desenvolvimento com desenvolvimento Organizacional.	96%	23%	91%	3,76
	04	Utilização de meios de educação à distância	96%	28%	97%	3,37
	05	Remuneração vinculada à capacidade de entrega do funcionário	95%	36%	92%	3,72
MÉDIA	06	Políticas diferenciadas de acordo com os grupos ocupacionais	90%	76%	95%	3,00
	06	Maior poder de decisão das chefias sobre a remuneração de sua equipe	90%	37%	86%	3,48
	07	Benefícios flexíveis, com a participação do funcionário na sua elegibilidade	85%	10%	89%	3,65
BAIXA	08	Benefícios proporcionalmente menores na remuneração	71%	30%	92%	3,41
	09	Opção aos funcionários de serem acionistas	66%	18%	64%	3,97
	10	Controle mais restrito de verbas remuneratórias	59%	64%	91%	3,27

Quadro 3 – Tendências de mudanças nas Políticas de gestão de pessoas

Em resumo, pode-se dizer que:

- Praticamente todas as políticas apresentadas aos pesquisados foram consideradas relevantes com exceção de: “Controle mais restrito de verbas remuneratórias”(59%), (já adotado), “Stock Options” (66%), (importante para alguns negócios) e “Menor participação dos benefícios na remuneração” (71%), (deverá ainda ocorrer).

- modelo atual praticamente já introduziu: “Políticas diferenciadas de acordo com os grupos ocupacionais” (76%), “Parcerias com instituições externas para promover capacitação e desenvolvimento” (72%) e “Um controle mais restrito das verbas remuneratórias” (64%).
- Fazem parte do modelo atual, embora com introdução parcial, o estímulo ao “feedback contínuo” (52%) e o “monitoramento permanente do ambiente organizacional da empresa” (52%).
- Stock Options (3,97), Gestão de Carreiras diferenciada (3,76) e Práticas de Remuneração que recompensem a capacidade de entrega do funcionário (3,72) são consideradas políticas que apresentam a maior dificuldade de implantação e, certamente, podem ser definidos como os principais desafios dos gestores de RH, segundo os pesquisados.

VI RESULTADOS QUANTO AO FORMATO ORGANIZACIONAL DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O gerente do negócio assumindo as decisões de gestão de pessoas (98%) e o especialista de Recursos Humanos como fornecedor de novos processos e conhecimento para seus clientes internos, constituem as características mais relevantes da função, segundo os participantes da pesquisa. São duas condições que as empresas já incorporaram, ainda que parcialmente (60% e 51%, respectivamente) em sua estrutura e nos seus processos de gestão, mas permanecerão ainda como projetos futuros para os gestores de RH destas organizações.

O grupo de tendências que apresentou menor percentual de relevância na pesquisa é composto por “Terceirização das funções operacionais de GP”, “Sistemas, processos e práticas de GP com ciclo de vida mais curto” e “Centralização das decisões estratégicas de RH”. Dessas, a “Centralização das decisões estratégicas de RH” já foi incorporada ao Modelo de Gestão de Pessoas, na opinião dos representantes pesquisados. Todas as tendências apresentadas continuarão na ordem de prioridades dos gestores de RH que participaram da pesquisa. As características organizacionais mais adotadas pela função Recursos Humanos das empresas foram a “Centralização das decisões estratégicas de RH” (76%), a “Eliminação de níveis hierárquicos (60%) e a “Descentralização das decisões de RH para os gerentes de negócio” (60%).

Aquelas que apresentam maior dificuldade de implantação são: “o uso de equipes auto-gerenciadas (3,74) e a “atuação como fornecedor de novos processos e disseminador de conhecimento em RH” (3,60).

Causa surpresa a constatação de que o índice de incorporação da tendência “Terceirização das funções operacionais de GP” atingiu apenas 47%. Seria razoável supor que esta forma organizacional já estivesse incorporada pelas organizações pesquisadas. De qualquer forma, trata-se da característica de organização do trabalho mais fácil de ser implementada, dentre as pesquisadas (3,02).

Os dados estatísticos referentes ao Formato Organizacional da Função de Recursos Humanos encontram-se no quadro, a seguir:

RELEVÂNCIA	POSTO	Formato Organizacional da função de RH	É Relevante	Já foi Introduzido	Será Incorporado	Grau de Dificuldade (1 a 5)
1	01	Descentralização decisões de GP para o gerente do negócio	98%	60%	92%	3,45

	02	Principal papel: fornecer novos processos e conhecimentos em GP p/ clientes internos	96%	51%	96%	3,60
MÉDIA	03	Atuação em rede, processos ou células de trabalho na GP	92%	34%	97%	3,55
	04	Migração de funções de GP corp. p/ unidades de negócio	90%	42%	86%	3,46
	04	Perfil de atuação do prof. de GP de téc. Especialista para consultor interno	90%	53%	93%	3,26
	05	Utilização de estratégias multifuncionais na atuação de RH	86%	50%	94%	3,47
BAIXA	06	Atuação de equipes auto-gerenciadas na atuação de RH	78%	24%	95%	3,74
	06	Eliminação de níveis hierárquicos na função RH	78%	60%	92%	3,22
	07	Terceirização das funções operacionais de GP	72%	47%	91%	3,02
	07	Sistemas, processos e práticas de GP c/ ciclo de vida mais curto	72%	21%	92%	3,52
	08	Centralização das decisões estratégicas de RH	68%	76%	94%	3,34

Quadro 4 -“Tendências de Mudanças na Gestão de Pessoas nas Organizações – Formato Organizacional da Função de Recursos Humanos”.

Os especialistas que participaram do Workshop lembraram que a Gestão do RH pode ser dividida em duas funções, quanto a decisão, bastante demarcadas: O papel do técnico especializado e o do Gestor de Negócio.

Também se discutiu sobre a atuação em equipes auto-gerenciadas, e concluiu-se que essa não é uma tendência tão presente nas organizações hoje.

Por fim, o grupo elegeu o que considera as três principais tendências de formato organizacional:

- *A migração das funções de Gestão de Pessoas para a unidade de negócio;*
- *A Descentralização das decisões de Gestão de Pessoas para o líder do Negócio;*
- *Fornecer novos processos em Gestão de Pessoas para Clientes Internos.*

VII RESULTADOS QUANTO AO PERFIL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Para analisar tendências relacionadas com o perfil do profissional de Gestão de Pessoas, foi oferecido aos respondentes um conjunto de qualificações (conhecimentos e formações profissionais) e competências (atitudes voltadas para o trabalho). Os especialistas avaliavam a importância de cada atributo de perfil para os próximos anos, utilizando uma escala de 1 (pouco importante) a 4 (muito importante).

Os resultados são apresentados a seguir:

RELEVÂNCIA	POSTO	QUALIFICAÇÕES	RESULTADO (1 A 4)
------------	-------	---------------	----------------------

ALTA	01	Domínio de ferramentas de informática	3,63
	02	Experiência Profissional na área de Gestão de Pessoas	3,60
	02	Conhecimentos em gestão de negócios – Estratégia	3,60
	03	Domínio de outros idiomas	3,55
	04	Experiência Profissional em áreas de negócio	3,37
	05	Conhecimentos em gestão de negócios – Marketing	3,19
MÉDIA	06	Curso de Especialização em Administração de RH (Exceto MBA)	2,97
	07	Conhecimentos em gestão de negócios – Finanças	2,95
	08	MBA com área de concentração em RH	2,92
	09	Formação Acadêmica em Ciências Humanas	2,81
BAIXA	10	MBA genérico	2,64
	11	Mestrado	2,59
	11	Realização dos cursos citados no exterior	2,59
	12	Experiência Profissional em empresas semelhantes	2,28
	13	Doutorado	2,05
	14	Formação Acadêmica em Ciências Exatas	2,04

Quadro 5 – Qualificações do Profissional que atua na função de Recursos Humanos

O perfil requerido do profissional especializado em Gestão de Pessoas nas organizações no futuro será decorrência, naturalmente, das mudanças no ambiente empresarial, estratégias de negócio e gestão de pessoas, e do modelo organizacional adotado por estas organizações, bem como de suas políticas e práticas. As qualificações e competências aqui indicadas, portanto, são decorrências da visão dos respondentes a respeito destas diversas tendências nos aspectos acima referidos.

Entre as qualificações requeridas do profissional de sucesso na gestão de pessoas no futuro, foram estacadas quatro consideradas fundamentais: Dominar ferramentas de informática (3,63), uma razoável experiência de trabalho na área (3,60), dominar conhecimentos sobre gestão estratégica (3,60) e outros idiomas além da língua nativa (3,55). A experiência profissional em áreas de negócio da empresa (3,3) e os conhecimentos de marketing (3,19) são também considerados diferenciais para o perfil deste profissional. (Ver quadro 5)

As qualificações conferidas por cursos regulares de especialização e MBAs, inclusive na área de RH, são também importantes, mas foram considerados como prioridade média.

Vale dizer, entretanto, que estas qualificações somente serão valorizadas se acompanhadas das competências pessoais e profissionais demandadas pela forma de atuação da área na atualidade.

Dentre o extenso conjunto de competências que foi oferecido aos pesquisados, acrescido daquelas por eles sugeridas durante a pesquisa, duas tiveram absoluto destaque:

- Orientação para os resultados (82%);
- Papel de promotor de mudança cultural (77%)

Parece não haver dúvidas entre os formadores de opinião, que estes serão os atributos pessoais mais valorizados no mercado de trabalho para os profissionais da área. Em segundo lugar, como média prioridade, parece um conjunto de seis competências também relevantes para o especialista em Gestão de Pessoas. São elas: Orientação para o cliente; Liderança; Trabalho em equipe; Gerenciar em ambiente de ambigüidade e dicotomia; Flexibilidade; Disseminador da missão e dos valores da empresa.

São atributos de perfil relevantes, mas excetuando-se a capacidade para atuar como disseminador da missão e valores, todos os outros não são uma demanda específica sobre os profissionais de RH. Estas competências são hoje exigidas de qualquer pessoas que participe da gestão na vida corporativa. De qualquer forma, vale destacar que a orientação para o cliente, o gerenciamento em meio a ambigüidade e a habilidade de disseminar conceitos e valores constituem competências bastante características das exigências que pesam sobre o desempenho dos profissionais da área na atualidade.

Relevância	Posto	Competências	% de escolha
ALTA	01	Orientação para Resultados	82 %
	02	Promotor de Mudança Cultural e de Atitudes	77%
MÉDIA	03	Orientação para o Cliente	62%
	04	Liderança	52%
	05	Trabalho em Equipe	48%
	06	Gerenciar na presença da ambigüidade e dicotomia	31%
	07	Flexibilidade	27%
	08	Disseminador da Missão e Valores da Empresa	23%
BAIXA	09	Negociação	18%
	10	Pensamento Estratégico	13%
	11	Capacidade para ouvir e compreender o outro	11%
	12	Capacidade Técnica	9%
BAIXÍSSIMA	13	Sensibilidade	7%
	13	Autoconhecimento	7%
	13	Conhecimento do Negócio	7%
	14	Motivação	6%
	14	Empreendedor	6%
	15	Criatividade	5%
	15	Ética	5%
	16	Análise de Problemas	4%
	17	Empatia	3%

	17	Experiência Multifuncional/Generalista	3%
	18	Capacidade de Persuasão	2%
	18	Autocontrole	2%
	19	Tenacidade	1%
	19	Experiência Internacional	1%
	20	Sociabilidade	0%
	21	Ambição	0%

Quadro 6 – Competências do Profissional que atua na função de Recursos Humanos

VIII QUESTÕES GENÉRICAS SOBRE TENDÊNCIAS DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Na primeira etapa da pesquisa, os participantes foram solicitados a responder, em uma questão aberta, quais seriam os principais desafios estratégicos da Gestão de Pessoas para os próximos dez anos.

Sem nenhum estímulo surgiu um conjunto de respostas que, na segunda rodada foi oferecido aos pesquisados para que estes se posicionassem novamente. Como resultado, temos os desafios descritos pela tabela a seguir:

Relevância	Posto	Principais Desafios Estratégicos da Gestão de Pessoas	%
ALTA	01	Atrair, capacitar e reter talentos	64,20%
	02	Gerir competências	48,30%
	03	Gerir conhecimento	46,70%
	04	Formar novo perfil de profissional demandado pelo setor	45,80%
MÉDIA	05	Gerir novas relações trabalhistas	13,30%
	05	Manter motivação/ Clima organizacional	13,30%
	06	Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência	12,50%
	07	RH reconhecido como contributivo para o negócio	9,20%
	07	RH reconhecido como estratégico	9,20%
BAIXA	08	Conciliar redução de custo e desempenho humano de Qualidade	5,80%
	09	Equilíbrio com Qualidade de Vida no Trabalho	5,00%
	10	Descentralizar Gestão de RH	2,50%

Quadro 7 – Questões Genéricas sobre Tendências em Gestão de Pessoas – N=168

O desafio de atrair e manter talentos aparece como destaque absoluto. Para 64,2% dos respondentes este será o grande objetivo do Modelo de Gestão de Pessoas das empresas competitivas nos próximos anos. Três outras prioridades deverão também ocupar as preocupações dos gestores. São elas: A Gestão do Conhecimento, A Gestão de Competências e, como decorrência, a formação de um novo profissional demandado pelo setor de atividade da empresa.

Vale observar que estes resultados são coerentes com os dados específicos analisados nos tópicos anteriores. A palavra “talento” é fundamental no principal desafio identificado. Quando os formadores de opinião priorizam talentos, estão enfatizando a necessidade de diferenciar pessoas, atraindo e retendo apenas aqueles que apresentam um desempenho de destaque. As estratégias orientadoras do modelo tendem a torná-lo mais focado nestes segmentos de alta performance e grande potencial tornando o ambiente organizacional mais estimulante e desafiador, mas, ao mesmo tempo, mais restritivo e excludente.

IX CONCLUSÕES

O Delphi RH-2010 procurou detectar a visão dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas sobre as mudanças no ambiente empresarial, na filosofia e princípios de gestão de Recursos Humanos, no formato da área e no perfil dos seus especialistas. Como qualquer metodologia de previsão de cenários, seu objetivo não é o de realizar um prognóstico absolutamente correto, mas sim de fornecer orientações gerais, que balizem a prática e apoiem as decisões daqueles que vivem o cotidiano das organizações.

Uma amostra extremamente qualificada de especialistas acreditou nesta iniciativa e acompanhou as duas rodadas da pesquisa tendo, grande parte deste grupo, participado no workshop de debate dos resultados finais do projeto.

Como principal conclusão pode-se dizer que todos concordam que novamente a gestão de Recursos Humanos está num momento de grandes transformações e assumindo um papel estratégico nas organizações. Estas transformações não serão radicais, mas serão significativas, ou seja, suficientemente profundas para alterar os princípios e a filosofia de gestão adotados atualmente pelas organizações. Suficientemente profundas também para justificar uma cuidadosa reflexão dos gestores sobre os caminhos que se abrirão para a área nas empresas.

Os princípios de gestão serão mais afetados e se espera que energizem novas políticas, processos, atitudes e práticas de gestão. A mudança efetiva transforma comportamentos e relações e não somente discurso e ferramentas. Nove princípios foram identificados nesta pesquisa, alguns deles contraditórios e ambíguos. Como conciliar empregabilidade e autodesenvolvimento com comprometimento e empowerment? Como gerir conhecimento em todos os níveis da empresa e praticar diferentes vínculos de trabalho, alguns mais próximos e privilegiados (“core competence”), outros mais distantes e terceirizados comprometidos com a sua carreira e o seu resultado.

As novas políticas orientadoras dos processos terão que dar conta dessas contradições. Por isso, os formadores de opinião sugerem que o funcionário deverá receber “feedback” permanente sobre seu desempenho; a empresa deverá utilizar meios informatizados para a aprendizagem; não descuidar da qualidade de vida, monitorando o ambiente organizacional. O esqueleto do Modelo de Gestão contemporâneo parece estar sendo composto por dois elementos principais: por uma gestão de carreira que mobilize os sonhos individuais e uma gestão de remuneração que concretize a idéia de recompensa baseada na capacidade de entrega do funcionário.

Para atingir estes objetivos a área já alterou bastante seu formato organizacional. Descentralizou as decisões para o gestor de negócios e vem concentrando seus esforços em atender clientes internos. Entretanto, estes desafios não estão totalmente superados e a eles deve se acrescentar a necessidade de uma atuação em rede, de se utilizar estratégias multifuncionais e migrar para o negócio as decisões de RH.

O novo especialista da área, capaz de lidar com estas contradições e desafios, deve ser *expert* no negócio da empresa e do seu negócio. Marketing e Estratégia são seus instrumentos de trabalho e a capacidade de se orientar para resultados promovendo mudanças culturais, suas competências mais essenciais.

Finalmente, sintetiza este quadro uma intenção que parece muito universal para um estudo que pesquisa as tendências. Nossa missão será atrair, capacitar e reter talentos. Voltamos ao passado? Com certeza não. São as organizações que estão retornando ao seu eixo. As turbulências das décadas de oitenta e noventa não são como as turbulências de agora e nem como aquelas que virão. No passado, tratava-se de reestruturar para sobreviver e, é preciso reconhecer, o espaço das relações humanas se reduziu. Hoje, talvez estejamos começando a retomar parte do caráter humano das organizações perdido na última década. O insólito é que talvez isto venha a acontecer por força da mesma competitividade que fez com que as organizações buscassem livrar-se dele com exasperação.

De qualquer forma, este material foi elaborado para estimular a reflexão de cada leitor sobre o significado dos números compilados e análises descritas. Esperamos que esta tarefa tenha sido cumprida e que a leitura deste relatório seja sempre baseada na idéia de que as tendências somos nós mesmos que criamos, aceitamos e implementamos.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L. G. – *O papel estratégico de recursos humanos*, Tese apresenta a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção de Livre Docente, 1987.

ALBUQUERQUE, L.G. - *Competitividade e Recursos Humanos*. Trabalho apresentado no Concurso de Professor Titular junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992 p 84

ALVARES K.M., *The business of human resources in Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1 p 9

BEATTY, R.W., SCHNEIER E.C. – *New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players” in Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1 p 29

BURKE, W.W. *What human resource practitioners need to know for the twenty-first century*, in *Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1 p 29
1990. p. 03

FISCHER, A.L. *As decisões sobre o método nos diagnósticos organizacionais internos*, artigo publicado nos Anais do Cladea – 96 – Santiago – Chile, 1996

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. - *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Fundação Vanzolini. São Paulo, Atlas, 1995 p. 145.

GOMES, M. T. - *O velho feudo abre as suas portas*. Revista Exame

HENDRY C. and PETTIGREW, *The practice of strategic human resource management – personal Review 15(5) 3-8*, citado em : BREWSTER, C., HEGEWISCH, A. *Human resource management in Europe – issues and opportunities*, in *Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse Cranfield “survey”*, London and New York, Routledge, 1994 p. 23

KOCHAN, T.A. *Rebalancing the role of human resources*, in *Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1

LAWLER II, E.E. e MOHRMAN JR. A. M. *Administração de recursos humanos, construindo uma parceria estratégica*, in GALBRAITH, J. R. LAWLER III, E.E. *Organizando para competir no futuro*, Jossey-Bass, 1995 S. Paulo p. 213

PORTER, M. - *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989. p. 39

SENGE, P. *A quinta disciplina* – Editora Best Seller, S. Paulo, 1990

SPRINGER, B. & SPRINGER, S. - *Human resource management in the U.S.: celebration of its centenary*. In: PIEPER, R. - *Human resource management: an international comparison*. Berlin; New York, de Gruyter, 1990. p. 42

STAEHLE, W. H. - *Human resource management and corporate strategy*. In: PIEPER, R. - *Human resource management: an international comparison*. Berlin; New York, de Gruyter, 1990. p. 34

ULRICH, Dave *Judge me more by my future than by my past in Human resource management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1 p 5

WOOD Jr., T., PICARELLI Fo. V., *Remuneração estratégica – A nova vantagem competitiva*, Atlas, S. Paulo, 1996 p. 195