

**OS NOVOS E MÚLTIPLOS PAPÉIS DOS GESTORES DE RH: O CASO DE UMA
EMPRESA CALÇADISTA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL ANALISADO À
LUZ DO MODELO DE ULRICH**

Elaine Di Diego Antunes¹

Washington Luís, 855 - Sala 433
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel.: (51) 3316-3284/ (51) 9138-5233
E-mail: eddantunes@adm.ufrgs.br

Valmíria Carolina Piccinini¹

Rua Washington Luiz, 855 – Sala 422
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel.: (51) 3316-3284/ (51) 9138-5233
E-mail: vpiccinini@ea.ufrgs.br

Lisiane Vasconcellos da Silva²

Av Unisinos, 950 - Centro 5 - Cristo Rei
CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil
E-mail: lv.silva@mercad.unisinos.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de Administração – PPGA/EA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
Centro de Ciências Econômicas
Área de Conhecimento e Aplicação de Relações Econômicas Internacionais
CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil

RESUMO: Ao menos no discurso empresarial, observa-se uma valorização da gestão de Recursos Humanos (RH). Questiona-se hoje a “a queda e a ascensão” da função RH, reconsiderando-se a amplitude do trabalho de gestão das pessoas. Entre as dúvidas que pairam no ar neste final de milênio, verifica-se que, enquanto profissionais de diferentes setores, ocupantes de posições de liderança e com encargos de pessoal, estão sendo chamados a assumirem o papel de gestores de pessoas (a grosso modo, sendo considerados também gerentes de RH), os efetivos profissionais de RH encontram-se diante de um impasse, quiçá até diante de uma crise de identidade funcional. Qual o papel de RH (se é que restou algum) diante de todas as mudanças no mundo do trabalho? O que farão estes profissionais com a alteração no *status* e papel gerencial? O presente artigo, com este propósito, resgata um elucidador modelo teórico acerca dos múltiplos papéis de RH, explorando as suas formas de

Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de Rh: O Caso de uma Empresa Calçadista do Estado do Rio Grande do Sul Analisado à Luz do Modelo de Ulrich

aplicação em um estudo de caso real. Para tanto, demonstra-se o motivo das mudanças que conduzem à adoção de uma nova postura da área e dos profissionais de RH; apresenta-se o modelo teórico propriamente dito e são indicados os resultados de uma pesquisa empírica realizada numa empresa do setor calçadista do RS.

PALAVRAS-CHAVE: administração de recursos humanos, papéis de RH, gestores de pessoas; setor calçadista

OS NOVOS E MÚLTIPLOS PAPÉIS DOS GESTORES DE RH: O CASO DE UMA EMPRESA CALÇADISTA DO RS ANALISADO À LUZ DO MODELO DE ULRICH

1 – MUDANÇAS NA CONCEPÇÃO DA GESTÃO DAS PESSOAS

Este artigo discute a transferibilidade dos pressupostos do modelo teórico proposto por Ulrich (1998; 2000) e trata dos múltiplos e novos papéis de Administração de Recursos Humanos (ARH). Pretende o trabalho, dessa forma, verificar a viabilidade da adoção de uma gestão como a sugerida pelo autor em empresas de setores tradicionais, tal como o calçadista do Rio Grande do Sul/BR através de um estudo de caso.

Cabe dizer que a proposta de Ulrich tem sido constantemente citada em publicações recentes e bem conceituadas da área. Autores diversos (MILKOVICH;BOUDREAU, 2000, por exemplo) destacam a relevância da função amplificada de RH a fim de que esta agregue valor à organização e obtenha resultados através de um gerenciamento humanizado. Para a concretização de tais fins, faz-se necessário que os profissionais de RH “sejam estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo. As atividades se espraiam da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal” (CHIAVENATO, 1999, p. 38).

A incerteza dos tempos atuais, paradoxalmente, impõe a necessidade de (re)formulação de planos de gerenciamento das pessoas. Iniciativas voltadas à implantação de uma série de novas políticas e práticas de RH dirigidas à obtenção da participação, envolvimento e comprometimento dos empregados frente aos objetivos organizacionais é o que se percebe nas organizações contemporâneas. Há um interesse crescente em aumentar a capacitação profissional dos seus agentes produtivos, a responsabilidade, a liberdade e expressão do pensamento, a possibilidade de certa “autonomia” individual, de auto-realização, de reconhecimento pelos esforços, entre outros aspectos. Sugerem a valorização de uma nova ética no trabalho e requerem uma visão estratégica e global de gerenciamento do negócio e das pessoas. É claro que esse despertar gerencial para a relevância da Administração de Recursos Humanos possui sólidas razões, como esclarece, por exemplo, Guest (1988), que apresenta algumas justificativas para tanto, tais como:

- a vantagem competitiva: obtida através da diferenciação ou focalização e da qualidade (PORTER, 1985 *apud* GUEST, 1988). Essa vantagem é buscada pela qualidade do serviço e depende da qualidade e do comprometimento do *staff*;

- a minimização de custos: incluindo cuidadosa seleção e treinamento, menor *turnover*, absenteísmo e controles reduzidos;
- a realização de mudança: exigindo um novo clima nas relações de trabalho com redução do controle burocrático, o que é mais favorável à inovação;
- a imagem da companhia: a posição de vanguarda na administração de recursos humanos pode fornecer à empresa vantagens no mercado através de uma imagem de responsabilidade social e qualidade, assim como pode atrair recrutados de alta qualificação (ou com potencial para tal);
- os modelos de excelência: a literatura sobre as melhores companhias mostra os impactos das práticas de Administração de Recursos Humanos para a competitividade destas;
- o colapso da Administração de Pessoal: o fracasso da Administração dos Departamentos de Pessoal incapazes de inovar na política de pessoal e contribuir para a busca de vantagem competitiva.

De forma mais ampla, os condicionantes da reorientação da Administração de Recursos Humanos podem estar atrelados às mudanças macroambientais e internas à organização. As origens das mudanças que atingem a sociedade são estrutural-institucional, tecnológica e sócio-comportamental. Cada uma destas instâncias reflete-se na outra. Fatores institucionais (tipo mudança da legislação, no caso referente à Gestão Participativa e à Distribuição dos Resultados) e aspectos estruturais (por exemplo, a interdependência dos mercados, o agravamento da problemática social e ecológica etc.); assim como novas características organizacionais (produção por processo em pequenos lotes/especialização flexível, flexibilidade funcional e numérica, entre outras impulsionadas pela reestruturação produtiva) têm influenciado nas formas de organização, gestão e relações do trabalho, atingindo também tanto a configuração da empresa em sua totalidade, como a gestão (e os profissionais de Recursos Humanos) e o trabalhador no âmbito coletivo e individual.

2 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO EMPRESARIAL BRASILEIRO E SEUS IMPACTOS NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Utilizando o *framework* de Fleury e Fischer (1992), analisa-se a força dos diferentes aspectos que influenciam e são influenciados pela gestão da ARH nas empresas brasileiras. Busca-se destacar as principais características econômicas, políticas, sócio-culturais, de relações de trabalho e de políticas de gestão de RH que afetam os novos e múltiplos papéis a serem desempenhados pela ARH das empresas no País.

No cenário político-econômico brasileiro, a abertura às importações tem incentivado as empresas a buscarem qualidade, produtividade e redução de custos (flexibilidade) para

garantir a sobrevivência no mercado mais competitivo. Grandes empresas tendem a contratar os melhores profissionais e a utilizar uma força de trabalho polivalente, multifuncional e treinada, melhor remunerada, distinguindo-se da micro e pequena empresa que atuam com mercado secundário de recursos humanos.

O atual contexto nacional mostra que há uma fraca atuação do Estado nas relações de trabalho, pouco ou nada interferindo em termos de formação profissional, condições obrigatórias/regulamentadas de trabalho, política salarial e participação nos lucros e na gestão (tais aspectos podem até constar na pauta da Nova Constituição, contudo não há punições legais para as empresas que não as praticam). O movimento sindical brasileiro descartou há muito tempo a tendência de uma estratégia ofensiva (típica dos anos 80), adotando uma postura mais defensiva/colaborativa (por exemplo, Força Sindical) sob a justificativa de garantir o emprego, deixando, portanto, de inserir-se em discussões fundamentais como a negociação da implantação das novas tecnologias.

No tocante às relações de trabalho, observam-se múltiplas tendências no Brasil. Por um lado, uma ilha de empresas consideradas “excelentes” estabelece um contrato psicológico (de comprometimento) com sua força de trabalho oferecendo condições de trabalho e de vida distintas da maioria das empresas, neutralizando o papel sindical. Por outro, evidenciam-se meios precários e informais de trabalho, estimulados pela subcontratação e terceirização.

As políticas de gestão de RH, afirmam Fleury e Fischer (1992), seguem a tendência trazida pelas empresas multinacionais na década de 60. Apesar de algumas introduzirem estratégias participativas, o modelo, as práticas e procedimentos de gestão permaneceram basicamente inalterados. Nesta virada de milênio, já se percebem algumas mudanças nos procedimentos de gestão de RH a fim de atingir os mais diversos e competitivos objetivos empresariais.

3 - OS NOVOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Numa simplificação teórica da realidade empresarial, o modelo dominante das empresas no País (sobretudo dentre as familiares; de micro, pequeno e médio portes) ainda pode ser caracterizado como tradicional, paternalista e autocrático, em particular, associado às funções de Controle, típicas da Seção de Pessoal (WALTON, 1997). Já, nas empresas mais inovadoras, poder-se-ia dizer que está havendo uma transição do modelo de Controle/Seção

de Pessoal para o modelo de Comprometimento/de Administração de RH. Sugere-se adiante uma perspectiva mais complexa de gestão das pessoas, combinando e enriquecendo os fundamentos destes dois modelos de RH e propondo o uso de uma terceira abordagem.

3.1 - Os novos papéis de RH

A transição do modelo de Controle para o de Comprometimento é uma visão estereotipada (ULRICH, 1998, p. 37), haja vista que o cenário empresarial contemporâneo é complexo, diversificado e contraditório. Nesse contexto, é requerido muito mais do que uma leitura unilateral dos fatos, políticas e procedimentos para a compreensão e transformação da realidade organizacional. A Administração de Recursos Humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando, no caso, funções simultâneas (operacionais e estratégicas, pessoas e processos).

Tal demanda tem gerado, ainda que de forma pouco sistematizada, desde o final a década de 80, a necessidade de que os profissionais de Recursos Humanos repensem sua atuação, iniciando um processo de transformação de suas funções na organização. Dessa forma, a área de RH também passa a buscar a aquisição de uma visão estratégica, de geração de resultados e lucros, de participação constante e inovação no contexto empresarial competitivo.

Ulrich (1998) definiu quatro papéis principais de RH. E, para a melhor compreensão desses papéis, propõe a consideração de três pontos: os resultados a serem atingidos desempenhando cada papel, a metáfora característica ou imagem visual que acompanha cada papel e as atividades que esse profissional deve executar para desempenhar cada papel. A seguir, apresenta-se o quadro desenvolvido pelo autor e que serviu de base para a análise da pesquisa apresentada adiante.

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em Comum'
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Quadro 1: Redefinição dos papéis de RH Fonte: ULRICH (1998, p. 41).

Esses quatro papéis voltados ao gerenciamento das pessoas são discutidos a seguir.

3.1.1 - Administração de estratégias de recursos humanos

Para Ulrich (1998), traduzir estratégias empresariais em práticas de RH ajuda a empresa em três sentidos.

“Em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.” (op.cit.,p. 42)

Ao referir-se à metáfora de parceiro estratégico nessa função, o autor considera que:

“Os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial.” (idem, p.43)

Quanto à atividade relacionada à função de Administração de Estratégias de Recursos Humanos, o autor referido propõe uma parceria estratégica em que os profissionais de RH devem ter a capacidade de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça, ou seja, que auxiliam a impulsioná-la. Este processo é chamado de *diagnóstico organizacional*.

3.1.2 - Administração da infra-estrutura da empresa

A criação de uma infra-estrutura mediante o constante exame e melhoria dos processos de RH pelos profissionais da área é o resultado obtido nessa função. Para Ulrich (1998, p. 44), “o resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa”. O autor complementa ainda com a idéia de que os profissionais de RH podem alcançar a eficiência administrativa de duas maneiras diferentes. Na primeira, garantindo a eficiência dos processos de RH e, na segunda, aumentando a eficácia geral de uma empresa, através dos executivos, mediante contratação, treinamento e premiação de gerentes que aumentam a produtividade e reduzam as perdas.

Escolheu como metáfora dessa função, a do especialista administrativo. Assim, cabe também a esses profissionais atuarem como especialistas administrativos, buscando a eficiência, eficácia e novas formas de melhorar suas atividades. Essas deverão ser empreendedoras ao ponto de levar à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram.

3.1.3 - Administração da contribuição dos funcionários

Gerir a contribuição dos funcionários implica o envolvimento dos profissionais de RH nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas daqueles, particularmente dos que compõem o capital intelectual da empresa (ULRICH, 1998).

Como resultados da administração da contribuição dos funcionários, cita o maior envolvimento, comprometimento e competência dos mesmos para que possam desta maneira atuarem como agentes empreendedores, parceiros e fornecedores. Como metáfora, o autor apresenta a do defensor dos funcionários, pois “...dedicam tempo e presença pessoal aos funcionários, treinam e incentivam gerentes de outros departamentos a fazer o mesmo” (*op. cit.*, p. 46). Entre suas atividades, estão as de ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas.

3.1.4 - Administração da transformação e da mudança

Nessa quarta função desempenhada pelos profissionais de RH, está a capacidade de mudar, renovar, inovar e criar. Neste caso, os executivos de RH atuam em parceria com a empresa, ajudando os funcionários a se adaptarem a uma nova cultura organizacional (ULRICH, 1998).

A metáfora citada pelo autor é a do agente de mudança, atuando como parceiro estratégico da empresa. Suas atividades se referem a “...identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução da problemas e criação - e execução - de planos de ação” (p. 48).

O modelo de Múltiplos Papéis para a Administração de Recursos Humanos, ilustrado na figura abaixo, mostra a importância de ampliar o escopo de atuação dos profissionais desta área, focalizando do estratégico ao operacional, da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal.

FUTURO/ FOCO	ESTRATÉGICO
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Administração da Transformação e da Mudança
PROCESSOS	PESSOAL
Administração da Infra-estrutura Empresa	Administração da Contribuição dos funcionários
COTIDIANO/ FOCO	OPERACIONAL

Figura 1: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva Fonte: ULRICH (1998, p. 40).

De fato, os novos papéis da função RH sugerem tanto o suporte estratégico, como o de prestador de serviços. Cabe ao profissional de RH manusear informações e novas tecnologias de informação, tal qual um especialista de *staff*, fornecendo serviços estratégicos e agregando valor aos negócios. Supõe-se, portanto, que RH, enquanto suporte estratégico, pode prover informações, *know-how* e atendimento aos tomadores de decisões. Como provedor de aconselhamento e serviço à organização de linha, RH pode assumir o papel de parceiro e apoiador do negócio. Enfim, gestão de RH pode preparar as pessoas para a mudança, dar suporte e apoio estratégico e operacional.

Isto faz com que certas competências tornem-se essenciais para um gestor de pessoas. No caso, são requeridas competências mais globais do gerente, ao invés de tão somente as específicas do cargo de responsável pelo Departamento/Seção de Pessoal. Habilidades relativas ao trabalho em projetos, em equipe, por exemplo, são necessárias (GIL, 1994).

3.2 – As competências requeridas para a consecução dos novos papéis de RH

As principais funções desempenhadas neste escopo mais amplo do trabalho dos profissionais de RH, conforme Gil (*op.cit.*, 1994, p. 21), são:

- Comunicação eficaz tanto com a alta direção, como com as gerências intermediárias, empregados e públicos externos;
- Elaboração de critérios e instrumentos para seleção do pessoal requerido pela empresa;
- Definição de padrões e construção de instrumentos para a avaliação dos empregados;
- Avaliação de cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes;
- Avaliação do valor de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios;
- Elaboração de projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Condução de reuniões para orientação e discussão, bem como para negociação com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos;
- Fornecimento de assessoria à direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de recursos humanos.

Em função disso, o perfil dos profissionais se altera, pois além de atuarem com a parte técnica do ofício, também incorporam como atribuições o gerenciamento estratégico das pessoas. Passam a assumir o papel de consultores especializados dentro da empresa, cabendo-lhes atender às demandas dos demais gerentes no que diz respeito à gestão das pessoas (p.ex.: esclarecer os critérios a serem utilizados na seleção de um candidato ou no planejamento de um treinamento).

Para atender a esta nova realidade verificada nas empresas, o profissional de RH deve possuir um novo *perfil*. Esse inclui, sobretudo, uma visão generalista, preocupação com os resultados finais da empresa, disposição para atuar em parceria com outros setores, ação estratégica ao invés de somente trabalho rotineiro e burocrático, auto-qualificação e atualização constante, atenção especial para a qualificação e motivação do pessoal, capacidade integradora do gerenciamento de RH, uma vez que este se dilui entre todos os gerentes da organização e habilidade para negociar com os atores internos e externos à empresa (GIL, 1994, p. 29-30).

Ulrich (2000, p.14) sugere que as capacidades indicam as habilidades e a especialização da empresa, ou seja, a soma das competências individuais retrata as capacidades organizacionais. Portanto, as novas capacidades representam resultados do trabalho dos profissionais de RH. Neste sentido, o autor destaca três capacidades genéricas, no caso: (1) criar clareza estratégica, enfatizando objetivos a curto e a longo prazo, delimitando o foco, a visão e os processos de alocação de recursos, sendo portanto um parceiro estratégico; (2) fazer com que as mudanças aconteçam e, (3) gerar capital intelectual, sendo um defensor dos empregados (*op.cit.*,p. 16-21).

Para tanto, os novos profissionais de RH necessitam desenvolver competências/exigências essenciais relativas ao conhecimento dos negócios, ao domínio das práticas de RH, ao gerenciamento do processo de mudança, à criação de culturas locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento com a empresa e à demonstração de credibilidade pessoal (p.27-28). Necessitam ter ‘atitude’, transformando o conhecimento científico em ações, em decisões acertadas referentes aos investimentos em práticas de gestão que geram resultados.

Adiante serão abordados alguns dos elementos teóricos discutidos anteriormente através de uma investigação efetuada numa fábrica em processo de modernização da gestão de RH. Os aspectos metodológicos e o contexto do setor calçadista, no entanto, antecedem os resultados da pesquisa.

4 – METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada numa empresa do setor calçadista do RS que recebe aqui o nome fictício de “Calçados Cutuba”. Tal estudo baseou-se em entrevistas semi-estruturadas com os gerentes da Produção, Administrativo e de Recursos Humanos, além de seis trabalhadores. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas. Além

disto, 41 trabalhadores do chão-de-fábrica responderam a um questionário.

Por ter sido uma pesquisa dirigida mais para a mensuração e avaliação das políticas participacionistas e inovações tecnológicas e organizacionais, os dados obtidos junto aos trabalhadores não foram diretamente aproveitados no presente artigo. Logicamente, suas opiniões contribuíram para confirmar as opiniões gerenciais a seguir demonstradas. Alguns dados foram coletados através de análise documental e da observação dos pesquisadores. A análise das informações foi feita principalmente com base no discurso gerencial e nos pressupostos teóricos de Ulrich (1998, 2000).

5 – CARACTERÍSTICAS DO SETOR CALÇADISTA: CENÁRIO MUNDIAL, BRASILEIRO E GAÚCHO

A evolução da divisão internacional do trabalho no setor calçadista faz com que este seja dependente de fatores externos do tipo custo do trabalho, problemas de câmbio, etc. Nestes últimos anos, países que eram grandes produtores diminuíram sua participação no mercado e países antes inexpressivos assumiram a liderança no setor.

A recessão econômica e a globalização da economia no final dos anos 80 e início dos 90 contribuíram para mudar os hábitos dos consumidores, exigindo canais mais rápidos de distribuição do calçado em nível mundial, o que ampliou o leque de países produtores e exportadores, sobretudo da Ásia. Apesar da importância do volume de calçados exportado pelos países asiáticos, cabe ressaltar que o calçado em couro produzido em países como Itália, Espanha e Brasil, representa maior valor agregado que os sapatos feitos em tecido sintético no oriente.

Um outro país que pode vir a ser um grande exportador é a Índia. Tal país tem potencialidade de aumentar sua participação no mercado, pois dispõe de um grande reservatório de mão-de-obra barata e está recebendo muitos investimentos estrangeiros. O setor calçadista é considerado prioritário pelo governo indiano que, com ajuda internacional, está investindo fortemente no seu desenvolvimento.

Espera-se que os países ricos abandonem o setor e passem a importar devido ao alto custo da mão-de-obra. No entanto, a Itália contraria esta tendência, pois permanece no mercado; e, para contrapor os altos salários, oferece tecnologias organizacionais como o *Just-in-Time*, pequenos estoques, qualidade no serviço oferecido à clientela: resposta rápida, moda e variedade dos modelos, além de tecnologias como CAD (*Computer Aided Design*). No entanto, nesse país, também grande parte da produção de calçados é feita a domicílio e parte

da mão-de-obra é remunerada em níveis inferiores ao do salário mínimo lá vigente. Aliás, o fenômeno do trabalho informal é praticamente regra no setor, mesmo em países com uma legislação social avançada, como Espanha e Itália.

O Brasil é o um produtor latino-americano de importância. Mas, em termos de países produtores, é incontestável a supremacia da China, que vem fazendo forte concorrência para o Brasil no mercado de calçados de baixo custo. A maioria dos países produtores e inclusive o Brasil centram sua competitividade no preço de sua mão-de-obra e em outras formas de flexibilização do trabalho. Outra tendência neste cenário competitivo é a formação de blocos econômicos como o MERCOSUL, por exemplo, que tem um papel importante na expansão da produção, na exportação de calçados brasileiros e na posição dos trabalhadores do setor nestes países (Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e agora Chile, Peru e Bolívia), onde há baixa renda *per capita*, diferenças salariais gritantes e poder aquisitivo muito diferenciado.

Comparando com os outros blocos econômicos (NAFTA, CEE, etc.), o MERCOSUL representa o bloco econômico periférico mais fraco, e conseqüentemente, com um baixo poder de consumo. No entanto, essa associação apresenta vantagens como a possibilidade de ampliação e dinamização do intercâmbio comercial entre os países membros.

Argentina, Paraguai e Uruguai colocaram o calçado na pauta dos produtos considerados "sensíveis" dada a baixa competitividade de suas indústrias frente à indústria brasileira. Entretanto, há possibilidade de complementaridade com o Brasil, uma vez que os couros argentinos e uruguaios são de melhor qualidade que os brasileiros e podem ser reunidas essas vantagens para competir no mercado internacional.

Os trabalhadores, por sua vez, através das Centrais Sindicais, procuram preparar-se para a queda de fronteiras também no mundo do trabalho. Num seminário realizado pelos trabalhadores do setor do vestuário dos países do MERCOSUL¹ foram apontadas as principais dificuldades para a unificação das lutas dos trabalhadores frente à integração aduaneira e ao estreitamento das relações intercapitalistas, relacionadas tanto com a diferenciação salarial existente entre os países, como dentro de um mesmo território nacional.

As políticas e os encargos sociais apresentam disparidades que impossibilitam, num primeiro momento, a aproximação das legislações trabalhistas, como seria o caso de um salário comum para esses países. Há também a questão dos encargos sociais que no Brasil chegam a 137% dos salários praticados. Por isso, pode ser possível que indústrias brasileiras transfiram parte de sua produção para os países do MERCOSUL, sobretudo para o Paraguai,

¹ Os Trabalhadores do Vestuário e o Mercosul. Integrar Para Que? **Seminário Internacional dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário**. CUT/FASE-POA. Novo Hamburgo, 27 a 30 de maio de 1993.

em busca de custos menores. A maioria dos países produtores de calçados centram sua competitividade no preço da mão-de-obra e em formas de organização e gestão trabalho similares às encontradas no Brasil.

5.1 - Setor calçadista brasileiro: características econômicas e do trabalho

A indústria brasileira de calçados conheceu períodos de forte dinamismo alternados com períodos de estagnação relativa (PICCININI, 1990). Os dois períodos mais importantes ocorreram entre 1880 e 1890 e durante a Primeira Guerra Mundial, devido à existência de um mercado interno, tanto regional como nacional, e pela abundante matéria-prima (o couro, em virtude do grande rebanho bovino existente, sobretudo no Rio Grande do Sul). Entre 1920 e 1960, o setor atravessou um período de relativa estagnação. A partir de 1968, como consequência dos fortes incentivos à exportação, verificou-se um grande desenvolvimento do setor.

A indústria de calçados de couro nacional caracteriza-se pela tecnologia madura (dita tradicional), pela forte concorrência inter-empresarial e pelo uso intensivo de mão-de-obra (BRANDÃO, 1994). Esta indústria requer baixos investimentos iniciais para a aquisição de máquinas e equipamentos, possibilitando a inserção de empresas sem grande capital e favorecendo a geração de empregos, arrecadação de impostos e expressiva participação do setor na pauta de exportações brasileira. O nível tecnológico do setor é bastante artesanal, com exceção de algumas empresas de ponta que utilizam o CAD e MFCNC (Máquina-ferramenta com Controle Numérico Computadorizado), sobretudo para a costura. As novas regras do mercado estão obrigando as empresas a investirem em equipamentos mais modernos, mas há destaque para investimentos em novas tecnologias de organização do trabalho.

No mercado externo, os agentes exportadores definem todas as características do calçado, além de trazer as inovações de produto e processo para os fabricantes, com isso as empresas não desenvolvem estratégias de marketing e de P&D (FENSTENSEIFER E GOMES, 1994).

O mercado interno depende basicamente da renda da população e caracteriza-se pela instabilidade da demanda. A perda do poder aquisitivo da população brasileira explica a procura por calçados mais baratos (fabricados com plástico e borracha). Os calçados de couro são direcionados para segmentos mais rentáveis do mercado (calçados de segurança e classes

sociais A e B) e para a exportação. A queda da demanda de calçado de couro no mercado interno leva os fabricantes a buscarem novos mercados.

Os principais importadores do calçado de couro brasileiro são os Estados Unidos e a Europa, sobretudo, Inglaterra, Alemanha e França. Para o mercado europeu é que vão os sapatos de melhor qualidade e preço, enquanto que para os EUA vão os sapatos populares, os quais estão sofrendo, agora, a concorrência da China, uma das principais razões da crise enfrentada pelas empresas que produzem para o mercado americano. A comercialização para o mercado americano é feita através de agentes e de companhias de exportação; enquanto que para o mercado europeu, ocorre via um *mix* entre agentes e a venda direta às cadeias de lojas.

Apesar da infra-estrutura produtiva e de serviços, o setor defronta-se com problemas ainda não solucionados no que se refere aos transportes. Os custos de transporte são muito elevados tanto para a Europa, como para os EUA, mesmo comparando com os custos de países distantes como Taiwan e Coréia do Sul.

A principal região produtora de calçados do País é o Rio Grande do Sul, com 441 empresas fabricantes de calçados. A maioria delas localizada no Vale do Sinos, produzindo sobretudo calçado feminino para exportação. A segunda região está situada em São Paulo, especialmente em Franca, sendo fabricante de sapato masculino para o mercado interno e externo. Afora o problema de transporte, essas dispõem de todas as condições para produzir (máquinas, equipamentos, componentes, etc.), além de centros de apoio técnico e de formação profissional (SENAI, SEBRAE, Centros Tecnológicos etc.).

5.1.2 - A indústria calçadista do Rio Grande do Sul

A origem do setor calçadista do Rio Grande do Sul (RS) está vinculada à colonização alemã. Os primeiros curtumes do estado surgiram na segunda década do século passado e em 1907 foram registradas nove indústrias de calçados no estado (ORSATTO, 1994 *apud* LAGEMANN, 1986). O setor coureiro-calçadista do RS foi concentrando-se, naturalmente, na região do Vale do Rio do Sinos. Entre os anos de 1973 e 1984, essa indústria deu um salto, quando as exportações apresentaram uma evolução de 70 milhões de dólares em 1973 para 773 milhões de dólares em 1984. Isto foi possível graças aos incentivos fiscais - isenção do ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) e do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), além do benefício chamado "crédito-prêmio", mecanismo pelo qual a

empresa exportadora podia solicitar um crédito para abater no imposto devido às operações internas (ORSATTO, 1994).

A facilidade de obtenção de recursos provocou, ao longo deste período, uma acomodação organizacional ao *status quo* do mercado. A partir de meados dos anos 80 houve redução dos incentivos fiscais, crise econômica interna e acirramento da concorrência internacional. O setor exportador gaúcho nesta época, não conseguia atuar sobre a qualidade dos calçados, não concorrendo em faixas de mercado mais elevadas. No mercado interno, as vendas de calçados eram dirigidas a nichos de mercados com faixa de preços mais elevada numa época de queda do poder aquisitivo (*op.cit.*, 1994).

O estado é um produtor nacional. Isto deve-se principalmente à concentração de indústrias afins e que se constituem numa das principais cadeias produtivas do mundo. A configuração da indústria gaúcha de calçados é tida como bastante favorável, sendo considerada por Ruas (1994) um *cluster*, devido à presença de vários fatores, tais como:

- a concentração geográfica de produtores de diversos insumos, componentes, máquinas e serviços (bancos, agências de financiamento, comunicações, transporte, comércio exterior etc.), agentes comerciais, serviços tecnológicos (Centro Tecnológico do Couro/SENAI, Centro Tecnológico do Calçado/SENAI e Centro Tecnológico de Couro, Calçados e Afins/CTCCA), Faculdade do Vale do Sinos/FEEVALE, rebanho bovino de 25 milhões de cabeças, e pólo petroquímico próximo;
- porte das empresas calçadistas do complexo (predomínio de pequenas e micro-empresas - de 1 a 100 empregados);
- produção de calçados e de tecnologia;
- gestão do trabalho visando a redução dos custos e;
- novas tendências da gestão da produção, como por exemplo, a redução do tamanho dos lotes médios de exportação, o que tem exigido maior flexibilidade dos sistemas produtivos.
-

Em síntese, o setor da indústria pesquisada possui as seguintes características gerais:

- as empresas são constituídas de capital nacional;
- verifica-se o predomínio de micro e pequenas empresas, em segundo plano encontram-se as de médio porte, sendo que estas vêm sofrendo um enxugamento, em função da subcontratação de serviços de ateliês, cooperativas de trabalho e da crise do setor. As empresas de grande porte, ainda que poucas, retém um maior contingente de pessoal;
- a produção de calçados é voltada principalmente para o mercado externo. Na América do Norte (Estados Unidos e Canadá) encontram-se os maiores compradores do calçado brasileiro; na Europa, destacam-se a França, Inglaterra e Alemanha, os quais compram calçados de melhor qualidade e preço, se comparados com os que vão para os EUA.
- enfrenta uma forte concorrência internacional, o que tem feito com que as empresas do Brasil busquem novos mercados, a exemplo do MERCOSUL;

- faz uso intensivo de mão-de-obra não-qualificada e de tecnologia madura, dita tradicional, ou seja, de base eletro-mecânica;
- investe fracamente em aquisição de máquinas e equipamentos. Pode-se dizer que o nível tecnológico é bastante artesanal, com exceção de algumas empresas que usam CAD e MFCNC. Raras são as empresas possuem setores de P&D para o desenvolvimento de modelos “encomendados” de calçados.

Assim sendo, as empresas calçadistas do RS exemplificam uma das formas de enfrentamento das novas condições de competitividade impostas pelo mercado, no caso, por meio da gestão de Recursos Humanos.

6 - CALÇADOS CUTUBA: MUDANDO OS PAPÉIS DE RH EM SUA PRÁTICA ORGANIZACIONAL

A empresa Calçados Cutuba está situada na cidade de Três Coroas, interior do Rio Grande do Sul. Produz principalmente calçados femininos, para adultos, em sintético. É de capital nacional e atua predominantemente no mercado interno. Cerca de 20% de sua produção destina-se ao mercado externo, atendendo aos países da América Latina através do MERCOSUL. As atividades da indústria iniciaram em 1978 e seus fundadores, na época, possuíam 19 e 24 anos. O fato desses empreendedores serem tão jovens pode ter contribuído para a cultura organizacional voltada à mudança.

Passados vinte anos, a empresa conta com um parque industrial de aproximadamente 3.000 m² e emprega cerca de 200 funcionários, sendo que desses, 177 trabalham na produção. A faixa etária média dos trabalhadores situa-se entre 18 a 25 anos. Sua *missão* é a seguinte:

"Conjunto de ações práticas e sistemáticas, envolvendo todas as pessoas, na busca contínua de permanente melhoria, renovação, inovação da qualidade na empresa para, desta forma, podermos obter produtos e serviços para os clientes, cada vez melhor, cada vez mais competitivos e assim obter lucro necessário, para assegurar a manutenção e o desenvolvimento da empresa e das pessoas: funcionários, proprietários, fornecedores e comunidade."

Esta missão pode ter sido implementada através da adoção do modelo de Múltiplos Papéis de RH. Tal modelo permite a consolidação da *filosofia* (a qual envolve a busca da flexibilidade produtiva e da redução de custos) e da estratégia adotadas através de processos operacionais e de um gerenciamento participativo.

Vale destacar uma variável interveniente que talvez contribua à consecução dos múltiplos papéis de RH na empresa. O Diretor Administrativo (e sócio da empresa desde sua fundação) tem como parceira de trabalho sua esposa, que é a responsável pela Área de RH e pelos programas de inovações sócio-organizacionais. A profissional é formada em Psicologia

e está cursando Mestrado em Administração, o que fortalece ainda mais sua influência estratégica e operacional na gestão fabril. Ademais, diferentemente dos setores mais dinâmicos e profissionalizados, o setor calçadista do RS tem uma característica muito peculiar, além de predominarem empresas familiares, há também uma prevalência na contratação de profissionais com relações familiares entre si. Tal orientação é usualmente considerada como algo favorável no gerenciamento e culturalmente aceitável, em particular no tocante ao controle indireto da mão-de-obra empregada e aos resultados obtidos em termos de comportamentos e desempenhos desejáveis no trabalho.

A seguir é apresentada a aplicabilidade dos diferentes papéis de RH de acordo com o modelo de Ulrich (1998), verificando como as metáforas do autor (de Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança) ocorrem no ambiente pesquisado.

6.1. - ARH como parceira estratégica

Carvalho e Nascimento (1997, p. 10-11) declaram enfaticamente que os objetivos de RH devem estar interligados com os propósitos centrais da empresa como um todo, buscando no caso:

- Conquistar e consolidar posição no mercado consumidor;
- gerar inovações tecnológicas através da implantação de novos métodos e técnicas de produção de bens e serviços;
- Aumentar efetivamente a produtividade do trabalho;
- Rentabilizar ao máximo os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis e,
- Treinar e atualizar os funcionários em todos os níveis da organização.

Assim, comentam os autores, uma nova postura de RH, voltada para os negócios da empresa, poderá viabilizar os objetivos da organização de modo eficiente e dinâmico. A diretoria da Calçados Cutuba, pois, possui planejamento estratégico da empresa e de RH. Segundo o Diretor Administrativo, a empresa organizou um programa de sensibilização dos trabalhadores através de seminários, cursos individuais e coletivos para introduzir as inovações tecnológicas e organizacionais. Contou também com o trabalho de equipe de alguns trabalhadores, apoiados por consultores externos, para esse fim específico.

Atualmente, as políticas de Administração de Recursos Humanos são decididas pela direção da empresa e, segundo a responsável, buscam a satisfação dos empregados, educação e incentivos até mesmo para a construção da casa-própria. Cabe frisar que a área de RH está

integrada com a direção da empresa, talvez sendo favorecida pela relação familiar entre um dos diretores da empresa e a responsável tanto por RH como pela Gestão da Qualidade.

A proposta da empresa, segundo a responsável de RH, é seguir uma filosofia de *learning organization*, ou seja, a *empresa que aprende*, garantindo assim a empregabilidade e o desenvolvimento de sua força de trabalho e da própria empresa. Assim, a empresa considera de fundamental importância a inserção dos profissionais de RH já no momento de elaboração do planejamento estratégico da empresa e nas etapas subsequentes, quando, então, RH passa a planejar sua contribuição na implantação do Plano.

6.2 – ARH como especialista administrativo

O papel do Especialista Administrativo de RH poderia ser comparado à função (obsoleta) desempenhada pela Seção de Pessoal, ou seja, o de administrador/controlador de políticas de pessoal. O que o diferencia é o caráter estanque, isolado dessa função em relação à estratégia organizacional (por exemplo, de Cargos e Salários, treinamento, contratação e demissão de pessoal não integrados à estratégia e objetivos empresariais). Contrariamente, ao se abordar o papel de especialista administrativo inter-relacionado simultaneamente com os demais (de Parceiro Estratégico, de Defensor dos Funcionários e de Agente de Mudança), pressupõe-se uma interface das políticas (subsistemas) de RH com a filosofia empresarial e com os objetivos organizacionais. As políticas e práticas de RH passam a ser tratadas como um todo que contribui para manter, atrair e desenvolver os empregados, sendo que as mesmas devem possuir coerência entre si.

Uma possível evidência da adoção do papel de especialista administrativo na Cutuba é a sua taxa de rotatividade média anual, de 0,2%, ou seja, é bastante baixa para o setor calçadista que faz uso de mão-de-obra flutuante, pouco qualificada e com baixa escolaridade. Talvez este diferencial da Cutuba seja reflexo das políticas de gestão (abaixo citadas) implantadas pela área de ARH enquanto Especialista Administrativo.

O grau de escolaridade dos empregados da empresa pesquisada pode ser caracterizado como elevado, considerando-se a média do setor. Apenas 5% dos trabalhadores da Cutuba não têm o primeiro grau completo. A maioria possui o de 1º Grau Completo. Existem também profissionais de nível universitário e com especialização na área de Tecnologia do Calçado (Produção), Psicologia, Administração de Recursos Humanos, Contabilidade, Administração de Empresa (curso em andamento), Supervisores de Primeira Linha (16 colaboradores estão

concluindo atualmente este curso, com o objetivo de entender melhor o processo de produção do calçado), Cronoanalista, etc.

A empresa oferece incentivos para a educação de 1º Grau (cursos supletivos), Graduação (reembolso de setenta por cento do valor), cursos técnicos (contabilidade, entre outros), curso de idiomas (Espanhol e Inglês), Estilismo e Modelagem, cursos de informática (Word, Excel, entre outros) e cursos para desenvolvimento de Supervisores de Primeira Linha.

Os treinamentos são predominantemente comportamentais, sendo aplicados nos diversos setores da fábrica. Incluem-se nesses treinamentos, programas de desenvolvimento interpessoal. Oferece também benefícios sociais aos trabalhadores, entre eles: serviços de creche, dentista, médico, hospital, escola, viagens e cursos. Realiza festas de integração convidando todos os funcionários em datas especiais como nos finais de ano e Festa de São João. Ademais, organiza jogos, passeios, caminhadas, propondo-se assim, segundo a Responsável por RH, a melhorar a qualidade de vida do trabalhador. A empresa acredita que a influência do papel especializado em termos de Administração de Pessoal é refletido no clima de cooperação existente, principalmente entre os trabalhadores. Esse clima, sem dúvida, é fortalecido por outro papel: o de defensor dos empregados.

6.3 – ARH como defensora dos funcionários

A priori pode-se pensar que RH enquanto Defensor dos Funcionários significa mais uma forma de legitimar as tão conhecidas relações paternalistas de trabalho. Contudo, sugere-se aqui uma releitura para tal expressão. Chama-se atenção, no caso, para o reconhecimento dos direitos do cidadão e do trabalhador, para a valorização do profissional que se compromete com o seu trabalho, sua carreira e com os objetivos da empresa. Isto pode ser feito através de um tratamento justo e humanitário das pessoas em situação de trabalho, sendo este estimulado pelos profissionais de RH enquanto multiplicadores de conceitos e práticas que respeitem o ser humano.

De acordo com a responsável por RH, a empresa prega valores que se referem na cooperação e solidariedade e que são percebidos nas relações internas e externas à empresa, sugerem seus representantes. No âmbito interno existe, por exemplo, a tradição de se realizar todo o final de ano uma festa de confraternização para todos os funcionários. A organização

Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de Rh: O Caso de uma Empresa Calçadista do Estado do Rio Grande do Sul Analisado à Luz do Modelo de Ulrich

busca, através da valorização de atitudes que reflitam a cooperação e a solidariedade, firmar o trabalho e espírito de equipe entre o pessoal.

“ ... é política da empresa não ter um setor de qualidade no final da produção, a gente quer que eles entendam que não devem passar o produto que está inadequado para o outro fazer, já que eles trabalham em equipe” (Responsável por RH).

Provavelmente as relações vivenciadas no trabalho, assim como o ambiente físico fortaleçam o ambiente participativo.

“Os trabalhadores trabalham rindo. É difícil tu entrares na fábrica e encontrar alguém 'carrancudo'. Sempre tem música, isso é uma opção deles. Imagine se metade quisesse música e outra não quisesse?” (Responsável por RH).

A empresa também diz ter uma responsabilidade social com a comunidade na qual está inserida. Procura, portanto, dar a sua contribuição na medida do possível, sem procurar promover sua imagem externa em decorrência disto.

“Nós temos creches e convênio com creches. Sempre ajudamos os outros. As vezes pagamos o churrasco na igreja, umas meninas da fábrica vão desfilar no colégio e nós vamos arrumá-las... Normalmente eu peço para não colocarem (o nome da empresa). Quanto menos a gente aparece mais a gente fica presente. Nos negamos a sair em revista” (Diretor Industrial).

“Eu fiz vinte anos de fábrica, nós fizemos um almoço, deu 500 pessoas, todos nossos funcionários com marido, esposa, namorados, sem os filhos. Foi uma festa de 500 pessoas sem os representantes de todos estados. Têm dois 'jornalecos' na cidade, nós não pagamos nada, um publicou uma frase outro não falou nada, eu não estou nem um pouco preocupado com isso” (Diretor Industrial).

Um dos principais desafios na Administração de RH para estimular a participação dos empregados refere-se à questão cultural. Em face da autocrática cultura local, os trabalhadores tornaram-se passivos. Os entrevistados consideram que cabe aos gestores da empresa em questão elevarem a auto-imagem de seu pessoal a fim de obterem uma maior contribuição desses.

“Todo mundo quer participar mas na hora da responsabilidade, tu sentes que tem muita gente que puxa o freio de mão, fica com medo, não por falta de competência. Tem gente que é competente, mas a baixa estima é muito grande ainda. Durante muitos anos, a política de gestão empresarial nessa região discriminava muito o empregado, ele não tinha voz ativa, e hoje em dia a gente está alimentando isso neles. Eles estão se dando conta que podem fazer, mas não têm coragem ainda, têm muito medo de opinar” (Responsável por RH).

No tocante às práticas de gestão indicativas do papel de RH como Defensor dos Empregados, concluem que:

“Eu acho assim, além de melhorar a relação de trabalho, ela potencializa as pessoas, ela dá outro brilho a tudo o que se faz, o resultado final é um resultado em equipe. Não é uma coisa assim, que fica no discurso. Eles sabem que têm também a distribuição de lucro e resultado...” (Responsável por RH)

Outros canais que potencializam a defensoria dos direitos dos empregados são, por exemplo: a CIPA e Programa 5S’.

“se eles elaboraram o projeto, é porque acharam necessário, importante. Esses projetos já são de interesse da empresa, eu não quero manipular a idéia deles, não quero tirar o brilho. Se eles tiveram a idéia, eu quero que eles estudem, que eles viabilizem e cheguem ao resultado, porque é como um banco de sugestão, quanto mais eles verem o resultado daquilo que estão implantando, a responsabilidade é deles, não é da direção. A única coisa que eu fiz foi dizer que se eles fizessem um projeto ... Eu quero que ele faça e sinta a dificuldade, aí vai dar mais valor às coisas que as outras pessoas estão fazendo” (Responsável por RH).

“Quando eu tenho oportunidade de falar, eu falo assim: ‘não façam nada contra a vontade, se querem largar, peçam para parar. Tu não estás atrapalhando a fábrica, tu estás atrapalhando o teu destino, a tua felicidade, senão está satisfeito pára.’ Eles são comprometidos sim, com a empresa. A gente não obriga. A gente fez um passeio ciclístico e veio menos do que queríamos, mas os que vieram, vieram com vontade. Outra vez numa festa junina vieram 100, nós temos 200, mas os que vieram brincaram e participaram. A gente fez gincana, agora vai ter torneio de futebol de salão com 10 equipes. São várias turmas que participam, mas é claro que têm aqueles que participam sempre” (Responsável por RH).

6.4 – ARH como agente de mudança

Uma das principais artífices do processo de mudança de gestão na empresa é a responsável por RH. Em suas palavras, ela declara que as mudanças organizacionais não apenas atingiram a qualificação da força produtiva, mas também afetou o desenvolvimento gerencial:

“Eu comecei por um trabalho externo, porque eu tenho um agravante, eu sou a mulher do dono. Eu tinha que mostrar para eles (os diretores) que antes de ser a mulher do dono eu era funcionária da empresa. Eles tiveram que acreditar no meu discurso, na minha postura, em mim como profissional. Para eu não entrar de frente com eles, eu os coloquei a estudar fora, com outras pessoas. Cursos de sensibilização em Novo Hamburgo, um congresso de RH junto comigo para fazer as vivências..., para ir quebrando as resistências. Apliquei todas as técnicas de grupo. Misturei tudo nas reuniões; das dinâmicas, eu parti para o estudo. Eu tinha uma linha de trabalho, mas eu não falava em nada de qualidade, ainda hoje eu coloco apelidos, não coloco os nomes. A partir daí, começamos a estudar alguns livros, e eu dividia os capítulos e decidia quem iria apresentá-los. Eles tinham dificuldade em ler. A gente tem dificuldade, imagina esse pessoal que não tem escolaridade. Depois entrei no mestrado e no Programa Gaúcho da

Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de Rh: O Caso de uma Empresa Calçadista do Estado do Rio Grande do Sul Analisado à Luz do Modelo de Ulrich

Qualidade, que foi quando eu usei de fato as ferramentas, foi um processo bastante lento.”

Novas filosofias e sistemas organizacionais foram implantados na Calçados Cutuba. Em 1993, foi iniciada a sua reestruturação produtiva, com a adoção dos Sistemas Flexíveis de Manufatura; Just-in-Time; Gestão Participativa e Abordagem *Learning Organization*; Qualidade de Vida no Trabalho; CIM - Manufatura Integrada por Computador; TQC - Controle da Qualidade Total e programa de certificação da ISO 9000. Como métodos e práticas de organização e gestão do trabalho adotados, também nos anos 90, pela empresa pode-se citar: Manutenção Preventiva Total; Comitês de Representantes; Trabalho Multifuncional e Polivalente; Participação nos Lucros; Rotação de Tarefas, visando a realocação dos empregados; Círculos de Controle da Qualidade, incluindo Normatização, Programa 5'S, Padronização, Grupos de Cumbuca; Kanban e, Kaizen. Atualmente está sendo realizada também uma pesquisa para avaliar o clima da organização e o processo de mudanças. As inovações organizacionais atingiram a todos os setores da empresa, desde o produtivo até o Administrativo.

O Diretor Industrial avalia que os efeitos das mudanças organizacionais são favoráveis no sentido que correspondem ao investimento feito em prédios, equipamentos e desenvolvimento do pessoal. Isto pode ser observado, por exemplo, através de melhor desempenho dos empregados e da redução de desperdícios. Contudo, tais mudanças não seriam possíveis sem o papel ativo da Administração de Recursos Humanos como um dos atores essenciais neste processo.

De modo geral, destacam-se os seguintes resultados alcançados através das inovações tecnológicas e organizacionais: aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos, racionalização do processo e do tempo, redução de desperdícios/custos com matéria-prima e mão-de-obra, melhorias nas relações entre empresa e trabalhadores, nas relações entre trabalhadores, no ambiente físico, enxugamento dos quadros diretivos/gerenciais, redução da mão-de-obra na produção, maior qualificação de pessoal, maior participação dos empregados nas decisões operacionais e administrativas, demonstração de apego/vínculo psicológico dos trabalhadores à empresa, maior comprometimento em razão da possibilidade de obter ganhos financeiros a partir das inovações (ex. trabalhar em grupo, receber treinamento pode levar à promoção, aumento salarial, capacitação) e também maior comprometimento com as metas da organização e com os possíveis ganhos.

Com a finalidade de avaliar o andamento das mudanças propostas e o grau de satisfação obtido pelos trabalhadores, a responsável por RH aplica um questionário para sondagem de todas as opiniões. De fato, este *diagnóstico organizacional* serve também para ajustar outros papéis de sua área (de Parceria Estratégica, de Especialista Administrativa e de Defensor dos Empregados), tal como sugere Ulrich (1998) :

“De 2 em 2 anos eu faço um questionário sem identificação ... e comparamos com os anteriores. Depois eu dou a devolução, daí mostro como a gente estava, como a gente está, o que a gente melhorou, o que já foi melhorado, o que eles estão achando... Se eles conseguem mudar de setor, se eles conseguem falar com o diretor da empresa, se o banheiro está limpo, de tudo” (Responsável por RH).

Esse mesmo questionário também é usado para medir o quanto os trabalhadores estão dispostos a colaborar com uma decisão tomada pela organização naquele momento ou inclusive para avaliar as expectativas destes.

“A última pergunta é: ‘se a diretoria tomasse uma decisão, você ajudaria e colaboraria?’ Então nós fazemos a porcentagem das respostas e aí tomamos as decisões” (Responsável por RH).

“Se a maioria diz não, então a gente tem de trabalhar isso ... Eles não sabem que são participativos diretamente. Agora a gente está fazendo em grupos menores” (Diretor Industrial).

Vale destacar possíveis interpretações dessa pesquisa. Primeiro, o grupo gerencial, seguindo seu papel convencional, influencia as atitudes e comportamentos dos empregados, manipulando suas opiniões até que esses aceitem participar do que é proposto. Isto legitima o processo como sendo “participativo” sob o ponto de vista gerencial. Esse banco de dados poderia vir a servir como uma espécie de “lista negra”, como usualmente se escuta na voz dos trabalhadores e sindicalistas do setor.

“Eu tenho o cadastro ... que tanto faço sem identificação ou com identificação, eu chamo o indivíduo-alvo. Agora estou recadastrando todo mundo, pois entrou muita gente nova, no que eu faço a nível individual, eu já sei o nível de satisfação, eu acho as pessoas do percentual baixo, aí eu vou trabalhar direto com elas, sendo que elas não se dão conta disso ... Essa pesquisa foi elaborada para se tomar conhecimento do nível de satisfação dos funcionários ... No questionário resumido, eu coloco o perfil psicológico e profissional de cada um... (E vocês têm conseguido utilizar essas informações?) Nem tanto, meu objetivo é esse” (Responsável por RH, grifos nossos).

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser evidenciado através da discussão teórica e da análise dos resultados da pesquisa de campo efetuada na empresa calçadista do RS, não falta trabalho para os gestores de Recursos Humanos nesta virada de milênio. Falta talvez a clara compreensão por partes destes do novo cenário que se arma no mundo empresarial. Infere-se, então, que tais profissionais deverão se preparar para atuar tanto no nível estratégico como operacional da empresa, tanto gerenciando pessoas como processos de trabalho.

É este o grande (e talvez ambicioso) espaço que se abre nas empresas competitivas do RS, do Brasil e do exterior. Tal espaço requer a premente ocupação dos profissionais de RH. Contudo, sem a visão mais ampla acerca dos novos papéis fica impossível tornar-se um agente central e ativo neste processo de mudança organizacional. Assim sendo, parece-nos adequado o modelo de Ulrich (1998), pois elucida teoricamente a explicação da realidade observada nas empresas no que diz respeito aos múltiplos papéis a serem desempenhados pelos gestores de RH.

O modelo proposto por Ulrich (1998, 2000) assume especial importância ao se considerar a diversidade empresarial do momento. Analisando o perfil predominante dos diversos setores empresariais do Brasil, observam-se ainda traços de uma gestão de RH caracterizada como autocrática/paternalista e burocratizada/legalista, especialmente em setores que fazem uso de tecnologia madura e de mão-de-obra intensiva, tal como o calçadista. No entanto, mesmo neste segmento já é possível detectar nuances de um processo de modernização na gestão.

Na Calçados Cutuba vimos, por exemplo, que a estratégia empresarial e as políticas de RH já são partilhadas entre a diretoria e o pessoal de RH, o que indica um certo avanço. Essas são elaboradas, implementadas e avaliadas de forma *top-down*. Contudo, quaisquer mudanças necessitam ser legitimadas, seja de estratégia, de objetivos, políticas, processos produtivos ou mesmo das metas (definidas pelo grupo gerencial) frente à opinião dos trabalhadores. A atenção dada à percepção dos empregados facilita a conquista da cooperação, da “participação” e do comprometimento dos sapateiros com o trabalho, permite a compreensão do comportamento organizacional; enfim, contribui para o estabelecimento do novo contrato implícito de trabalho. Sem dúvida, a área de RH tem um papel fundamental enquanto articuladora estratégica e tático-operacional deste contrato.

Cabe concluir que o acordo que a empresa pesquisada tem buscado firmar junto ao seu pessoal prediz garantir a aprendizagem; em outras palavras, a empregabilidade da força de trabalho; essa em troca oferece produtividade e qualidade no serviço prestado, desenvolvendo a competitividade da empresa. Tais competências individuais e organizacionais sofrem influência direta e indireta da atuação da área e das múltiplas funções de RH.

Como foi demonstrado, as modificações observadas não significam que a área de Recursos Humanos irá desaparecer ou que a função irá deixar de desempenhar papéis já tradicionais, mas sim que serão (já estão sendo) agregadas novas e renovadas funções. Nesse

momento em que o mercado sofre constantes mudanças e as exigências são crescentes, evidencia-se a grande necessidade da atuação de RH ao lado dos empregados. Consta-se também um novo espaço que se abre, possibilitando ao profissional da área uma oportunidade de trabalhar em parceria com a direção e com os demais gerentes, criando alternativas, fazendo o “meio-de-campo”, dando suporte e atendimento, repassando conhecimento, criando infra-estrutura, formando “espelhos”² em busca da melhoria da competitividade.

As competências que passam a ser necessárias para os gestores de RH são diversas. Aqueles que já despertaram para a complexidade das habilidades, conhecimentos e atitudes/comportamentos requeridos devem partir para a aquisição destes. As razões (tais como os papéis) são múltiplas para o profissional de RH dirigir-se ao caminho proposto, isto é, além de garantirem sua empregabilidade num futuro próximo, poderão contribuir para o alcance de melhores resultados para a empresa e de condições de vida mais favoráveis ao trabalhador.

Enfim, presenciaram-se novas realidades que deverão ser enfrentadas por RH, advindo daí provavelmente um novo conceito de profissional e novas práticas de gestão das pessoas. Estima-se o surgimento de um RH diferente, voltado para a estratégia e para os processos operacionais. Isto exige um aumento no nível de qualificação em termos de habilidades e conhecimentos, requer um acréscimo no repertório das competências técnicas e gerenciais.

O novo RH proposto deve interagir de forma crítica e profissional, humana e pragmática, com uma visão do todo organizacional, dos resultados esperados, dos processos e principalmente das pessoas envolvidas. Também passa cada vez mais a ser visto como regulador de conflitos entre empresa e funcionários. A nova abordagem tem muito para se desenvolver, visto que nessa área de atuação e de conhecimento, ainda predomina uma visão de curto prazo e de baixa credibilidade sobre seus possíveis impactos favoráveis à organização, aos indivíduos e à sociedade. Resta aprender, construir e acima de tudo superar (principalmente os preconceitos a que essa área é submetida) através da demonstração de experiências concretas.

² Segundo Marras (2000, p.265): “o ‘espelho’ diferentemente do ‘gerente’ ou do ‘talento’ terá o papel de servir de paradigma cultural aos demais membros da empresa; é o referencial necessário para refletir as diretrizes de comportamentos alinhadas com os valores fundamentais da organização e que todos os empregados buscam...”

Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de Rh: O Caso de uma Empresa Calçadista do Estado do Rio Grande do Sul Analisado à Luz do Modelo de Ulrich

Por fim cabe lembrar que, para as análises foram ouvidos somente os gestores, um estudo privilegiando também a visão dos demais funcionários poderá contribuir para a futura validação desse modelo no cenário brasileiro.

7 - BIBLIOGRAFIA CITADA

- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. do. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo : Pioneira. 1998. Vol 1.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. *Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. **Revista de Administração**. São Paulo : USP, v. 27, n. 4, out./dez 1992. p. 05-15.
- GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo : Atlas, 1994.
- GUEST, David E. *Human Resource Management and Industrial Relations*. **London School of Economics and Political Science**, London. V. 24, n. 5. Sept. 1988.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo : Atlas. 2000.
- ORSATTO, Renato João. *Imperativos organizacionais e modos de racionalidade: um estudo sobre as estruturação das organizações industriais do município de Novo Hamburgo-RS*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 1994.202p.(dissert., mestrado em Administração)
- ULRICH, Dave.(1998) *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998. p. 340.
- _____.(2000) *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo : Futura. 2000
- WALTON, Richard E.. Do controle ao Comprometimento no Local de Trabalho. In VROOM, Victor H. *Gestão de Pessoas, não de Pessoal: os melhores métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho*. Rio de Janeiro : Campus. 1997, p. 95-112.