EM BUSCA DE UM MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS*

José Eduardo Coelho Messeder **

1. Introdução; 2. A importância do planejamento e desenvolvimento de recursos humanos (PDRH); 3. Elementos do sistema de PDRH e sua contribuição para aumentar a eficácia organizacional; 4. A efetividade do sistema de PDRH como fator de eficácia organizacional.

A filosofia e o papel do DRH. Questionamento das estruturas. Modificação de estruturas para maximizar a contribuição do DRH para o desenvolvimento global da sociedade.

IN SEARCH OF AN INTEGRATED MODEL FOR PLANNING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

The author intends to critically reconsider the philosophy and the role of human resources development, especially at a political, economic and social level, so that, by debating the matter and endevouring to modify the structures that keep the human being in a state of virtual slavery, he tries to maximize his contribution to a still distant globally developed society.

Palavras-chave:
Planejamento e desenvolvimento de recursos humanos;
eficácia organizacional.

1. *Introdução*

O desenvolvimento de recursos humanos tem-se constituído num dos maiores desafios das organizações sociais. Vários fatores determinam essas dificuldades. O relativo desconhecimento a respeito da natureza do ser humano — suas expectativas, motivações, atitudes e comportamentos — constitui-se como sendo o primeiro e significativo obstáculo.

Agravando, sensivelmente, tal fato emerge outro, não menos representativo: o trabalho que é imposto ao homem desempenhar. Destituído, normalmente, de qualquer significado, perdido o sentido artesanal que o caracterizava antes do

* Publicado, originariamente, em nov. 1988, na série Cadernos EBAP, n. 40 da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getulio Vargas.
** Ex-professor na EBAP/FGV, falecido recentemente.

advento da revolução industrial, o trabalho nas organizações está de tal maneira estruturado, repetitivo, monótono e rotineiro que, basicamente, colabora para incrementar as contradições do homem.

Antes decantado em prosa e verso como fonte de liberação e dignificação humana, o trabalho assume, hoje, uma conotação punitiva que o aproxima cada vez mais da conhecida máxima bíblica do *Velho Testamento*: "ganharás o pão com o suor do teu rosto".

Por outro lado, o problema recrudesce quando as organizações atribuem um papel dicotômico ao desenvolvimento de recursos humanos (DRH), diante do conflito "capital *versus* trabalho" – próprio de qualquer sistema, capitalista, socialista, ou comunista –, conflito este que é representado, nas instituições, pelos diferentes interesses da organização e dos empregados. Caberia, assim, ao DRH compatibilizar expectativas opostas, empenhando-se na consecução dos objetivos organizacionais; vale dizer, os interesses do patrão (seja ele um particular ou o Estado) – máxima produtividade, maiores lucros, menores custos, etc. – e, ao mesmo tempo, a máxima satisfação das necessidades do empregado – melhores salários, condições de trabalho, estabilidade no emprego, realização profissional, etc.

Em suma, exige-se que os profissionais de recursos humanos administrem conflitos, considerados apenas intra-organizacionais, quando suas causas extrapolam o ambiente da organização, situando-se, sobremodo, nos campos ideológico, filosófico, político, econômico e social. E, à medida que negam ou minimizam o conflito "capital *versus* trabalho", as organizações impõem ao DRH seu distanciamento de um contexto social mutável e dinâmico e lhe subtraem as reais oportunidades de aprendizagem para enfrentar, madura e equilibradamente, o diálogo entre as partes. Em termos nacionais, a alienação do DRH de nossa realidade traduz-se, por exemplo, em seu despreparo para entender as novas relações trabalhistas e dialogar com os movimentos sindicais, a partir de uma postura de respeito mútuo e mesmo de reconhecimento da importância desses movimentos, não só para os empregados, como também para as organizações e o desenvolvimento social, enfim.

Assim, acaba sendo extremamente prejudicial às organizações, ao DRH em especial e à coletividade como um todo – particularmente num contexto onde capital e trabalho não atingiram, ainda, o necessário equilíbrio de forças – a inversão de idéias, como a de George Berkley, professor de ciência política na Northeastern University: "O velho e desgastante conflito entre empregados e empregadores ultrapassou, neste século, as fronteiras da ideologia e o conflito capital *versus* mão-de-obra foi substituído por outro: o conflito organização *versus* indivíduo." Tal proposição reforça o enfoque convencional do DRH, fechado e conservador, de procurar as respostas para os problemas do relacionamento entre empregado e organização, ou seja, entre trabalho e capital, apenas dentro do contexto organizacional.

Necessária se faz uma retomada de posição, um repensar crítico sobre a filosofia e o papel do DRH, principalmente no nível político-econômico-social, a fim de que, questionando e se empenhando na modificação de estruturas que escravizam o ser

humano, possa maximizar sua contribuição para o ainda distante desenvolvimento global da sociedade.

2. *A importância do planejamento e desenvolvimento de recursos humanos (PDRH)*

O planejamento e o desenvolvimento de recursos humanos são fatores de grande importância no que diz respeito à eficácia organizacional. As organizações, à medida que se expandem e apresentam crescente complexidade em suas áreas operacionais, tornam-se cada vez mais dependentes das pessoas que as integram. Daí por que se verifica um considerável avanço na tecnologia de planejamento e de gerência de recursos humanos.

Deve-se ressaltar, todavia, que a real importância do planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos ainda não é devidamente compreendida nas organizações, principalmente pelos integrantes de áreas que não a de administração de pessoal.

A crescente dependência das organizações em relação ao seu pessoal decorre do fato de que as mesmas funcionam em ambientes que se tornam continuadamente mais complexos no que concerne aos aspectos econômicos, políticos e socioculturais, o que exige um envolvimento cada vez maior com tecnologias sempre mais complexas. E, como afirma Schein, "quanto mais ganham em complexidade, mais vulneráveis às falhas humanas se tornarão as organizações. Em conseqüência, terão não apenas de admitir mais empregados, como mais pessoas com treinamento de alto nível para exercerem funções gerenciais ou técnicas". Ao mesmo tempo deve ser considerado que os custos da organização aumentarão com a ocorrência da baixa produtividade, motivação reduzida e conflitos intra-organizacionais, o que torna válida a afirmação de que a melhoria do planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos é uma necessidade econômica.

Também pode ser apontada como razão determinante do crescimento da importância do papel do planejamento e do desenvolvimento de recursos humanos a mudança nos valores sociais relativos ao trabalho, que se verifica no mundo moderno, com acentuados efeitos sobre a direção de subordinados. Tais mudanças refletem-se principalmente em novas posturas, no que diz respeito ao trabalho, à carreira profissional, ao crescente emprego de mulheres, aumento ou melhoria da produção e aquisição de capacidade para o desempenho de funções mais elevadas. As mudanças sociais e tecnológicas criaram a necessidade de mais educação, treinamento e capacidade.

Por seu turno, os sistemas de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos deverão conter os elementos necessários, fundamentar-se em pressupostos corretos e se integrar devidamente, objetivando tornarem-se capazes de enfrentar a crescente complexidade já referida.

3. *Elementos do sistema de PDRH e sua contribuição para aumentar a eficácia organizacional*

Regra geral, os sistemas de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos são incompletos, fragmentados e levam em consideração pressupostos incorretos quanto ao desenvolvimento humano ou organizacional.

O desenvolvimento humano depende basicamente de duas coisas: novos desafios, os quais não devem exceder a capacidade individual de vencê-los, e informação sobre como funcionam as relações aos desafios. Na ausência dessas coisas, o crescimento individual poderá cessar por desmotivação ou por não se processar de maneira válida e sistemática. O desenvolvimento organizacional, por seu lado, como diz Schein, "se efetiva através dos êxitos em dominar o ambiente interno e externo". A organização é um sistema complexo, constituído de recursos humanos, materiais, financeiros e informativos, sendo necessário encontrar o modo de levar cada uma dessas áreas à eficácia. No caso presente, tratamos apenas dos recursos humanos que são um dos diversos tipos de recursos organizacionais.

A capacidade de planejar é o mais importante dos elementos do sistema, considerando sobretudo que o aumento da complexidade e as modificações do ambiente estão permanentemente alterando a natureza dos cargos e os requisitos para a realização das tarefas. Há necessidade de manter as modificações sob contínua atenção, a fim de assegurar que os recursos humanos necessários sejam oportunamente recrutados ou desenvolvidos.

É importante que ocorra um planejamento prévio em atividades tais como recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, a fim de que essas atividades, além de possibilitarem o crescimento individual, tragam no seu bojo o atendimento das necessidades da organização.

Assim, podemos dizer que o atingimento e a manutenção da eficácia das organizações durante longos períodos de tempo estão ligados à sua capacidade de planejar o recrutamento, a seleção, o manejo, o desenvolvimento, a mensuração e a substituição dos recursos humanos, em função das tarefas a serem realizadas. Na busca dessa eficácia o sistema, em termos ideais, deve compatibilizar, no que tange aos recursos humanos, as necessidades da organização com as aspirações e necessidades individuais de crescimento e desenvolvimento.

Um sistema de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos pode contribuir para aumentar a eficácia organizacional a partir de um planejamento global, objetivando a adequada seleção e desenvolvimento dos recursos humanos necessários ao atingimento das metas estabelecidas. Aos elementos responsáveis por esse planejamento cabem as atividades de planejamento estratégico, de papéis/funções e das forças de trabalho, articuladas, buscando identificar as necessidades da organização na área de recursos humanos. Na prática, todavia, essas três atividades de planejamento não atuam da maneira preconizada.

É também indispensável a existência de processos capazes de assegurar formação adequada aos recursos humanos da organização. Entre esses processos cumpre distinguir:

a) análise de cargos, que se constitui no passo seguinte ao planejamento organizacional;

b) recrutamento e seleção, cuja atividade trata do preenchimento contínuo dos cargos na organização. É um processo que se reveste amplamente do aspecto formal, incluindo a realização de testes, avaliação e outras medidas seletivas;

c) integração do empregado, abrangendo as atividades de iniciação, relacionamento social e treinamento preliminar, que objetivam ajudar o novo empregado no que diz respeito a trabalhar, adaptar-se e progredir na organização e dominar as particularidades de suas atribuições; ocorre logo após a admissão;

d) estruturação e alocação de atribuições, visando proporcionar ao empregado um "desafio ótimo" — essa atividade é de grande importância no que se relaciona à motivação do empregado, em decorrência das atribuições que lhe forem alocadas, as quais, em princípio, não devem ser demasiado fáceis, nem muito difíceis, desprovidas de significação ou conter excessivos riscos.

É bom frisar, no entanto, que a admissão de bons recursos humanos, por si só, não é suficiente. Torna-se necessário conseguir, ao longo de toda a vida funcional, a contínua motivação e permanente produtividade do empregado, através da obtenção de um nível satisfatório em relação ao trabalho. Esse nível pode ser alcançado utilizando-se processos que procurem compatibilizar as necessidades da organização com as necessidades individuais. Cabe então ao sistema criar condições para que o empregado possa ascender em suas funções, por promoção ou pela designação para novas atribuições. Para tanto, a organização deveria levar em conta suas necessidades de preencher funções que viessem a vagar, sem, ao mesmo tempo, deixar de considerar a necessidade do próprio empregado, no que concerne às expectativas do progresso funcional.

Deve-se dar destaque a um processo que é objeto de ampla crítica e controvérsia, mas que se apresenta como de fundamental importância dentro do ângulo do desenvolvimento de carreiras: a avaliação do desempenho. Essa atividade serve a um leque de propósitos, entre os quais cumpre destacar: aumentos salariais, promoções e informações para o inventário de recursos humanos, transferência e encerramento de carreira. A avaliação de desempenho tem um duplo objetivo em relação ao desenvolvimento futuro. É um processo cuja realização apresenta dificuldades, revestindo-se, na maioria das vezes, de características subjetivas e burocráticas.

Por fim, devem ser mencionadas, como elementos que contribuem para o desempenho eficaz e o desenvolvimento do potencial, as recompensas, entre as quais se incluem a remuneração, benefícios e vantagens, promoções, reconhecimento do mérito, planejamento de carreiras, reestruturação de atribuições, enriquecimento de cargos e rodízio de funções.

4. *A efetividade do sistema de PDRH como fator de eficácia organizacional*

Conforme foi visto no segmento anterior, o papel do sistema de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos (PDRH) nas organizações públicas e privadas torna-se relevante nos dias atuais pela crescente complexidade organizacional,

em decorrência de mudanças e inovações ocorridas no ambiente interno e externo das organizações.

Como processo destinado a suprir as exigências da organização no sentido de antecipar as necessidades futuras de recursos humanos, o planejamento deve ainda estimar os custos envolvidos na aquisição e preparação desses recursos — principalmente considerando as novas necessidades de pessoal de "grande talento" com maiores habilidades e aspirações e tentar, na medida do possível, reduzir esse custo. Neste sentido o PDRH torna-se uma necessidade econômica, ainda mais se considerarmos que a sua inexistência pode acarretar prejuízos ligados à baixa produtividade, baixa motivação, *turn-over* elevado e outros problemas no nível comportamental, operacional e administrativo.

Assim, se a organização está realmente interessada em criar eficácia a longo prazo, deverá desenvolver um sistema de PDRH que lhe garanta a contratação de "pessoas certas para os lugares certos", engajadas no seu trabalho e nos objetivos organizacionais. Neste sentido, o PDRH deve caminhar em sintonia com a formulação estratégica da organização, sem perder de vista os elementos de motivação e satisfação dos funcionários, compatibilizando, desse modo, as necessidades da organização e as necessidades individuais.

Por outro lado, para um desempenho produtivo, o sistema deve contar com o apoio e o envolvimento da direção e dos supervisores das diversas áreas e setores da organização. Conquistar esse apoio é, para o especialista em recursos humanos, o grande desafio, pois se acredita que o ceticismo da alta direção com relação às atividades da área só será contornado mediante apresentação de resultados quase imediatos. Embora não seja fácil, a busca de respostas para essa questão deve ser empreendida. Alguns autores sugerem que os especialistas em recursos humanos devem recorrer a uma tática de cooptação, isto é, começar inventariando exclusivamente os recursos humanos de nível gerencial. Estes, além de serem mais familiares, apresentam problemas que despertam maior sensibilidade por parte da alta direção da organização.

De acordo com os argumentos apresentados, podemos chegar às seguintes conclusões:

A) A função do sistema PDRH não é necessariamente exclusiva de qualquer das unidades de uma organização, mas deve ser desenvolvida em articulação com todas as áreas e setores cujos gerentes virão a participar na manutenção do sistema.

B) Uma perspectiva estratégica é necessária ao PDRH; isto, porém, só é possível se facultado o acesso do especialista à formulação do plano estratégico da organização.

C) O planejamento de recursos humanos, para ser eficaz, precisa articular-se com o planejamento global da organização, tendo em vista obter as informações de que necessita para definição de suas diretrizes operacionais. O PDRH, evidentemente, não existe isolado dentro de uma organização, mas mantém relacionamento dinâmico com os outros sistemas organizacionais.

Sua função básica é prover os recursos humanos necessários ao funcionamento de todos os outros sistemas internos, exercendo, portanto, influência no seu funcionamento, ao mesmo tempo que é por eles influenciado.

De maneira geral, esse inter-relacionamento já ficou anteriormente evidenciado; procuramos, salientar, além disso, outros dois aspectos que influenciam decisivamente a função de desenvolvimento de recursos humanos. São eles:

- planejamento estratégico;
- planejamento de papéis/funções.

O planejamento estratégico tem por fim a determinação dos objetivos, metas, prioridades, orientações futuras, produtos, participação no mercado, localização geográfica e estrutura da organização.

D) O desenvolvimento de recursos humanos precisa estar associado à função gerencial, a fim de obter validade nas suas atividades de avaliação de desempenho, levantamento de necessidades de treinamento, treinamento e desenvolvimento gerencial, avaliação de eficiência do treinamento, etc.

Finalmente, podemos posicionar-nos em face da questão exposta. Acreditamos que o sistema PDRH pode contribuir para aumentar a produtividade e eficácia organizacional, na medida em que esteja integrado ao contexto organizacional, num envolvimento efetivo do sistema gerencial.

É, portanto, de todo necessário que se promova essa integração, num esforço comum de compatibilização de objetivos e no respeito mútuo pelas peculiaridades de cada área. Desse modo, ter-se-á o fortalecimento da organização como um todo; só assim o sistema PDRH se efetivará como um instrumento de sustentação e eficácia organizacional.

Bibliografia sugerida

Aquino, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos* – uma introdução. São Paulo, Atlas, 1979.

Azevedo, Neíza Dias da Cruz. *Análise ocupacional:* um instrumento para elaboração de currículo. Rio de Janeiro, Ed. Rio, 1976.

Bass, Bernard M. & Vaughan, James A. *O aprendizado e o treinamento na indústria.* São Paulo, Atlas, 1976.

Bergamini, Cecília Whitaker. *Avaliação de desempenho humano na empresa.* 3. ed. São Paulo, Atlas, 1979.

_____. *Desenvolvimento de recursos humanos:* uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo, Atlas, 1980.

Boog, Gustavo Gruneberg. *Desenvolvimento de recursos humanos:* investimento com retorno? São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

Burack, Elmer H. & Edwinil, Michel. The personnel function in transition. *California Management Review*, Berkeley, California, University of California, v. 18, Spring 1976.

Chiavenato, Idalberto. *Administração de recursos humanos.* São Paulo, Atlas, 1979. 3 v.

Davis, Ivor K. *The management of learning*. London, McGraw-Hill, 1971.

_____. *A organização do treinamento*. São Paulo, McGraw-Hill, 1978.

Dobb, Maurice. *Os salários*. São Paulo, Cultrix, 1978.

Ferreira, Paulo Pinto. *Treinamento de pessoal*. São Paulo, Atlas, 1975.

_____. *Administração de pessoal*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1988.

Flippo, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1973. 2 v.

Fontes, Lauro Barreto. *Manual de treinamento na empresa moderna*. São Paulo, Atlas, 1971.

Gellerman, Saul W. *Motivação e produtividade*. São Paulo, Melhoramentos/Management Center do Brasil, 1976.

Hamblin, A.C. *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo, McGraw-Hill, 1978.

Heneman, Herbert G. & Schwab, Donald P. *Perspectives on personnel/human resources management*. rev. ed. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1982.

Hoyler, S. *Manual de relações industriais*. São Paulo, Pioneira, 1968. 3 v.

Jackson, Matthew J. *Recrutamento, entrevista e seleção*. São Paulo, McGraw-Hill, 1976.

Jucius, Michael. *Administração de pessoal*. Trad. Auriphebo Berrance Simões e Lygia Michel Kdouri, São Paulo, Saraiva, 1977.

Lobos, Julio A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 1979.

Lodi, João Bosco. *Recrutamento de pessoal*. 3. ed. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. s. d.

_____. *A entrevista*: teoria e prática. 4. ed. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. s. d.

Lopes, Tomás de Vilanova Monteiro. *Problemas de pessoal da empresa moderna*. 6. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1978.

Lucena, Maria Diva da Salete. *Avaliação de desempenho*. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

Lupton, Tom & Bowey, Angela M. *Administração salarial*. São Paulo, Melhoramentos/Universidade de São Paulo, 1978.

Mager, Robert F. *Atitudes favoráveis ao ensino*. Porto Alegre, Globo, 1976.

_____. *Medindo os objetivos de ensino*. 2. ed. Porto Alegre, Globo, 1981.

_____ & Beach Jr., Kenovth M. *O planejamento do ensino profissional*. 2. ed. Porto Alegre, Globo, 1979.

Maia, F. & Bussons, J. *Avaliação de cargos e de desempenho*: uma nova metodologia. 2. ed. São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, 1978.

Marks, Winifred. *Preparing an employee handbook.* London, Institute of Personnel Management, 1972.

Mayer, Richard E. *Cognição e aprendizagem humana*, São Paulo, Cultrix, 1981.

Miles, Raymond E. *The human resources approach to management:* second generation issues. California, University of Berkeley, Institute of Industrial Relations, 1982.

Mitraud, Alysson Darowish. *Avaliação de cargos*: instrumento básico para o equilíbrio interno dos salários. 2. ed. São Paulo, Brasiliense, 1973.

Munford, Enid. *Computers, planning and personnel management.* London, Institute of Personnel Management, 1969.

Nigro, Felix. *Administração de pessoal no serviço público.* Rio de Janeiro, FGV, 1966.

Odiorne, George S. Organization of the personnel departments by outputs. In: *Personnel administrative by objectives.* Homewood, Illinois, Richard Irwin, 1971.

_____. *Treinamento por objetivos*: uma abordagem econômica do treinamento administrativo. Rio de Janeiro, Interciência, 1979.

Pacaud, Suzanne. *Seleção profissional.* Rio de Janeiro, Bloch, 1966.

Plumbley, P. R. *Recruitment and selection.* 4. ed. London, Institute of Personnel Management, 1974.

Prunes, José Luiz Ferreira. *Salário em utilidades* — problemas e soluções. Sugestões Literárias, 1973.

Rackham, Meil & Morgan, Terry. *Análise comportamental em treinamento.* São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

Ramalho, Newton Corrêa. *O fator humano na empresa*: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Brasília, Livros Técnicos e Científicos/Universidade de Brasília, 1977.

Sampson, R.C. *A dinâmica do pessoal na empresa.* São Paulo, McGraw-Hill, 1974.

Samuel, P.J. *Labour turnover*? Towards a solution. London, Institute of Personnel Management, 1971.

Satet, P.A. &. Bruere, R. *Guia prático para o recrutamento de pessoal.* Lisboa, Clássica, 1971.

Siqueira, Belmiro. *Elementos de administração de pessoal.* 3. ed. Rio de Janeiro, Ed. Rio, 1978.

Smith, P.D. *Improving skills in working with people:* the T. Group. London, Her Majesty Stationery Office, 1969.

Staton, Thomas F. *Princípios educacionais aplicados ao treinamento de pessoal.* São Paulo, McGraw-Hill, 1978.

Strauss, George & Sayles, Leonard R. *Personnel: the human problems of management*. 4. ed. New Jersey, Prentice-Hall/Englewood Cliffs, s.d.

_____. *Personnel management*: prospects for eighties. Berkeley, California, University of California, Institute of Industrial Relations, 1982.

Thurley, Keith. *Approaches to supervisory development*. London, Institute of Personnel Management, 1973.

Toledo, Flavio de. *Administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos*. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1974.

_____. *Recursos humanos no Brasil:* mudanças, casos e perspectivas. *São Paulo, Atlas, 1981.*

Wallace Jr., Marc J.; Grandall, Frederic N. & Fay, Charles H. *Administering human resources*. New York, Rondon House, Business Division, 1982.

Werther Jr., William B. & Dawis, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo, McGraw-Hill, 1983.

Whitelaw, Matt. *The evaluation of management training* — a review. London, Institute of Personnel Management, 1972.

Wille, Edgar. *The computer in personnel work*. London, Institute of Personnel Management, 1968.

Yoder, Dale. *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo, 1969. 2 v.

Zimpeck, Beverley Glen. *Administração de salários*. 3. ed. Rio de Janeiro, Ceplon — Consultoria de Organização, 1978.