

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

José Orlando Costa Nunes

joseorlandobrasil@hotmail.com

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – RN / Brasil

Hudson do Vale de Oliveira

hudson_vale@yahoo.com.br

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – RN / Brasil

Recebido em 23/03/2008

Aprovado em 22/07/2009

Disponibilizado em 01/08/2010

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o ambiente organizacional está em mudanças constantes, objetivando melhor adaptar-se às novas demandas que o ambiente externo das organizações exige (DAFT, 2000). A área de Recursos Humanos das organizações também passa por esse processo para atender às novas tendências exigidas por esse mesmo ambiente, em nível geral; e pelo ambiente da tarefa, em nível mais específico. Desta forma, para abranger a análise em níveis diferenciais e relacionais, as novas tendências da área de Administração de Recursos Humanos (ARH), exigidas pelos ambientes externo e interno das organizações são analisadas pela *perspectiva estrutural e estratégica* no desenvolvimento deste trabalho.

De acordo com Braga e Marques (2008, p. 11), gerenciar o processo de mudança não é uma tarefa fácil, pois engloba, não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a necessidade de se introduzir novas formas de comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, transformar a cultura da organização.

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

Schuler (1987, p. 16), referenciando a área de Recursos Humanos, a estrutura, a estratégia e as suas relações recíprocas, afirma: “A estrutura da organização também influencia a ARH. A importância que a organização concede à ARH é refletida através da posição que esta ocupa na hierarquia da empresa. Isto também indica o papel que ela desempenha. Se o órgão de RH está posicionado na alta direção, seu executivo poderá participar de forma mais efetiva da formulação da política de pessoal e ter força necessária para sua implementação justa e consistente”.

Hoje, a área de Recursos Humanos está passando por profundas mudanças estruturais no seu plano físico e nos seus processos de trabalho. A equipe de Coopers e Lybrand (1997, p. 75) confirma: “A mudança de enfoque implica novo papel para a função RH. Ela passa a ser um catalisador e facilitador de processos de aprendizagem organizacional e de mudança”. Assim, desmontam-se escritórios de Recursos Humanos, desligam-se ou transferem-se funcionários do departamento, criam-se novos conceitos de trabalho e mudam-se as formas das relações profissionais. Os estudos teóricos da perspectiva estrutural de mudança justificam, em termos analíticos, o impacto que as novas tendências causam nas organizações e, conseqüentemente, no seu ambiente externo, principalmente porque é na estrutura das organizações que o impacto causado vai se manifestar, reduzindo ou aumentando o seu próprio tamanho e os seus processos de trabalho (HALL, 1984).

Gil (2001, p. 59) escreve que: “É verdade que a maioria das empresas promoveu seu enxugamento na área de recursos humanos ao longo da década, assim como nas demais. No entanto, verificam-se algumas mudanças significativas no setor de recursos humanos das empresas brasileiras, decorrentes é claro, das mudanças no contexto global”.

No nível estratégico das organizações, a área de Recursos Humanos também sofre influências das mais diversas, passando por mudanças. O trabalho desenvolvido pelos profissionais de RH tende a atuar em termo pró-ativo com a realização de decisões participativas no nível institucional das organizações (ULRICH, 1998).

A passagem das atividades do departamento do nível intradepartamental para o nível extradepartamental é evidente nas mudanças dos processos de trabalho, visto que as atividades operacionais são complementadas pelas atividades administrativas com direcionamento estratégico na busca pela competitividade organizacional. Gonçalves (1997, p. 16) esclarece: “Basicamente, a estrutura das empresas do futuro terá dois grandes níveis de organização, com características bem diferentes: os processos operacionais a que já nos referimos e a rede de coordenação, tanto interna, quanto externa. Para que esse modelo

funcione adequadamente, será necessário desenvolver nas pessoas a habilidade de trabalharem em rede”. As atividades da área de RH passam a ter um significado muito maior no esforço de agregar valor, ou seja, na contribuição para o aumento do lucro e da competitividade. Desta maneira, os estudos sobre a perspectiva estratégica tendem a explicar bem essas mudanças.

As novas tendências organizacionais na área de RH refletem as mudanças nos níveis específicos da estrutura e da estratégia das organizações, daí a razão da escolha destas duas perspectivas para referenciar a presente análise. Lacombe e Tonelli (2001, p. 158) comentam: “O conceito de planejamento estratégico para Recursos Humanos (PERH) surgiu no início da década de 80, tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens. A primeira, conhecida como o *Michigan Concept*, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define PERH como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. A segunda abordagem, o *Harvard Concept*, prioriza mais a perspectiva da gestão da administração de Recursos Humanos, ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico”. Pode-se então perceber que as mudanças na área de RH com direcionamento estratégico são recentes, passam por transformações, e requerem que novos estudos sobre esta abordagem sejam desenvolvidos.

Este artigo, não só apresenta as novas tendências da área de Recursos Humanos das organizações, como também argumenta que mesmo com o processo de transformação organizacional acontecendo atualmente, a área de RH passa por processos de mudança e não de extinção, conforme as idéias de Campos e Queiroz (2000, p. 47) quando afirmam: “É comum ouvir profissionais de RH manifestando preocupação quanto à sobrevivência de seus postos de trabalho nas organizações do futuro. Especula-se desde a redução da importância do RH até sua total extinção”. O artigo trabalha também a idéia de que o processo de mudança que hoje a área de Recursos Humanos das organizações está passando pode ser explicado por diferentes perspectivas de análises.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por ser predominantemente qualitativo do tipo descritivo interpretativo, tendo como unidade de análise a área de RH nas organizações. Caracteriza-se, também, como uma pesquisa de caráter bibliográfico, que segundo Vergara (2003), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Assim, ele fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Collis e Hussey (2005, p. 28) colocam que em pesquisa “todos os diferentes tipos são úteis para ajudar a entender a pesquisa e a escolher a melhor maneira de realiza-la, mas não se deve sentir restringido a eles”.

A análise desenvolvida neste artigo tem por referências as perspectivas estruturais e estratégicas apresentada por Motta (1999) no seu trabalho “Transformação Organizacional”. O presente trabalho segue a ordem da análise comparativa das características das perspectivas supracitadas, objetivando esclarecer o processo de mudança que a área de RH vem passando, bem como apresentar as novas tendências para a área.

3 ANÁLISE EXPLICATIVA DA NOVA GESTÃO DE RH PELA PERSPECTIVA ESTRUTURAL DAS ORGANIZAÇÕES

A perspectiva estrutural é uma das abordagens da análise organizacional utilizada para diagnosticar situações reais de mudanças nas organizações, principalmente quando se refere aos processos formais, visto que esta não considera as relações informais ao longo de sua estrutura (MOTTA, 1999). Nesta abordagem, a estrutura é o fator de referência para análise, cuja perspectiva é composta pelo rigor de conhecimentos direcionados para a ciência e para as organizações. Assim, são diversos os argumentos de análise relacional com a estrutura, conforme os estudos de Freeman (1979), enfocando o tamanho; o de Ranson, Hinings e Greenwood (1980), verificando o controle; Kamens (1977), analisando a cultura; e o estudo de Ivancevich e Donnely (1975) que está centralizado no indivíduo.

Entender as organizações sob esta perspectiva é fundamental para a realização de um trabalho analítico que enfoque as últimas transformações ocorridas na estrutura da área de Recursos Humanos das organizações, pois a nova tendência estabelece uma estrutura direcionada a um plano físico “quase zero”. Além disso, entender o papel do responsável pela área de Recursos Humanos neste novo tipo de estrutura é bastante relevante para o sucesso de seu trabalho e da mudança organizacional, visto que este tende a ser o profissional selecionado pela cúpula organizacional para ser o agente de mudança (ULRICH, 1998).

Motta (1999, p. 102 e 103), referenciando o trabalho de consultoria interna e a sua relação causal com a estrutura, comenta: “descentralização na gestão dos Recursos Humanos – variações na tecnologia, demanda de mercado e customização – valorizam as perspectivas

setoriais na definição de políticas relativas às pessoas. Adaptações e variações se reduzem mais facilmente próximo ao local de ação: conhece-se melhor a carga de trabalho, as interações grupais, as formas de cooperação e a potencialidade da contribuição de cada pessoa. Nesse sentido, desmobilizaram-se órgãos centrais de Recursos Humanos com transferência de muitas de suas funções às unidades setoriais”.

É de fundamental importância se conhecer de forma mais específica as relações de causa e efeito no interior da estrutura, os processos de trabalhos e as relações de “poder e controle” surgidas na formação e na mudança da estrutura organizacional. Santos e Vieira (1999, p. 80) relatam: “a mudança estrutural pode levar a modificações na organização, promovendo a descentralização ou, ainda, a mudança no fluxo de trabalho e no controle do processo de trabalho”. A organização também deve ser analisada como um sistema de autoridade e responsabilidade ao longo da hierarquia estrutural, esteja ela trabalhando com a nova tendência ou não.

De acordo com essa perspectiva, inovar significa re-dividir os processos de trabalhos e atribuições alocados com suas respectivas responsabilidades. Significa, também, suprimir ou criar setores, departamentos ou unidades de negócios ao longo da estrutura e de acordo com as demandas de mudanças (MOTTA, 1999). Inovar significa, ainda, a reformulação das linhas de autoridades de forma que todos os participantes conheçam as novas relações de poder surgidas no intuito de eliminar os conflitos na estrutura que as relações geralmente ocasionam.

Machado da Silva, Vieira e Dellagnello (1998, p.87) esclarecem: “A departamentalização e as relações interdepartamentais decorrentes da definição da forma são partes da estrutura de controle, pois refletem o modo pelo qual a responsabilidade e o controle são delegados”. Nas novas tendências de Recursos Humanos, tais características podem ser referenciadas para explicação e entendimento de significativas mudanças que ocorrem especificamente nas relações de poder e de autoridade do consultor interno e do responsável pela área de RH.

A análise sob a perspectiva estrutural em relação ao papel do responsável pela área de RH como agente de mudança, esclarece que este seja um profissional que deve ter profundo conhecimento institucional e que deve também conhecer formas alternativas de estruturar as organizações. Fleury e Fleury (2001, p. 190) argumentam: “Segundo esta abordagem, a organização, situada em um ambiente institucional, define suas estratégias e as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente”. Assim, no que

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

se refere ao primeiro requisito, o responsável pela área de RH tende a estar apto, pois o mesmo já desenvolve atividades relacionadas com a legislação trabalhista e outras leis institucionais necessárias ao bom funcionamento das organizações (GIL, 1998). No segundo requisito exigido pela perspectiva, a nova tendência faz uma leitura de que o responsável pela área de RH deve desempenhar um papel de consultor interno por toda a estrutura no intuito de melhor desenvolver as relações de trabalho em sentido diretivo dos objetivos estratégicos das organizações. (ORLICKAS, 1999).

Para que o trabalho do agente de mudança obtenha determinado êxito é necessário que sua competência profissional seja desenvolvida através de treinamentos que abordem, conforme a exigência da análise, sob a luz desta perspectiva, a valorização dos objetivos (Recursos Humanos com estratégias direcionadas ao lucro e à competitividade); a definição de autoridade (limitações de autoridade e responsabilidade do consultor interno ou responsável pela área de RH e dos demais gerentes departamentais); a definição da disciplina (as relações mútuas e benéficas entre esses dois tipos de gerentes no trabalho); e a definição dos aspectos racionais legais (novas leis e normas de trabalho da área de Recursos Humanos e das outras áreas).

O treinamento torna-se imperativo para desenvolver o direcionamento interno das organizações, bem como a dinâmica inter-relacional entre os diversos grupos que a nova estrutura estabelece. Com este propósito, Oliveira (1998, p. 123) esclarece: “Tais executivos necessitam atuar como agentes de mudança não só dos processos que irão conduzir como também de si próprios. Mister se faz a criação de outros paradigmas baseados nos novos contextos que as empresas apresentam, na necessidade de aprendizagem constante e até mesmo de certa dosagem de desaprendizagem nas organizações. Eles precisam ser pró-ativos e ágeis suficientes para, por exemplo, traçar programas de treinamento e re-treinamento constantes, que ajudem na criação e manutenção da competência essencial das empresas para que estas possam enfrentar, de forma mais efetiva, a competitividade acirrada”.

As tendências contemporâneas da perspectiva estrutural denotam uma concordância significativa com a forma atual de estruturação da área de Recursos Humanos das organizações. Neste sentido, os conceitos da variação e flexibilidade são estabelecidos no trabalho quando o consultor interno (responsável pela área de Recursos Humanos) interfere nas decisões estratégicas das organizações, possibilitando uma maior influência e ação nas relações de trabalho dos departamentos de outras áreas, principalmente pelo fato de estar amparado na filosofia de que o objetivo maior da organização empresarial é o lucro; tendo,

portanto, uma tomada de decisão mais ativa (ORLICKAS, 1999). O grau de variação em que essas interferências acontecem são determinadas pelo grau de risco e pela busca de novos mercados e lucros que as organizações almejam.

A perspectiva de sistema aberto coloca a área de Recursos Humanos num universo que vai além de suas próprias fronteiras, tornando-a mais adaptativa frente às novas exigências do ambiente externo. Assim, pode-se, então, se referir a uma perspectiva contingencial em que forças oriundas do ambiente externo determinam novas mudanças estruturais de adequação (DONALDSON, 1998). Santos e Vieira (1999, p. 80) esclarecem: “Dentro de uma orientação contingencial que tem como premissa à não existência de uma melhor forma de se projetar à estrutura de uma organização, a estrutura vai depender do tipo de trabalho desenvolvido, das exigências do ambiente ou das condições em que a organização está inserida”.

A perspectiva de redução da distribuição de autoridade e de responsabilidade pode ser bem explicada na nova tendência de Recursos Humanos em que a atividade de seleção de candidatos, por exemplo, tem a participação do futuro grupo de trabalho no processo de escolha. Assim, é necessário definir o grau de redução de responsabilidade e autoridade, visto que até pouco tempo essa tarefa era realizada exclusivamente pelos responsáveis pela área de RH e de outras áreas (FRANÇA, 2007).

Ao referenciar uma perspectiva, pode-se observar as fases evolutivas que melhor possam explicar o processo de inovação e de mudanças estruturais ocorridas nas organizações. Motta (1999) definiu três fases distintas de evolução: a primeira fase é a da hierarquização do poder e da autoridade, cujas características específicas encontram-se nas organizações que trabalham, por exemplo, com os princípios da administração clássica. A segunda fase possui uma abordagem da administração finalista ou por objetivo, cujas práticas são bastante utilizadas nas fábricas japonesas e americanas que trabalham com normas administrativas e incentivam a forma participativa de gestão. Na última fase, encontram-se as características oriundas da abordagem da flexibilidade por modulação e virtualização com práticas que se encontram em fase adaptativa, principalmente no que se refere à nova gestão de Recursos Humanos, conforme menciona Ulrich (1998, p. 20): “Gerentes operacionais e profissionais de RH que deparam com essas questões devem criar maneiras de pensar as organizações. A organização global estará menos preocupada com a proximidade geográfica (ir todo dia ao mesmo escritório) que com o fomento virtual de recursos globais”.

De acordo com as três fases apresentadas, a perspectiva finalista ou por objetivo é a que melhor corresponde para explicar as mudanças com tendência estrutural “quase zero” que

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

a área de Recursos Humanos vem apresentando nos últimos tempos, principalmente quando a nova tendência coloca esta área num nível mais participativo dos processos decisórios, no nível estratégico das organizações.

Nos tempos atuais, existem nuances de mudanças com características da fase de virtualização como, por exemplo, quando se observa uma nova tendência na forma de cadastro de *curriculum vitae* de candidatos via *internet*. Esta prática já possui resultados satisfatórios, no que se refere à coleta de dados num tempo hábil e eficiente; no entanto, para que o processo de seleção tenha um resultado eficaz, é necessária uma entrevista face a face com o candidato, no intuito de captar dados verdadeiros que somente serão possíveis de se obter através do contato interpessoal. Segundo Dessler (2003, p. 87), o problema do recrutamento *on line* é que existe uma grande facilidade em responder anúncios da internet encorajando, dessa forma, a participação de candidatos desqualificados.

Outra prática, como os treinamentos *on line* também estão em evidência; no entanto, tal atividade é merecedora de maiores estudos e pesquisas, visto que suas práticas ainda não têm recebido o devido reconhecimento de eficácia (CARDOSO, 2001). Portanto, observa-se que algumas atividades da área de Recursos Humanos podem ser virtualizadas, mas outras não, visto que se aplicadas, resultam em uma queda no nível da eficiência do trabalho, não sendo esse o objetivo das organizações.

A influência da tecnologia na área de RH está em evidência, principalmente no que se refere aos processos de mudanças posto que estes objetivam uma adaptação natural diante das novas exigências da globalização e tecnologia da informação. Ulrich (1998, p. 29) escreve: “A tecnologia afetará radicalmente o modo e o lugar onde o trabalho é realizado, mediante teleconferência, telecomunicação e fontes de dados compartilhados. A proximidade era crucial quando as fronteiras de uma empresa eram geográficas. Com a nova tecnologia, os funcionários podem trabalhar em casa, em locais distantes, ou dispersos em escritórios de clientes e ainda permanecerem conectados à empresa”.

Assim, embora a administração finalista ou por objetivos esteja em evidência, conforme a perspectiva estratégica referenciada, percebe-se um novo direcionamento das mudanças direcionadas à fase de virtualização em relação às novas técnicas de trabalho da área de Recursos Humanos das organizações. No entanto, vale reforçar que tais tendências tendem a sofrer restrições.

4 ANÁLISE EXPLICATIVA DA NOVA GESTÃO DE RH PELA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

A perspectiva estratégica tem como premissa o argumento de que a organização deve ser vista como um sistema aberto. Neste sentido, as relações de trabalho são desenvolvidas no ambiente interno da organização, objetivando um direcionamento estratégico no ambiente externo, seja ele político, social ou econômico.

Xavier (2006, p. 21) coloca que: “A área de RH deve assessorar o gestor em suas necessidades e prover treinamento, comunicação institucional, programas e políticas que levam o quadro de funcionários a entrar em real sintonia com as demandas estratégicas da organização”.

Dentro desta perspectiva, a área de Recursos Humanos tem as suas bases de trabalho nas mudanças, visto que as novas atividades estão além do plano operacional, no nível estratégico, desempenhando um importante papel nas decisões da cúpula organizacional. Hall (1984, p. 54), observando as questões de poder da cúpula organizacional para as decisões estratégicas comenta: “A perspectiva do poder também é considerada por Ranson, Hinings e Greenwood (1980). Observam eles que aqueles que detêm o poder nas organizações decidem o que são e o que não são problemas. Portanto, a decisão de fazer ou não uma escolha estratégica baseia-se nos arranjos do poder”. Assim, a ênfase da perspectiva de poder é na tomada de decisão, cujo fluxo de informação necessária, oriundo do ambiente externo, tem importância fundamental no êxito da realização de trabalho estratégico daquele que detém o poder.

As mudanças organizacionais, ainda sob esta perspectiva, estabelecem que a organização necessita redefinir sua missão, seus objetivos (formais e operativos) e suas formas de identificar e selecionar as alternativas de ação, visto que as novas demandas ambientais estão sempre em evidência. É na missão, nos objetivos e na forma de ação que a área de Recursos Humanos desempenha suas novas atividades, principalmente porque as novas tendências organizacionais da área de RH estão direcionadas para os planos estratégicos das organizações. Costa (2000, p. 41) confirma: “A função de RH, a curto prazo, estará posicionada de uma forma definitiva no nível estratégico das organizações de todos os tamanhos. O RH passará (processo já iniciado timidamente) por uma transformação, não só de suas filosofias e princípios, mas procurando agir dentro de uma visão global dos negócios da empresa”.

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

Neste sentido, o responsável pela área de RH tem um importante papel a desempenhar como agente de mudança, necessitando conhecer instrumentos de análise e formulação de estratégia, aspectos técnicos e comportamentais de decisão e de solução de problemas. As propostas de treinamentos do tipo de gestão estratégica, decisão e informação gerencial e relacionamentos interpessoais no contexto administrativo, são aplicadas no intuito de melhor desenvolver esse profissional para este tipo de trabalho.

As tendências contemporâneas de análise, sob a perspectiva estratégica, determinam que todo o pensar estrategicamente está direcionado para um tempo presente e futuro, visto que a competitividade atual de mercado está acirrada sendo preciso, então, garantir nos próximos anos (3 a 5 anos) os objetivos estratégicos das organizações. Schuler e Huber (1993, p. 14) acrescentam: “As organizações olham para o órgão de RH pela sua habilidade para facilitar mudanças organizacionais e manter a adaptabilidade e flexibilidade organizacional. Uma consequência deste papel de adaptador é a necessidade de ser mais orientado para o futuro”.

Desta forma, é importante o trabalho do profissional de Recursos Humanos quando desenvolve atividades de recrutamento e seleção (caça talentos) e de desenvolvimento de pessoal (retenção de talentos), visto que, atualmente, em termos de novas tendências de RH e de estratégia organizacional, o capital humano parece estar cada vez mais em evidência, devendo ser bem selecionado e mantido nas organizações.

Almeida (2004, p. 17) cita que “a retenção e o desenvolvimento de profissionais talentosos devem ser preocupações constantes das organizações que possuem uma filosofia voltada para talentos”.

Os planos sociais das organizações com fins lucrativos são desenvolvidos, no intuito de atingir legitimidade social e competitiva no mercado, mesmo que o reconhecimento destas atividades só venha considerar o trabalho da organização como um todo (CAMPOS ; QUEIROZ, 2000, p. 49).

Para fazer frente às mudanças, o pensar estratégico afirma que não se pode mais trabalhar com a perspectiva de continuidade e de adaptação natural, posto que a sensibilidade empresarial, as limitações internas e as pressões externas vistas como fator primordial de progresso, juntamente com a necessidade de uma maior velocidade nas mudanças, as tornam obsoletas. Hanashiro, Teixeira e Zebinato (2001, p. 13) afirmam: “A gestão de pessoas ao reconhecer a necessidade de considerar uma rede de relacionamentos internos e externos para a formulação de suas políticas cria uma complexidade social e uma ambigüidade causal,

atributos centrais para gerar uma fonte de vantagem competitiva sustentável”. As complexidades interna e externa devem ser compreendidas e o órgão de Recursos Humanos também tem importante papel neste fim, visto que esta é a área responsável pelo desenvolvimento dos membros que compõem a organização para um melhor desempenho de trabalho interno e externo nas organizações.

A área de RH desenvolve trabalhos informativos, difundindo a filosofia da missão em toda a organização por meio de uma forma de aprendizado que vai além da usual, ou seja, examinando as novas alternativas e aprendendo sobre as demandas oriundas de um ambiente organizacional constantemente em mudanças. Nesta perspectiva, a mentalidade antecipatória é estabelecida como forma de garantir em termos futuro a estratégia de mercado, mesmo tendo que assumir o risco e a incerteza que as novas mudanças proporcionam (DAFT, 2000).

A estratégia *versus* processo decisório utiliza a perspectiva racional nas suas decisões. No entanto, a perspectiva cognitiva tem também a sua importância nestas considerações, visto que ela aborda fatores interpretativos intrínsecos das relações interpessoais, conforme apontam Fleury e Fleury (2001, p. 193), “As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional”.

O profissional de RH por ter os conhecimentos de relações humanas, psicologia e sociologia, apreendidos nas universidades de administração, psicologia e sociologia, entre outros, tende a desempenhar eficientemente as suas atividades, no que se refere às decisões estratégicas, tendo por base referencial de interpretação no trabalho, as perspectivas racional e cognitiva.

As alianças estratégicas formadas pelas organizações, no intuito de obter maior competitividade no mercado de bens e serviços, resultam num confronto de identidade cultural entre as organizações que compõem a aliança (DAFT, 2000). Na interação organizacional, surge um conjunto de jogos de poder em que a organização mais forte impõe sua vontade sobre a menos forte, resultando na maioria dos casos em conflitos, que devem ser combatidos em prol dos objetivos organizacionais que as alianças estratégicas almejam, isto é, o lucro. A área de Recursos Humanos pode ser o órgão responsável por administrar os conflitos surgidos, trabalhando com controle e intermediação nas empresas aliadas com diferentes identidades culturais.

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

**5 ANÁLISE ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DAS NOVAS TENDÊNCIAS DA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Diante da dinâmica, da complexidade e das análises das organizações, os professores, os acadêmicos, os pesquisadores, os consultores e os profissionais da alta gerência das organizações têm dado bastante ênfase ao tema mudanças. Mudanças estas que podem ser analisadas sob diversas perspectivas, conforme a escolha, mas esta deve apresentar resultados possíveis de identificação através do trabalho que demonstre a passagem de um estado determinístico para outro.

Santos (2000, p. 1) comenta: “Podemos conhecer a posição de partida indagando-nos quem somos?, Profissionais de Recursos Humanos?, consultores em RH?, professores da matéria?, gestores de pessoas?. A interação entre estes diversos segmentos de trabalho parece ser muito importante para fazer avançar o conhecimento neste campo”.

Neste contexto, apresentam-se as novas tendências organizacionais da área de Recursos Humanos, considerando-se a análise dos estados passados e atual das organizações, levando em consideração que suas características atuais de trabalho podem apresentar algumas dificuldades para serem aceitas e praticadas.

As novas tendências são apresentadas com uma análise explicativa de suas respectivas características de trabalho, no intuito de melhor esclarecer as mudanças, bem como as diversas exigências da área solicitadas pelos gerentes organizacionais, num tempo presente e futuro de trabalho para os profissionais da área e para todos que compõem a organização. Vale ainda informar que a dinâmica da inter-relação positiva entre os diversos tipos de profissionais, também se faz necessária para o desenvolvimento das organizações que trabalham com o foco na aprendizagem, conforme hoje se configura (SANTOS, 2000).

A nova tendência dos Recursos Humanos das organizações em termos de estrutura cita que o departamento está caminhando em direção a “quase zero”, conforme explicam Fischer e Albuquerque (2001, p. 4), “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”. Na verdade, este termo pretende definir a nova tendência estrutural dos Recursos Humanos em que, ao contrário de antes, não é mais necessário se trabalhar em um escritório composto de diversos cargos e com uma infraestrutura de nível médio ou alto, de forma que as operações de trabalho pudessem funcionar satisfatoriamente mais velozes.

Hoje, fala-se em mini-escritórios de Recursos Humanos onde o gerente trabalha com um mínimo possível de funcionários, visto que as principais funções do departamento foram delegadas para os gerentes de áreas ou para as empresas prestadoras de serviços, como, por exemplo, as que trabalham com recrutamento, seleção e folha de pagamento de pessoal. De acordo com a nova tendência, o responsável pela área de Recursos Humanos deve permanecer o tempo mínimo necessário no seu escritório, pois o seu trabalho de consultor interno exige a sua circulação pelos diversos departamentos da organização.

As transformações ocorridas nas operacionalidades dos custos do departamento com esta nova mudança são evidentes, se antes os custos eram considerados fixos, hoje eles são considerados variáveis. Assim, pode-se explicar o salário de um chefe de setor de pessoal que deixa de ser custo fixo e passa a ser custo variável quando a empresa resolve terceirizar o seu serviço.

Araújo (2006, p. 270) afirma que “uma boa parte das atividades da área de recursos humanos foi contratualmente deslocada para empresas especializadas em recrutamentos, seleção, treinamentos, avaliação e até mesmo, folhas de pagamento e sistemas de toda ordem foram delegadas a terceiros”.

Já Orlickas (1999, p. 35) esclarece que: “o menor custo fixo pode ser considerado igualmente uma vantagem indireta, devido à redução da estrutura de RH. Em algumas empresas, a redução foi substancial quando se optou por contratar profissionais externos apenas por ocasião da necessidade de trabalhos específicos”.

O papel de consultor interno de Recursos Humanos nessa perspectiva é bastante relevante, visto que este profissional tem uma atuação mais ativa e direta com os diversos outros gerentes de áreas. A equipe de Coopers e Lybrand (1997, p. 73) afirma: “A premissa adotada era que o fator humano está na base da gestão estratégica dos negócios. Por isso, é necessário que os gerentes de negócios se envolvam nas questões de RH tanto quanto o pessoal de RH se envolva nas questões de negócios”.

Pode-se ressaltar, também, o fundamental papel do responsável pela área de Recursos Humanos como agente de mudança sob a luz desta perspectiva, visto que no sentido estratégico, este profissional não só estabelecerá os planos futuros da organização, como também será o profissional mais capaz para dirigir e apoiar todo o processo. Mudanças adaptativas e inovativas podem ser desenvolvidas por este profissional, visto que o mesmo possui habilidade desenvolvida para tratar com as pessoas nas suas mais diversas ordens, principalmente quando estas se referem a resistências surgidas.

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

As perspectivas estrutural e estratégica, dentre outras, são as que melhor esclarecem as novas mudanças na área de Recursos Humanos das organizações na atualidade. Estas perspectivas apresentam análises de mudanças significativas, a primeira no ambiente físico da estrutura, e a segunda no ambiente político e estratégico das relações e das decisões organizacionais.

Uma nova ênfase na perspectiva de poder, mais específica, pode ser relacionada nas relações interpessoais dos profissionais envolvidos na nova forma de se trabalhar em Recursos Humanos, visto que o responsável pela área de RH, de acordo com a perspectiva estrutural, tem livre trânsito em toda a organização; e pela perspectiva estratégica é um agente ativo e importante nas decisões.

Conseqüentemente, o responsável pela área de Recursos Humanos passa a ter uma atuação mais dinâmica, resultando num aumento de poder nas relações intrínsecas em toda a organização. Neste sentido, Gonçalves (1997, p. 14) afirma: “As novas formas de organização que estão surgindo também exigem o desenvolvimento de novos modelos de administração. Tem crescido muito a importância da administração de pessoal, incluindo elementos complicadores como a reorganização das linhas de poder e a recomposição dos quadros”.

Frente às mudanças, explicadas sob a luz das perspectivas estrutural e estratégica, novas atividades são desenvolvidas para fazer frente ao impacto que a nova tendência administrativa determina. As novas atividades são incorporadas ao cargo do responsável pela área de Recursos Humanos, assim como outras são aperfeiçoadas. De acordo com as diversas atividades surgidas e aperfeiçoadas a partir da exigência de um novo ambiente de trabalho (estrutura e processo), bem como das exigências do ambiente externo (clientes e comunidades), a área de RH passou a se reestruturar, objetivando estabelecer uma concordância pró-ativa no nível de estrutura e estratégia. Assim, as novas atividades serão apresentadas no intuito de melhor esclarecer todo o processo de mudanças que a nova tendência administrativa exige da área de RH das organizações.

A aprendizagem organizacional é uma das novas tendências da área de Recursos Humanos que objetiva desenvolver um tipo de estratégia em que a interpretação e reflexão são apreendidas de acordo com a ação desenvolvida por todos que compõem a organização (SANTOS, 2000, p. 5). Neste sentido, a aprendizagem é adquirida através da reflexão e interpretação grupal que se estrutura na organização por meio de processos repetitivos de ação de trabalho, objetivando a institucionalização.

Para desenvolver esta tendência é necessário que o facilitador responsável pela aprendizagem esteja de fora da estrutura que se cria, objetivando o desempenho de um melhor papel, através de uma visão mais ampla, pelo fato de estar alheio às relações internas que são criadas e desenvolvidas nas ações. Para que se tenha uma melhor aprendizagem organizacional, faz-se necessário compor a comunidade de trabalho não somente de professores acadêmicos de Recursos Humanos, mas também de consultores, analistas e profissionais da área.

Orlickas (1999, p. 41), orientando sobre a forma de adquirir novos modelos de aprendizagem organizacional, sugere: “Além de visitas técnicas às empresas, uma outra forma de realizar um *benchmarking* é freqüentar grupos informais de RH, associações de classe, palestras e conferências sobre o tema. Mas é preciso deixar bem claro que se pode aprender com outros modelos, mas deverá existir sempre o cuidado de se analisar o que pode ser adaptado às necessidades de sua empresa, em termos de necessidades dos funcionários, dos produtos e serviços de RH, dos objetivos da empresa e peculiaridade do *business*”.

A revolução da gestão dá-se quando novas técnicas de trabalhos são incorporadas nas organizações, causando certa revolução pelo fato de serem inovativas. Nesta linha de raciocínio, a equipe de Coopers e Lybrand (1997, p. 76) elucida: “Empresas inovativas reconstroem-se continuamente, de acordo com as exigências do ambiente competitivo. Criar estruturas, processos e sistemas de apoio que favoreçam a inovação deve ser meta da gestão de RH”. Como consequência da necessidade de inovação, é fundamental para o sucesso de trabalho as seguintes atividades: as mudanças nos valores e práticas de trabalho; a visão das pessoas como patrimônio humano; a questão da ética e da moral no trabalho; a qualidade de vida no trabalho; o grau de incerteza combinada com competição; a formação de ambientes para pessoas empreendedoras e as redes de negócios internos. Acrescenta-se, que todas as práticas em conjunto, causam profundo impacto no órgão de Recursos Humanos e nas organizações.

A questão da remuneração traz novos conceitos. Assim, esclarece Motta (1999, p. 104): “Para o futuro, procura-se construir sistemas de remuneração combinando a compensação pela tarefa realizada com incentivos para aumentar a contribuição futura”. Portanto, o salário pago referente à participação nos lucros é uma boa estratégia interna das organizações.

O *marketing total* desenvolvido pela área de Recursos Humanos com a área de *marketing* das organizações passa a ser estratégico quando desenvolve atividades conjuntas e

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

relacionadas aos clientes e à comunidade, além do trabalho interno dirigido aos funcionários. Neste sentido, Fischer e Albuquerque (2001, p. 14) comentam: “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, são suas competências mais essenciais”. Assim, o trabalho social desenvolvido pelas organizações como estratégia de competitividade é também uma atividade exercida pela área de RH que necessita fazer o *marketing* das atividades de benefícios para dar maior credibilidade ética e social à organização.

No trabalho de relação com o cliente, a área de RH também desenvolve importantes tarefas de acordo com a sua nova estrutura, visto que o responsável por esta área desempenha suas atividades de trabalho num contexto dirigido para além da internalidade de seu próprio departamento, objetivando a satisfação do cliente nos seus mais diversos aspectos. Assim, este profissional deve acompanhar todo o processo de trabalho realizado com este fim, dentro e fora da organização, desenvolvendo o trabalho de divulgação das informações profissionais dos novos produtos, serviços e práticas sociais no ambiente.

O empreendedorismo como estilo de gestão é uma nova tendência que está associada à cultura da organização, e conseqüentemente, ao processo de trabalho de estratégia. Assim afirma Santana (2001, p. 23): “Na perspectiva de contribuir com as pessoas para pensar e agir como empreendedores (as), homens e mulheres de negócios, existe a expectativa de que os profissionais de RH e desenvolvimento consigam agregar valor na promoção de organizações totalmente voltadas para clientes e resultados”. Assim, a idéia é da vontade de realizar algo significativo, da coragem de assumir os respectivos riscos e/ou sacrifício, da busca incessante de melhorar e inovar sempre, da capacidade de compreender o negócio da instituição e de se situar nele, contribuindo para o sucesso, além da responsabilidade por um negócio dentro de um negócio, principalmente porque estas são filosofias que enriquecem o espírito do funcionário empreendedor e que atualmente são desenvolvidas pela área de Recursos Humanos, objetivando este fim.

A redefinição da Qualidade Total também é uma nova tendência na qual os profissionais da área de Recursos Humanos tem importante papel a desempenhar (LACOMBE, 2005, p. 340). Toda a crítica direcionada ao tema refere-se à imparcialidade e à frieza que as tarefas racionais provocaram nos trabalhadores, visto que elas não levaram em conta os aspectos humanos dos envolvidos nos programas. Santana (2001, p.22) sugere:

“Penitenciando-nos pela nossa falha histórica em relação à qualidade, impõe-se que reentremos no assunto e, ao fazê-lo, possamos contribuir para que o foco esteja sempre nos processos críticos do negócio, ou seja, aqueles que impactam diretamente os fatores-chave de sucesso”. Neste sentido, os gerentes de Recursos Humanos de uma organização seriam os profissionais mais viáveis a trabalhar nesta questão, pois trabalham com gestão de pessoas e é esse o foco exigido na nova definição da qualidade total. Assim, os Recursos Humanos da empresa deve apresentar um novo direcionamento estratégico de práticas e políticas da Gestão de Pessoas direcionadas aos programas de Qualidade Total, visto que, apesar de toda a crítica, a Qualidade Total traz seus benefícios e a sua aplicabilidade é necessária para o sucesso das organizações; faltando, aos Recursos Humanos redefinir melhor esse papel.

Outra tendência em alta é a visão do capital humano ser considerado como a maior riqueza das organizações. Neste sentido, novas atividades conhecidas como “caça-talentos” e “retenção de talentos” são desenvolvidas e praticadas. Fischer e Albuquerque (2001, p. 13) destacam: “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”. O fator humano hoje é considerado o potencial estratégico das organizações.

Fitz-Enz (2001), objetivando comprovar o diferencial publicou trabalho acadêmico abordando a forma de se mensurar o retorno de investimento do capital humano aplicado nas organizações.

A prática da comunicação aberta e transparente em todos os setores é uma nova tendência necessária para a mudança, visto que as organizações objetivam institucionalizar na estrutura os processos oriundos da nova cultura, de forma que a mudança ocorra com eficácia (CAMPOS; QUEIROZ, 2000, p. 50). Programas informativos são desenvolvidos de forma que os clientes internos e externos da organização possam identificar com maior facilidade os objetivos propostos da organização. Ulrich (1998, p. 222) considera: “O bom desses programas é que passam para toda a empresa mensagens consistentes sobre a importância da nova cultura, institucionalizando-a através de práticas de RH que generalizam as informações e procuram moldar o comportamento dos funcionários”.

A mudança de foco de “custo” para “valor” é uma mudança projetada para o futuro e possui significativa importância na análise da relação custo *versus* lucro. Atualmente, o que

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

interessa para as organizações em termos estratégicos é agregar valor, que é uma visão que vai além da política de redução de custos. Agregar valor em termos presente e futuro é uma visão mais direcionada para a competitividade e lucratividade, conforme afirma a equipe de Andersen (1999, p. 44), “Então, a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionadora de processos de melhoria e aumento de competitividade”.

A dinâmica dos escritórios virtuais (*home office*) é uma atividade que a área de Recursos Humanos precisa desenvolver e aperfeiçoar para trabalhar com eficácia na nova Era da Informação (CAMPOS; QUEIROZ, 2000, p. 46). Esta é uma nova forma de estruturação e de processos de trabalhos que requer uma análise mais profunda, visto que todo esse trabalho é inovativo. Adaptar-se a essa nova tendência não é tarefa fácil, uma vez que a mudança interfere no processo cultural, que geralmente desencadeia resistências.

A área de Recursos Humanos é o órgão responsável para combater as resistências surgidas através do aperfeiçoamento do trabalho de comunicação e de atendimento mais direto. Ulrich (1998, p. 24), referenciando a dificuldade de compatibilização e avaliação da mudança em termos de estrutura e cultura, esclarece: “A compatibilidade financeira e a estratégia são mais fáceis de avaliar que a compatibilidade cultural. Em decorrência disso, muitas fusões fracassam, porque os atributos organizacionais das empresas fundidas diferem em uma escala muito grande. A nova empresa pode alcançar notável ajuste financeiro estratégico, mas o ajuste cultural pode ser lamentável”.

Contribuir para a criação de um novo ambiente (HANASHIRO; TEIXEIRA ; ZEBINATO, 2001) e ter a visão dos Recursos Humanos como agente de vantagem competitiva (LACOMBE ; TONELLI, 2001, p. 162) são duas das mais novas tendências da área de Recursos Humanos que estão em evidência. Outras novas tendências como a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (TOLFO; PICCININI, 2001), Universidades Corporativas (ALPERSTEDT, 2001), Remuneração Estratégica (OLIVEIRA, 2001), Avaliação 360 Graus (REIS, 2000), Treinamento *on-line* (CARDOSO, 2001), Gestão de Competências (FLEURY; FLEURY, 2001), *Feedback* de Pares (CALADO, 1999), Mentoria (PARSLOE ; WRAY, 2001), Inteligência Emocional (GOLEMAN, 2002), Gestão de Talentos (GRAMIGNA, 2002), Gestão por Competências (DUTRA, 2007) entre outras, também estão em evidências e demandam novas formas de estrutura e estratégia para o sucesso no trabalho.

Vale ressaltar que, em conjunto, tais tendências possuem um direcionamento estratégico único, que é de agregar valor à organização. A este respeito explicam Hanashiro, Teixeira e Zebinato (2001, p. 4), “Neste sentido, a função dos profissionais de RH reside na elaboração de políticas e práticas de RH agregadoras de valor aos seus *stakeholders* e na preparação do próprio gerente de linha para assumir este papel complementar de gestor de pessoas”.

Desta forma a gerência de RH tem um trabalho inovativo a desenvolver principalmente porque somente desse modo é que ela pode tornar sua organização competitiva frente à concorrência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das considerações apresentadas sobre as novas tendências da área de Recursos Humanos, pode-se observar que de acordo com as mudanças ocorridas, sejam elas adaptativas ou inovativas, conforme explicação teórica dada pela perspectiva estrutural e estratégica, a área de Recursos Humanos continua atuante e de forma bastante significativa nas organizações. Portanto, qualquer consideração a respeito de sua extinção ou da falta de importância da área para a organização no geral torna-se obsoleta, visto que o fator humano passou a ser considerado como uma das principais estratégias competitivas das organizações, sendo a área de Recursos Humanos a responsável para desenvolver e aplicar os trabalhos estruturais nestes fins (FRILDMAN, 2001).

As novas tendências da área de Recursos Humanos nas organizações analisadas sob a luz das perspectivas estrutural e estratégica denotam dois níveis de compreensão para um mesmo objeto de estudo. O que se pode observar na análise, é que estas novas tendências podem dimensionar um universo explicativo muito maior do que se pensa. Desta forma, analisar essas mesmas tendências sob a luz de outras perspectivas da análise organizacional estabelecida por Motta (1999), como a tecnológica (recrutamento de pessoal via *internet*); a política (o jogo de poder do consultor interno e do gerente de área); a humana (desligamento de funções e remanejamento de pessoal); e a cultural (o novo clima organizacional e as resistências no departamento), podem resultar num nível maior de dados para pesquisas, visto que tais informações são importantes na compreensão geral do fenômeno da nova área de recursos humanos.

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

Assim, é aconselhável desenvolver estudos teóricos e empíricos das novas tendências da área sob a luz das quatro outras perspectivas citadas acima, principalmente porque em relação à pesquisa, a área de Recursos Humanos está carente, conforme declaram Fischer e Albuquerque (2001, p. 13): “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”.

As novas tendências da área de Recursos Humanos foram apresentadas, bem como o seu processo analítico de mudança, tendo por referência explicativa as teorias da perspectiva estrutural e estratégica (MOTTA, 1999). Vale ainda ressaltar a importância significativa da relação explicativa entre as duas perspectivas, visto que para uma análise mais abrangente, objetivando os entendimentos gerais, ambas as perspectivas se completam, ou seja, existe uma relação explicativa originada da análise conjunta de causa e efeito e vice-versa, que ocorre na transformação da estrutura e dos processos de trabalho dos Recursos Humanos em relação às estratégias implantadas nesta área.

Desta forma, mudança no foco estratégico resulta em mudança estrutural, visto que, por exemplo, o responsável pela área de Recursos Humanos desmonta seu escritório a um nível “quase zero” e passa a desempenhar atividades em comum de acordo com outros gerentes de área das organizações, necessitando de um tempo muito menor no seu escritório e atuando com a cúpula organizacional no desenvolvimento estratégico da organização. Este é apenas um exemplo de referência da relação analítico-explicativa das mudanças em termos relacionais de causa e efeito, (estrutura *versus* estratégias ou estratégia *versus* estruturas), bem como do mesmo modo para as outras perspectivas de Motta (1999) mencionadas, como a tecnológica, a humana, a política e a cultural.

As abordagens referenciadas e as abordagens propostas para pesquisas quando trabalhadas em conjunto, poderão apresentar resultados importantes para o desenvolvimento dos estudos da área das organizações. Este trabalho tem, portanto, o objetivo de reforçar a noção de que a área de Recursos Humanos pode e deve atuar de forma bastante significativa nas organizações, bem como também observar que as mudanças ocorridas nas organizações podem ser explicadas teoricamente à “luz” de qualquer perspectiva teórica da teoria organizacional selecionada para análise e explicação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRAGA, Clarissa Daguer; MARQUES, Antonio Luiz. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 9-17, jan.-jun. 2008.
- CALADO, Sônia Maria Rodrigues. Feedback de pares como ferramenta estratégica. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. de (Orgs). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 10, p. 250-284.
- CAMPOS, Elismar Álvares da S.; QUEIRÓZ, Alceu Moraes de. O que pensam os profissionais de RH participantes do seminário do G-3. In: COSTA, Tarcízio Diniz (Coord.). **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas? Como pensam os profissionais da área, associações de recursos humanos e dirigentes empresariais**. São Paulo: Makron Books, 2000. cap. 4, p. 43-53.
- CARDOSO, Fernando de Carvalho. “Treinamento on-line (e-learning)”. In: BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001. cap.11, p. 205-200.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, Tarcízio Diniz. O que pensam alguns presidentes de empresas de profissionais de RH. In: COSTA, Tarcízio Diniz (Coord.). **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas? Como pensam os profissionais da área, associações de recursos humanos e dirigentes empresariais**. São Paulo: Makron Books, 2000. cap. 3, p. 37-42.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2000.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). Edição original. CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto e
- REAd – Edição 66 Vol 16 N° 2 maio/agosto 2010

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

FISCHER, Tania (Orgs.). Edição brasileira. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

EQUIPE ARTHUR ANDERSEN. Revisão técnica Thomaz Wood Jr., Vicente Picarelli Filho. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

EQUIPE COOPERS; LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHER, André L.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: Encontro Brasileiro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: GRT 959, set., 2001. 1 CD-ROM.

FITZ – ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. Tradução: Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, dez. 2001. Edição especial.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FREEMAN, John H. Going to the well: school district administrative intensity and environmental constraints. **Administrative science quarterly**, 24, n.1, p. 119-33, March, 1979.

FRILDMAN, Brian. **Capital humano**. Tradução: Bozán Tecnologia e Flávio Jardim de Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Tradução: Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GONÇALVES, José E.L. Os novos desafios da empresa do futuro. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZEBINATO, A. N. **Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável?** In: Encontro Brasileiro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: GRT 959, set, 2001. 1 CD-ROM.

IVANCEVICH, John M. e DONNELLY JR., James H. Relation of organizational structure to job satisfactions, anxiety, stress and performance. **Administrative Science Quarterly**, 20, n. 2, p. 80, june, 1975.

KAMENS, David H. Legitimizing myths and educational organizations: The relationship between organizational ideology and formal structure. **American Sociological Review**, 42, n. 2, p. 208-19, april, 1977.

LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2001.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Clóvis Machado da; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 11, p. 77-104, 1998.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, L. M. Barbosa de. Desafios da área de recursos humanos: visão dos dirigentes das empresas e dos profissionais da Área de RH. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 13, p.107-125, set/dez. 1998.

NOVAS TENDÊNCIAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS
ORGANIZAÇÕES SOB OS ENFOQUES EXPLICATIVOS DAS PERSPECTIVAS
ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

_____. Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras.

Organizações & Sociedade. Salvador, v. 8, n. 21, p. 97-108, maio/ago, 2001.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos cases e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.

PARSLOE, Eric; WRAY, Monika. **Coaching end mentoring: practical methods to improve learning**. Sterling, USA: Styls Publishing inc. 2001.

RANSON, Stewart, HINNINGS, Bob; GREENWOOD, Rayster. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, 25, p. 1-17, March, 1980.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTANA, José Luiz de. Organizações e profissionais do futuro. In: Costa, Tarcízio Diniz (Coord.). **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?** Como pensam os profissionais da área, associações de recursos humanos e dirigentes empresariais. São Paulo: Makron Books, 2000, cap. 2, p. 07-35.

SANTOS, Josete Florêncio; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Mudanças tecnológicas e mecanismo de coordenação: A introdução da informática em uma empresa de construção civil. **Revista Análise (PUC-RS)**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 77-100, 1999.

SANTOS, Mozart Pereira das. Organizações de aprendizagem na gestão de pessoas. In: COSTA, Tarcízio Diniz (Coord.). **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?** Como pensam os profissionais da área, associações de recursos humanos e dirigentes empresariais. São Paulo: Makron Books, 2000, cap. 1, p. 01-05.

SCHULER, R.S. **Personnel and human resource management**. third edition. USA: West publishing company, 1987.

_____; HUBER, V.L. **Personnel and human resource management**. Third edition. USA: West publishing company, 1993.

TOLFO, S. R. e PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, p.165-193, jan./abr., 2001.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.