

**A ÁREA DE RELAÇÕES HUMANAS E O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
NUMA EMPRESA DO RAMO DE  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS E  
INFRA-ESTRUTURA:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

*Ernesto Michelângelo Giglio<sup>1</sup>*

**RESUMO**

O objetivo deste artigo é desenvolver algumas considerações a respeito da relação entre a área de Relações Humanas (R.H.) de uma empresa de gerenciamento de projetos e infra-estrutura com o Planejamento Estratégico (P.E.) da empresa. Apoiado em pesquisa bibliográfica, documental e entrevista pessoal com o diretor de R.H. da empresa exemplo, o autor discute o estágio atual e prospectivo das relações entre o R.H. e o Planejamento Estratégico de empresas do setor. Para a compreensão e discussão utilizamos os comentários teóricos de Miller (85); Evans (86); Albuquerque (87); Beaumont (87) e Anthony (96), todos apontando para a necessidade de se considerar o R.H. como estratégia numa empresa e não apenas como ferramenta de apoio. Para a coleta de dados utilizamos a metodologia de documentação bibliográfica e entrevista aberta, conforme definida por Gil (91). Para a análise da entrevista utilizamos os conceitos de Bardin (77).

Como estudo exploratório investigamos a história do lugar e da ascensão do R.H. de uma empresa de gerenciamento de projetos e infra-estrutura, que evoluiu de uma posição administrativa/operacional para um *status* de participante das decisões estratégicas da empresa.

Os dados mostraram que alguns tópicos que a literatura de Administração tem dado como solução

para competitividade das empresas, tais como terceirização, descentralização e *empowerment*, foram utilizados sem sucesso no passado da empresa e que nos dois últimos anos, com a contratação de um diretor de R.H., reverteu-se o quadro de decisões de gestão, voltando a empresa, (e o R.H.) a desempenhar o que havia sido terceirizado, centralizar o que estava descentralizado e colocar alguns limites de poder de decisão e ação do pessoal. Com esta reversão a empresa obteve significativas reduções de custos, aumentos de produtividade e elevação do R.H. ao nível estratégico. Tudo obtido com um baixo grau de resistência do nível gerencial médio, que historicamente é o mais avesso às mudanças.

O texto sugere a oportunidade de pesquisas mais aprofundadas neste e em outros ramos de negócios, pois existem indícios de que outras empresas estão revertendo seus modos de gestão, abandonando algumas práticas que surgiram na última década, tais como as citadas terceirização e descentralização. Ao desempenhar seu papel estratégico, o R.H. pode, também neste caso de realinhamento de gestão, dar o suporte para a integração que a empresa havia perdido ao adotar tais práticas de gestão.

**INTRODUÇÃO**

Classicamente a Administração tem sido descrita como o planejamento, organização, direção e controle de recursos necessários para se atingir certos objetivos, geralmente financeiros (Hampton,92:9). A evolução dos modos de administrar uma empresa é descrita em vários manuais. Modelos comparativos com representações sociais tem sido utilizados, como por exemplo, no livro de Morgan (96). Neste, o autor faz comparações dos modos administrativos com figuras tais como máquina (como se a empresa fosse uma máquina), modelos organicistas, neurais, psicanalíticos, entre outros. A maneira de planejar e agir estaria em conformidade com esse ponto de vista inicial.

A palavra planejamento, portanto, está desde o início vinculada às ações do Administrador.

A expressão Planejamento Estratégico, porém, tem uma história mais recente, datando da década dos 60, quando a competitividade começou a aumentar.

---

<sup>1</sup> Mestre Assistente da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Paulista. Professor responsável pela Cadeira de Comportamento de Consumidor, do curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Doutorando na FEA/USP. Consultor de empresas. E-mail: ernestogiglio@originet.com.br.

Boa parte dos ramos de negócios, inclusive no Brasil, adotou o raciocínio do Planejamento Estratégico, buscando sua sobrevivência no mercado.

A Administração de Recursos Humanos, neste movimento de competitividade das empresas, tem sido tradicionalmente tratada como uma função de apoio às áreas consideradas de linha nas empresas (Albuquerque, 87). Paradoxalmente, os talentos humanos têm sido considerados como os ativos mais importantes para as decisões empresariais. Manzini (In Albuquerque,87) explicou o paradoxo de duas formas: Por um lado, o fraco desenvolvimento tecnológico da área de R.H. com teorias e ferramentas ainda não integradas, ênfase em projetos de curto prazo. Por outro lado, destacou a percepção dos dirigentes de que os recursos humanos são abundantes e que a função de R.H. é secundária na empresa.

Mills et al. (In Albuquerque, 87) coloca que a grande pressão atual exige uma perspectiva mais ampla para o R.H. na organização. Entre as pressões podemos citar o aumento da concorrência internacional, o aumento da complexidade das organizações, o crescimento mais lento e até declínio de mercados, a maior intervenção do Governo nas práticas de Recursos Humanos, o aumento de educação do contingente de trabalho, a mudança dos valores da força de trabalho, a maior preocupação com a carreira e qualidade de vida no trabalho e as mudanças demográficas na força de trabalho.

Todos estes novos desafios e pressões contribuem para a valorização do R.H. das empresas, levando-as ao nível de área estratégica.

Pensando neste quadro, desenvolvemos um trabalho de investigação do valor e lugar do R.H. nas empresas do ramo imobiliário, que é nosso interesse no desenvolvimento de nossa tese. Como exemplo, recolhemos os dados de uma empresa de gerenciamento de projetos (incluindo construção civil) e infra-estrutura, cujo R.H. vem se modificando nos dois últimos anos, passando do nível operacional para o nível estratégico. Coletados os dados e analisados comparativamente com os pressupostos teóricos apresentados, verificamos que os executivos desta empresa caminham no sentido de uma valorização crescente da participação do R.H. na estratégia da empresa.

## **A Evolução da Administração de Recursos Humanos**

Alguns fatores externos à organização estimularam a mudança e evolução de recursos humanos, no mundo e no Brasil. Entre eles podemos destacar os movimentos sindicais, as alterações nos planos de benefícios e segurança no trabalho e a difusão de novos conhecimentos das ciências do comportamento humano. A importação de técnicas e conceitos de administração de pessoal de países mais desenvolvidos são características de uma fase denominada “tecnicista” por Saldanha (in Albuquerque, 87). Nesta fase a área de R.H. passou a ser percebida como um setor de prestação de serviços às áreas operacionais. Embora a importância da área de R.H. ainda não esteja amplamente difundida nas empresas brasileiras, parece haver um entendimento entre pesquisadores e profissionais sobre o caráter estratégico de que se revestem suas atividades. O fato parece estar estreitamente relacionado com a influência dos fatores macroambientais sobre a organização, o que leva à necessidade do R.H. considerar os impactos num horizonte de tempo mais longo. Como consequência, o gerente de R.H. assume nova dimensão: há a exigência de um perfil multidisciplinar, não mais ligado somente aos aspectos técnicos (Albuquerque, 87). Entre os novos papéis e responsabilidades do executivo de Recursos Humanos podemos citar:

- formulação da estratégia empresarial;
- definição da filosofia gerencial;
- planejamento do processo de desenvolvimento da organização;
- posicionamento da organização frente ao ambiente externo.

Estes novos papéis e responsabilidades decorrem, como já dissemos, dos fatores macroambientais. Focando nas variáveis mais diretamente relacionadas à área de R.H. poderíamos citar os dados demográficos sobre a força de trabalho (idade, sexo, raça); o perfil da mão-de-obra necessária (gerentes, técnicos, operacionais); atitudes da força de trabalho (expectativas, motivação), educação e treinamento da mão-de-obra.

Entre os fatores internos da empresa podemos citar sua estrutura (de organogramas, de cargos, de espaço físico); sua cultura (valores, crenças) e seu ci-

clo de vida (nascimento, crescimento, maturidade, declínio).

### **Conceito de Planejamento Estratégico (P.E.)**

A palavra Estratégia vem do grego *strategos*, que significa o chefe do exército. O sentido mais corrente para a Administração relaciona-se com o caminho que a organização, como um todo, deverá seguir, adaptando-se ao seu meio ambiente. A estratégia, portanto, é uma decisão dos diretores da empresa.

Para Kotler (94:69) “Planejamento Estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do P.E. é moldar e remodelar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro”.

Em Porter (91:13/17), vemos um conceito de P.E. valorizando o nível concorrencial. Sua noção de concorrente, aliás, vai além dos concorrentes propriamente ditos: “Todavia, grande parte da ênfase nos processos formais de P.E. é dada à indagação destas questões de uma maneira organizada e disciplinada e não a lhes dar uma resposta... A formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso:

- A. os pontos fortes e fracos da companhia...;
- B. os valores pessoais de uma organização que são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia...;
- C. as ameaças e oportunidades que definem o meio competitivo...;
- D. as expectativas da sociedade que se refletem no impacto de fatores como a política governamental”.

Segundo Fischmann e Almeida (91:25) “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças; dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

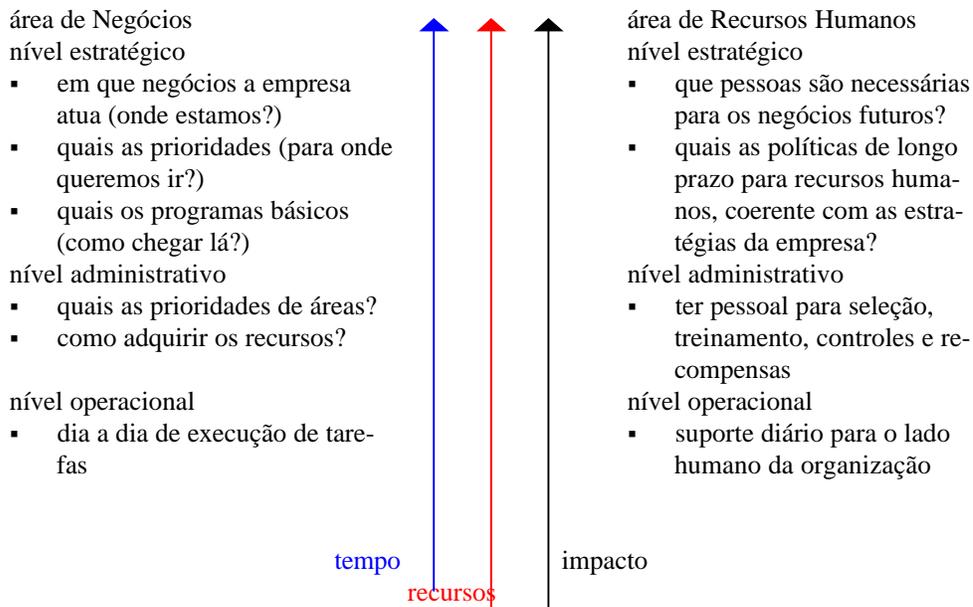
Apesar de algumas diferenças conceituais, concluímos que o Planejamento Estratégico oferece a visão de rumo para que o nível administrativo integre as várias funções da organização e para que o nível operacional também se coordene.

### **A Relação entre Planejamento Estratégico e Recursos Humanos**

Segundo Miller (85) a integração dos Recursos Humanos à estratégia da empresa situa-se na junção de dois fluxos dinâmicos: a progressão das pessoas aos cargos e as decisões de ações da empresa. Esquemáticamente podemos ilustrar no Quadro 1 a ligação entre Estratégias e Recursos Humanos, colocando as três variáveis que definem os níveis operacional, administrativo e estratégico. Como se percebe, a cada pergunta da área de Negócios, corresponde uma outra na área dos Recursos Humanos, inclusive no nível estratégico.

Os Recursos Humanos de uma empresa são constituídos de pessoas em diferentes estados de evolução de carreira. As capacidades administrativas e técnicas desta equipe modificam-se pelas influências de decisões de recrutamento, de promoção, de formação, de avaliação e de fim de carreira. Os Recursos Humanos podem servir de suporte à Estratégia, à medida que a área é capaz de analisar as qualidades de flexibilidade, eficiência e adaptabilidade das pessoas aos cargos da empresa e à Estratégia, ou direção da empresa, na sua busca de diferenciais em relação aos concorrentes e à construção de objetivos de *performance*.

### Quadro 1 - A Relação entre Estratégias e Recursos Humanos



Conforme vimos em item anterior, a estratégia é o projeto da direção geral em:

1. posicionar a empresa no seu meio econômico, tecnológico e sócio-político;
2. determinar os objetivos que a empresa perseguirá;
3. estabelecer a posição da empresa com relação ao mercado (fornecedores, distribuidores, ....);
4. articular a necessidade de recursos para o desenvolvimento das vantagens competitivas.

De uma forma mais gráfica, podemos visualizar o caminho da Estratégia e o lugar dos Recursos Humanos conforme o Quadro 2.

O quadro 3 mostra as relações entre o grau de desenvolvimento da empresa; a Estratégia e os Recursos Humanos.

O que estes quadros mostram? Que torna-se indefensável a posição de que os Recursos Humanos constituem apoio, ou ferramenta no nível operacional. Os profissionais desta área atuam em todos os níveis, incluindo o estratégico.

Verificando o Quadro 3 vemos que se uma empresa está no nível de iniciante, por exemplo, cabe aos profissionais de R.H., em conjunto com os estrategistas de negócio, buscar os empreendedores iniciais que assegurem o desenvolvimento de competências necessárias à sobrevivência da empresa. Entre estas competências encontramos a flexibilidade em assumir tarefas e a capacidade de desenvolver novos produtos. Seu sistema de remuneração deve ser compatível com os resultados obtidos. Os outros estágios de desenvolvimento da empresa demandam profissionais com outros perfis. Segundo pesquisas da década dos 80 (Miller, 85), no entanto, no caso de empresas em crescimento e em maturidade, os Recursos Humanos são colocados em segundo plano, ficando confinada aos aspectos de recrutamento, treinamento, formação de estilos de gestão e modelos de participação. A ausência de planificação estratégica de Recursos Humanos, porém, leva a uma incoerência, conforme mostraram os quadros anteriores.

**Quadro 2 - O Caminho da Estratégia da Empresa e o Lugar dos Recursos Humanos (Miller, 85)**

	mercado	organização	sócio- político	tecnologia
domínio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ as estratégias dos concorrentes</li> <li>▪ os produtos do mercado</li> <li>▪ o <i>portfólio</i> das indústrias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ as estratégias de ascensão, motivação e controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estratégias de adaptação (pró-ativa e reativa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estratégias de inovação</li> </ul>
meios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a busca de nicho</li> <li>▪ os participantes do mercado e as barreiras de entrada</li> <li>▪ os líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenho organizacional</li> <li>▪ sistemas de gestão</li> <li>▪ RECURSOS HUMANOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unidades de análise</li> <li>▪ programas de integração e legitimação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolvimento de novos produtos e processos</li> <li>▪ adoção de tecnologias de ponta</li> </ul>
objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rentabilidade</li> <li>▪ rendimentos de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ produtividade e qualidade de vida e de trabalho</li> <li>▪ a satisfação pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliação sócio-política dos parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inovação tecnológica: processos e produtos</li> <li>▪ a produtividade</li> </ul>

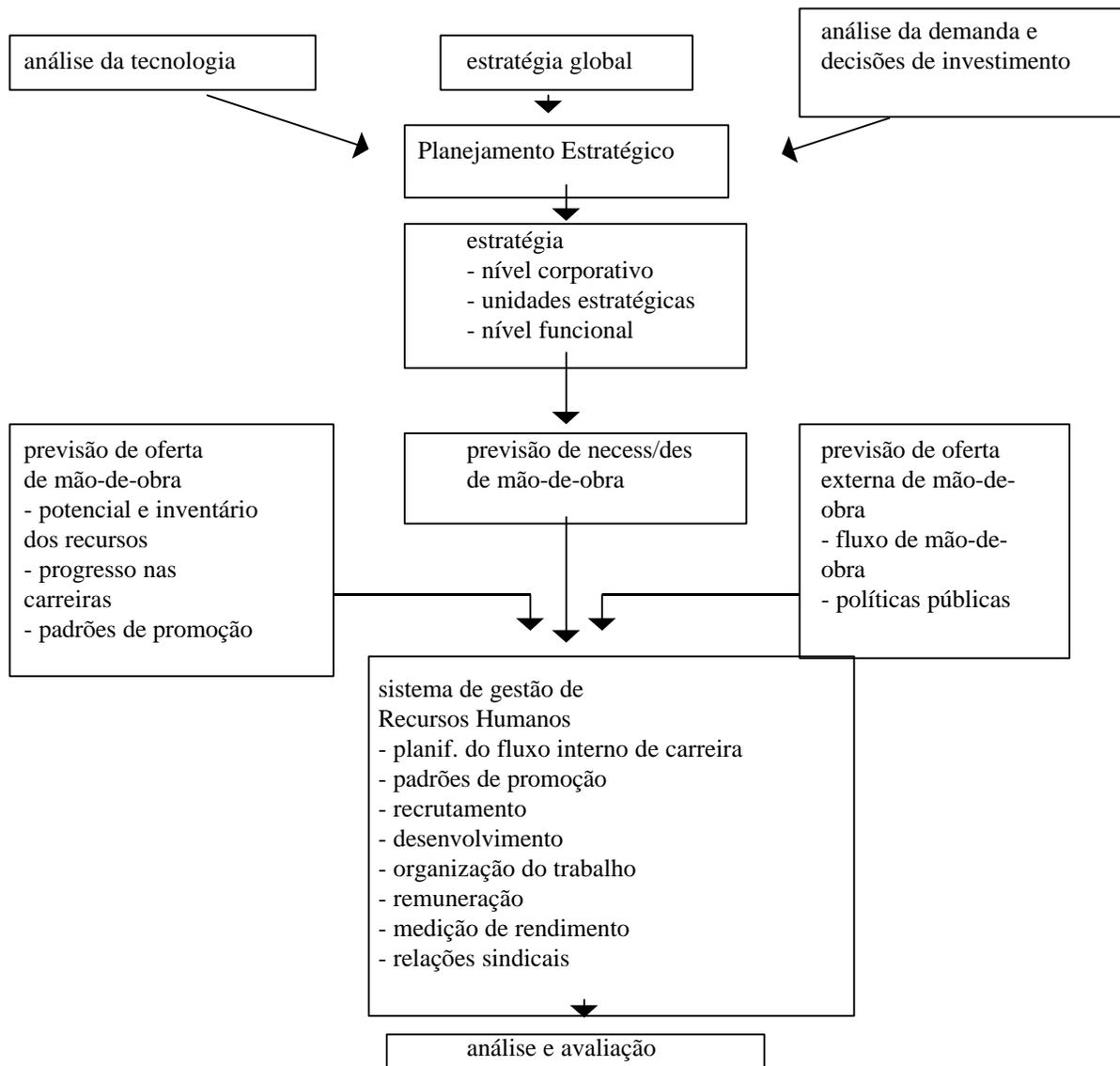
**Quadro 3 - A Relação entre o Grau de Desenvolvimento de Empresas, as Estratégias e os Recursos Humanos**

	estado de emergência (ou nascimento)	estado de crescimento	estado de declínio
Estratégia	estrat. de desenvolvimento interno <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejamento de produto e de consumidor</li> <li>▪ analisar ciclo de vida do produto</li> <li>▪ intuitiva</li> </ul>	estrat. de crescimento <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analítica e racional</li> <li>▪ horizonte largo</li> <li>▪ planificação formal</li> </ul>	estrat. de rejuvenescimento <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diversificação</li> <li>▪ desinvestimentos</li> <li>▪ diversidade de divisões</li> </ul>
Opções quanto aos Recursos Humanos estrutura e políticas	busca da flexibilidade <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ flexíveis</li> <li>▪ comunicações informais</li> <li>▪ responsabilidade pessoal</li> <li>▪ cultura de rede</li> </ul>	busca de coerência <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formal e estável</li> <li>▪ comunicações formais</li> <li>▪ controle qualitativo</li> </ul>	busca da diversidade <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ multi-divisionária</li> <li>▪ comunicações formais e informais</li> <li>▪ controle quantitativo</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolv. de novos produtos</li> <li>▪ experiências pré-avaliadas nas incubadoras</li> <li>▪ remuneração conforme resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ recruta/o em função de caract. definidas</li> <li>▪ avaliação e remuneração determinadas p/ sistema</li> <li>▪ desenvolv. dos Recursos Humanos em função da Estratégia</li> <li>▪ concepção logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ variedade nos tipos de Recursos Humanos</li> <li>▪ qualid. empreendedoras em certas divisões</li> <li>▪ nomeação de cargos por troca de cultura de reorientação</li> </ul>

O Quadro 4 mostra as relações entre Planejamento Estratégico e os sistemas de gestão de Recursos Humanos. Quando se constróem as estratégias corporativas, já se tem a necessidade de participa-

ção dos profissionais de R.H. fornecendo informações sobre as possibilidades de execução das estratégias ao nível de Recursos Humanos.

**Quadro 4 - As Relações entre Planejamento Estratégico e Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (Miller, 85)**



Como conclusão a este item podemos comentar que o exame contínuo da eficiência das políticas de Recursos Humanos é um instrumento real de integração à Estratégia, mostrando que o sucesso de uma empresa depende não somente da qualidade dos planos estratégicos. Algumas perguntas são relevantes neste contexto: Os sistemas de recrutamento e seleção estão captando as pessoas que têm os requisitos necessários para a implementação de estratégias? Os sistemas de avaliação e promoção estão desenvolvendo as pessoas para a direção exigida pelas estratégias? Os sistemas de remuneração são coerentes com as tarefas, responsabilidades e riscos que os colaboradores devem executar e passar? Estes sistemas em conjunto desenvolvem cooperação? As pessoas da organização conhecem e valorizam os sistemas de recursos humanos?

Sobre esta última questão, pesquisa realizada por Beaumont (87), investigando a extensão e os determinantes da percepção sobre a clareza de objetivos de pessoal (ou R.H.), comenta que na década dos 70 uma quantidade enorme de legislação contribuiu para o desenvolvimento do *status*, credibilidade, autoridade e poder do administrador de R.H., levando inclusive a um reconhecimento desta função administrativa. Esta dependência de fatores externos à empresa, porém, coloca o administrador na situação de resposta reativa, quando o ideal seria o administrador desenvolver suas próprias capacidades de obter sucesso na área.

A questão que emergiu na pesquisa era: que fatores estão por trás desta questão de credibilidade no R.H.? A hipótese a ser testada é que a percepção sobre as funções de R.H. é influenciada pela:

- forma e extensão pelas quais estão formulados claramente as metas e objetivos;
- extensão pela qual metas e objetivos são conhecidos pelos participantes das sub- unidades e funções dentro da organização;
- extensão pela qual estes objetivos e metas, se acessíveis, são vistos pelos funcionários como fazendo uma significativa e distinta contribuição à *performance* da organização.

A pergunta central da entrevista consistia em: “na sua opinião, sua companhia tem claramente definido os objetivos nas seguintes áreas: objetivos gerais, financeiros, de marketing, técnicos operacionais, de pessoal?” Os respondentes colocavam

uma opção de 1 a 7, onde 1 era *objetivos não claros* e 7 *objetivos claros*. A média mais baixa foi a de objetivos de pessoal (4,96) e a mais alta foi a financeira (6,03). Uma das conclusões aponta que a variável *programa de desenvolvimento* parece influenciar positivamente o grau de clareza.

### **Alguns Dados Básicos sobre o Mercado Imobiliário**

O mercado imobiliário é um dos ramos do mercado da construção civil. O conjunto de negócios que o formam tem sido chamado de *Construbusiness*. Trata-se do segundo segmento do país, ficando atrás apenas da indústria de transformação, que engloba os setores automobilístico, petroquímico e metalúrgico (Yasbeck,97).

Segundo dados de especialistas na área imobiliária e financeira (Newman, 97), o mercado imobiliário deverá dobrar de tamanho com a entrada em vigor do novo modelo de crédito habitacional baseado no mercado secundário de hipotecas. No ano de 96 o setor movimentou US\$ 4,3 bilhões de dólares, contra US\$ 4,7 bilhões em 97. Em 98 a sistemática ainda não fora aprovada e o mercado declinou 55% em relação ao número de lançamentos. Os dados apontam para um cenário ainda difícil em 99, principalmente com as variações das taxas de juros, o desemprego e a sempre constante ameaça de inflação. Com a nova sistemática de financiamentos, os especialistas não tinham dúvida em afirmar que o mercado crescerá. Em 97 foram comercializados em São Paulo 11.706 imóveis novos, com um número de 63.410 lançamentos, o que corresponde a um crescimento de 14,3% com relação a 96. Em 98 foram lançadas apenas 28,6 mil unidades.

No Brasil, no entanto, o déficit habitacional continua alto, girando ao redor de 6 milhões de unidades, das quais 26% estão no sudoeste. Adaptando-se à realidade do comprador, os preços caíram 20% em 97, comparados aos preços de 96. Com a desvalorização do real em 98 houve uma tentativa de reajuste, mas o fraco desenvolvimento das vendas impediram a elevação dos preços.

O Gráfico 1 mostra a média anual de comercialização de apartamentos novos na cidade de S. Paulo (vendas em função das ofertas). O gráfico é utilizado apenas para evidenciar a variabilidade da porcentagem de vendas em função da oferta, não

tendo outros usos pelos profissionais. Para nós ele mostra que não há sazonalidade evidente, nem equilíbrio na relação vendas/ oferta.

Para atender aos consumidores, o mercado imobiliário brasileiro é composto de 150 mil corretores; 30 mil imobiliárias cadastradas. Só em São Paulo, são 50 mil corretores e 19 mil imobiliárias.

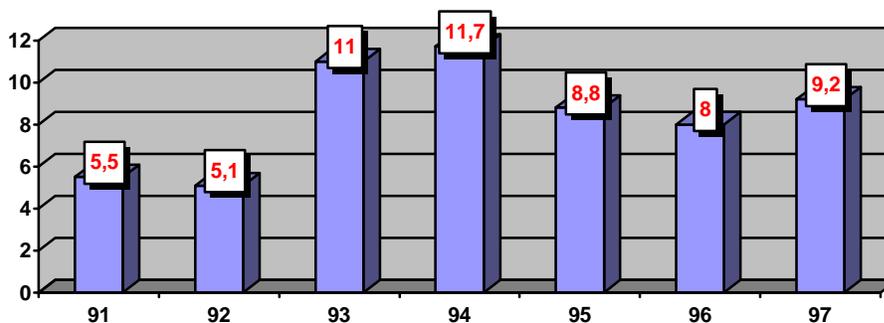
Estes números grandiosos, porém, não têm ensejado estudos científicos e de mercado voltados para o planejamento estratégico. Em conversas informais com gerentes de imobiliárias e construtoras temos abordado o assunto do planejamento e recebemos informações de que o modo primordial de tomada de decisões está na prática dos decisores. Mesmo conceitos básicos de Marketing, tais como

segmentação e diferenciação ainda não estão desenvolvidos.

No aspecto segmentação, por exemplo, existem variáveis bem definidas no mercado. O negócio pode ser segmentado pelo número de dormitórios na unidade, pela região, pelo uso do imóvel (comercial, ou residencial), pelo sistema de financiamento, pelo tempo de existência do imóvel (lançamento, ou usado). Estas variáveis combinam-se multifatorialmente e as empresas poderiam seguir focos estratégicos, mas não é o padrão.

As empresas acabam seguindo vários cruzamentos. São raras as imobiliárias e construtoras especializadas.

**Gráfico 1- Evolução das Percentagens de Vendas de Imóveis Novos, em Função da Oferta, no Período de 91 a 97, na Grande São Paulo {(Vendas/Ofertas) x 100} <sup>2</sup>**



Sobre a busca de diferenciação, outro conceito muito utilizado em Marketing, o mercado não tem apresentado muitos casos criativos e marcantes, nem ao nível de produtos, nem de marca, nem de serviços, muito embora as empresas de comercialização estejam constantemente nos meios de comunicação de massa.

Um outro aspecto importante do negócio é a logística de vendas. No ramo imobiliário predomina a

técnica de distribuir os corretores pelos plantões, alocando os mais produtivos para os lançamentos e deixando os considerados mais fracos para uma segunda etapa de vendas. Com algumas raras exceções, por exemplo utilizando mala direta, a venda caracteriza-se por uma passividade das empresas, esperando que os consumidores cheguem aos seus plantões. Como os compradores não têm tempo para visitar durante a semana, o final de semana é

<sup>2</sup> D. Neuman, "Construção Civil puxa ciclo de crescimento", *Jornal O Estado de São Paulo*, 8/9/97. O primeiro número, 5,5%, por exemplo, significa que do total de imóveis novos colocados à venda no ano de 91, apenas 5,5% foram vendidos naquele mesmo ano.

considerado o ponto alto das vendas. Nos outros dias, o corretor utiliza o seu tempo para confirmar interesses, assinar contratos, convencer inseguros e outras tarefas de sustentação.

Como podemos notar neste breve quadro de situação do mercado e ações, estamos diante de altos investimentos de todos os participantes, mas com estratégias, vendas e atendimento ainda pouco desenvolvidos, quando comparados com ramos como o automotivo, ou de seguros. Quando consideramos o potencial humano das empresas, tanto na construção civil, quanto no ramo de prestação de serviços de corretagem, encontramos um uso constante de terceirização e trabalho temporário. A mão-de-obra barata e pouco qualificada dos operários de construção civil alia-se à pouca disposição da maioria dos executivos das construtoras em desenvolvê-la. No ramo de corretagem, por exemplo na área de lançamentos, predominam critérios subjetivos na contratação e colocação nos plantões.<sup>3</sup>

Como veremos a seguir, a empresa de nosso estudo trilha outro caminho.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a coleta de dados de nossa pesquisa utilizamos duas fontes. Por um lado realizamos uma entrevista aberta com o diretor de R.H. da empresa, buscando desenvolver os seguintes pontos de um roteiro: 1. A história do desenvolvimento de R.H. da empresa; 2. O papel atual do R.H. na empresa; 3. As relações entre o R.H. e o Planejamento Estratégico; 4. As resistências ao lugar do R.H. na empresa; 5. As funções do diretor de R.H.; 6. A posição de R.H. em empresas similares.

Por outro lado, obtivemos fonte documental, com um Manual completo sobre a história da empresa, seu Planejamento Estratégico e as funções de R.H.

---

<sup>3</sup> O autor trabalhou no ramo, tendo sido contratado sem nenhuma experiência e realocado nos plantões por causa de brigas entre gerentes de equipes de vendas. Contatos atuais mostraram que o quadro, para boa parte das empresas que lidam com lançamentos, não se modificou.

## Histórico da Empresa

Com os referenciais teóricos em mente e alguns questionamentos de pesquisas, tais como os apresentados nos comentários sobre a pesquisa de Beaumont (87), iremos apresentar a empresa objeto de nossa investigação. O nome que aparece no trabalho é fictício.

Ao ser admitido na empresa, todos recebem um Manual de Integração, do qual retiramos algumas informações.

A empresa Gálio define-se como um grupo empresarial no negócio de gerenciamento de projetos. Conforme colocado em seu manual, o sucesso do grupo está no fato de enxergar longe e ter uma postura voltada para o futuro. Este futuro não vem, ele tem que ser preparado.

A empresa nasceu em 1966, já acreditando no potencial humano e na tecnologia para seu crescimento futuro. Foi a pioneira no país na construção de conjuntos habitacionais, atuando ainda em obras de saneamento, hospitais, indústrias, pavimentação, prédios comerciais e linhas de transmissão. Na área imobiliária, percebendo mercados atraentes, atuou em *flats*, condomínios residenciais e edifícios comerciais. Nesse mercado procura cercar duas das expectativas mais básicas do consumidor, que são prazo de entrega e qualidade do acabamento.

A empresa também atua em prospecção de petróleo, finanças (com um banco e uma corretora); telecomunicações; agropecuária; madeira; *controlsat* (controle de veículos através de satélites).

Resumindo, então, temos as seguintes unidades de negócios: Gálio Engenharia; G. Empreendimentos; G. Petróleo; Banco Gálio; G. Telecom; Agrogalia; Controlgália. Temos também as seguintes unidades de serviços: Recursos Humanos, Marketing, Jurídico, Financeiro; Administração; Informática.

A diretoria de Recursos Humanos opera suas funções de forma descentralizada, com apoio de consultores internos, nas Unidades de Negócios. As funções de Recursos Humanos são: administração de pessoal; remuneração e benefícios; serviço social; capacitação, treinamento e desenvolvimento; recrutamento e seleção; segurança do trabalho.

As responsabilidades de Recursos Humanos são: assessorar a linha de comando, na formação e manutenção de um ambiente organizacional motivador, fornecendo apoio, orientações e instrumentos

que o auxiliem na administração de seus Recursos Humanos.

As responsabilidades da linha de comando são: desenvolver o potencial individual voltado para o esforço conjugado, conciliando os objetivos pessoais do colaborador com os da empresa.

O manual do qual retiramos os dados acima, também informa sobre o horário flexível; compensação de horas; banco de horas; remuneração (data, forma, férias); benefícios; assistência médica.

Outros serviços e apoio são colocados sob a denominação de “desenvolvimento organizacional”, tais como: bolsa de estudos; treinamento em línguas.

O documento também informa sobre a avaliação de performance, que é realizada em novembro e dezembro, através de um instrumento denominado GAP (Gerenciamento e Avaliação de Performance).

No item informações úteis, o leitor é lembrado sobre as formas de acesso ao prédio; qualidade de atendimento ao público; conduta pessoal; uso de recursos da empresa; uso do telefone; padronização de saudações; segurança do prédio; proibições (fumar, deixar material; fazer refeições, usar rádio, fixar cartazes, permitir entrada de vendedores; vender produtos); sigilo; restaurante; centro de documentação; ambulatório; correio eletrônico; almoxarifado; correio interno.

Como se percebe, o Manual de Integração é detalhista.

### **Manual de Apoio à Gestão de R.H. e Dados da Entrevista**

Um outro documento que tivemos acesso, denominado Manual de apoio à gestão de R.H. mostra, com um detalhamento semelhante ao documento anterior, todas as normas e padronizações das ações de R.H.; quais os campos de atuação do consultor interno e quais seus limites de autoridade e poder. Como entrevistamos o diretor de R.H. responsável pela elaboração e atualização deste documento, nos próximos parágrafos estaremos apresentando dados documentais e da entrevista, sem distinção nítida. A visão da área de Recursos Humanos: sermos reconhecidos por desenvolver um ambiente onde a inovação e o equilíbrio da relação negócio/ elemento humano sejam a base da competência organizacional.

A missão: buscar soluções coerentes flexíveis e práticas, agregando valor ao negócio; potencializar competências.

Os valores: determinação no alcance de resultados; equipe comprometida e alinhada; comunicação eficaz e transparente; qualidade de vida.

A seguir o documento detalha, por assuntos, todas as funções de Recursos Humanos da Linha de Comando (LC), iniciando com alguns comentários sobre o perfil da L.C. e a política de relações sociais.

A administração de pessoal é responsável pela manutenção do sistema de ponto, folha de pagamento, documentações legais e encargos de relação de trabalho. Os itens extremamente detalhados são: 1. salário; 2. marcação de ponto; 3. férias; 4. 13o. salário; 5. salário maternidade; 6. salário família; 7. fundo de garantia por tempo de serviço; 8. PIS-programa de integração social; 9. adicionais; 10. contrato de experiência; 11. estabilidade; 12. ocorrências disciplinares; 13. rescisão do contrato; 14. relações com sindicatos; 15. relações com ministério do trabalho.

A área de benefícios e serviço social é responsável pelo atendimento aos colaboradores que apresentem problemas de ordem sócio-econômica, familiar, médica e profissional. O objetivo é evitar desajustes funcionais e auxiliar os colaboradores na solução de seus problemas. Entre os itens detalhados encontramos atendimento social, recursos da comunidade, visita domiciliar/hospitalar, assistência previdenciária, promoções, empréstimos, assistência médica, homenagem por tempo de casa, refeição, seguro de vida, vale transporte, estacionamento e convênio farmácia.

A parte de remuneração comporta diretrizes, instrumentos e procedimentos visando garantir o equilíbrio interno e externo dos salários praticados pela empresa, de maneira a mantê-la competitiva e atrativa nos mercados de trabalho em que atua. A L.C. é responsável por manter os cargos e salários permanentemente atualizados; pela análise de desempenho dos colaboradores e pela aprovação de alterações salariais do pessoal sob sua responsabilidade. Entre os itens detalhados encontramos: descrição de cargos, avaliação de cargos, classes salariais, faixa salarial, pesquisa salarial, aumentos salariais coletivos, salário admissível, transferência, moradia-transferência provisória e definitiva, aumentos salariais individuais, divulgação de au-

mentos, recompensa variável (para os níveis de gerência e acima, conforme resultados obtidos), plano de reconhecimento (da construtora).

O desenvolvimento organizacional é o processo de educação profissional que visa gerar mudanças de comportamento, desenvolvimento de habilidades e aprimoramento técnico dos colaboradores da empresa. Entre os itens detalhados encontramos: detecção da necessidade de treinamento, como treinar, programa de estágio, treinamento em idioma estrangeiro, bolsa de estudos, gap (gerenciamento e avaliação de *performance*). Praticamente todas as ações estão com a L. C., cabendo ao R.H. a coordenação do sistema, garantindo a realização das ações e gerando banco de dados.

O recrutamento e seleção tem como objetivo atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. A seleção tem como objetivo escolher os candidatos com maiores probabilidades de ajustarem-se ao cargo, isto é, a escolha da pessoa certa para o lugar certo. Entre os itens detalhados encontramos: recrutamento interno e externo, seleção, fases da entrevista de seleção, roteiro para entrevistas, entrevista de grupo, testes, investigação cadastral, contratação, integração.

A segurança e saúde no trabalho referem-se ao conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental do colaborador. Entre os itens detalhados encontramos: informação sobre comissão interna de prevenção de acidentes, definições e procedimentos sobre acidentes, equipamento de proteção individual, integração de segurança, inspeção de segurança, programa de prevenção de riscos ambientais, programa de controle médico de saúde ocupacional.

Ao final do documento encontramos todos os anexos para todas as atividades detalhadas anteriormente.

Como o diretor de R.H. tinha conhecimento de nosso interesse na área imobiliária, cedeu-nos o manual que é dirigido à unidade de construção, o qual tem ao seu final um material de apoio sobre todos os procedimentos e cuidados numa obra.

### **Análise e Interpretação dos Dados**

Analisando atentamente os manuais e a entrevista, notamos que a área de R.H. assumiu o planeja-

mento e controle das funções relativas à área, mas colocou quase toda a operação nas mãos dos gerentes e diretores dos departamentos, com a ligação sendo realizada pela L.C. Concomitante a essa reformulação do campo de ação do R.H., que se desenvolveu nos últimos 2 anos, a diretoria de R.H. pode iniciar sua participação nas reuniões de estratégias da empresa.

Segundo dados do entrevistado, a “desterceirização” de ações como recrutamento e treinamento trouxe redução de custos e nova motivação para a L.C., isto é, os gerentes de departamentos e áreas, que foram imbuídos de certos poderes decisórios.

Relata o entrevistado que esse movimento de desterceirização é observado também entre as empresas concorrentes do mesmo porte.

Sobre os chamados fatores críticos de sucesso do negócio, a empresa coloca logo ao início do manual que o sucesso do grupo está na construção do futuro, no potencial humano e na tecnologia. Este tripé privilegia as ações estratégicas (no sentido de construir o futuro), as ações de capacitação e pessoal e as ações de busca de tecnologia. Quando este quadro foi claramente compreendido, por circunstâncias do mercado, há 3 anos atrás, nosso entrevistado foi contratado e, como resultado de seu trabalho, o R.H. passou a integrar as reuniões de estratégias.

A definição de uma empresa voltada para gerenciamento de projetos coloca a possibilidade de um leque amplo de negócios, no *construbusiness*, nas telecomunicações, na energia, na agricultura. A empresa mostra uma vocação para projetos de infra-estrutura, como prospecção de petróleo, construções habitacionais, suporte à comunicações por satélite, entre outros.

### **CONCLUSÕES**

O objetivo deste trabalho consistiu em desenvolver o raciocínio sobre as relações entre o Planejamento Estratégico e os Recursos Humanos, tomando como exemplo um grupo empresarial, que tem na construção civil um de seus negócios. O estudo das relações na área imobiliária torna-se interessante quando verificamos os dados financeiros desse negócio. Com um crescimento médio da ordem de 20% nos três últimos anos e uma lucratividade ao redor de 20%, há uma escassez de estudos científi-

cos tanto da área de R.H. como de Marketing Imobiliário. Uma possível explicação estaria no desinteresse dos executivos do ramo, que preferem a experiência passada como a chave de decisão.<sup>4</sup>

Contando com dados bibliográficos, documentais e entrevista pessoal e utilizando os argumentos de Bardin (77), sobre a possibilidade de falarmos de um grupo, através de um representante, buscamos compreender o processo de valorização dos Recursos Humanos na área imobiliária, através de uma construtora de grande porte de São Paulo. Com a pesquisa chegamos às seguintes conclusões:

A. A literatura sobre o assunto (Miller, 85; Albuquerque, 87; Antony, 96) tem como ponto comum a assertiva de que o R.H. deve ser considerado como estratégico numa empresa e não como ferramenta de apoio.

Com relação a este ponto, a empresa analisada mostrou uma mudança de foco, ao colocar a parte operacional do R.H. nas mãos dos gerentes de negócios e centralizar o planejamento e controle.

B. Certos modelos de gestão, tais como descentralização, terceirização e *empowerment* parecem mostrar limites de resultados, no que mais prometiam, ou seja, diminuição de custos, agilidade e motivação. Nossa pesquisa mostrou que a empresa obteve redução de custos justamente voltando atrás na terceirização de funções de R.H., centralizando planejamento e controle e liberando decisões táticas e operacionais. Tudo isto foi obtido com um baixo grau de resistência dos gerentes.

Estas observações abrem perspectivas de novos trabalhos, nesta e em outras áreas, para verificar outras tendências de reversão de modelos de gestão que marcaram presença na década dos 80 na literatura de Administração, Relações Humanas e Marketing.

---

<sup>4</sup> Vale a pena comentar aqui que mesmo para realizar este trabalho e outros da área, os autores têm muita dificuldade em encontrar colaboradores.

C. Segundo Albuquerque (87) os talentos humanos são considerados como os ativos mais importantes para as decisões empresariais, porém a área de Recursos Humanos é tratada apenas como ferramenta de apoio. Manzini (in Albuquerque, 87) levantou a hipótese de que a explicação estaria no fraco desenvolvimento tecnológico da área de R.H. e na percepção dos dirigentes de que profissionais existem em abundância.

A hipótese recebeu um apoio nos nossos dados, pois vimos que quando uma empresa coloca o potencial humano e a tecnologia como base de desenvolvimento, o R.H. adquire *status* estratégico, sem resistência de diretores e gerentes e estas pessoas percebem que não há abundância de pessoal qualificado para as exigências da empresa, valorizando ainda mais o R.H.

D. Conforme Albuquerque (87) os papéis e responsabilidades do executivo de Recursos Humanos seriam:

- formulação de estratégia empresarial;
- planejamento do processo de desenvolvimento da organização;
- posicionamento da organização frente ao ambiente externo.

Na entrevista e nos Manuais preparados pelo nosso entrevistado, verificamos a presença das duas primeiras tarefas. A terceira, posicionamento frente ao ambiente externo, foi pouco desenvolvida nesta empresa.

E. Considerando a proposta de Miller (85) sobre a relação entre Planejamento Estratégico e Recursos Humanos (Quadro 1) verificamos que a empresa pesquisada desenvolveu a correlação entre os dois níveis, pois, conforme relato do entrevistado, na mesma reunião em que se discute o futuro da empresa, discutem-se as políticas de longo prazo para o R.H. e o perfil do profissional exigido para o futuro.

F. Considerando a proposta de Miller (85) sobre as relações entre Estratégia, Recursos Humanos e situação de crescimento da empresa (Quadro 3) verificamos que a empresa pesquisada encontra-se na situação de crescimento, com estratégias

claras de crescimento e diversificação, com um R.H. estável, com comunicação formal (os manuais detalhados), com remuneração e carreira definida pelo sistema e com o desenvolvimento dos Recursos Humanos em função de Estratégia. Esta situação, segundo o entrevistado, é a ideal para a empresa, o R.H. e os colaboradores.

- G. Conforme relato de nosso entrevistado, a aceitação do crescimento do espaço ocupacional da área de Recursos Humanos, ascendendo ao nível estratégico, foi auxiliada pela presença e apoio dos sócios e diretores da empresa. Segundo a literatura, a falta deste apoio implica na existência de resistências.
- H. Dos dados de mercado apresentados, podemos levantar a hipótese, para futuras pesquisas, de que o raciocínio estratégico não é rotineiro em empresas de construção civil e imobiliárias, mesmo que existam pessoas que conheçam o assunto. Da mesma forma, o R.H. Estratégico e o Marketing Estratégico também estariam pouco desenvolvidos. As decisões parecem baseadas em práticas e experiências passadas.
- I. O detalhismo dos Manuais poderia ser utilizado como argumento de centralização e controle, porém, como percebemos, ele detalha o que fazer, mas delega toda a operação para os gerentes. O entrevistado relata que o Manual foi elaborado a partir das próprias solicitações da chamada Linha de Comando, que desejava realizar a tarefa, mas não conhecia o detalhamento. O controle existe, sem dúvida, no que tange ao planejamento dos Recursos Humanos de longo prazo.

Enfim, o estudo mostrou que a área de Recursos Humanos pode se colocar ao nível estratégico, pode ser valorizada pelos diretores e, desde este patamar, pode contribuir para as estratégias de crescimento de empresas do setor de construção civil. Mostrou também que esta ascensão não significa abdicar do nível tático e operacional, com os quais tradicionalmente é percebida. Os manuais da empresa Gálio são um exemplo claro da possibilidade de sua diretoria de R.H. agir estrategicamente e dar suporte tático e operacional para quem de fato lida

com as questões do dia-a-dia do desenvolvimento de pessoas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L** “O papel estratégico de Recursos Humanos”, Tese de Livre Docência, FEA-USP, 1987.
- ANTHONY, W & PERREWÉ, P.** *Strategic Resource Management*. Harcourt Brace, 1996
- BARDIN, L.** *Análise de Conteúdo*, tradução de Luís Antero Reto. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BEAUMONT, P.** “The perceived clarity of personnel objectives: some determinants”. *Personnel Review*, 16(1):10-4, 1987.
- FISCHMANN, A. & ALMEIDA, M.I.R.** *Planejamento Estratégico na prática*. São Paulo, Atlas, 2ª ed, 1991.
- GIL, A.** *Como elaborar projetos de pesquisa*, São Paulo, Atlas, 1991.
- HAMPTON, D.** *Administração contemporânea*, tradução de Lauro Santos Blandy, 3ª ed, São Paulo, McGraw Hill, 1992.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing*, tradução Ailton Bonfim Brandão, 4ª. ed. S.Paulo, Atlas, 94.
- MILLER, R.** “Une politique des ressources humaines au service de la stratégie”, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 85, 57/67.
- MORGAN, G.** *Imagens da organização*, tradução Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo, Atlas, 1996.
- NEWMAN, D.** “Construção civil puxa ciclo de crescimento”. *Jornal O Estado de S. Paulo*. 08-09. 1997.
- PORTER, M.** *Estratégia Competitiva* - tradução de Elizabeth Maria do Pinho Braga. 7ª ed, Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- YASBEK, R.** “Construção emprega 17,5 milhões de brasileiros e representa 19% do PIB”. *Jornal O Estado de S. Paulo*. 29.10.1997, p.B12.