

Aldo Antônio dos Santos Júnior
Professor da UNIVALI, Mestre pela
Universidade do MINHO, Braga, Portugal

RESUMO

As práticas atuais da Administração de Recursos Humanos sugerem que uma parte substancial dos investimentos na manutenção de recursos humanos é desperdiçada por falta de uma visão teleológica das funções gerenciais. O *inplacement* constitui, não obstante, uma ação administrativa, não-linear, capaz de potencializar a fixação do capital humano nas organizações.

Palavras-chave: *Inplacement*, Recursos Humanos, Políticas de Recursos Humanos, Contrato psicológico.

ABSTRACT

The current practices of Human Resources Management suggest that some substantial part of the investments in the maintenance of human resource is wasted due to a teleological vision of the function. Inplacement constitutes, however, an administrative action, not linear, capable to empower the fixing of the human capital in the organizations.

Key Words: *Inplacement, Human Resources, Human Resources Policies, Psychological contract.*

1. INTRODUÇÃO

Mudanças poderosamente transformadoras agitam a gestão das organizações. Variáveis como *job rotation*, *flat organisations*, *learning organisations*, *coaching*, liderança e *outsourcing* constituem alguns desafios para os gestores, mormente para a Administração de Recursos Humanos (ARH). Essas mudanças engendram problemas peculiares, bem como oportunidades e ocasiões igualmente peculiares.

HOBBSAWM (2000), com ceticidade, afirma que não consegue vislumbrar com clareza o futuro das relações políticas e culturais entre os seres humanos, pois aquelas estruturas herdadas do passado sucumbiram ao dinamismo extraordinário da economia, ocasionado pelos saltos tecnológicos em todos os campos do conhecimento humano, e que levou indivíduos e grupos a ficar estáticos e com total desconhecimento da realidade.

BENNET, KETCHEN JR. e SCHULTZ (1998) e BURGUETE e MIGUELÉZ (1999), considerando o contexto da globalização, asseveram que uma organização que planeja implementar uma estratégia global deve tratar de eleger políticas e práticas de Recursos Humanos que estejam estribadas nas pluralidades culturais.

Para se adequarem ao novo modelo terão de renunciar ao exclusivo raciocínio da lógica e do materialismo e dar vazão à intuição, ao sentimento humanizador, para a eclosão das idéias e da criatividade organizacional.

As políticas de Recursos Humanos firmadas no critério do *homo economicus*, na visão burocrático-maquinal, não possuem amplitude suficiente para a manutenção do capital humano compromissado, integrado e criativo na organização.

O'BRIEN (2000) afirma que as estruturas tradicionais baseadas em hierarquias pesadas, com alto nível de verticalização, não respondem à iniciativa, inovação e mudança individual, essenciais para o mundo hodierno.

BURGUETE (1996), na mesma simetria, afirma que uma estrutura flexível e orgânica é fundamental para a organização fazer frente às contingências de mercado.

Em DRUCKER (1997) lê-se que o ser humano, quando considerado como uma máquina operatriz, é

muito mal construído, que não se pode relegar a segundo plano as emoções, vontade, personalidade, anseios e alma, e que ele será aproveitado produtivamente quando seu espaço ocupacional exigir suas qualidades específicas.

Administrar pessoas é um processo complexo, altamente dinâmico e caótico. Exige um constante aprendizado por parte dos administradores de todos os níveis hierárquicos, precipuamente dos de nível gerencial e de supervisão.

Atualmente conta-se com inúmeras metodologias para fixar nas organizações pessoas consideradas excelentes, aquelas que agregam valor inestimável às organizações: os talentosos.

Parafraseando KLEIN (1998), por sistema de aprendizagem consideram-se organizações com processos formais estruturados para a obtenção, o compartilhamento e a utilização de conhecimento e de habilidades. Nesses sistemas a comunicação flui por todos os lados, proporcionando às pessoas a assimilação de valores, normas, procedimentos e dados de resultados. Inicia-se com uma socialização, disseminando-se, posteriormente, por meio de comunicações de grupo, tanto formais como informais.

Não há qualquer pretensão de desenvolver conceitos e modelos neste estudo, mas tão somente apresentar alguns pressupostos das teorias vigentes na Ciência da Administração. Não obstante, pretende-se analisar e expor a relevância da aplicação do *inplacement* na atividade da ARH.

Um estudo com o intuito de investigar empiricamente a extensão, significado e implicações das práticas de *inplacement* nas organizações possui magnitude em pelo menos três aspectos: da práxis empresarial, da importância para o subsistema de manutenção de recursos humanos, e da academia de administração.

Sob o prisma da importância para a práxis empresarial, muitos estudiosos afirmam a importância da retenção das pessoas de talento nas organizações, entre eles, BARRANCO (1993), BOWEN e SIEHL (1997), ALVARES (1997), SINGH (1998) e MCMAHAN e SCHERMAN (1998).

Porém, tal prática não acontece com sucesso em razão de diversos fatores, entre os quais destacam-se: a dinamicidade dos objetivos individuais e organizacionais e as ações da ARH para estreitar as diferenças entre eles.

Quanto à magnitude para o subsistema de Manutenção de Recursos Humanos, ela se dá em razão de o *inplacement* constituir um processo capaz de alavancar as atividades desse subsistema por atuar de maneira holística e integrada sobre os seres humanos nas organizações.

À academia de administração o *inplacement* fornecerá subsídios para que se repense a importância do rejuvenescimento da carreira dos colaboradores, que ocorre por meio do conhecimento mais amíúde dos objetivos individuais e organizacionais.

Finalmente, este trabalho possui a seguinte arquitetura: no primeiro bloco tratar-se-á das definições iniciais acerca do *inplacement* e da relevância das políticas de Recursos Humanos para a sua consolidação; no segundo abordar-se-á as tendências na ARH e os pontos que favorecem o *inplacement*; e no terceiro e último bloco, colocar-se-á em foco o *inplacement* e a manutenção do capital humano, os resultados e a análise da pesquisa.

2. METODOLOGIA APLICADA

O escopo do presente texto foi o de levantar alguns pressupostos teóricos para fundamentar a técnica do *inplacement*. Para tanto, procurou-se relacionar as bibliografias mais relevantes na área, mormente em ARH, bem como elaborou-se uma pesquisa de acordo com os indicadores abaixo configurados:

Quadro 1: Quadro Sintético da Pesquisa

Universo	176 empresas, médias e grandes, de setores diversos da microrregião do Médio Vale do Itajaí, em Santa Catarina
----------	--

Amostra intencional	16 empresas que possuíam departamento de Recursos Humanos, bem como portal na <i>Internet</i>
Coleta de dados da pesquisa	Questionário, utilizando-se questão aberta
Objeto de estudo	Levantamento das causas que influenciam a ruptura do contrato psicológico, ligadas ao esclerosamento da carreira dos colaboradores
Período do trabalho de campo	1º semestre 2000

A pesquisa possui características de um trabalho exploratório do tipo quantitativo. OLIVEIRA (1997) afirma que esse tipo de pesquisa quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações, empregando técnicas estatísticas, planilhas e gráficos para o entendimento da realidade.

2.1. Determinação do instrumento de pesquisa

Por intermédio de um questionário específico, de questão única, aplicado aos gestores de Recursos Humanos, buscou-se coletar nas entrevistas de desligamento relativas ao primeiro semestre do ano de 2000 as causas do rompimento do contrato formal. Tal questão foi enviada por meio dos respectivos portais da *internet*, de acordo com a seguinte formulação: Quais as causas principais que influenciam a ruptura do contrato psicológico ligadas ao esclerosamento da carreira do colaborador?

3. INPLACEMENT

3.1. Inplacement e políticas de recursos humanos

Apesar de algumas empresas nacionais e internacionais já estarem praticando o *inplacement*, assessoradas pelos setores de Recursos Humanos ou por terceiros, muito pouco conteúdo contempla a literatura contemporânea sobre a correlação entre *inplacement* e Políticas de Recursos Humanos (PRH).

Quando se tangencia a variável Políticas de Recursos Humanos, operacionalizam-se as seguintes arguições: A PRH existe formalizada na organização? Em seu bojo, ela permeia os sentimentos, aspirações e anseios de todo o efetivo? Em sua arquitetura encontram-se traços nos objetivos organizacionais e individuais que levam em conta o macrosistema? A PRH é uníssona em todos os compartimentos organizacionais? É dissipada pelos planos e programas de Recursos Humanos?

FREIRE e BASTOS (2000) sublinham que na análise das transformações na estrutura ocupacional e da composição da força de trabalho no Brasil revela-se uma estratégia de relevância para conhecer os sinais de mudança, bem como o ritmo das mudanças em curso e seu impacto direto nas organizações voltadas para o desenvolvimento e qualificação do seu elemento humano.

ARGYRIS (1992) comenta que os seres humanos procuram produzir tantas informações quanto possível sobre um tema ou problema, e possuem uma orientação para a aprendizagem no sentido de fundamentar a tomada de decisões e a escolha de opções.

MACCLELLAND *apud* MONTANA e CHARNOV (1998) afirma que os seres humanos têm certas necessidades aprendidas e adquiridas socialmente pela interação com o entorno, considerando três estímulos: a realização, a afiliação e a necessidade de *status*, prestígio e estima.

Sob a égide da perspectiva acima, o *inplacement* é enfocado como um tipo de relação condicionada pela existência de conflitos internos e externos; estes últimos podem possuir uma imensidade de variáveis que condicionam o comportamento do indivíduo, como, por exemplo, o apoio do supervisor, a interação com os pares, os benefícios sociais, entre outras. MORGAN (1996) sublinha que tais conflitos têm origem em diversos fatores: nos papéis, nas atitudes, nos estereótipos, na escassez de recursos, ou em algum tipo de divergência quanto a interesses percebidos ou reais.

DRUCKER (1997), tecendo alguns comentários acerca de grupos, menciona a existência de conflitos

nas relações de poder, conflitos estes que não são exclusivamente de personalidade, mas de interesses e de expectativas. As relações humanas negam a aceitação de uma esfera política.

O *inplacement* é uma palavra de origem inglesa, para a qual não há um termo em português que propicie um significado exato, a exemplo do que ocorre com outras palavras, como *behaviorismo*, *lay out*, *turnover*, *turnaround* entre outras.

É interessante notar que na maioria dos países essa atividade é exclusivamente de consultores, e no âmbito das organizações o *inplacement* é realizado de forma diluída nas funções da ARH.

Grande parte dos consultores que operam com essa ferramenta, e que possuem portais na *Internet*, não apresenta diferenças substanciais ao definir *inplacement*. Se não vejamos: de acordo com o site <http://www.gutemberg.com.br>,

“*Inplacement* é uma prática gerencial moderna e construtiva, que oferece a cada executivo uma reavaliação global de sua carreira à luz de seus objetivos pessoais e da organização a que serve.”

Na definição acima, destaca-se que o *inplacement*, na maioria das vezes, é empregado nos níveis de gerência e da alta administração, sendo-lhe reservado, atualmente, pouco espaço no nível operacional. Da mesma maneira, denota-se o caráter desobstacularizante que tal atividade desenvolve com relação aos papéis que o sujeito executa enquanto incluído no sistema.

Define este autor *inplacement* como um processo sistêmico e contingencial, que tem por objetivo solidificar o contrato psicológico por intermédio da reintegração e conciliação da carreira dos colaboradores, aproveitando todos os conhecimentos, habilidades e atitudes reguladas por demandas organizacionais.

Logo, está-se apresentando um instrumento que combina ferramentas avançadas da Psicologia do Trabalho, da Psicologia Social, da Antropologia, da Sociologia e da Administração, com o conhecimento sistemático e de modo idiossincrásico da realidade dos recursos humanos nas organizações.

ARGYRIS (1992), acerca da tarefa de definir deveres e responsabilidades, aponta dois fatores essenciais na arquitetura de uma organização: a transparência das responsabilidades e os deveres dos colaboradores. Portanto, está evidenciado, destarte, que é fundamental para uma organização a definição clara dos espaços ocupacionais a serem conquistados pelas pessoas.

Praticar o *inplacement* é fortalecer a gestão do conhecimento. SVEIBY, STORCK, HILL *et al.* (2000) afirmam que o tema central da gestão do conhecimento é o aproveitamento dos recursos humanos já existentes na organização, é o emprego das melhores práticas.

Portanto, da definição supra pode-se depreender que o objeto do *inplacement* é a sintonia da carreira do colaborador, de seus anseios, percepções, angústias e frustrações com as demandas organizacionais, que podem ser de natureza intra-organizacionais ou interorganizacionais.

KANTER (1997:137) indica que o desenvolvimento de alianças formais com parceiros “externos” também muda os papéis internos, os relacionamentos e a dinâmica de poder das organizações que integram essas alianças.

A prática do *inplacement* na organização potencializará as políticas de fixação dos talentosos na organização. Os talentosos são justamente aquelas pessoas que possuem um alto nível de empregabilidade e que, quando têm violados os seus contratos psicológicos, migram para outra organização.

Não obstante, o *inplacement* não constitui uma panacéia para o manejo das pessoas, mas exerce o papel de propiciar um conhecimento mais efetivo do colaborador, gerando estímulo ao autoconhecimento e, por conseguinte, fixando-o na organização, em qualquer espaço ocupacional.

LIKERT (1975) assevera que é fundamental levar em conta as experiências, desejos, valores e expectativas, e encara todo contato (indivíduo-organização) como um fator estimulante e algo que constrói ou mantém o senso individual de mérito, importância e dignidade.

O *inplacement* deve ser seguido de uma política de recursos humanos que favoreça a participação, o desejo de ascensão ou de melhores oportunidades, a evolução da qualidade de vida no trabalho, que estão acima dos incentivos salariais; somente desta forma o colaborador estará estimulado para exercer o seu espaço ocupacional de maneira efetiva.

Uma Política de Recursos Humanos moderna deve estar baseada numa concepção de homem não encapsulado, e na holística, ou seja, deve tratar dos diversos níveis de referência da ARH: nível individual, espaço ocupacional, seção, departamento, organização, mercado de trabalho e macroambiente, não se limitando exclusivamente às funções tradicionais de recursos humanos: contratação, desenvolvimento, manutenção e pesquisa.

LIKERT (1975) preceitua que a capacidade de usar construtivamente as diferenças entre os seres humanos e de empregar o trabalho de equipe aumenta e enriquece a organização humana.

Uma política de Recursos Humanos eficiente e eficaz é aquela que estabelece metas claras e factíveis, retribui os *timeworks* com premiações por desempenho e estimula o desenvolvimento pessoal a fim de reciclar e ampliar os conhecimentos.

Com essa perspectiva será possível reforçar a auto-estima e a motivação para o trabalho, obtendo como produto a genialidade e a criatividade, com o desenvolvimento e manutenção dos talentosos.

Pode-se arrolar os seguintes benefícios para a organização:

- Melhoria na ambiência organizacional;
- Maior compromisso dos colaboradores com a organização;
- Redução dos processos trabalhistas;
- Maior conhecimento do perfil do colaborador;
- Desestabilização do colaborador acomodado; e
- Melhora a aceitação de mudanças de ordem técnica, política e cultural.

Biunivocamente, para os colaboradores podemos acrescentar os seguintes benefícios:

- Reflexão sobre sua vida profissional;
- Redução de emoções negativas;
- Reconquista da auto-estima;
- Aumento da perspectiva de ampliação das chances de outros enquadramentos nos espaços ocupacionais da organização;
- Maior conhecimento da realidade do colaborador no que se refere a habilidades, aptidões e potencialidades;
- Melhoria do desempenho do colaborador; e
- Estímulo à assunção de novas responsabilidades.

Inplacement é um processo sistêmico, político e contingencial que funciona de maneira integrada às demais atividades da gestão de pessoal, conforme se lê a seguir.

Para o subsistema de Contratação (recrutamento e seleção) fornece *feedback* contínuo do perfil dos colaboradores que ocupam os espaços ocupacionais, facilitando o processo de preenchimento das vagas.

Ao subsistema de Desenvolvimento (treinamento, desenvolvimento e promoção) propicia informação para a elaboração de futuros diagnósticos sobre necessidades de treinamentos, além de informações para possíveis promoções, transferências e desligamentos.

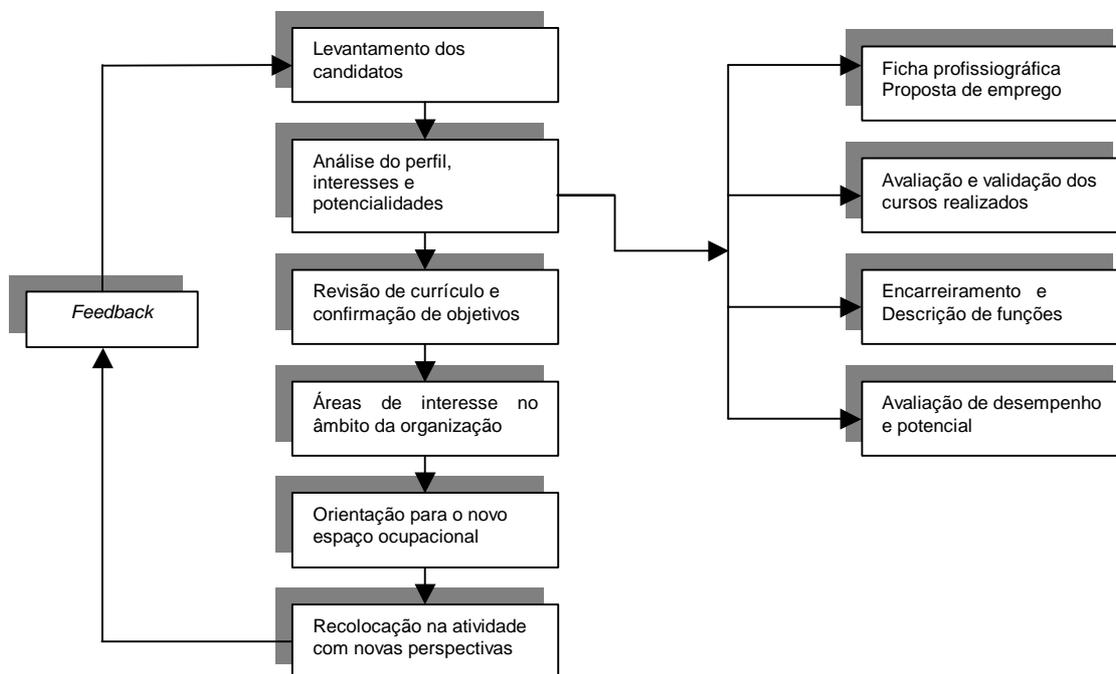
Para o subsistema de Manutenção (salário, benefício e outros incentivos psicossociais) contribui de maneira decisiva, evitando o rompimento e violação do contrato psicológico, alinhando os objetivos individuais aos organizacionais, e mantendo na organização os colaboradores classificados como talentosos: os excelentes.

Finalmente, para o subsistema de Pesquisa (avaliação de desempenho e entrevista de saída) fornece informações ao processo de avaliação de desempenho, bem como preenche algumas lacunas não cobertas pela entrevista de saída em razão do impacto do rompimento do contrato psicológico.

Processa-se através de um conjunto de fases encadeadas logicamente, não perdendo o seu escopo

de tratar o indivíduo como um ser complexo, conforme se aduz na Figura 1.

Figura 1: As fases do *inplacement*



Fonte: Elaborado por este autor.

A Figura 1 apresenta o *inplacement* como um processo integrativo, que se serve das saídas de informação das demais funções da ARH, da mesma forma como dos contatos com a coordenação dos colaboradores durante o seu processamento.

Conforme discorrido *ut supra*, constata-se que a prática do *inplacement* consubstancia-se plenamente por intermédio de uma política de Recursos Humanos integradora e progressista, capaz de aproveitar as habilidades, aptidões e potencialidades das pessoas na organização. Ao se perscrutar as últimas pesquisas acerca da ARH pode-se verificar as tendências que caminham ao encontro do conceito de *inplacement*.

3.2. Tendências na ARH que favorecem o *inplacement*

A base da prática do *inplacement* está constituída nos processos de gestão de pessoas que atuam de

maneira consultiva e assessorial, distanciada das tradições cartesianas.

Relacionar as necessidades, percepções, aspirações e ansiedades das pessoas forma o *core business* da atividade da ARH.

ALVARES (1997) sublinha que a base da atividade da ARH constitui-se na distribuição e desenvolvimento do capital humano que possibilitará à empresa tornar-se mais competitiva. Segue ainda afirmando que os profissionais de Recursos Humanos que entenderem esses objetivos e possuírem habilidades de negociação serão indispensáveis para fortalecer a ARH.

Atrair e conservar talentos tem levado um número crescente de companhias a reexaminar suas estratégias de recursos humanos, segundo CHALLENGER *apud* KIRSCHNER e WAH (2000).

KIRSCHNER e WAH (2000) afirmam que neste cenário de alta turbulência e de procura por talentos, aflorou a dificuldade para atrair colaboradores para as organizações. Hoje os colaboradores é que escolhem os empregadores.

Portanto, a atividade de *inplacement* procura facilitar o contrato psicológico, e este, por sua vez, possui como uma das facetas a satisfação do desejo de ascensão, mesmo que seja horizontal, ampliando o espaço ocupacional dos colaboradores.

BOWEN e SIEHL (1997) definem contrato psicológico como o conjunto de expectativas do empregado sobre o que o indivíduo e a organização esperam dar e receber reciprocamente durante sua relação. Nota-se, nesta definição, que a concepção parte do indivíduo e não da organização, como imposição.

YEUNG & BERMAN (1997) afirmam, em seu estudo, que a ARH adiciona valores aos negócios da empresa através de suas atividades, especialmente quando estas utilizam práticas que constroem o comprometimento do colaborador. Tal variável somente poderá ser construída em decorrência de um contrato psicológico sadio.

Rever na organização os talentosos constitui uma tarefa bastante complexa para a ARH, sendo um equívoco inferir que somente com uma boa ambiência organizacional e um salário equânime poder-se-á fixar nas organizações as pessoas classificadas nos níveis excelente e bom.

BOWEN e SIEHL (1997), acerca da metáfora “o empregado como vendedor”, expressam o grau de participação das pessoas na organização; na verdade, o fator denominado de *spot contracts* ou conexão entre colaboradores e organização ocorrerá mais amiúde com a atividade de *inplacement*, que desenvolverá maior comprometimento e satisfação das necessidades do colaborador.

DRUCKER *apud* BOWEN e SIEHL (1997) preceitua que uma das chaves para oferecer trabalho

significante está em colocar a competência e o conhecimento das pessoas para operar: permitir o estabelecimento de metas individuais de desempenho, incentivar a participação em decisões que afetem seu trabalho e o trabalho da organização como um todo, e, finalmente, embutir responsabilidade. Os compromissados preferem ter o seu desempenho revisado ao invés de objetivos prefixados.

Compreende-se, na posição *ut supra*, que se trata de praticar o *empowerment* e o *job enrichment* a partir de um conhecimento mais amíúde do colaborador.

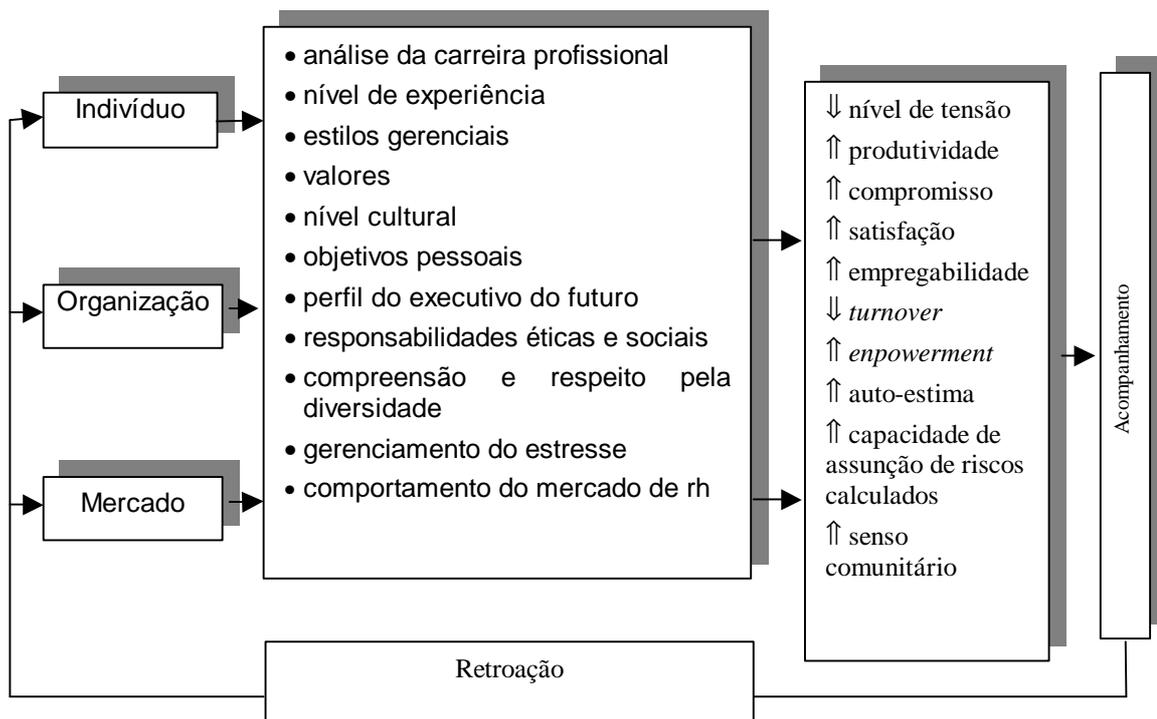
Tal conhecimento da realidade do colaborador pode ser obtido de maneira grupal e, primordialmente, individual em razão da complexidade de algumas variáveis que podem afetar o colaborador no seu espaço ocupacional.

Deste modo, o *inplacement* propõe-se atuar precipuamente de forma individualizada, por intermédio de uma visão holística do ser humano.

SAAVEDRA (1998) assevera que a assessoria ao pessoal classifica-se em: normativa, participativa e receptiva. A assessoria normativa dá-se quando são ouvidos os problemas da pessoa, para facilitar a indicação das ações futuras a serem tomadas. A participativa ocorre por meio de um verdadeiro intercâmbio entre assessor e colaborador, e exige maior habilidade do assessor, que expõe os diferentes pontos de vista para chegarem juntos à solução. Na receptiva, o assessor mostra ao colaborador seu potencial para que este encontre a solução.

A Figura 2 apresenta a atividade de *inplacement* a partir de uma perspectiva de assessoramento normativo, participativo e receptivo. Para possuir um caráter global, deve considerar todos os aspectos ligados ao indivíduo, tais como a motivação, a frustração, o grupo, o clima organizacional, o estilo gerencial, a comunicação e o fluxo de informações.

Figura 2: Inplacement sob uma perspectiva sistêmica



Fonte: Elaborado por este autor.

Denota-se, ainda, na Figura 2, que o ambiente exerce pressão na organização e no indivíduo (nela incluído e em outras organizações), gerando, por conseguinte, disfunções que necessitam ser tratadas de maneira sistemática a fim de se obter resultados que propiciem um equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais, o fiel da balança. Percebe-se que o *follow-up* deve ser constante em razão da interação dinâmica entre essas duas variáveis.

FISHBEIN e AJZEN *apud* CHEN, MEINDL e HUI (1998) afirmam que o comportamento de um indivíduo depende de sua intenção, que é função de dois componentes: a atitude da pessoa para executar o ato e as convicções normativas da pessoa sobre o que os outros pensam a seu respeito.

Evidencia-se acima a relevância das novas práticas da ARH, por considerarem as pessoas seres complexos, responsáveis pela inovação tecnológica. De acordo com ALVARES (1997), as pessoas são o

patrimônio e a vantagem competitiva das organizações.

No atual panorama observam-se tendências da ARH para o desenvolvimento das pessoas com capacidade criativa, mormente a capacidade de liderança para enfrentar os desafios.

NADLER e TUSMAN (2000) advogam que a alta liderança deverá ser expandida, agregando tarefas que façam uso da capacitação, dos conhecimentos e do *insight* das pessoas.

Parafrazeando MCNEESE-SMITH (1999), estudiosos como Bass (1985), Bennis (1989), Burns (1978), Gardner (1990) e Kouses e Posner (1989, 1993 e 1995) definiram que a liderança desejada é aquela que inclui a necessidade de ser inovador. Com tal atributo seriam essenciais habilidades de pronunciar-se, desenvolver afinidades e responsabilidades, capacitar e estimular a força de trabalho, identificar e aderir a valores e critérios, e

desafiar seguidores a admitirem mudanças e a realizar as de metas organizacionais.

Da interpretação supra se infere que está emergindo na ARH, mesmo com cunho de *staff*, a idéia de um conjunto de atividades diretamente responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico das organizações, uma convergência do setor de Recursos Humanos com o setor de Pesquisa & Desenvolvimento.

3.3. *Inplacement*, manutenção de recursos humanos, resultados e análise da pesquisa

Este bloco está organizado ao redor de quatro pontos: *inplacement*, manutenção de Recursos Humanos, resultados e análise da pesquisa, com vistas em conjecturar e/ou refutar a prática do *inplacement* como ferramenta válida para o subsistema de manutenção de Recursos Humanos.

A tarefa fundamental do Subsistema de Manutenção é o engendramento de estímulos, como a promoção, que fazem o colaborador possuir um sentimento de consideração para com a organização. O estímulo citado, por exemplo, satisfaz o desejo de ascensão, comprometendo o indivíduo.

Os estímulos proporcionados às pessoas variam de uma organização para outra, fazendo parte em geral desta função a promoção, a remuneração (salário e benefícios sociais), a higiene e segurança no trabalho, além de uma postura transparente e ética estribada numa PRH formalizada.

RAMOS (1983) sublinha que uma ação administrativa fundamentada no conhecimento das relações de trabalho possui três campos de interesse: a delimitação do âmbito específico da organização e do espaço existencial humano que lhe corresponde; acurada avaliação do papel dos fatores éticos no condicionamento da eficiência e da produtividade; e inclusão do ambiente externo como elemento da organização.

Não obstante a posição dos escritores acima, é fato que a fixação de recursos humanos é realizada por meio de uma série de outras atividades componentes dos demais subsistemas da ARH, inclusive aquelas operadas pelas gerências e

supervisões de outros setores da administração (Produção, *Marketing*, Finanças, Logística, entre outras). Exemplo disso é o subsistema de pesquisa, que, através da avaliação de desempenho, tem a finalidade de gerar retribuições, identificar as potencialidades, o controle das práticas gerenciais e a melhora das relações (CORTÉS, GASCÓ e TAVERNER, 1997).

O *inplacement* possibilita a reavaliação da carreira do colaborador, respeitando os objetivos individuais e organizacionais; possibilita, destarte, maior conhecimento do papel social e intelectual a ser apresentado por ele. Noutro prisma, para a organização permitirá reavaliar e solidificar o contrato psicológico.

Os objetivos individuais e organizacionais articulam-se de modo dinâmico para que o organismo possa sobreviver e desenvolver-se. Esses objetivos estão à mercê de contingências de toda natureza. SIMON (1979) afirma que para assegurar a cooperação conjunta será fundamental a sintonia de tais objetivos.

Logo, tal prática evitaria custos incomensuráveis para a organização, por meio da desopilação do clima organizacional, do *feedback* contínuo do trabalho que está sendo avaliado, da recuperação dos colaboradores que apresentam resultados deficitários, evitando, por conseguinte, inúmeras demissões traumatizantes e, por vezes, inseqüentes.

O *inplacement* gera também o comprometimento organizacional através da potencialização da satisfação de cada pessoa com a organização e com o espaço ocupacional.

Na ótica de BANDEIRA, MARQUES e VEIGA (2000), o comprometimento é uma atitude orientada para a organização. Esta pulsão une a identidade da pessoa à empresa. Os autores sugerem, ainda, que é um fenômeno estrutural resultante da transação entre o indivíduo e a organização, que engendra consideração e lealdade.

TERRA (2000) apresenta, como pontos que fundamentam a gestão da criatividade, o senso de direito dos colaboradores em exercer a criatividade, o elevado *turnover* nas organizações que não

conseguem reter os talentosos e a necessidade de as organizações mudarem sua configuração.

Com base no conceito anterior, percebe-se que a prática do *inplacement* deverá se dar em consonância com a arquitetura de aprendizagem das organizações.

Como contributo ao subsistema de manutenção, o *inplacement* pode reduzir o grau de incerteza no ambiente organizacional (estratégia, estrutura, tecnologia e ambiente). BENTO e WHITE (1998) afirmam que quanto maior for o nível de certeza na relação indivíduo-organização, maior será a confiança mútua. SIMON (1979) ressalta que se pode desenvolver nos colaboradores dois tipos de lealdade: a lealdade à própria organização e o interesse na sobrevivência e desenvolvimento da organização.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Dos resultados da pesquisa infere-se o que segue. Analisando-se a Tabela 1, dos fatores que obliteram o desempenho dos colaboradores nas organizações pesquisadas, classificam-se como mais relevantes: os aspectos ligados à centralização do poder, com 10%; os problemas de relacionamento intergrupar, representando 5% da amostra; a variável acomodação significou 15%; os problemas de integração interdepartamental representaram 12%; o item condições de trabalho atingiu maior incidência, perfazendo 12%; acerca do cargo que ocupam, 25% responderam que estavam desmotivados para ele; finalmente, 20 % responderam que as Políticas de Recursos Humanos não facilitam as mudanças de ordem técnica, política e cultural.

Tabela 1: Causas atinentes ao tratamento pelo *inplacement* das entrevistas de saídas das organizações

Dimensões do <i>Inplacement</i>	Frequência relativa
1: Centralização de poder	10
2: Problemas de relacionamento intergrupar	5
3: Acomodação generalizada	15

Dimensões do <i>Inplacement</i>	Frequência relativa
4: Falta de integração interdepartamental	13
5: Condições físicas de trabalho	12
6: Desmotivação para o cargo	25
7: Falta de oportunidade de progresso profissional	20

Logo, as variáveis acomodação generalizada, desmotivação para o cargo e falta de oportunidade de progresso profissional, que representaram um somatório de 60%, poderiam ser solucionadas e/ou amenizadas pelo *inplacement* nas organizações pesquisadas.

5. CONCLUSÃO

O sucesso da ARH está diretamente relacionado com o nível de enlace interfuncional, considerando-se os demais subsistemas; portanto, o seu negócio é o capital humano. Seu sucesso depende do nível de influência que todo o efetivo da organização exerce no desenvolvimento tecnológico.

A manutenção de um contrato psicológico efetivo deve levar em conta o interesse pessoal do colaborador – sentimentos, emoções e intuições –, como integrante de uma organização. O *inplacement* se apresenta como mais uma prática que facilita e plasticiza a *interface* indivíduo-organização.

O *inplacement* acontecerá de maneira mais fluida numa organização quando algumas atitudes, indispensáveis à ARH, se fizerem presentes, como atuar com uma postura pró-ativa, ser um agente de mudança, proporcionar o aprendizado contínuo, e incluir no planejamento de RH as atividades do processo de *inplacement*.

O *inplacement* constitui uma ferramenta de enorme valor para manter os talentosos na organização, por meio do autoconhecimento e da

correção de atitudes que são engendradas com base na realidade individual e organizacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARES, K.M. The business of human resources. *Human Resource Management*, Ann Arbor, MICH: University of Michigan, v. 36, n. 1, p. 9-15, 1997.
- ARGYRIS, C. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BANDEIRA, M.L., MARQUES, A.L. e VEIGA, R.T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.2, p. 133-157, mai/ago. 2000.
- BARRANCO, F.J. *Planificación estratégica de recursos humanos: do marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirâmide, 1995.
- BENNET, N., KETCHEN JR., D. e SCHULTZ, E.B. An examination of associaton with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p. 3-16, 1998.
- BENTO, R.F. e WHITE, L.F. Participants values and incentive plan. *Human Resource Management*, Ann Arbor, MICH: University of Michigan, v.37, n.1, p. 47-49, 1998.
- BOWEN, D. E. e SIEHL, C. The future of human resource management: March and Simon (1958) revisited. *Human Resource Management*, Ann Arbor, MICH: University of Michigan, v.36, n. 1, p. 57-63, 1997.
- BURGUETE, L.V. e MIGUELÉZ, M.P.G. La gestión de los recursos humanos en el contexto de la globalización. In: BURGUETE, J.L.V. GALÁN, J.L.P. (Org.) *La gestión de recursos humanos en el siglo XXI: nuevas tendencias económicas-jurídicas*. León: Imprenta Moderna, 1999. p.27-37.
- BURGUETE, L.V. Nuevas tendencias en la valoración y gestión de los recursos humanos en la empresa. In: BURGUETE, J. L. V. GALÁN, J.L.P. (Org.) *Nuevas tendencias y relaciones en los mercados laborales*. León: Imprenta Moderna, 1999. p.15-22.
- CHEN, C.C., MEINDL, J.R., HUI, H. Deciding on equity or parity: a test of situational, cultural, and individual factors. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p.115-129, 1998.
- CORTÉS, E.V., GASCÓ, J.L. e TAVERNER, J.L. *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. 2. ed. Madrid: Civitas, 1997.
- DRUCKER, P.F. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FREIRE, L.C. e BASTOS, A.V.B. Tendências de transformação no mundo do trabalho: uma análise da dinâmica ocupacional brasileira. *Revista de Administração da USP*, São Paulo: Universidade de São Paulo, v.35, n.3, p.48-59, jul./set., 2000.
- HOBSBAWM, E. *O novo século*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- KANTER, R.M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KIRSCHNER, C.C. e WAH, L. A gestão holística. *HSM-Management*, São Paulo, n. 22, p. 133-135, set./out. 2000.
- KLEIN, D.A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LIKERT, R. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- MCNEESE-SMITH, D. The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. v. 20, p. 243-259, 1999.
- MONTANA, P.J. e CHARNOV, B.H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, D. e TUSMAN, M. A nova arquitetura organizacional. *HSM-Management*, São Paulo, n.18, p.58-66, jan./fev. 2000.
- O'BRIEN, V. *Negócios: descomplicando conceitos – soluções dinâmicas, idéias inovadoras e dicas que realmente funcionam*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- RAMOS, A.G. *Administração e contexto brasileiro*. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1983.
- SAAVEDRA, I. *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid: Pirâmide, 1998.
- SIMON, H. *Comportamento administrativo*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SINGH, R. Redefining psychological contracts with the u.s. work force: a critical task for strategic human resource management planers. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p.61-69, 1998.
- SVEIBY, K., STORCK, J., HILL, P. et. al. Gestão do conhecimento, um novo caminho. *HSM-Management*. São Paulo, n. 22, p. 52-64, set./out. 2000.
- TERRA, J.C.C. Gestão da criatividade. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 35, n. 3, p.38-47, jul./set.2000.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C. e MCCORMICK, B. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and redefinery performance. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p.17-29, 1998.
- YEUNG, A.K. e BERMAN, B. Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive bussines performance. *Human Resource Management*, v. 36, n. 3, p. 321-335, 1997.