

1

Visão geral da gestão de recursos humanos



Após estudar este capítulo, você estará apto a

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Explicar, como os gerentes de recursos humanos podem ajudar as empresas a conseguir vantagem competitiva sustentável por meio da utilização estratégica de pessoas.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Explicar, como a globalização influencia a gestão de recursos humanos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Explicar, como boas práticas de recursos humanos podem ajudar uma empresa a alcançar as metas em relação à responsabilidade social e à sustentabilidade.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Descrever, como a tecnologia pode melhorar o desempenho das pessoas e o modo como elas são gerenciadas.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Discutir, como a pressão dos custos afeta as políticas de gestão de recursos humanos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Discutir, como as empresas podem aproveitar as diferenças entre os funcionários para obter vantagem estratégica.

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 Explicar, como as mudanças educacionais e culturais na força de trabalho afetam a gestão de recursos humanos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 8 Apresentar exemplos dos papéis e das competências dos gerentes de RH da atualidade.

19

08/08

19



Administração de Recursos Humanos

Tradução da 16ª edição norte-americana

George W. Bohlander
Professor Emérito de Gestão,
Arizona State University

Scott A. Snell
Professor de Administração de Empresas,
University of Virginia

Tradução
 Noverlus do Brasil

Revisão técnica
 José Carlos Marques

*Bacharel em Administração de Empresas pela Escola Superior de Negócios (ESAN),
 hoje Centro Universitário da Faculdade de Engenharia Industrial (FEI),
 e mestre em Gestão da Qualidade pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp),
 especialista em Gestão de Recursos Humanos e Organização pela Pontifícia Universidade Católica
 de São Paulo (PUC-SP), professor do Centro Universitário da FEI – Campus São Paulo.*



Austrália • Brasil • Japão • Coreia • México • Cingapura • Espanha • Reino Unido • Estados Unidos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
 (Clamara Brasileira de Livros, SP, Brasil)

Bohlander, George W.
 Administração de recursos humanos / George W.
 Bohlander,
 Scott A. Snell. – São Paulo, SP : Cengage, 2015.
 800 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia, índice e glossário.
 Tradução da 16ª edição norte-americana.
 ISBN 978-85-221-1813-9

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. I.
 Snell, Scott A. II. Título.

CDD 658.3

Índice para catálogo sistemático:
 1. Administração de pessoal 658.3

Usamos muitas expressões para descrever o quanto as pessoas são importantes para as empresas. Os termos *recursos humanos*, *capital humano*, *capital intelectual*, *gestão de talentos* sugerem que são as pessoas que direcionam o desempenho de suas organizações (juntamente com outros recursos, como capital, materiais e informação). As empresas bem-sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum. Essa é a essência da gestão de recursos humanos (GRH). A gestão de recursos humanos envolve grande variedade de atividades, incluindo a análise do ambiente competitivo de uma empresa e o planejamento dos cargos, de forma que a estratégia organizacional possa ser implementada, com sucesso, com a finalidade de vencer a competição. Esse processo requer a identificação, o recrutamento e a seleção das pessoas certas para os postos de trabalho, além de treinar, motivar e avaliar essas pessoas, desenvolver políticas de remuneração competitivas para reter-las e prepará-las para liderar a organização no futuro – e a lista continua.



Por que estudar gestão de recursos humanos?

Por que estudar gestão de recursos humanos? Você pode estar se perguntando como o tema se relaciona com os interesses e as aspirações relacionadas à sua carreira. Suponha que você queira ter a oportunidade de gerenciar pessoas, seja em uma empresa, seja em um negócio próprio. Ter um bom entendimento da gestão de recursos humanos é importante para gestores e empreendedores de todos os tipos, não apenas para o pessoal de recursos humanos (RH). Todos os gestores são responsáveis por, pelo menos, algumas das atividades que se enquadraram na categoria da gestão de recursos humanos. Os gerentes desempenham papel-chave na seleção de funcionários, treinando-os e motivando-os, avaliando-os, promovendo-os e assinando por diante.

É se você realizar um mau trabalho nessas atividades? Acredite ou não, muitos empresários com ótimas estratégias de negócios, planos de negócios, produtos e serviços falham porque não compreendem plenamente a importância da gestão de recursos humanos. Um empreendedor lamenta-se do que aconteceu: "Em meu primeiro ano depois de investir em uma empresa de pequeno porte que estava falhando, tripliquei o volume de negócios que a empresa fazia e ganhei muito dinheiro. Contudo, não paguei a meus funcionários o suficiente nem os motivei. Eles deixaram a empresa, e um concorrente maior colocou-me para fora do mercado. Agora eu entendo o importante papel que os funcionários desempenham. Eles podem fazer um negócio prosperar ou falir".

Bons planos de negócios, produtos e serviços podem ser facilmente copiados por seus concorrentes. No entanto, não há como imitar bons funcionários. Seu conhecimento e suas habilidades estão entre os recursos mais característicos e renováveis que uma empresa pode utilizar. Como Thomas J. Watson, fundador da IBM, disse: "Você pode obter capital e construir edifícios, no entanto é necessário haver pessoas para construir um negócio".¹

Capital humano e GRH

A ideia de que as empresas "competem por meio das pessoas" dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o talento, ou o capital humano. A expressão *capital humano* diz respeito ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e aptitudes dos funcionários de uma empresa. Embora o valor dessas coisas possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme. As seguintes citações de notáveis diretores-executivos e ex-diretores-executivos ilustram essa questão:²

* "Se você observar nossos semicondutores e fundi-los para obter silício, perceberá que isso representa uma fração mínima dos custos. O restante inclui intelecto e erros cometidos". (Gordon Moore, Intel)

"A capacidade que uma organização tem de aprender e de traduzir rapidamente esse conhecimento em ação é uma vantagem competitiva decisiva". (Jack Welch, General Electric)

"As empresas de sucesso no século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem". (Lew Platt, Hewlett-Packard)

O capital humano é intangível e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam trabalhos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que os funcionários, e não a empresa, são os detentores do capital humano. Ao saírem de uma empresa, funcionários valiosos levam consigo seu capital humano, assim como qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas e perdido.

Para construir o capital humano nas organizações, os gestores devem permanentemente desenvolver conhecimentos superiores, as habilidades e a experiência de sua força de trabalho, manter e promover funcionários com o melhor desempenho.³ Além da necessidade de investir no desenvolvimento dos colaboradores, as empresas têm de encontrar maneiras de utilizar melhor o conhecimento de seus funcionários. Frequentemente, algumas habilidades dos funcionários são subutilizadas. Como observou Dave Ulrich, professor de administração na University of Michigan: "A capacidade de aprendizagem é 8 vezes d – a capacidade de gerar novas ideias multiplicada pela disposição em disseminá-las por toda a empresa."⁴

Os programas e a gestão de RH, muitas vezes, são o fio condutor por meio do qual o conhecimento é transferido aos funcionários. Uma pesquisa recente da Human Resource Planning Society revelou que 65% das empresas participantes acreditavam que sua equipe de RH tinha papel-chave no desenvolvimento do capital humano. Arvindar Dhesi, chefe do departamento de talentos da companhia de seguros Aviva, explica que o objetivo de sua empresa é tratar todos os colaboradores como talentos potenciais, e não se concentrar apenas em alguns. "Referimo-nos à soma das experiências das pessoas, bem como de suas habilidades", diz Dhesi. Ele observa ainda que a Aviva está lançando um novo software que criará "o perfil do talento" de cada funcionário da empresa ao redor do mundo.

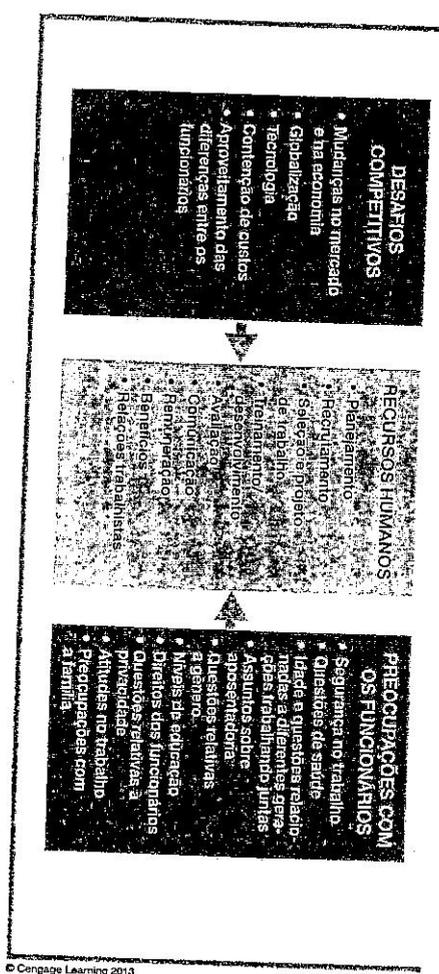
Apesar de o tema "correr por meio de pessoas" ser um dos principais assuntos da gestão de recursos humanos, no dia a dia todos os tipos de gestores precisam realizar ações específicas para que uma empresa realmente o faça. A Figura 1.1 mostra a estrutura geral dessas atividades. Nela, podemos notar que os gestores devem ajudar a misturar vários aspectos da gestão que aqui classificaremos como "desafios competitivos" ou "preocupações com os funcionários". Usaremos a Figura 1.1 como base para nossa discussão ao longo deste capítulo.



Francis Roberts/Alamy

Os programas de contratação devem ter como foco a identificação, o recrutamento e a contratação dos melhores e mais brilhantes talentos disponíveis. As fontes de emprego são fontes de recrutamento e, em geral, trazem muitos candidatos para poucas vagas.

Estrutura geral da gestão de recursos humanos



Desafios competitivos e gestão de recursos humanos

Organizações profissionais, como a Society for Human Resource Management (SHRM – Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos) e a Human Resource Planning Society (HRPS – Sociedade de Planejamento de Recursos Humanos), realizam estudos sobre as questões competitivas mais prementes que as empresas precisam enfrentar. Ao buscar a contribuição dos diretores-executivos e dos gerentes de RH, essas organizações podem sentir o ritmo das tendências mais importantes. As principais tendências, ou desafios atuais, que eles citam incluem aqueles descritos nas seções a seguir.

RESULTADO DO APRENDIZADO 1

Pense em uma empresa com a qual você tem contato comercial e que está enfrentando mudanças distintas para sobreviver. (A Blockbuster é um exemplo.) Como você acha que as funcionalidades da empresa podem ajudá-la a se adaptar? Qual seria o papel do pessoal de RH no processo de alcançar essa meta?

Considere o que aconteceu com fornecedores de peças para montadora norte-americana quando a falência das empresas General Motors, Chrysler e Ford parecia iminente em 2008-2009. A maioria deles fornecia peças exclusivas fabricar para esses mercados e formas de vendê-los, e tudo isso exigia significativos desafios e mudanças em relação aos recursos humanos.

Desafio 1: Responder estrategicamente às mudanças de mercado

Dado o ritmo dos negócios as organizações não podem ficar paradas por muito tempo. Nos ambientes altamente competitivos de hoje, em que a concorrência é global e a inovação continua, ser capaz de se adaptar tornou-se a chave para a conquista de oportunidades e para a superação dos obstáculos bem como para a própria sobrevivência das organizações. Conforme um especialista observou, “Sem mudanças, não surgem oportunidades”. As empresas bem-sucedidas, diz a professora da Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter, desenvolvem uma cultura que se mantém em movimento o tempo todo.⁵

Gerentes de recursos humanos e estratégia de negócios

Ha 10 ou 20 anos, o pessoal de recursos humanos muitas vezes era relegado à realização de tarefas administrativas. Entretanto, essa situação mudou. Os executivos sabem que os profissionais de recursos humanos podem ajudar a melhorar não só os resultados de uma empresa, racionalizando custos trabalhistas, mas também os altos escalões, por prever tendências relacionadas ao trabalho, planejar novas maneiras de adquirir e utilizar funcionários, medir a sua eficácia e auxiliar os gerentes a entrar em novos mercados. De acordo com Robin Lissak, que faz parte da consultoria de RH da Deloitte, “A maioria dos líderes empresariais diz querer que o pessoal [de RH] concentre-se nos novos tipos de serviços que as empresas querem e de que necessitam. Esses serviços incluem a condução de fusões e aquisições e o auxílio a empresas para entrar em novos mercados, como expandir para a China.” Os executivos dessas empresas esperam que seu pessoal de RH seja capaz de responder a perguntas como: “Qual é a nossa estratégia de entrada nesse mercado? Quem devemos enviar primeiro? Onde deverão estar localizados nosso pessoal de vendas, da produção e o restante dos funcionários, e como mantê-los seguros no exterior? Como gerir crises, caso ocorra uma?”⁶

Para responder a questões como essas, os gestores de recursos humanos precisam ter uma compreensão profunda sobre as operações e estratégias competitivas de suas empresas, sejam elas quais forem. Durante o que está sendo chamado de “Grande Recessão”, que começou em 2008, muitas empresas empregaram estratégias de redução de custos, frequentemente, com redução de parte dos benefícios dos funcionários. Outras companhias adotaram uma estratégia diferente: reforçaram seus programas de benefícios para atrair os melhores talentos de outras empresas e se expandiram a fim de se prepararem para quando a economia começasse a crescer novamente.

Gestão da qualidade total – TQM (Total Quality Management), reengenharia, downsizing, reestruturação são exemplos dos meios pelos quais as empresas modificaram a maneira como funcionam a fim de obter mais sucesso. A qualidade Six Sigma é um conjunto de princípios e práticas cujas ideias centrais incluem: entender as necessidades do cliente, fazer as coisas certas da primeira vez e esforçar-se para o aprimoramento contínuo. A reengenharia tem sido descrita como “replanejamento e nova projeção radical dos processos de negócio a fim de atingir melhorias drásticas em custos, qualidade, serviços e velocidade.”⁷ Downsizing, por sua vez, é a eliminação planejada de cargos, e terceirização significa a contratação de uma organização externa para prestar serviços que antes eram realizados por funcionários.

Um denominador comum de todas essas estratégias é que elas exigem o empenho das empresas no gerenciamento de mudanças: O gerenciamento de mudanças é uma forma sistêmica de administrar e fazer com que aconteçam tanto as mudanças organizacionais quanto as alterações no âmbito individual. De acordo com um levantamento realizado pelo Instituto de pesquisa Kotley Park, dois terços das empresas acreditam que o gerenciamento de mudanças é o seu maior desafio. Embora a maioria dos funcionários compreenda que a mudança é algo contínuo – as responsabilidades, as atribuições de funções e os processos de trabalho mudam –, muitas vezes as pessoas resistem a isso porque a mudança as obriga a modificar ou abandonar formas de trabalhar que têm sido bem-sucedidas ou, pelo menos, que lhes são familiares. Um processo de mudança bem-sucedido raramente ocorre de modo natural ou fácil.

Para gerenciar a mudança, os executivos e gerentes, incluindo os de RH, devem visualizar o futuro, comunicar essa visão aos funcionários, estabelecer expectativas claras quanto ao desempenho e desenvolver a capacidade para fazê-lo, reorganizando as pessoas e reolocando ativos. As organizações bem-sucedidas no gerenciamento de mudanças:

- Vinculam as mudanças à estratégia corporativa.
- Demonstram como as mudanças criam benefícios quantificáveis.
- Envolvem, desde o início, os principais funcionários, clientes e fornecedores.
- Fazem investimentos na implementação e na manutenção da cultura da mudança.⁸

qualidade Six Sigma

Conjunto de princípios e práticas cujas ideias centrais incluem: entender as necessidades do cliente, fazer as coisas certas da primeira vez e esforçar-se para o aprimoramento contínuo

reengenharia: Reformulação fundamental e replanejamento radical dos processos de negócios para obter grandes melhorias em custos, qualidade, serviços e velocidade

downsizing: Eliminação planejada de cargos

terceirização: Contratação de uma organização externa para prestar serviços que antes eram realizados por funcionários

gerenciamento de mudanças: Forma sistemática de promover tanto mudanças organizacionais quanto pessoais e gerenciais

Atividade reativa
Mudança que ocorre depois que forças externas já afetaram o desempenho

Atividade proativa
Mudança que já se começou para lidar com forças externas antes que elas tenham se desenvolvido

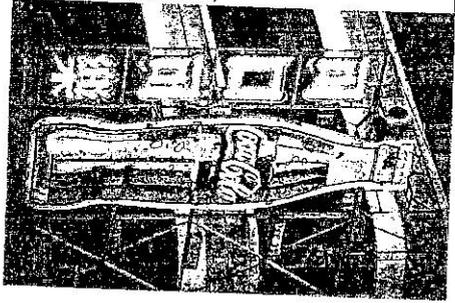
5x5 Sigma
Processo utilizado para atingir as necessidades das clientes em um conjunto de tarefas para que se realizem de maneira consistente com as outras

RESTRUTURANDO O DESEMPENHO 2
Por que as empresas que vendem produtos somente no mercado interno têm de se preocupar com a globalização e com suas implicações para a GRH?

globalização
Tendência para a abertura de mercados estrangeiros para comércio e investimento internacional

Graças à economia global de hoje, em que muitas empresas, grandes e pequenas, comercializam seus produtos em seus países de origem e no exterior, é possível encontrar itens conhecidos à venda em qualquer lugar do mundo.

John Coletti/Jon Arnold/ Images Ltd/Alamy



Algumas das mudanças estratégicas implementadas pelas empresas são reativas, uma vez que resultam de forças externas, como competição, recessão, mudança nas leis ou crise (como o derramamento de petróleo da BP, no Golfo do México, em 2010), quando esses fatores já afetaram o desempenho da organização. Outras estratégias de mudança são mais proativas, desenvolvidas pelos gerentes para tirar vantagem de oportunidades identificadas, principalmente em setores que mudam com rapidez e nos quais aqueles que agiram primeiro se beneficiam não sendo bem-sucedidos.

Bons gerentes de RH sabem que podem ser os principais intervenientes quando se trata de direcionar as estratégias de negócios de suas organizações a fim de promover mudanças. É por isso que CEOs com visão de futuro, como Gary Kelly, da Southwest Airlines, Howard Schultz, da Starbucks, e Jeff Immelt, da GE, certificam-se de que seus melhores executivos de RH reportem-se diretamente a eles e os auxiliem a abordar questões-chave.

Um número crescente de empresas, incluindo Ford, Intel e United Technologies, está atribuindo representantes de RH para suas principais equipes de negócios a fim de garantir que estejam bem informados sobre os assuntos centrais do negócio. As empresas estão cada vez mais implementando a rotatividade de gerentes que não são da área de RH em cargos de RH, e vice-versa, para as companhias com visão de futuro desenvolvem e promovem o seu pessoal de RH e lhes fornecem estatísticas-chave das empresas e números que eles possam usar para medir a eficácia da força de trabalho. Discutiremos mais sobre estratégias competitivas de RH e gestão de RH no Capítulo 2. Enquanto isso, tenha em mente que o papel do departamento de recursos humanos não se resume a dar conselhos para CEOs e supervisores. Além de ser um parceiro estratégico na gestão, os gerentes de RH são responsáveis por ouvir e defender os funcionários, alinhando seus interesses com os da empresa, e vice-versa. Evidências sugerem que essa é uma das partes mais difíceis do trabalho de um gerente de RH. Falaremos mais sobre esse aspecto do trabalho mais adiante, neste capítulo.

Desafio 2: Competir, recrutar e aloca pessoas no âmbito global

As estratégias que as empresas estão implementando hoje cada vez mais envolvem um ou mais elementos da globalização. A integração dos mercados e das economias mundiais faz com que as empresas desloquem seus negócios para o exterior em busca de oportunidades e também para se afastarem dos concorrentes estrangeiros no mercado interno. Os consumidores querem poder comprar "qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar", e as empresas estão fazendo o possível para lhes atender. Quer comprar uma Coca-Cola no Paquistão? Sem problemas. A Coca-Cola tem um elaborado sistema de entregas, projetado para transportar produtos para alguns dos lugares mais remotos do planeta. Na verdade, há muito tempo as receitas da empresa são geradas mais no exterior do que nos Estados Unidos. No entanto, a globalização não é de interesse apenas de grandes empresas, como a Coca-Cola. Embora as estimativas variem muito, hoje cerca de 70% a 85% da economia dos Estados Unidos é afetada pela concorrência internacional.

Cerca de 10% do que os norte-americanos produzem anualmente com receita em dólar são vendidos

no exterior. De acordo com a Small Business Administration (Administração de Pequenas Empresas), quase 97% de todos os exportadores norte-americanos são pequenas empresas. Estas empregam cerca de metade de todos os trabalhadores do setor privado no país. Desde 1970, a cada ano, os cidadãos e as empresas norte-americanas têm comprado mais bens e serviços no exterior do que têm vendido – incluindo mão de obra.

Parceiras e fusões são duas outras maneiras que tanto grandes empresas como pequenas estão utilizando para se tornarem globalizadas. A Coca-Cola tem tentado expandir-se na China por meio de uma parceria com o maior fabricante de suco do país. A Spring Hill Greenhouses, uma pequena empresa em Lodi, Ohio, tem parceria com floristas por meio de associações como a FTD e a Teleflora, para trabalhar com produtores de lírios e tulipas na Holanda e produtores de rosas na Colômbia, a fim de atender clientes em todo o mundo.

Como resultado da globalização, as identidades nacionais dos produtos estão desaparecendo. A BMW sempre foi uma marca alemã, mas agora constrói carros nos Estados Unidos, na China e em outros lugares. Da mesma forma, provavelmente, você acha que a Budweiser é uma cerveja norte-americana. Você ficaria surpreso em saber que a fabricante da Budweiser (Anheuser-Busch) é propriedade de uma empresa belga-brasileira chamada InBev? Como muitas outras empresas, a Anheuser-Busch InBev está à procura de fábricas e marcas na China para comprar a fim de expandir suas vendas.⁹

Inúmeros acordos de livre-comércio firmados entre nações na última metade do século passado têm ajudado a acelerar o ritmo da globalização. O primeiro acordo comercial importante do século XX foi feito em 1948, após a Segunda Guerra Mundial: O chamado Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT) estabeleceu regras e diretrizes para o comércio global entre nações e grupos de nações. Embora a Grande Recessão (década de 1930) tenha causado temporariamente uma queda acentuada no volume do comércio mundial, desde que o GATT teve início o comércio mundial explodiu, aumentando cerca de 30 vezes em relação ao volume de dólares do que era antes. Isso é três vezes mais rápido do que o crescimento da produção total do mundo no mesmo período. O GATT abriu caminho para a formação de muitos dos principais acordos e instituições comerciais, incluindo a União Europeia, em 1986, e o Acordo de Livre-Comércio da América do Norte (Nafta), em 1994, que abrangia Estados Unidos, Canadá e México. A Organização Mundial do Comércio (OMC), com sede em Genebra, na Suíça, tem agora mais de 150 países-membros, e novos acordos de livre-comércio são formulados anualmente.¹⁰

Como a globalização influencia na GRH

A pesar de todas as oportunidades propiciadas pelos negócios internacionais, quando os gerentes falam em "tornar-se global", eles têm de ponderar um conjunto complexo de questões relacionadas à localização geográfica, incluindo diferentes culturas, leis trabalhistas, práticas de negócios, segurança dos funcionários e estruturas no exterior. As questões de recursos humanos dão suporte a cada uma dessas preocupações. Elas incluem aspectos como lidar com funcionários que hoje, por meio da internet e mídias sociais, estão mais bem informados sobre as oportunidades de trabalho globais e dispostos a perseguí-las, mesmo que isso signifique trabalhar para empresas concorrentes no estrangeiro. A alteração da base de conhecimento e das habilidades dos colaboradores em todo o mundo, bem como a descoberta da melhor forma de contratá-los e de treiná-los (às vezes, com materiais que devem ser traduzidos para vários idiomas), também são problemas para as empresas. Reduzir gerentes e técnicos estrangeiros para direcionar os esforços a fim de criar uma força de trabalho internacional é um desafio. No Capítulo 15, explicaremos como esses desafios são enfrentados.

Desafio 3: Definir e alcançar as metas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade

A globalização levou a uma melhoria nos padrões de vida das pessoas na última metade do século XX. Como resultado do livre-comércio, os norte-americanos podem comprar produtos feitos no exterior a um custo menor. As pessoas em países com baixos salários que produzem esses produtos e serviços estão se tornando cada vez mais prósperas e começando a comprar produtos de fabricação norte-americana. No entanto, a globalização suscita debates acirrados, especialmente quando se trata de empregos. Desde a virada do século, milhões de postos de trabalho nos Estados Unidos – tanto operacionais quanto administrativos – foram exportados para países com baixos salários. Algumas pessoas ficaram preocupadas com a ideia de que o livre-comércio estivesse

RESTRUTURANDO O DESEMPENHO 3
A longo da gestão de recursos humanos de uma empresa precisa ser parte integrante da sustentabilidade e das iniciativas de responsabilidade social corporativa? Por quê?

Após o derramamento de óleo em 2010, pela Deepwater Horizon, no Golfo do México – um dos vários acidentes na história da empresa petrolífera BP que prejudicaram as pessoas e o meio ambiente –, muitos, incluindo os manifestantes, exigiram que a BP mudasse sua abordagem referente à responsabilidade social corporativa.



criando uma economia mundial baseada no conceito “quem tem/quem não tem”, em que as pessoas nas economias em desenvolvimento e o meio ambiente mundial convivem sendo explorados por organizações de países mais ricos e mais desenvolvidos. Em muitas nações, essa situação provocou protestos contra o livre-comércio.

Preocupações como essas, juntamente com escândalos corporativos ao longo dos anos, incluindo o uso de mão de obra barata, quase sempre, em fábricas de países do terceiro mundo, as táticas de empréstimos artiscadas que alimentaram a crise bancária mundial e uma ação judicial coletiva, alegando que o Walmart discriminou ao longo dos anos centenas de milhares de funcionários somente por serem do sexo feminino, estabeleceram um novo foco em relação à responsabilidade social corporativa, ou cidadania. Em uma pesquisa recente, a *Chronicle of Philanthropy* constatou que 16% das empresas estavam fazendo doações de produtos e serviços e que 54% estavam encorajando mais funcionários a doar seu tempo para atividades de voluntariado.¹¹ As companhias estão aprendendo (às vezes da maneira mais difícil) que ser socialmente responsável, tanto em seus países como no exterior, pode ajudá-las não apenas a evitar ações judiciais, mas também a melhorar os seus rendimentos. Por exemplo, pesquisadores do Centro para Cidadania Corporativa do Boston College observaram que, à medida que a reputação de uma companhia melhora, há um aumento percentual no número de pessoas que recomendariam essa empresa. Quase dois terços entre os 80 milhões de membros da geração Y (pessoas nascidas entre 1980 e 1990) consideram a reputação social da empresa no momento de decidir onde comprar, e 9 em cada 10 delas dizem que trocariam de marca com base em suas percepções do compromisso da empresa com a responsabilidade social.¹² Além disso, funcionários potenciais afirmam que a responsabilidade corporativa é hoje o item mais importante na seleção de emprego.

A sustentabilidade está intrinsecamente relacionada com a responsabilidade social corporativa. Sustentabilidade refere-se à capacidade de uma empresa de produzir um bem ou serviço sem prejudicar o meio ambiente ou esgotar um recurso. Atingir a sustentabilidade completa é quase impossível, mas as empresas estão fazendo progressos para reduzir suas “emissões de carbono”. As que não estão fazendo isso sentem a pressão dos consumidores e de determinados grupos. Considere o que aconteceu com a Hewlett-Packard (HP). Após a HP perder quabrado a promessa de que eliminaria materiais tóxicos de seus computadores até 2009, ativistas do Greenpeace pintaram as palavras “Produtos perigosos” no telhado da sede da empresa em Palo Alto, Califórnia. Enquanto isso, uma mensagem de correio de voz, com a voz do ator William Shatner, de *Star Trek*, foi enviada a todos os telefones do edifício. “Por favor, peça ao seu líder [CEO da HP, Mark Hurd] para produzir computadores livres de produtos tóxicos, como a Apple tem

CAPÍTULO 1 Visão geral da gestão de recursos humanos

feito”, disse Shatner na gravação. A proeza e a publicidade gerada surtiram efeito. A HP entendeu a mensagem e, posteriormente, cumpriu com a sua promessa.¹³

Um dos papéis da liderança do setor de RH é encabeçar o desenvolvimento e a implementação da cidadania corporativa por toda a organização.¹⁴ O box Destaques na GRH I enumera diversos sites de organizações que de-

1 DESTAQUES NA GRH

Guia de sites relacionados a RH

Os profissionais de RH podem acessar os sites elencados a seguir a fim de obter informações atualizadas relativas à área de recursos humanos.

Códigos de conduta

- Global Business Initiative on Human Rights (Princípios Orientadores sobre Direitos Humanos nas Iniciativas de Empreendedorismo Global) (www.global-business-initiative.org)
- APFC Course of Action on Fighting Corruption and Ensuring Transparency (Curso de Ação de Combate à Corrupção e Garantia da Transparência) (<http://www.apfc.org>)
- Fair Labor Association Workplace Code of Business (Meta-Resolução de Princípios para Negócios) (<http://www.fairlabor.org>)
- Global Sullivan Principles of Social Responsibility (Princípios Globais de Responsabilidade Social da Fundação Sullivan) (<http://www.sullivansocialresponsibility.org>)
- ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy (Declaração Tripartite dos Princípios para Empresas Multinacionais e Política Social) (<http://www.ilo.org>)
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises (Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais) (www.oecd.org)
- OECD Corporate Governance Principles (Princípios de Governança Corporativa) (<http://www.oecd.org>)
- Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery in International Business Transactions (International Chamber of Commerce, <http://www.iccnbo.org>) (Regras de Conduta sobre Combate à Extorsão e ao Suborno em Transações Comerciais e Internacionais) (Câmara Internacional do Comércio)
- United Nations Universal Declaration of Human Rights (Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas) (<http://www.un.org>)

Geral

- AFL-CIO (<http://www.aflcio.org>) – notícias, documentos, comunicados para a imprensa, links para sites sobre trabalho. O material está relacionado a sindicatos
- American Management Association (<http://www.ama.net.org>) – afiliação, programas, treinamentos relacionados à AMA
- U.S. Department of Commerce’s FedWorld (<http://www.fedworld.gov>) – portal para diversos sites do governo norte-americano
- HR Professional’s Gateway to the Internet (Portal na Internet para Profissionais de RH) (<http://www.hrprosgateway.com>) – links para páginas da web relacionadas a RH
- Occupational Safety and Health Resources (Segurança do Trabalho e Recursos de Saúde) (<http://www.osh.net>) – sites relacionados a Segurança do Trabalho e Recursos de Saúde, páginas do governo, recursos, entre outros itens
- Society for Human Resource Management (Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos) (<http://www.shrm.org>) – eventos atuais, informações, links e artigos
- Telecomunicação, Trabalho e Escritórios Alternativos (<http://www.gtiqdon.com>) – telecomunicação e horários flexíveis
- Training, Learning, and Development Resource Center (Centro de Recursos de Desenvolvimento, Aprendizado e Treinamento) (<http://www.thetrainingworld.com>) – empregos, links para treinamento e lista de links com meeting eletrônico
- U.S. Department of Labor (Departamento do Trabalho dos Estados Unidos) (<http://www.dol.gov>) – agências de emprego, estatísticas sobre trabalho, comunicados à imprensa, subvenções e informações sobre contratos

envolverem códigos de conduta usados mundialmente. No mesmo box também estão relacionados vários sites úteis para profissionais de RH.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2

De que forma gerentes de RH e funcionários de pequenas empresas podem facilitar a competitividade em relação às empresas com tecnologia superior? Por que os funcionários ainda são essenciais?

software colaborativo
Sistema que permite aos funcionários interagirem e dividir informações eletronicamente entre si.

Desafio 4: Fazer a GRH avançar com a tecnologia

Os avanços na tecnologia da computação permitiram às empresas tirar vantagem da explosão de informações. As redes de computadores e a "computação em nuvem" (serviços de informática da internet e armazenamento de dados) tornaram possível que quantidades quase ilimitadas de dados fossem armazenados, recuperados e usados em uma ampla variedade de maneiras. O software colaborativo, que permite aos funcionários em qualquer lugar, a qualquer momento, interagir e compartilhar informações de documentos, como o Google Docs, bate-papo *on-line* e mensagens instantâneas, confidências e vídeos via *web*, bem como sistemas de agenda eletrônica, mudou onde e possui um site de "lições aprendidas" na sua intranet, na qual pessoas de todas as áreas da empresa podem armazenar o conhecimento que têm e outros podem acessá-lo. Os executivos da Boeing estimam que essa medida reduziu o custo de desenvolvimento de um satélite em US\$ 25 milhões.¹⁵

A internet e as mídias sociais também têm causado um impacto. As redes de mídia social tornaram-se a nova maneira de encontrar funcionários e verificar se eles são candidatos aceitáveis. As companhias estão contratando *Twitter*, *Flickr*, *You Tube* e "milhares de outras fontes" para criar relatórios sobre o "verdadeiro eu", não o "eu" que enfrentando o dilema de desenvolver ou não políticas sobre escrever em *blogs* e redes sociais, bem como sobre estabelecer ou não regras de respeito de tempo que os funcionários podem passar *on-line* ou se devem instalar softwares que interrompem o acesso após certo período.

funcionários de conhecimento

Funcionários cuja extensão das responsabilidades vai além da execução física de uma tarefa e inclui planejamento, tomada de decisões ou solução de problemas

Da mão da obra tradicional para os funcionários do conhecimento

A introdução de tecnologia avançada tende a reduzir o número de cargos que exigem pouca qualificação e a aumentar o número daqueles que requerem qualificação considerável. Em geral, essa transformação é mencionada como a mudança dos "trabalhadores manuais tradicionais" para os "funcionários do conhecimento", em que as responsabilidades do funcionário se expandem e passam a incluir um conjunto mais rico de atividades, como planejamento, tomada de decisões e solução de problemas.¹⁷

As indústrias de tecnologia, transportes, comunicações e os serviços públicos (água, luz etc.) tendem a investir o máximo em treinamento. O treinamento baseado em conhecimento tornou-se tão importante que a empresa Manpower Inc., maior agência de empregos dos Estados Unidos, oferece treinamento de tecnologia da informação gratuito por meio de seu Centro de Treinamento e Desenvolvimento Manpower (<http://www.manpower.com>), milhares de horas de instruções *on-line* para seus funcionários nos 4.000 escritórios no mundo todo. O site da Manpower oferece habilidades corporativas, bem como material relacionado a telecomunicações. De fato, a Manpower é tão direcionada para o desenvolvimento de habilidades técnicas de potenciais funcionários que montou um sistema a fim de disponibilizar informações sobre treinamento e planejamento de carreira até para aqueles que apenas enviam currículo para a empresa. O aprendizado do tipo "just-in-time" oferecido pela internet para os funcionários quando e onde eles precisam de treinamento tem se tornando comum. A aprendizagem "virtual" também está ocorrendo. IBM, Cisco, Kelly Services e Manpower estão entre as empresas que construíram instalações de treinamento, escritórios e salas de reuniões no *Second Life*, jogo de realidade virtual. Os espaços *on-line* que essas empresas construíram capacitam-nas a fazer certas coisas de modo mais fácil e barato do que fariam no mundo real — por exemplo, levar pessoas de vários continentes para uma mesma sala de treinamento.¹⁸

Influência da tecnologia na GRH

Talvez o principal uso da tecnologia em GRH seja o sistema de informação de recursos humanos (SIRH) de uma empresa. Considerando-se que o RH afeta toda a força de trabalho — todos os funcionários da companhia precisam ser contratados, treinados, remunerados e promovidos, geralmente, por intermédio do departamento de RH — o impacto do SIRH pode ser drástico. Esse pode ser um potente recurso para reduzir os custos administrativos, aumentar a produtividade, agilizar o tempo de resposta, melhorar o processo de tomada de decisão e o acompanhamento dos talentos da empresa.

O impacto mais óbvio tem sido o *operacional* — ou seja, a automatização de tarefas de rotina para diminuir a carga administrativa, reduzir custos e aumentar a produtividade interna do departamento de RH propriamente dito. Os usos mais frequentes incluem a automatização do processamento da folha de pagamento, a manutenção dos registros dos funcionários e a administração dos programas de benefícios. Com o apoio da tecnologia é possível criar mecanismos para que os gerentes operacionais acessem registros dos funcionários para fins administrativos e possibilitar aos funcionários acessar e alterar informações sobre seus próprios benefícios ou outras informações pessoais. Sem a tecnologia, os gerentes e funcionários tinham de recorrer ao RH.

A segunda maneira como a tecnologia da informação está impactando a gestão de recursos humanos é, em sua essência, *relacional* — conectar pessoas entre si e com os dados de RH de que elas precisam. Hoje as companhias estão utilizando softwares para recrutar, investigar e testar previamente os candidatos *on-line* antes de contratá-los, assim como para treinar e promover funcionários após serem contratados. O SIRH da farmacêutica Merck captura informações de sites de recrutamento, verifica os currículos dos candidatos e faz com que as informações estejam acessíveis de imediato aos gestores para que eles possam procurar, sistematicamente, as pessoas com as habilidades que desejam. Os gerentes podem procurar *on-line* por talentos internos ou externos realizando uma busca de candidatos classificados conforme o conjunto de suas habilidades.¹⁹

O terceiro efeito dos sistemas de informação de recursos humanos é sua natureza *transformadora* — altera a forma como os processos de RH são concebidos e executados. A Corning, Inc. utiliza um software de RH, entre outros usos, para estabelecer os objetivos do desenvolvimento de seus funcionários depois que eles foram contratados e para avaliar com que eficiência eles estão atingindo tais objetivos. Os funcionários podem fazer consultas *on-line* para verificar seus próprios objetivos e acompanhar seu progresso; além disso, podem ter acesso aos objetivos de todos os outros membros na estrutura de comando, desde o diretor-executivo até os supervisores imediatos. Essa "hierarquia" de objetivos tem ajudado os funcionários da Corning a alinhar seus objetivos pessoais com os objetivos gerais da companhia a fim de alcançar patamares superiores. "Como qualquer grande empresa, tendemos a ficar isolados e fragmentados quanto mais crescemos", disse o vice-presidente de uma empresa que utiliza um sistema semelhante ao da Corning. "Precisávamos de uma maneira melhor para agrupar nossa equipe global e levar as pessoas a ficarem focadas em quais são as prioridades para o nosso negócio."²⁰

Desse modo, que tipo de sistema os profissionais de RH devem escolher entre as muitas opções disponíveis? As soluções "enclaudadas" ou os pacotes pré-configurados de sistemas de RH baseados na *web* são tão comumente usados como os sistemas customizados. Em geral, as companhias também têm a opção de hospedar os aplicativos em seus próprios servidores ou podem utilizar-se de um fornecedor. Os especialistas recomendam que a primeira etapa para a seleção de um SIRH envolva uma avaliação dos profissionais de RH em relação aos problemas mais graves que eles enfrentam ou as tarefas mais demoradas e, então, a escolha dos aplicativos que possam ter o maior impacto nas métricas financeiras da companhia — ou seja, aquelas que proporcionem um bom retorno do dinheiro investido. É mais provável que esses aplicativos sejam adquiridos pelos executivos da companhia. Em seguida, os gerentes de RH precisam calcular os custos, tendo como base a média de salários ou as horas de trabalho do departamento de RH que poderiam ser economizadas utilizando um SIRH, comparando-as com as horas de aumento de produtividade obtidas, como resultado da implantação do sistema. O box Destaque na GRH 2, mostra outros fatores que precisam ser avaliados.

Quando um SIRH efetivo é implementado, talvez a maior vantagem conquistada seja que os profissionais de RH podem se concentrar mais na direção estratégica da companhia, em vez de em tarefas de rotina. Isso pode incluir a previsão de necessidade de recrutamento de pessoal (especialmente para as empresas que planejam expandir, contratar ou reutilizar alguma fusão), os planos de carreira e promoções de funcionários, bem como a avaliação do impacto das

Sistema de informação de recursos humanos (SIRH) que fornece dados e análises precisos para fins de controle e tomada de decisões

DESTAQUES NA GRH

Fatores a considerar quando da avaliação de um sistema de informação de recursos humanos



Os gestores de RH precisam considerar os seguintes fatores quando suas empresas estão avaliando um sistema de informação de recursos humanos (SIRH).

- **Adequação do aplicativo ao quadro de funcionários.** Se muitos dos funcionários da empresa trabalham no chão de fábrica, será que o sistema é apropriado ou o RH precisa instalar quiosques em áreas específicas? Como a segurança das informações será garantida? Será necessário definir senhas para os usuários? Eles poderão acessar informações externamente, por exemplo, de suas casas?
- **Capacidade de atualizar ou personalizar o software.** Que tipos de custos estão envolvidos na atualização do software nos próximos anos?
- **Compatibilidade com os sistemas atuais.** O SIRH é compatível, de modo fácil e com baixo custo, com os sistemas de informação existentes ou aqueles que se planeja instalar?
- **Facilidade para o usuário.** O software oferece recursos adicionais para os usuários, como links para recursos de aprendizagem ou opções de ajuda para os gerentes?
- **Disponibilidade de suporte técnico.** O SIRH terá manutenção internamente ou será necessário um técnico do fornecedor?
- **Tempo necessário para implementar e treinar os membros da equipe para usar o SIRH, incluindo o RH e os responsáveis pela folha de pagamento, os gerentes e funcionários.** Quem é responsável pelo treinamento de funcionários e como isso será feito?
- **Custos iniciais e custos anuais de manutenção.** Serão necessários pacotes de aplicativos ou somente alguns aplicativos essenciais? Os especialistas recomendam que os gerentes de RH identifiquem o preço de cada aplicativo separadamente e, então, peçam aos fabricantes para fornecer o preço do "pacote".²¹

políticas da empresa – as que se relacionam a funções de RH e também a outras funções – a fim de ajudar a aumentar os ganhos e melhorar o direcionamento estratégico da companhia. “Queríamos que nossas equipes de RH focalizassem questões relacionadas às pessoas, em vez de problemas de dados”, explica Sandra Hoffman, CIO no Advanced Technology Development Center, que faz parte do Enterprise Innovation Institute da Georgia Tech.

Embora o propulsor inicial para adotar sistemas de informação de recursos humanos estivesse relacionado ao corte de custos em RH, os gerentes de RH descobriram que esses sistemas têm permitido que eles compartilhem informações com os gerentes operacionais que, ao acessarem tais sistemas, têm condições de apresentar melhores práticas de produção e soluções para o controle de custos. Como resultado, os gerentes de RH atualmente estão pedindo investimentos em planos de saúde para funcionários e melhorar o atendimento a clientes.²²

Contudo, as empresas não podem delegar suas questões estratégicas de gestão de talentos para um sistema de informação de recursos humanos. Os pesquisadores Douglas Ready e Jay Conger constataram que, apesar de tais sistemas, eletrônicos ou não, na maioria das empresas que examinaram faltavam funcionários de alto potencial para preencher as funções de gestão estratégica. Embora as empresas tivessem processos de gestão de talentos, eles já não estavam em sincronia com a direção estratégica da empresa. Adêmatis, os gerentes, muitas vezes, são desviados para outras prioridades que não incluem a identificação de talentos.²³

A P&G e Gamble (P&G) é uma exceção, conforme observaram Ready e Conger: O sistema SIRH da P&G faz com que os bons candidatos internos fiquem visíveis aos gestores, em vez de os gestores terem de vasculhar a empresa para encontrá-los. O sistema dispõe de informações sobre os seus quase 135.000 funcionários em todo o mundo para fins de promoção, por país, categoria de negócios e níveis regionais. Ele tem a trajetória de carreira dos funcionários, as aptidões, bem como informações sobre educação formal, afiliação em comunidades, necessidades de desenvolvimento,

além de fazer o acompanhamento da diversidade dos candidatos. Talvez o mais importante seja que os gestores são avaliados e remunerados por sua capacidade de encontrar e desenvolver funcionários talentosos. Os resultados da P&G e Gamble são consistentes com as descobertas de Ready e Conger, segundo as quais as empresas fazem um trabalho melhor, no que se refere a promover os talentos, quando há comprometimento, envolvimento e responsabilidade por parte dos supervisores, do que quando a tarefa é “propriedade” somente do departamento de RH.²⁴

Desafio 5: Contar custos restando os melhores talentos e maximizando a produtividade

Há anos, a maioria dos gestores de recursos humanos têm estado sob pressão para cortar custos trabalhistas. Quando a Grande Recessão ocorreu, valorizar cada dólar empregado em mão de obra, enquanto se ganhava em produtividade dos funcionários, tornou-se uma prioridade ainda maior. As organizações adotaram muitas abordagens para reduzir custos trabalhistas, incluindo gerir cuidadosamente os benefícios dos funcionários, o *downsizing*, a terceirização, a contratação de serviços no exterior, as licenças não remuneradas e a utilização de funcionários cooperativados na tentativa de aumentar a produtividade.

Poucos trabalhos vêm com garantias e benefícios que nunca vão mudar ao longo da vida. Entretanto, os funcionários querem trabalhar para empregadores que possam lhes oferecer certo nível de segurança econômica. As demissões e os cortes nos benefícios dos colaboradores aumentaram essas preocupações. Algumas empresas, como a Google, são habiliosas em contratar funcionários talentosos, oferecendo-lhes ampla segurança no trabalho e benefícios fantásticos. No entanto, a maioria das empresas, especialmente as de pequeno porte ou aquelas que estão lutando para sobreviver, acha difícil competir com as grandes empresas como a Google, que oferecem pacotes de benefícios “de luxo”. O que elas podem fazer? É nesse momento que a experiência e a criatividade de um gestor de RH são aplicadas. Lida mais para saber como as empresas estão lidando com esse desafio.

Gerenciando os benefícios

Os custos de pessoal representam uma das maiores despesas de qualquer organização, principalmente nas empresas de serviços e nas que exigem conhecimento intensivo. Como resultado, a maioria das empresas acompanha em tempo o pagamento dos funcionários e os programas de benefícios. Um dos itens que sofreram cortes de custos foi as pensões dos funcionários. Em 1980, pouco menos de 40% dos trabalhadores do setor privado tinham planos de previdência, o que lhes garantia certa quantia de dinheiro na aposentadoria. Atualmente, apenas 15% dos funcionários possuem esses planos.²⁵ Em tempos econômicos difíceis, algumas empresas suspendem temporariamente a contribuição para o 401(k) e diminuem ou cortam os planos de bônus.²⁶

Quando se trata de benefícios, as maiores preocupações que o departamento de RH tem atualmente são a dispendida dos custos de saúde e a necessidade de estar em conformidade com as novas leis do setor. Em muitas indústrias, os custos com saúde estão se aproximando de 30% da remuneração total.²⁵ Uma tendência é as empresas colocarem seus funcionários em planos com alta dedutibilidade de impostos. Os funcionários pagam prêmios mais baixos, mas têm de pagar certa quantia em dinheiro, mesmo em planos básicos, antes que o seguro comece a assumir as despesas. Outra abordagem é oferecer incentivos aos funcionários para se manterem saudáveis – por exemplo, deixar de fumar, perder peso ou fazer exercícios. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Center for Health Centers da University of Pennsylvania pelo menos um terço das empresas oferece ou planeja oferecer aos seus funcionários incentivos para atividades como essas. Algumas empresas oferecem dinheiro, prêmios, viagens de férias, pagamento de prêmios mais baixos no seguro-saúde ou reembolsam o custo da participação dos funcionários em programas para perder peso. A OhioHealth, uma rede de hospitais cujos funcionários estão, na sua maioria, acima do peso, foi tão longe que os funcionários com pedômetros e lhes paga até US\$ 500 por ano, dependendo da distância que eles caminharam.²⁷ Em vez de cortar os benefícios de saúde, a Cerner Corp., uma empresa de médio porte de tecnologia, baseada em Kansas City, analisou estatísticas e outros dados para descobrir quais doenças os funcionários estavam mais propensos a sofrer e

RESULTADO DO EMPREENDEDOR 5
Se fosse um gerente de RH, você acha que seria possível manter o moral dos funcionários de sua empresa em face de diminuição das vendas e dos benefícios? Como você faria isso?

²¹NT: 401(k) é uma subseção do Código Fiscal norte-americano na qual está previsto um tipo de plano de aposentadoria patrocinado pelo empregador.

ajustou seu programa de saúde e bem-estar de acordo com as informações analisadas. A empresa tem conseguido reduzir os custos com cuidados com a saúde e bem-estar de acordo com as informações analisadas. A empresa tem conseguido reduzir aqueles que são examinados por questões de saúde podem obter pontos que reduzem o valor de seus prêmios de seguro.

Downsizing

Como você provavelmente já sabe, o *downsizing* foi amplamente utilizado pelas empresas durante a Grande Recessão e fez com que a taxa de desemprego nos Estados Unidos saltasse para cerca de 10%. (Em alguns estados a taxa foi maior: mais de 4%.)²⁸ O *downsizing* não cobra um alto preço apenas daqueles que perdem seus empregos. Os funcionários lamentam a perda de seus colegas e temem que sejam os próximos. Essas pessoas, que geralmente são aquelas com melhor desempenho na empresa, acabam assumindo as funções de seus ex-colegas pelo mesmo salário. Quando a economia melhora ou se surge uma oportunidade, essas funcionários tendem a sair da empresa.

Como as empresas continuam a intentar os funcionários a trabalhar duro em um cenário de tanta insegurança? Mais de um executivo concluiu que não é possível conseguir funcionários dedicados e produtivos se, ao primeiro sinal de problema, a companhia demonstra acreditar que eles são dispensáveis. Para abordar o *downsizing* de forma mais inteligente, empresas como a Continental Airlines e a Dial Corporation têm feito esforços especiais para transferir e treinar novamente os funcionários para novas funções quando seus cargos são eliminados. Quando a L. L. Bean percebeu que precisava eliminar alguns postos de trabalho, em vez de simplesmente demitir pessoas ofereceu aposentadoria antecipada e programas de demissão voluntária "atrativos", bem como licenças sabáticas aos funcionários para que continuassem a sua educação formal.²⁹

No entanto, o *downsizing* não pode ser considerado uma solução de curto prazo em tempos de crise. Hoje em dia, essa alternativa está se tornando uma ferramenta continuamente utilizada pelas empresas como um meio para se ajustarem às mudanças na tecnologia e na globalização, bem como para adequarem sua direção corporativa. Por exemplo, em um estudo realizado com 450 executivos sêniores de RH das empresas que diminuíram seu efetivo nos últimos três anos, somente 21% dos participantes do estudo disseram que as dificuldades financeiras incentivaram tal redução. Na realidade, 34% dos executivos afirmaram que a redução ocorreu para fortalecer a situação futura de suas empresas; 21% responderam que tal redução visava obter o realinhamento dos profissionais considerados fundamentais; 17% disseram que isso ocorreu em razão de uma fusão ou aquisição.

Seja qual for o motivo, embora algumas empresas consigam aumentar a eficiência (e diminuir os custos) por meio de demissões, muitas não obtêm tais benefícios. Alguns custos ocultos do *downsizing* incluem:

- 1. Indenizações e custos de recontratação
 - 2. Pagamento de férias acumuladas e de licenças médicas
 - 3. Pagamento de pensões e benefícios
 - 4. Possíveis processos judiciais por parte de funcionários prejudicados
 - 5. Perda da memória institucional e da confiança nos gerentes
 - 6. Falta de profissionais capacitados, quando a economia se recupera depois de uma crise
 - 7. Os "sobreviventes" tornam-se avessos ao risco, paranoicos e focados na política corporativa
- Preocupações como essas levaram algumas empresas a estabelecer uma política "sem demissões". A Nucor Steel é uma dessas empresas. Empresas como a Nucor afirmam que obtêm importantes benefícios de tais políticas, como:
- * Uma equipe de profissionais mais produtiva e extremamente leal
 - * Mais satisfação dos clientes
 - * Capacidade de se recuperar juntamente com a economia

CAPÍTULO 1

Visão geral da gestão de recursos humanos

- * Uma vantagem em termos de recrutamento
- * Quando os funcionários sentem que seus empregos são estáveis, não têm medo de inovar.³⁰

Os resultados do difícil trabalho para reter talentos também são mensuráveis. Um estudo da Watson Wyatt demonstrou que organizações com excelentes políticas de recrutamento e retenção de profissionais proporcionam um retorno aproximadamente 1,4% maior para os acionistas em comparação com as empresas que não têm tais políticas.

Licenças não remuneradas

Uma alternativa para o *downsizing* é a licença não remunerada. Uma empresa solicita aos funcionários que tirem licença não remunerada quando não há nenhum pagamento ou quando o pagamento é reduzido. Algumas empresas estão utilizando estratégias criativas para conceder licença não remunerada aos funcionários a fim de evitar o *downsizing* e para não perder talentos para os concorrentes. Em vez de demitir pessoas, a empresa de consultoria Accenture instituiu um programa sabático voluntário conhecido como "Flexleave". Os funcionários recebem 20% de seus salários e os benefícios continuam por 6 a 12 meses, e as suas opções de ações também são mantidas. Os funcionários podem ter outros empregos durante o período sabático, contanto que não trabalhem para um concorrente. A Cisco Systems também ofereceu um acordo incomum aos seus 8.500 colaboradores. Em vez de um pacote de demissão, eles receberam um terço de seus salários, todos os benefícios e prêmios de opção de ações enquanto trabalhavam por um ano para um grupo sem fins lucrativos já associado à empresa. Da mesma forma, quando a Texas Instruments (TI) teve de demitir alguns de seus funcionários, não os colocou simplesmente no olho da rua. A empresa encontrou postos de trabalho em seus fornecedores para os que foram demitidos com o acordo de que voltariam para a TI quando o negócio voltasse a crescer.³¹

Embora as licenças não remuneradas possam parecer preferíveis ao *downsizing*, há desvantagens, afirmam alguns especialistas de recursos humanos. Os custos não são contados de forma tão significativa como seriam com o *downsizing*, porque os funcionários, geralmente, mantêm seus benefícios enquanto estão de licença. Os funcionários que não são designados para as licenças não remuneradas frequentemente acham tendo mais trabalho e sentem-se ressentidos; a qualidade dos produtos e serviços, bem como a inovação, são sacrificadas como resultado das cargas de trabalho mais elevadas. Como no caso do *downsizing*, dar licenças não remuneradas aos funcionários pode prejudicar os esforços de recrutamento de uma empresa quando o público descobre que ela recorre a uma medida desse tipo.³²

O planejamento contínuo da força de trabalho é uma solução melhor, diz John Sullivan, especialista em RH e consultor. As receitas de um negócio raramente caem do dia para a noite. Sullivan diz que os melhores gerentes, antes de uma crise, buscam por sinais de aviso e desenvolvem um processo que identifica as competências de que a empresa não precisa mais, os postos de trabalho de baixo impacto e os funcionários com desempenho inferior. Em vez disso, é possível recontratar funcionários para trabalhar meio período ou como temporários, e as horas de serviço são ajustadas conforme necessário.³³

Terceirização

Durante os últimos 25 anos, a relação de emprego entre empresas e funcionários mudou de um processo baseado em relações para outro, baseado em transações. Menos pessoas estão trabalhando para um único empregador, e a internet tem criado uma força de trabalho que está constantemente procurando novas oportunidades. Mais pessoas estão preferindo trabalhar como *freelancers* ou por intermédio de contratos ou, ainda, como funcionários temporários, especialmente as mulheres. A terceirização é uma evidência dessa tendência.³⁴ As organizações contratam empresas de contabilidade para cuidar da parte financeira. Elas contratam agências de publicidade para lidar com as promoções, empresas de software para desenvolver sistemas de processamento de dados e escritórios de advocacia para lidar com as questões legais. Atividades como manutenção, segurança, logística e folha de pagamento (e em pequenas empresas, às vezes, departamentos inteiros de RH) estão sendo terceirizadas para aumentar a flexibilidade da empresa e diminuir seus custos.

Interesse pela terceirização tem sido estimulado pelos executivos que desejam focalizar as atividades de sua empresa naquilo que ela faz melhor – as competências essenciais. Na verdade, alguns especialistas em gestão preveem que, em um dia, eliminarão funções não consideradas cruciais. Mesmo agora, muitas empresas estão terceirizando o que parece ser suas principais atividades. As empresas farmacêuticas, como a GlaxoSmithKline, estão terceirizando os dados de pesquisa e desenvolvimento para empresas menores que podem, de forma mais barata e ágil, criar novos produtos para elas. A Procter & Gamble terceiriza uma parte importante do seu desenvolvimento de produtos. A terceirização tem sido uma das tendências de RH mais importantes dos últimos 10 anos e continuará a ser.³⁵

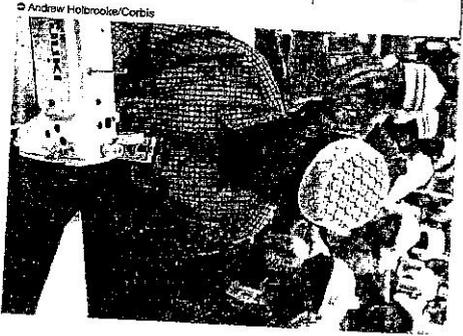
Offshoring

Offshoring, ou "global sourcing" (terceirização global), envolve a migração do trabalho para a fábrica de produção que emite trabalho para outros países. Reduções drásticas nos custos trabalhistas podem ser alcançadas por meio de realocação de trabalho para países como Índia, onde funcionários altamente qualificados podem realizar as mesmas funções que funcionários nos Estados Unidos pela metade do preço. Outros mercados de trabalho incluem Filipinas, Rússia, China, México, Brasil, Hungria e Bósnia, onde é paga apenas uma pequena fração do que os trabalhadores norte-americanos recebem.

Em alguns casos, a contratação de mão de obra no exterior é feita para distribuir o trabalho nos vários países em que a empresa atua. Em outros casos, os gerentes estão descobrindo que, se economizam dinheiro com a contratação de mão de obra no exterior, podem recuperar as empresas em falência, fazer melhor uso da sua força de trabalho quando os Estados Unidos e entregar produtos de forma mais barata e rápida, porque eles têm pessoas de todo o mundo que trabalham 24 horas, 7 dias por semana.³⁶

Mas, como no caso do *downsizing*, os custos ocultos podem consumir a maior parte dos lucros obtidos com *offshoring*, incluindo custos associados à procura por fabricantes estrangeiros, perda de produtividade durante a transição, custos relativos à demissão em âmbito nacional, dificuldades referentes ao idioma, desafios da regulamentação internacional e instabilidade política e econômica que podem ameaçar as operações e até mesmo os funcionários. (Trabalhadores franceses, por exemplo, em certas ocasiões, ficaram conhecidos por manter um CEO ou dois em cativeiro para conseqüência o que queriam em termos de demandas trabalhistas.) Inconvenientes como esses levaram algumas empresas a levar os empregos de volta para os seus mercados domésticos. A Delta Air Lines está entre as empresas que levaram as suas operações de *call center* de volta para os Estados Unidos, após os clientes reclamarem do serviço que recebiam do pessoal das empresas estrangeiras.

Contratar mão de obra em países que oferecem força de trabalho altamente qualificada, mas que recebe pouco, tornou-se uma estratégia de redução de custos comum para empresas norte-americanas.



© Andrew Holbrooke/Corbis

Outra nova tendência é o *nearshoring*. *Nearshoring* é o processo de alocar postos de trabalho para

mais perto, aproximando-se do país de origem. Por exemplo, o aumento dos custos do trabalho na China agora está fazendo com que seja mais atraente para as empresas dos Estados Unidos contratar mão de obra no México e na América Central. O transporte marítimo de produtos fabricados nesses lugares também é mais barato e os produtos chegam aos vendedores (e aos compradores que querem adquirir) mais rapidamente, o que pode ser uma vantagem competitiva. O *homeshoring*, ou seja, a contratação de mão de obra no país de origem é mais uma nova maneira como as empresas estão, ao mesmo tempo, economizando e levando empregos de volta para os seus mercados internos. Os *call centers* são um exemplo notável. Quando os empregos de *call center* são levados de volta ao país de origem, a empresa terceiriza o trabalho para empreiteiros nacionais independentes.

Com as mudanças contínuas nas economias globais, *offshoring*, *nearshoring* e *homeshoring* vão se manter como as principais estratégias de emprego. A chave é fazer com que os gestores do alto escalão, os departamentos de finanças e as empresas de consultoria em contratação de mão de obra no exterior comecem a trabalhar em conjunto com os departamentos de RH das suas empresas, antes que essas atividades ocorram. "As empresas podem minimizar os custos ocultos e maximizar os retornos, permitindo que o departamento de RH tenha um lugar à mesa mais cedo, para que possa abordar, com cuidado, temas como os tipos de funções que devem ou não ser terceirizadas, os requisitos de habilidades e de idiomas, os custos do trabalho por mercado, os bancos de talentos alternativos, o treinamento da força de trabalho, a reciclagem e a gestão de mudanças", diz Mark Arvan, executivo de reestruturação societária do grupo de consultoria de RH Hewitt. Para minimizar os problemas, os gerentes de RH precisam trabalhar junto com outros grupos funcionais da empresa, de modo a definir e comunicar os planos de transição, minimizar o número de fatores desconhecidos e ajudar os funcionários a identificar suas opções de emprego.³⁷

Funcionários cooperativados

Como alternativa para o *downsizing*, a terceirização, o *offshoring* e as licenças não remuneradas, muitas empresas, especialmente as de pequeno porte, decidiram assinar contratos de funcionários cooperativados com as organizações empregadoras de profissionais (profissional employer organization – PEOs). A PEO – geralmente uma empresa maior – assume a gestão de tarefas de RH de uma empresa menor e torna-se uma coempregadora de seus funcionários. A PEO executa todas as funções de RH na relação empregador-contratado, folha de pagamento e avaliação de desempenho. Uma vez que as PEOs podem ser coempregadoras de um grande número de pessoas que trabalham em diversas empresas, podem fornecer aos funcionários benefícios que as pequenas empresas não podem, como 401(k) e planos de saúde, indenização e até mesmo assistência à adoção. Além disso, muitas PEOs oferecem aos seus funcionários horário flexível, compartilhamento de trabalho, emprego de meio período, regime de consultoria, trabalho sazonal e contratos de trabalho pontual. O valor desse tipo de contratação reside no fato de que uma empresa pode manter, essencialmente, suas relações de trabalho com seus funcionários, mas transferir alguns dos custos de contratação para a PEO mediante o pagamento de uma taxa. Mais detalhes sobre a contratação de funcionários cooperativados serão analisados no Capítulo 5.³⁸

Melhorias na produtividade

Se os gerentes usarem o *downsizing*, a licença não remunerada, a terceirização e a contratação de funcionários cooperativados como soluções simples para problemas de desempenho complexos, os esforços para a redução de custos podem apresentar resultados desastrosos. Dar muita ênfase aos custos de trabalho faz com que o foco na questão mais ampla, melhorar a produtividade de uma empresa, seja perdido. A produtividade dos funcionários é resultado da combinação de habilidades, motivação e ambiente de trabalho com a tecnologia de que eles precisam para trabalhar. Considerando a produtividade como "a produção realizada com base em uma quantidade fixa de insumos", as empresas podem aumentar a produtividade tanto reduzindo os insumos (a abordagem dos custos) quanto aumentando a quantidade produzida pelos funcionários, ao acrescentar maior capital humano e/ou físico ao processo. Empresas como Southwest Airlines, Nucor e a empresa de tecnologia Danaher alcançaram baixos custos em seus setores não porque economizam no pagamento, os Estados Unidos continuam sendo a nação mais produtiva do mundo, mesmo quando se trata de manufatura. Fabricantes de vestuário e da indústria têxtil desapareceram no país, mas foram substituídos por indústrias mais dependentes da precisão tecnológica e da inteligência do que de funcionários pouco qualificados – indústrias para fabricação de aeronaves, máquinas sofisticadas, dispositivos médicos, e assim por diante.³⁹ No entanto, o crescimento da razão de produto fabricado por trabalhador agora está aumentando rapidamente nos países menos desenvolvidos, como a China, que não tinham conhecimento e tecnologia no passado, mas que estão avançando para eliminar essa lacuna. Quando o investimento em computadores mais rápidos e em maquinário mais eficiente é nive-

funcionário cooperativado
 Processo de designamento de funcionários que são contratados por uma cooperativa especializada na operação de todas as atividades de RH. Esses indivíduos assam a prestar serviços para a empresa na qual trabalham, uma vez que são funcionários contratados pela cooperativa. A empresa licencia os serviços para a cooperativa

lado, há uma limitação de quanto a tecnologia pode auxiliar os funcionários em termos de produtividade. Qualquer produtividade adicional terá de vir da maior capacidade dos funcionários, de sua motivação e do seu ambiente de trabalho, o que torna o trabalho do gerente de RH nos próximos anos ainda mais crucial.⁴⁰

Muitas empresas estão descobrindo que proporcionar flexibilidade de trabalho é uma boa maneira de melhorar a produtividade e motivar funcionários valiosos, especialmente quando não é uma opção dar-lhes pacotes de benefícios maiores. Por exemplo, quando o preço da gasolina disparou em 2008, a maioria das empresas não pôde arcar com custos de aumentar o salário dos funcionários porque elas mesmas estavam arcando com maiores custos de transporte. Para os bens e serviços que tinham de comprar. Mas algumas empresas permitiram que seus funcionários trabalhassem remotamente; estados como Utah autorizaram que os funcionários trabalhassem 10 horas por dia, quatro dias por semana.

RESUMINDO APRENDIZADO 6

Pense em algumas das equipes das quais você tenha participado. Qual delas tinha desempenho melhor – aquelas mais diversificadas ou menos? Que desafios e oportunidades proporcionavam as equipes mais diversificadas? Como você acha que essas oportunidades e desafios são traduzidos na gestão de recursos humanos?

Desafio 6: Responder aos desafios demográficos e à diversidade da força de trabalho

Quase metade das organizações relatou que o maior desafio relacionado a investimentos que elas enfrentaram ao longo dos próximos dez anos é obter recursos humanos e otimizar os investimentos no capital humano.⁴¹ Por que isso acontece? Mudanças na composição demográfica dos funcionários, como a idade, níveis de educação e etnias, são parte da explicação.

Aplicação para um pequeno negócio



Uma empresa de pequeno porte construída ao auxiliar pequenos negócios

Como profissionais de RH altamente respeitadas e com grande experiência, Deise West e Tonya Rochette podiam, facilmente, ter avançado em suas carreiras, em busca de cargos em grandes corporações ou no mundo acadêmico. Em vez disso, optaram por criar um novo caminho ao fundar a Human Resource Partners, uma pequena empresa de consultoria de recursos humanos em Concord, New Hampshire. Seus amigos e familiares achavam que ambas estavam loucas de querer entrar no "arriscador" de ter um pequeno negócio, mas desde que juntaram forças, há 12 anos, elas têm sido muito bem-sucedidas em servir outras pequenas empresas empreendedoras como a delas.

Tanto West como Rochette logo perceberam que as pequenas empresas precisam tratar de questões de RH tanto quanto as grandes, porém os proprietários de pequenos negócios geralmente não têm tempo ou conhecimento para se dedicar a tais questões por si mesmos e, muitas vezes, não têm recursos financeiros para contratar um gerente de RH experiente em tempo integral. Essas duas empreendedoras viram uma oportunidade nessa realidade: fornecer uma gama completa de serviços de RH para empresas que precisavam delas.

"Há muitas empresas que não têm uma infraestrutura de RH organizada", disse West, principalmente a maioria das que têm menos de 70 funcionários. "Muitas vezes, o proprietário de um negócio em crescimento chega até mim e diz: 'Eu não posso mais fazer isso, porque consome tempo demais'. Algumas das empresas que procuraram West e Rochette a fim de obter ajuda nas funções e estratégias de RH incluem uma concessionária grande de carros, uma empresa regional de construção e uma creche local.

O trabalho com um novo cliente normalmente começa com uma avaliação do grau de comprometimento com as melhores práticas em RH, tais como documentação, descrição dos cargos, sistemas de folha de pagamento e verificação das práticas de entrevistas, que devem estar dentro da lei. A partir daí, a Human Resource Partners desenvolve estratégias para o cliente implementar nas áreas de recrutamento, seleção, entrevista e contratação de novos funcionários; avaliar e reconhecer o desempenho atual dos funcionários; melhorar o relacionamento com os funcionários e desenvolver competências de supervisão. Ao fornecer às pequenas empresas as ferramentas, os serviços e o treinamento de que necessitam, West e Rochette permitem que seus clientes possam concentrar-se no negócio principal. Conforme comentou West, a Human Resource Partners permite que as pequenas empresas "percebam o retorno sobre o investimento em seus maiores bens: seus funcionários".

Fonte: Michael Kford, "Outsourcing Fees Owners from Time Consuming Tasks," *StartUpSource.com* (10 jan. 2011), <http://www.startupsourcine.com/site/empresas-h-empresas.com/>.

Para prever as tendências a fim de apoiar as estratégias de suas organizações, os gerentes de RH analisam as aptitudes dos diferentes grupos demográficos e vão bem cada um está representado tanto nas ocupações de crescimento rápido quanto nas de crescimento lento. As mulheres, por exemplo, são muito bem representadas em algumas ocupações que estão crescendo rapidamente, como nos serviços de saúde, mas elas também são representadas em algumas ocupações de crescimento lento, como secretariado, sistemas de informação e análise financeira. Os afrodescendentes e hispânicos concentram-se, sobretudo, em ocupações em declínio e em áreas de crescimento lento. A força de trabalho dos Estados Unidos cresceu mais lentamente na última década em comparação com a década anterior, uma tendência que deve continuar.

Para adaptar-se a mudanças como essas, encontrar talentos qualificados e ampliar a base de clientes, as empresas sabem que é vital aumentar os esforços para recrutar e reinar uma força de trabalho mais diversificada. Com uma força de trabalho mais diversificada, há uma variedade maior em relação às expectativas dos funcionários que devem ser atendidas pelos empregadores.

Diversidade étnica e racial na força de trabalho

A Figura 1.2 mostra a atual composição da população dos Estados Unidos e como se espera que seja em 2050. Como você pode verificar, as minorias estão aumentando em relação à população total. A força de trabalho está se tornando mais diversificada também. Grande parte do crescimento da mão de obra formada pelas minorias não se deve somente à chegada de imigrantes, mas também às altas taxas de natalidade entre alguns grupos minoritários, como os hispânicos. Em 2050, espera-se que o percentual de hispânicos nos Estados Unidos dobre e o percentual de pessoas de origem asiática seja quase o dobro.⁴²

As empresas têm sido criticadas há muito tempo por contratar imigrantes – tanto legal quanto ilegalmente – porque as pessoas acreditam que esses trabalhadores impedem que cidadãos norte-americanos consigam empregos. Após o 11 de setembro, a reação a essa situação aumentou e o número de vistos de trabalho emitidos a estrangeiros pelo governo dos Estados Unidos caiu. Isso é um problema porque, apesar das altas taxas de desemprego no país, muitos empregadores não encontram funcionários altamente qualificados de que necessitam para cargos-chave. Para trazer talentos do exterior, a Microsoft abriu uma unidade em Vancouver, B.C., longe de sua sede em Redmond, Washington. Nos últimos anos, os Estados Unidos foram capazes de atrair os melhores e mais brilhantes talentos do mundo, o que alimentou o sucesso do país. Entretanto, como você verá no Capítulo 15, isso está mudando.⁴³

A demanda não é apenas pelos mais qualificados. Algumas empresas, inclusive no agronegócio, enfrentam escassez de mão de obra, que seria ainda mais grave sem os imigrantes menos qualificados dispostos a trabalhar por baixos salários e com poucos ou sem benefícios. As funções que essas pessoas exercem exigem, muitas vezes, trabalho intenso e devem ser feitas com mau tempo ou em instalações agrícolas cujas condições não são nada agradáveis. Não há milhões de pessoas fazendo filhas para esses empregos. Além disso, os governos estaduais e o governo federal estão começando, em maior grau, a reprimir as empresas que contrataram imigrantes ilegais, algo que eles relutavam em fazer em anos anteriores. Mais adiante, discutiremos em detalhes o que as empresas estão fazendo em resposta aos desafios e às oportunidades em relação às minorias e aos imigrantes.⁴⁴

FIGURA 1.2

Composição da população dos Estados Unidos

	2010	2050
Branços	64,7%	46,3%
Hispânicos/Latinos (de qualquer raça)	16,0	30,2
Afro-americanos	12,9	13,0
Asio-americanos	4,6	7,8

Fonte: U.S. Census Bureau.

Distribuição da força de trabalho por idade

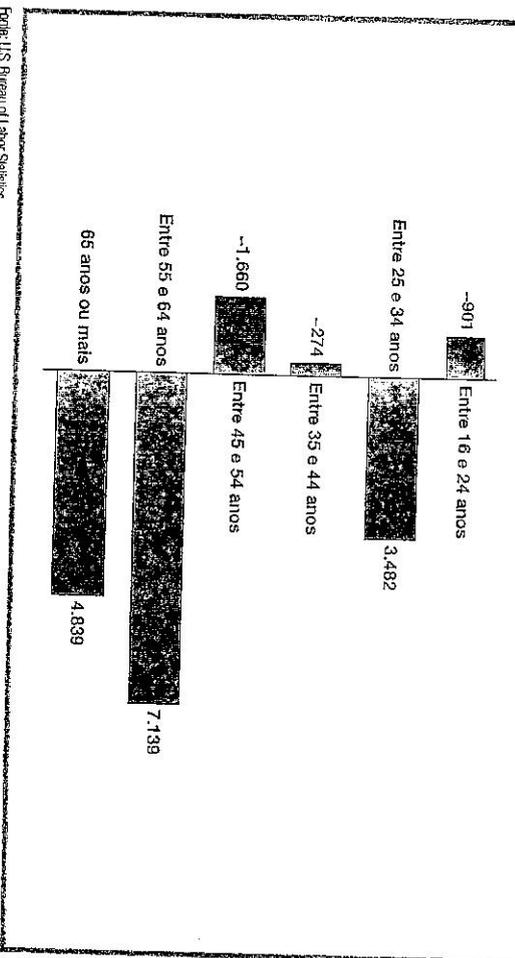
Uma proporção significativa de trabalhadores norte-americanos – 79 milhões de *baby boomers*, que constituem 26% da população – estão chegando à idade da aposentadoria. De acordo com o Pew Research Center, 10.000 trabalhadores norte-americanos farão 65 anos a cada dia, ao longo dos próximos 19 anos.⁴⁵ Em decorrência das aposentadorias, o Bureau of Labor Statistics projeta um déficit de 10 milhões de trabalhadores nos Estados Unidos até 2022.

No entanto, nem todos os *baby boomers* estão se aposentando. Em razão dos avanços da medicina, as pessoas estão se mantendo mais saudáveis à medida que envelhecem e, assim, permanecem no mercado de trabalho por mais tempo. Nos Estados Unidos, uma variedade de fatores, incluindo o aumento da idade oficial de se aposentar, de 65 para 67 anos, mantém os *baby boomers* trabalhando. Os fatores econômicos também contribuem: muitas contas do plano de aposentadoria 401(k) dos *baby boomers* não cresceram tanto quanto o esperado. Outros *baby boomers* não economizam o suficiente ou tomaram pesados empréstimos para comprar casas cujos valores esperavam que aumentassem, o que não aconteceu. Consequentemente, espera-se que o número de pessoas com 65 anos ou mais na força de trabalho cresça cerca de dez vezes mais rápido do que a população economicamente ativa total. A Figura 1.3 mostra as mudanças projetadas no número de trabalhadores por faixa etária, entre hoje e 2018.

A contratação de trabalhadores com mais idade pode ser uma situação do tipo ganha-ganha, tanto para esses funcionários quanto para as empresas que os contratam. Muitas empresas acham que funcionários com mais idade são maduros, confiáveis e estáveis no emprego por mais tempo do que os jovens que entram mais como *freelancers*. Não raro, os idosos também estão dispostos a trabalhar em horários flexíveis. Os sites que tentam conectar os norte-americanos com mais idade aos empregadores incluem: retirementjobs.com, seniorsphire.org, seniorjobbank.com e youarecore.com. Home Depot, AT&T e Piner Bows estão entre as empresas que participaram de um programa patrocinado pela American Association of Retired Persons (AARP – Associação Norte-Americana de Aposentados) em um esforço para atrair os trabalhadores mais idosos.

FIGURA
1.3

Mudança projetada para os trabalhadores, em 2018,
de acordo com a faixa etária (em milhares)



Fonte: U.S. Bureau of Labor Statistics.

CAPÍTULO 1

Visão geral da gestão de recursos humanos

A geração do milênio, da qual você pode ser um membro, também está tendo um efeito sobre o mercado de trabalho nos Estados Unidos. Conhecida como Geração Y, a geração do milênio é formada por indivíduos que têm *know-how* tecnológico e iniciativa, especialmente quando se trata de iniciar um negócio próprio. (Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, é um exemplo famoso.) Eles estão particularmente interessados em um trabalho significativo que pode melhorar o mundo ao redor. Como indicamos anteriormente neste capítulo, esse grupo é composto por 80 milhões de pessoas, o que o torna a maior geração já vista. De maneira similar ao que ocorre em relação às tendências dos *baby boomers*, os indivíduos que constituem esse novo bojo da população estão enfrentando maior competitividade com indivíduos da mesma idade para progredir.

Outra importante geração presente no mercado de trabalho é a Geração X, formada por pessoas nascidas entre 1964 e 1979. Muitos membros da Geração X viram seus pais *baby boomers* serem demitidos em algum momento de suas vidas. Consequentemente, agora que estão criando seus próprios filhos, os indivíduos da Geração X valorizam a segurança no trabalho. Contudo, em comparação a seus pais, são menos propensos a pensar em si mesmos como “casados” com um mesmo empregador. Os membros da Geração X também são independentes. Eles gostam de trabalhos que os desafiam em vez de trabalhos repetitivos e não gostam de supervisores olhando por cima de seus ombros, vigiando-os.

Os gestores podem enfrentar um desafio em termos de conseguir que as três gerações trabalhem bem em conjunto. Os *baby boomers*, por vezes, categorizam os trabalhadores mais jovens como indivíduos que têm pouca ética no trabalho. Alguns trabalhadores mais jovens têm a percepção de que os mais velhos estão acomodados em sua maneira de ser e têm a tecnologia como um problema. A situação também pode criar conflitos na supervisão. Como uma pessoa de 55 anos de idade reagiria ao ser gerida por alguém na casa dos 20 ou 30 anos? Para auxiliar as empresas a superar esses obstáculos, os departamentos de RH e especialistas estão desenvolvendo programas para ajudar as gerações a se entenderem melhor a fim de que possam aproveitar os pontos fortes de cada uma, em vez de serem predadoras que aproveitam as fraquezas da outra.

Tenha em mente que as três gerações que descrevemos são generalizações. Os funcionários, individualmente, são muito diferentes uns dos outros e se sentem motivados por diversos fatores, ainda que pertençam à mesma geração. Cabe aos gestores descobrir o que direciona cada pessoa a fim de melhor utilizar seus talentos e atender às demandas do indivíduo em relação ao emprego e às aspirações profissionais.

Distribuição da força de trabalho por gênero

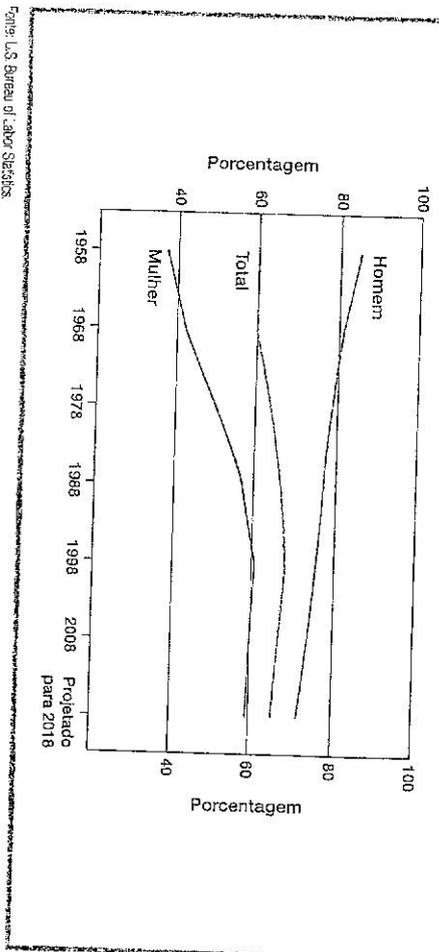
Atualmente, as mulheres constituem pouco menos da metade da força de trabalho dos Estados Unidos. Cerca de 60% das mulheres com 16 anos ou mais fazem parte da força de trabalho e aproximadamente 71% das mães com filhos em idade escolar estão empregadas em alguma atividade. Conforme demonstrado na Figura 1.4, embora o número de mulheres que entram no mercado de trabalho tenha se estabilizado, o Bureau of Labor Statistics estima que o número de mulheres na força de trabalho continue a aumentar em relação ao número de homens.⁴⁶ O nível de escolaridade das mulheres está aumentando em relação ao dos homens. Atualmente, três em cada cinco universitários graduados são mulheres. O salário das mulheres também aumentou. Em 1979, as mulheres recebiam em média 62% do salário dos homens. Embora essa lacuna não tenha sido superada, ao menos diminuiu. As mulheres que trabalham em tempo integral anualmente recebem cerca de 80% do salário dos homens empregados em tempo integral.⁴⁷ Intelectualmente, a diferença salarial entre os sexos não diminuiu desde a década de 1990, assim como a marcha das mulheres em direção aos cargos executivos do alto escalão, apesar de alguns estudos mostrarem que CEOs do sexo feminino, muitas vezes, superam seus homólogos do sexo masculino em desempenho.⁴⁸

As empresas que desejam atrair o talento que as mulheres têm a oferecer estão tomando medidas para assegurar que elas sejam tratadas com igualdade em termos de oportunidades de promoção e remuneração. Além disso, mais empresas estão se adaptando a país que trabalham, oferecendo-lhes licença parental, trabalho em meio período, horários flexíveis, compartilhamento do trabalho, possibilidade de trabalhar remotamente, assistência e cuidados para crianças e idosos, bem como assistência à adoção.

Como sugerimos, aproveitar os talentos de uma empresa significa estar consciente das características comuns aos funcionários e, ao mesmo tempo, gerenciar esses colaboradores como *indivíduos*. Isso significa não apenas tolerar ou acomodar todos os tipos de diferenças, mas também apoiar, valorizar e utilizar essas diferenças para o benefício da

1.4 **Exercício**

Taxas de participação na força de trabalho por gênero



Fonte: US Bureau of Labor Statistics

organização – em outras palavras, aproveitar as diferenças de modo estratégico, em vez de simplesmente gerenciá-las, a fim de que as pessoas sejam tratadas de forma equitativa e “todo mundo se dê bem”.⁴⁹ Os gestores de RH têm de se perguntar o seguinte: Quais experiências, mentalidade e talentos de diferentes grupos podem ser utilizados de forma estratégica? Afinal, apesar das nossas semelhanças, todos somos diferentes, de uma forma ou de outra, além das diferenças mais óbvias que destacamos nesta seção. Essas diferenças também podem ser uma fonte de força organizacional. Mais adiante, discutiremos em detalhes os passos que as empresas podem dar para alavancar as diferenças entre os funcionários.

Desafio 7: Adaptar-se às mudanças educacionais e culturais que afetam a força de trabalho

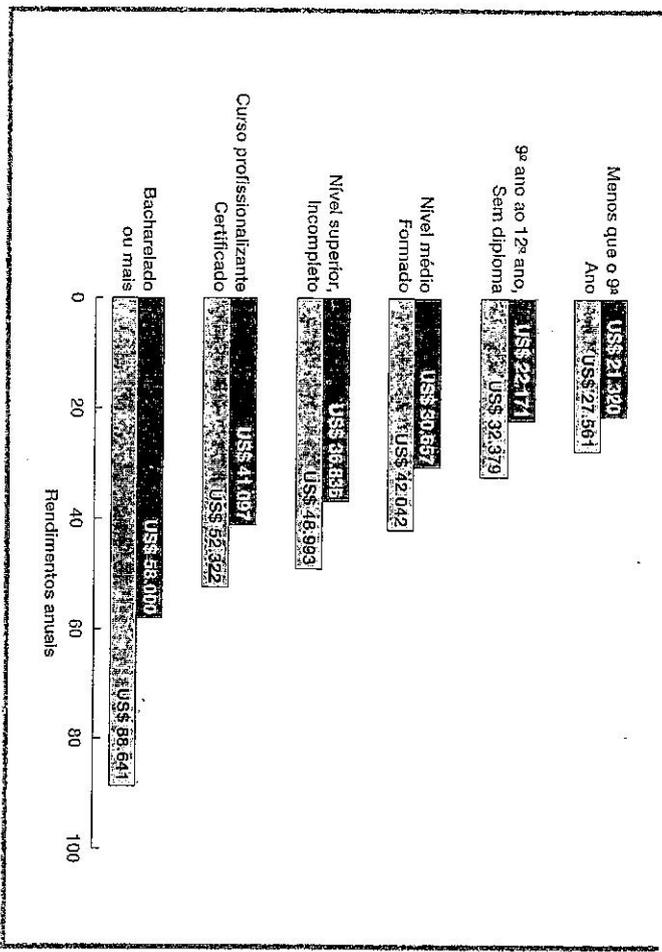
RESUMO DO APRENDIZADO 7
Educação da força de trabalho
 Algumas pessoas dizem que os Estados Unidos estão perdendo vantagem quando se trata da educação de sua força de trabalho. Outras dizem que há exagero ao abordar o problema porque a cultura norte-americana incentiva a inovação e que se assumam riscos. Com qual grupo você está? Como as normas sociais em mudança podem influenciar na inovação e na aceitação de riscos em um contexto de RH?

Ao longo dos anos, o nível de educação da força de trabalho dos Estados Unidos aumentou drasticamente. A Figura 1.5 mostra que vale a pena ter formação universitária. A educação formal também ajuda a pessoa a ficar de fora das filas de desempregados. Por exemplo, em 2010, a taxa de desemprego de pessoas com idades entre 20 e 24 anos atingiu 17%. Mas aqueles, na mesma faixa de idade, com diploma universitário, saíram-se melhor. A taxa de desemprego para eles foi de pouco mais de 9%.⁵¹

Apesar de, em geral, o nível de educação da força de trabalho ter aumentado, os resultados dos testes de matemática e ciências de alunos norte-americanos ficaram atrás daqueles alcançados pelos estudantes na China, no Japão, em Cingapura, na Finlândia e em várias outras nações. Um estudo realizado pelo Ministério da Educação dos Estados Unidos indica que menos da metade de todos os estudantes do último ano do segundo grau é capaz de resolver problemas de matemática que envolvam frações, decimais, porcentagem, geometria elementar e álgebra simples. Entre 45% e 50% dos

1.5 **Exercício**

Rendimento anual dos trabalhadores em tempo integral nos Estados Unidos, por nível educacional



Fonte: US Department of Labor.

adultos nos Estados Unidos têm capacidade limitada de leitura e escrita, o que é necessário para lidar com exigências mínimas da vida diária ou do desempenho no trabalho.

Como resultado, atualmente, as companhias estão investindo bilhões de dólares no treinamento de habilidades básicas. Como David Keirns, ex-CEO da Xerox Corporation, renomado e ardoroso defensor da educação, disse: “A força de trabalho norte-americana está em grave perigo. Estamos ficando sem pessoas qualificadas. Se as tendências demográficas e econômicas atuais continuarem, as empresas terão de contratar um milhão de novos trabalhadores por ano que não sabem ler, escrever ou contar”.⁵² À medida que os *baby boomers* se aposentarem, o problema vai piorar. Possivelmente, os departamentos de RH terão de oferecer pacotes de remuneração mais elevada para atrair candidatos qualificados, e os sistemas de recrutamento e seleção terão de funcionar de modo muito mais competitivo.

Mudanças culturais e sociais que influenciam na força de trabalho

Atitudes, crenças, valores e costumes fazem parte integral da cultura dos indivíduos. Naturalmente, essa cultura afeta o comportamento no trabalho e no ambiente interno da organização, influenciando as reações às atribuições de trabalho, estilos de liderança e sistemas de recompensa. As mudanças culturais e sociais são contínuas. As políticas e os procedimentos de RH, portanto, devem ser ajustados para lidar com essas mudanças.

Direitos do funcionário

As leis que afetam os direitos dos trabalhadores estão em constante mudança. Nesse livro, discutiremos as principais leis que afetam as empresas hoje. Entre elas, estão leis que concedem aos trabalhadores o direito à igualdade de oportunidades de emprego (Capítulo 3); representação sindical, se eles desejarem (Capítulo 14); ambiente de trabalho seguro e saudável (Capítulo 12); desemprego e benefícios de saúde, conforme exigido por lei, e regulamentação dos planos de previdência por parte do governo (Capítulo 11); igual remuneração por igual trabalho (Capítulo 9), e assim por diante. Uma discussão ampliada das áreas específicas em que direitos e responsabilidades são motivo de preocupação para empregadores e funcionários será apresentada no Capítulo 13.

Preocupações dos funcionários com a privacidade

Tanto gerentes e especialistas de RH quanto gerentes operacionais em posições de responsabilidade têm reconhecido a importância da discrição para lidar com informações sobre funcionários. Desde a aprovação da Lei Federal de Privacidade de 1974, ficou evidente o aumento da atenção dedicada à privacidade, que tem se tornado maior também em razão do crescimento das ocorrências de roubo de identidade nos últimos anos. Embora a lei se aplique quase exclusivamente aos registros mantidos pelas agências federais, ela tem atraído a atenção para a importância da privacidade e tem levado à aprovação de outras leis relacionadas ao assunto, incluindo a HIPAA (Health Insurance and Accountability Act) ou Lei sobre Portabilidade e Responsabilidade dos Seguros de Saúde, de 1996, e a regulamentação associada à privacidade, elaborada pelo Ministério da Saúde e de Serviços Humanos dos Estados Unidos, que protege o uso e a divulgação de informações médicas de caráter pessoal.

Além da implementação de políticas de privacidade, a maioria das companhias está tentando limitar o uso do número do seguro social em planilhas de cronogramas, planilhas de registros e outras formas de uso. As empresas também restringem o acesso a arquivos de funcionários, realizam verificações de antecedentes de funcionários que têm acesso aos arquivos dos dados e contratam empresas externas, especializadas em roubo de identidade, para impedir o uso abusivo de informações de funcionários. A globalização acrescentou outra mudança à adoção da privacidade. Por exemplo, os países da União Europeia proibem a transferência de dados pessoais para países cujas leis de proteção aos dados são inadequadas.⁵³

Embora a Lei de Privacidade para Comunicações Eletrônicas, de 1986, tenha regulamentado a proteção das comunicações eletrônicas, como e-mail, as regras são diferentes quando se trata da privacidade que os funcionários podem esperar no que se refere às suas comunicações eletrônicas no ambiente de trabalho. Os funcionários estão aprendendo informações que os funcionários postam na web – tanto em sites de redes sociais quanto em sites de ofertas de emprego, como a Monster – também estão sujeitas ao escrutínio por parte dos empregadores.

Entretanto, uma vez que há sempre um potencial de litígio, as empresas têm de “pisar leve” quando se trata da privacidade dos funcionários. As empresas que aderiram ou demitiram funcionários por fazerem comentários depreciativos sobre as suas organizações em sites na internet, como o Facebook, foram processadas pelos funcionários e por organizações de trabalhadores com base na alegação de que isso viola o direito dos funcionários de se comunicar e de se reunir livremente. Da mesma forma, a U.S. Equal Opportunity Employment Commission (Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego dos Estados Unidos) indicou que está disposta a processar as organizações de igual verificação de antecedentes dos candidatos (para descobrir seus antecedentes criminais, histórico de crédito, e assim por diante) tiver um efeito discriminatório para grupos minoritários.⁵⁴

Câmeras de vigilância no local de trabalho também constituem um problema, assim como o uso de Sistemas de Posicionamento Global (GPS). A organização sem fins lucrativos Workplace Fairness relata que os empregadores estão usando GPS em veículos da empresa para rastrear onde os funcionários estão, o quão rápido estão dirigindo, e a duração das pausas, por meio do monitoramento do tempo durante o qual seus veículos não se moveram. Chips de rastreamento em telefones celulares também têm sido usados para rastrear os movimentos dos funcionários.⁵⁵

Essas ações são legais? Os legisladores ainda não abordaram todas essas situações, mas alguns desses assuntos estão sendo decididos nos tribunais. Entretanto, a maioria dos empregadores não quer chegar aos tribunais. No Capítulo 13, discutiremos os programas de privacidade implementados pelo empregador e as diretrizes de privacidade que os funcionários podem esperar durante o trabalho.

Mudando atitudes em relação ao trabalho

Atualmente, é menos provável que os profissionais queiram definir seu sucesso pessoal somente em termos de ganhos financeiros. Muitos funcionários, especialmente os mais jovens, acreditam que a satisfação na vida é resultado do equilíbrio entre os desafios e as recompensas no trabalho e os desafios e as recompensas de suas vidas pessoais. Contudo, a maioria dos indivíduos ainda gosta de trabalhar e quer ter o melhor desempenho possível em suas profissões; eles tendem a se dedicar a encontrar um trabalho interessante e estão mais inclinados a seguir diversas carreiras. Na verdade, em um estudo envolvendo mais de 3.000 profissionais, 86% declararam que o equilíbrio entre a realização pessoal e a vida profissional é sua principal prioridade. Apenas 35% disseram que obter sucesso no trabalho e conseguir ascensão profissional são as prioridades mais importantes. As pessoas também parecem buscar meios de vida menos complicados e mais significativos. Novos estilos de vida, certamente, causam impacto na maneira de motivar e gerenciar as pessoas. Como consequência, a GRH tornou-se mais complexa em comparação a quando os funcionários preocupavam-se, basicamente, com a sobrevivência econômica.

Equilibrando o trabalho e a família

Mesmo que os novos números do censo mostrem que os casais estão adiando o casamento e a paternidade/maternidade, equilibrar o trabalho e a família continua a ser uma grande preocupação para as empresas e seus funcionários. Os funcionários já estão trabalhando mais horas do que em qualquer época desde 1973 e, cada vez mais, por meio das tecnologias de comunicação, estão conectados às empresas o tempo todo. Para complicar essa situação, ainda há o fato de que as famílias de hoje são mais diversificadas. Podem consistir em famílias de dois assalariados, famílias monoparentais, famílias chefiadas por casais do mesmo sexo e famílias em que várias gerações de adultos vivem sob o mesmo teto. Organizações competitivas estão descobrindo que é vantajoso oferecer aos funcionários opções mais favoráveis à família. Essas opções incluem o trabalho remoto, horário de trabalho flexível, creche, atendimento a idosos, trabalho em meio período, compartilhamento de trabalho, licença parental, assistência à adoção, envolvimento do cônjuge no plano de carreira e assistência para problemas familiares. Aproximadamente 57% das empresas da *Fortune 500*, por exemplo, oferecem os benefícios de seguro-saúde para parceiros do mesmo sexo, como ocorre em alguns estados.⁵⁶

Em geral, essas organizações calculam que se adaptar às necessidades e circunstâncias individuais seja uma ótima forma de atrair e manter profissionais de alto nível. A Aetna Life and Casualty, por exemplo, reduziu a rotatividade em 50% desde que começou a oferecer licença de seis meses aos pais, com opção de trabalho de meio período quando voltam à empresa. O Bank of America incentivava seus funcionários a visitar a escola de seus filhos ou a ser voluntários em qualquer escola durante o tempo em que estiverem na empresa.⁵⁷ Entretanto, as empresas mais favoráveis à família têm de equilibrar os benefícios que oferecem para as famílias em relação a seus funcionários solteiros. A maioria dos funcionários das empresas não tem filhos menores de 18 anos. Uma pesquisa da Conference Board com empresas que têm programas favoráveis às famílias descobriu que as empresas reconhecem que os trabalhadores sem filhos, por vezes, guardam ressentimentos contra os funcionários com filhos, que são capazes de tirar proveito desses programas quando os primeiros não podem fazê-lo.⁵⁸

O box Destaque na GRH 3 descreve algumas das questões que os gerentes de recursos humanos enfrentam como resultado de mudanças demográficas e de alterações nas expectativas dos funcionários em virtude de mudanças sociais.



Parceria entre os gerentes de linha e o departamento de RH

Neste livro, temos muito a percorrer para que possamos delinear os desafios competitivos e sociais de hoje e reforçar a ideia de que gerenciar pessoas não é algo que ocorre em uma sala dos fundos chamada departamento de RH. Como explicamos no início do capítulo, a gestão de pessoas é um assunto para todos os gerentes. As empresas de sucesso são as que combinam a experiência dos gerentes de linha com os conhecimentos específicos de especialistas de RH para desenvolver e utilizar ao máximo o enorme potencial de seus funcionários. Os gerentes de linha são ge-

gerentes de linha
gerentes, não de RH, res-
ponsáveis pela verificação
do trabalho de outros
funcionários

3

DESTAQUES NA GRH Questões demográficas e culturais que alteram a GRH



Mudanças demográficas: Nas próximas décadas, uma força de trabalho mais diversificada e envelhecida surgirá em países desenvolvidos como os Estados Unidos. Isso tem importantes implicações para todos os aspectos da GRH, à medida que altera a experiência tradicional e as expectativas a respeito da mão de obra disponível. Algumas das questões nessa área são:

- Globalização
- Diminuição do número de trabalhadores
- Aumento dos custos de saúde para os funcionários
- Terciarização, *offshoring*, licenças não remuneradas e a contratação de funcionários temporários ou que trabalhem meio período

Direitos do empregador/empregado: Essa área reflete a mudança com relação às empresas e aos funcionários, que tentam definir direitos, deveres e responsabilidades. Entre essas questões estão:

- Contratação com base em relacionamento *versus* contratação com base em transações
- Preocupação com a privacidade dos funcionários
- Ética no relacionamento empregador-empregado
- Pagamento igualitário por trabalho igual

Atitudes em relação ao trabalho e à família: Desde 1973, os funcionários estão trabalhando mais horas por semana, o que criou uma demanda por opções em benefício da família no local de trabalho. A Family Leave Act (Lei de Licença Familiar), esta influenciando as atitudes das pessoas em relação ao trabalho e à família. As questões relacionadas a essa situação são:

- Creche e atendimento aos idosos
- Compartilhamento de trabalho
- Rotação de cargo
- Licença parental
- Horários flexíveis

• Denúncia de ocorrências indesejáveis

• Cumprimento da legislação

• Benefícios obrigatórios

• Estratégias para alavancar as diferenças entre as pessoas

• Questões referentes a seguro social e aposentadoria

• Continuo desenvolvimento de competências e reciclagem

- Horários alternativos de trabalho
- Trabalho remoto
- Assistência à adoção
- Benefícios para pessoas do mesmo sexo

rentes, não de RH, responsáveis pela verificação do trabalho de outros funcionários. Os CEOs e os gerentes de linha trabalham com diferentes gerentes de RH, em momentos distintos, dependendo do tipo de situação que está sendo tratado em relação aos funcionários.

Assim como existem diferentes tipos de gerentes de linha que se especializam em diferentes funções – operacional, contabilidade, marketing, e assim por diante –, há diferentes tipos de gerentes de recursos humanos que se especializam em funções distintas de RH. Alguns desses profissionais especializam-se em treinamento e desenvolvimento de funcionários, recrutamento ou remuneração. Outros funcionários de RH especializam-se em estudar os efeitos da indústria e as tendências ocupacionais ou concentram-se em relações de trabalho e preparam informações para os gerentes utilizarem durante as negociações com os sindicatos. Um generalista de recursos humanos, por sua vez, emprega-se por todos os aspectos do trabalho de recursos humanos em função das necessidades de seu empregador.⁵⁹ A Figura 1.6 mostra informações relacionadas a salários para alguns dos cargos de RH que discutimos.

O Bureau of Labor Statistics prevê que o número de vagas necessárias na área de RH crescerá muito mais rápido do que a média entre hoje e 2018. Entendemos, porém, que os leitores deste livro, em sua maioria, serão gerentes de linha e supervisores, e não especialistas em RH. O objetivo desta obra, portanto, é *ajudar as pessoas a gerenciar*

FIGURA 1.6

Os cargos na área de RH e os salários médios anuais

Cargo	Salário anual
Gerentes de treinamento e desenvolvimento	\$ 67.700
Gerentes de benefícios	\$ 66.500
Gerentes de recursos humanos (todos os outros)	\$ 66.130
Especialistas em remuneração, benefícios e análise de trabalho	\$ 63.850
Especialistas em recrutamento e alocação de mão de obra	\$ 45.470
Especialistas em treinamento e desenvolvimento	\$ 51.450

Fonte: US Bureau of Labor Statistics.

funcionários mais diretamente, quer se tornem supervisoras de primeira linha, quer se tornem diretores-executivos. Os estudantes que agora se preparam para carreiras em empresas notarão que o estudo da GRH fornece uma base valiosa para cargos gerenciais e de supervisão. Familiarizar-se com o papel que o gerente de RH desempenha facilita a cooperação mais estreita entre os diferentes departamentos da empresa e permite que os gerentes de linha e os de nível executivo utilizem plenamente a assistência e os serviços oferecidos por suas equipes de RH.

Responsabilidades dos gerentes de recursos humanos

As principais atividades pelas quais um gerente de RH costuma ser responsável são:

1. **Aconselhamento estratégico e assessoria.** O gerente de RH, muitas vezes, atua como consultor interno de supervisores, gerentes e executivos. Dado o seu conhecimento sobre empregos e métricas internas de produtividade, bem como sobre tendências externas, como dados econômicos e de desemprego e novas questões legais e regulamentares, os gerentes de RH podem ser um recurso valioso para a tomada de decisões. Em algumas empresas, geralmente nas de maior porte, os responsáveis pela conformidade ou ética ajudam os funcionários a fim de orientá-los sobre aspectos indefinidos quando se trata de certo e errado e garantem que os funcionários cumpram com as leis e os regulamentos que afetam suas empresas. O diretor de RH está em uma boa posição para fazer esse trabalho. Os gerentes de RH também estão recebendo mais atribuições para informar os comitês de avaliação que, hoje em dia, avaliam mais detalhadamente o pagamento dos executivos do que nos anos anteriores.
2. **Serviços.** Os gerentes de RH executam uma série de atividades, como recrutamento, seleção, teste, planejamento e realização de programas de treinamento. Conhecimentos técnicos nessas áreas são essenciais para os gerentes de RH, uma vez que eles elaboram e implementam programas de gestão de talentos.
3. **Formulação e implementação da política.** Os gerentes de RH, geralmente, propõem e esboçam novas políticas ou revisões das políticas para tratar de problemas recorrentes ou para evitar problemas previstos. As propostas são feitas aos executivos seniores, que aprovam e publicam as políticas. Os gerentes de RH também monitoram os gerentes de linha e os funcionários para garantir que eles sigam as políticas de RH estabelecidas, os procedimentos e as práticas. O mais importante, talvez, seja o fato de que eles funcionam como um recurso ao qual os gerentes de linha podem recorrer para proceder à interpretação da política.
4. **Defesa do funcionário.** Um dos papéis permanentes dos gerentes de RH é servir de defensor do funcionário – ouvir as preocupações dos trabalhadores e comunicar as suas necessidades aos gerentes de linha e aos executivos – para assegurar que os interesses dos trabalhadores e os da organização estejam alinhados.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3

Explique o duplo papel que os gerentes de RH desempenham em termos de servir tanto à definição quanto aos funcionários. alguma vez você já esteve em uma situação semelhante no trabalho ou na escola? Você foi capaz de ajudar a ambos os grupos? Quais desafios você enfrentou que se assemelham aqueles enfrentados pelos gerentes de RH?

Competências requeridas para gerentes de RH

Viso que os altos executivos esperam que os gerentes de RH assumam um papel mais amplo na estratégia geral da empresa, muitos desses gerentes precisam adquirir um conjunto complementar de competências. Tais competências são resumidas a seguir.

- **Domínio dos aspectos do negócio.** Como já foi explicado, os profissionais de RH precisam conhecer os negócios e as estratégias de suas organizações. Isso requer uma compreensão dos clientes e da capacidade econômica e financeira para que seja possível ajudar a empresa a alcançar seu direcionamento estratégico e ajustá-lo, conforme necessário. Gerentes de recursos humanos que têm boas habilidades para a resolução de problemas e são inovadores e criativos constituem um ativo organizacional estratégico.
- **Domínio das funções de RH.** Os profissionais de RH são especialistas na ciência do comportamento da empresa. Eles devem desenvolver conhecimento especializado nas áreas de recrutamento, desenvolvimento, avaliação, remuneração, formação de equipes, avaliação de desempenho e comunicação. Boas habilidades interpessoais são imprescindíveis.
- **Credibilidade pessoal.** Como outros gestores, os profissionais de RH devem desenvolver a credibilidade pessoal em relação a clientes internos e externos. A credibilidade e a confiança são obtidas por meio do desenvolvimento de boas relações com as pessoas, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo à empresa, de forma a demonstrar os valores da empresa, defender suas próprias crenças e lidar com todas as partes de forma equitativa. Os itens ressaltados no box Destaques na GRH 4 descrevem o código de ética que os profissionais de RH devem seguir de acordo com a Society for Human Resource Management (SHRM – Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos).

4

DESTAQUES NA GRH Código de ética e padrões profissionais e éticos da SHRM na gestão de recursos humanos



Society for Human Resource Management – Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos
DISPOSIÇÕES DO CÓDIGO

RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL

Princípio fundamental

Como profissionais de RH, somos responsáveis por agregar valor às organizações às quais atendemos e por contribuir para seu sucesso ético. Aceitamos a responsabilidade profissional por nossas decisões e ações individuais. Defendemos nossa profissão engajando-nos em atividades que aumentem sua credibilidade e seu valor.

Propósito

- Desenvolver o respeito, a credibilidade e a importância estratégica do profissional de RH nas organizações, na comunidade corporativa e nas comunidades em que trabalhamos.
- Auxiliar as organizações às quais atendemos a fim de que elas atinjam seus objetivos e suas metas.
- Informar e educar os atuais e futuros profissionais, as organizações às quais atendemos e o público em geral com relação aos princípios e às práticas que ajudam a profissão.
- Influenciar positivamente o local de trabalho e as práticas de recrutamento.
- Incentivar a tomada de decisões e a responsabilidade profissional.
- Encorajar a responsabilidade social.

(continua)

Código de ética e padrões profissionais e éticos da SHRM na gestão de recursos humanos (continuação)

Diretrizes

1. Adotar os mais elevados padrões de comportamento ético e profissional.
2. Medir a efetividade do RH na contribuição ou realização dos objetivos organizacionais.
3. Cumprir com a legislação.
4. Trabalhar de modo consistente com os valores da profissão.
5. Empenhar esforços para atingir os mais altos níveis de serviços, desempenho e responsabilidade social.
6. Defender a utilização e a apreciação apropriadas dos seres humanos como profissionais.
7. Defender abertamente e no seu interior os fóruns estabelecidos para debater a fim de influenciar a tomada de decisões e os resultados.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Princípio fundamental

Como profissionais, devemos nos esforçar para alcançar os mais elevados padrões de competência e para nos comprometemos em aumentar, continuamente, nossas competências.

Propósito

- Expandir nosso conhecimento acerca da gestão de recursos humanos com a finalidade de aumentar nosso entendimento sobre o funcionamento da nossa organização.
- Aprimorar nossa compreensão de como a organização opera ("o negócio da empresa").

Diretrizes

1. Detectar oportunidades acadêmicas formais.
2. Comprometer-se com o aprendizado contínuo, com o desenvolvimento de habilidades e com a aplicação de novos conhecimentos relacionados tanto à gestão de recursos humanos quanto às organizações às quais atendemos.
3. Contribuir para aprimorar o conjunto de conhecimentos, para a evolução da profissão e para o crescimento dos indivíduos por meio do ensino, da pesquisa e da disseminação de conhecimentos.
4. Buscar certificações como CCP (Compliance Certification ou Programa de Certificação de Adequação), CEB (Certified Employee Benefit Specialist ou Certificação de Especialista em Benefícios aos Funcionários), PHR (Professional in Human Resources ou Profissional de Recursos Humanos), SPHR (Senior Professional in Human Resources ou Profissional Sênior em Recursos Humanos) etc., onde estiverem disponíveis, ou medidas comparáveis de competências e conhecimentos.

LIDERANÇA ÉTICA

Princípio fundamental

A expectativa é de que os profissionais de RH demonstrem capacidade de liderança individual, como um modelo de cargo, visando à manutenção dos mais elevados padrões de conduta ética.

Propósito

- Definir o padrão e ser um exemplo para os outros profissionais.
- Conquistar o respeito individual e aumentar nossa credibilidade por parte daqueles a quem atendemos.

Diretrizes

1. Ser ético, atuar de forma ética em todas as interações profissionais.
2. Questionar ações pendentes, individuais ou do grupo, quando for necessário, a fim de assegurar que as decisões sejam éticas e implementadas de maneira ética.

(continua)

Código de ética e padrões profissionais e éticos da SHRM na gestão de recursos humanos (continuação)

3. Propor orientação de especialistas, caso exista alguma dúvida quanto à adequação ética de uma situação.
4. Por intermédio do ensino e da orientação, liderar o desenvolvimento de outros profissionais como líderes éticos na profissão e nas organizações.

LEGALIDADE E JUSTIÇA

Princípio fundamental

Como profissionais de recursos humanos, somos eticamente responsáveis por promover e fomentar a legalidade e a justiça para todos os funcionários e suas organizações.

Propósito

Criar e manter um ambiente que encoraje todos os indivíduos e a organização a atingirem seu pleno potencial, de modo positivo e produtivo.

Diretrizes

1. Respeitar o valor único e intrínseco de todos os indivíduos.
2. Tratar as pessoas com dignidade, respeito e compaixão, de forma a proporcionar-lhes um ambiente de trabalho confiável sem pressões, intimidação e discriminação ilegal.
3. Garantir que todos tenham oportunidade de desenvolver suas habilidades e novas competências.
4. Assegurar um ambiente de inclusão e o compromisso com a diversidade nas organizações às quais atendemos.
5. Desenvolver, administrar e defender políticas e procedimentos que fomentem tratamento igual, justo e consistente para todos.
6. Independentemente dos interesses pessoais, apoiar as decisões tomadas por nossas organizações, desde que sejam éticas e estejam dentro da lei.
7. Agir de modo responsável e praticar o gerenciamento adequado no(s) país(es) em que operam as organizações às quais atendemos.

CONFLITOS DE INTERESSES

Princípio fundamental

Como profissionais de RH, devemos manter um nível de confiança elevado de todos os envolvidos com a empresa. Precisamos proteger os interesses de acionistas, assim como a nossa integridade pessoal, e não devemos nos engajar em atividades que possam criar conflitos de interesses reais, aparentes ou potenciais.

Propósito

Evitar atividades que estejam em conflito ou pareçam estar em conflito com qualquer uma das cláusulas deste Código de Ética e padrões profissionais e éticos na gestão de recursos humanos ou com as responsabilidades e os deveres de qualquer pessoa, como profissional da área de recursos humanos e/ou como funcionário de qualquer organização.

Diretrizes

1. Adert e defender o uso das políticas divulgadas, relacionadas ao conflito de interesses, em sua organização.
2. Não utilizar sua posição com a finalidade de obter vantagem pessoal, material ou financeira, nem mesmo a aparência de tal vantagem.
3. Não conceder nem procurar obter nenhum tratamento preferencial nos processos de recursos humanos.
4. Priorizar suas obrigações para identificar conflitos de interesses ou o seu surgimento; quando ocorrerem conflitos, divulgá-los para os interessados (*stakeholders*) na questão.

(continua)

Código de ética e padrões profissionais e éticos da SHRM na gestão de recursos humanos (continuação)

USO DAS INFORMAÇÕES

Princípio fundamental

Os profissionais de RH devem considerar e proteger os direitos das pessoas, especialmente na obtenção e difusão de informação, de forma a assegurar comunicações verdadeiras e facilitar a tomada de decisões.

Propósito

Conquistar a confiança entre todos os membros da organização, maximizando o intercâmbio aberto de informações, no mesmo tempo que se eliminam ansiedades sobre a aquisição e o compartilhamento inadequado ou impreciso de informações.

Diretrizes

1. Obter e divulgar informações por meios éticos e responsáveis.
2. Garantir que somente as informações apropriadas sejam utilizadas nas decisões que afetam a relação de trabalho.
3. Investigar a exatidão e a fonte das informações antes de permitir que elas sejam utilizadas na tomada de decisões a elas relacionadas.
4. Manter informações atualizadas e exatas sobre RH.
5. Salvaguardar informações restritas ou confidenciais.
6. Executar os passos apropriados para garantir a precisão e a totalidade de todas as informações comunicadas referentes às práticas e políticas de RH.
7. Realizar as etapas apropriadas para garantir a precisão e a totalidade de todas as informações comunicadas, utilizadas no treinamento relacionado ao RH.

Fonte: Reimpreso com permissão da SHRM.

Resumo

RESULTADO DO APRENDIZADO 1

Gerentes de RH que têm uma boa compreensão do negócio da empresa em que trabalham podem ajudá-la a alcançar suas estratégias — sejam elas quais forem — por meio da utilização eficaz de pessoas e de seus talentos. Cada vez mais, o sucesso de uma organização depende do conhecimento, da capacidade e das habilidades de seus funcionários. Para “competir por meio de pessoas”, as organizações precisam fazer um bom trabalho de gerenciamento do capital humano: o conhecimento, as habilidades e capacidades que têm valor para as organizações. Os gerentes precisam desenvolver estratégias para identificar, recrutar e contratar os melhores talentos disponíveis; para desenvolver esses profissionais de um modo que seja apropriado para a empresa; para ajudá-los a gerar novas ideias e disseminá-las por toda a organização;

para encorajar o compartilhamento de informações e para recompensar a colaboração e o trabalho em equipe.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2

A globalização tornou-se onipresente no mercado. Isso influencia o número e os tipos de trabalho disponíveis e exige que as organizações equilibrem um complicado conjunto de resultados referentes à administração de pessoal em diferentes regiões, culturas, legislações e condições de negócios. As estratégias e funções de RH têm de ser ajustadas para levar em conta essas diferenças.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3

O ritmo acelerado da globalização juntamente com escândalos corporativos ocorridos ao longo dos anos têm levado a um novo foco na responsa-

bilidade social corporativa (cidadania) e sustentabilidade (capacidade da empresa para produzir um bem ou serviço, sem prejudicar o meio ambiente ou esgotar um recurso). As empresas estão descobrindo que ter boa reputação em relação a esses aspectos pode melhorar a receita e a qualidade dos talentos que são capazes de atrair. Um dos papéis da liderança em RH é encabeçar o desenvolvimento e a implementação da cidadania corporativa por toda a organização, especialmente no que se refere ao tratamento equitativo dos trabalhadores.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 A introdução de tecnologia avançada tende a reduzir o número de cargos que exigem pouca qualificação e a aumentar o número de cargos que requerem qualificação considerável, uma mudança que se refere a passar do trabalho manual para o trabalho que exige conhecimento. Isso desloca alguns profissionais e requer que outros sejam treinados novamente. Além disso, a tecnologia da informação tem impactado a GRH por meio do sistema de informação de recursos humanos (SIRH) que dinamiza os processos de RH, torna as informações mais prontamente disponíveis para os gerentes e funcionários e possibilita que o departamento de RH tenha como foco as estratégias da empresa. A internet e as mídias sociais também estão influenciando a forma como os funcionários são contratados, como trabalham e são gerenciados.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 A fim de conter custos, as organizações estão operando pelo *downsizing*, e pela terceirização, pelo *offshoring* e pelo sistema de funcionários cooperativados, bem como aumentando a produtividade. O papel do RI não é somente implementar esses programas, mas também considerar seus prós e contras e como eles podem afetar a capacidade da empresa de competir, especialmente se levar à perda de funcionários talentosos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 A força de trabalho está se tornando cada vez mais diversificada e as organizações estão aumentando os esforços para lidar com as preocupações de seus funcionários e para maximizar os benefícios para os diferentes tipos de funcionários. No entanto, para se beneficiar das diferenças, os gestores devem olhar além das diferenças óbvias entre os funcionários para perceber as diferenças não tão óbvias: como eles pensam,

aprendem, trabalham, resolvem problemas, fazem a gestão de seu tempo e lidam com outras pessoas. Ao notar pela primeira vez as diferenças, os gerentes de RH podem alavancá-las explorando-as e, em seguida, descobrindo como elas podem agregar valor para a organização.

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 Os gerentes de RH têm de se manter a par das capacidades educacionais dos talentos disponíveis na organização. Apesar do fato de o nível de educação da força de trabalho ter aumentado, muitas empresas estão enfrentando dificuldades para encontrar funcionários com as competências básicas de que necessitam. À medida que os *baby boomers* se aposentam, os departamentos de RH precisam passar a oferecer pacotes de remuneração mais elevada para atrair candidatos qualificados, além do que os sistemas de recrutamento e seleção têm de passar a funcionar de modo mais competitivo. Os direitos dos funcionários, as preocupações com a privacidade, as atitudes em relação ao trabalho e os esforços para equilibrar o trabalho e a família estão se tornando mais importantes à medida que as dinâmicas culturais da força de trabalho são modificadas. As empresas estão descobrindo que acomodar as necessidades individuais dos funcionários, como resultado dessas mudanças, é uma forma poderosa de atrair e reter pessoas altamente qualificadas.

RESULTADO DO APRENDIZADO 8 Ao trabalhar com os gerentes de linha para lidar com os desafios das organizações, os gerentes de RH desempenham diversos papéis importantes: são consultados para dar conselhos e orientações sobre ética para várias atividades de serviços, para a formulação e a implementação de políticas e para defender os funcionários. A fim de executar essas funções de forma eficaz, os gerentes de RH devem ter uma compreensão profunda das capacidades operacionais, dos recursos financeiros e do pessoal de sua empresa. Gerentes de RH que são reatizadores, criativos e inovadores podem ajudar a moldar as estratégias de uma empresa, de modo a responder com sucesso às mudanças de mercado. Por fim, a administração de pessoal tratarem de mercado. Por fim, a administração de RH. O trabalho do gerente envolve a gestão de pessoas. Consequentemente, as companhias bem-sucedidas combinam o conhecimento dos especialistas em RH com a experiência dos gerentes operacionais para desenvolver e utilizar os talentos dos funcionários em seu pleno potencial.

Termos-chave

capital humano
downsizing
 funcionário cooperativado
 funcionários do conhecimento
 gerenciamento de mudanças
 gerentes de linha
 gestão de recursos humanos (GRH)

globalização
 licenças não remuneradas
 mudança proativa
 mudança reativa
offshoring
 qualidade Six Sigma
 reengenharia
 responsabilidade social corporativa
 sistema de informação de recursos humanos (SIRH)
 Six Sigma
 software colaborativo
 terceirização
 reengenharia

Questões para discussão



RESULTADO DO APRENDIZADO 1 As pessoas são sempre o ativo mais valioso de uma empresa? Por quê?

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 As pressões para contenção de custos vão de encontro à gestão eficaz de pessoas? Por quê?

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Suponha que seu chefe lhe peça para resumir as principais preocupações relacionadas aos funcionários ao abrir um escritório na China. Quais questões seriam incluídas em sua lista?

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Quais são os prós e contras da diversidade na força de trabalho? Os Estados Unidos estão em uma posição melhor para competir globalmente por causa de sua população diversificada?

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Cite o nome de uma empresa na qual você pretende trabalhar um dia. Qual é o histórico dessa empresa em termos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade? Esses fatores são importantes para você? Por quê?

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 Por que os gerentes de RH precisam ficar a par dos níveis educacionais e das expectativas profissionais das pessoas no mercado de trabalho?

RESULTADO DO APRENDIZADO 8 Em sua opinião, qual é o papel mais importante dos gerentes de RH?

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 A tecnologia eliminará a necessidade de as empresas contarem com gerentes de recursos humanos?

Notas e referências



1. T. J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM* (Nova York: McGraw-Hill, 1969).
2. Donald C. Busi, "Assignment Review (AR): Moving toward Measuring Your Most Valuable Asset," *Supersition* 66, n. 1 (junho de 2005): 3-7.
3. David Lepak e Scott Snell, 2003, "Managing the human resource architecture for knowledge-based competition." In: S. Jackson, M. Hite e A. D'Amico (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for Effective Human Resource Management*, (SIOP Scientific Frontiers Series, 127-154); David Lepak e Scott Snell, "Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configuration," *Journal of Management* 28, n. 4 (2002): 517-543; Steve Bares, "Study Links HR Practices with the Bottom Line," *HRMagazine* 46, n. 12 (dezembro de 2001): 14; Ann Pomroy, "Cooking Up Innovation: When It Comes to Helping Employees Create New Products and Services, HR's Efforts Are a Key Ingredient," *HRMagazine* 49, n. 11 (novembro de 2004): 46-54.
4. Dave Ulrich, Steve Kerr e Ron Ashkanas, *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy & Attacking Organizational Problems* (Nova York: McGraw-Hill Professional Publishing, 2002).
5. John P. Kotter, "Ten Observations," *Executive Excellence* 16, n. 8 (1999): 15-16.
6. "HR Success Increasingly Tied to Showing of Strong Business Acumen," *HRFocus* (dezembro de 2010): 1-5.
7. M. Hammer e J. Champy, *Reengineering the Corporation* (Nova York: HarperCollins, 1994). Consulte também Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Procter & Gamble Organization Is Changing Our Work and Our Lives* (Nova York: Harper Business, 1996); William M. James, "Best HR Prac-

Research: Technology Management, *Management Science* 45, n. 1 (Janeiro de 2002): 57-61.

8. Lee G. Bolman e Terry E. Deal, "Four Steps to Keeping Change Efforts Heading in the Right Direction", *Journal of Quality and Performance* 22, n. 3 (março/junho de 1999): 6-11.

9. "Crucial: Employees through the Six Stages of Change", *HRFocus* 79, n. 5 (maio de 2002): 4.

9. Stefan Stern, "Forever Changing", *Management Today* 7 de fevereiro de 2005: 40.

Dennis Smith, "Managing Change, Maximizing Technology", *Multi-Industry News* 40, n. 1 (Janeiro de 2005): 4.

9. "Brennaker Eyes Chinese Executives", *Fort Worth Star-Telegram* (28 de dezembro de 2010): 3C. Susan Messenger, "Going Global: A Smart Move for HR Professionals", *HR Magazine* 49, n. 3 (março de 2004): 6.

10. World Trade Organization, *World Trade Report 2010* (Genebra: WTO Publications), 2010. One N.ash of All US. Production for Export, *Pay Trade Post of the Week* (19 de março de 2005).

11. Laura McKnight, "For Companies, Doing Good is Good Business", *Kansas City Star* (26 de dezembro de 2010). <http://www.kansascity.com>.

12. Ibid.

13. Jeff Tanner e Mary Anne Raymond, *Principles of Marketing* (New York: East-West Knowledge, 2010), Capítulo 10.

14. Nancy R. Lockwood, "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role", *HRMagazine* 49, n. 2 (dezembro de 2004): 51-41.

15. Brent Gray, "Knowledge Management Is a Team Sport", *Computing Canada* 27, n. 3 (13 de julho de 2001): 23. Pimm Fox, "Making Support Pay", *Computerworld* 36, n. 11 (11 de março de 2002): 28. "Visions of the Future", *Human Resources* (Janeiro de 2003): 22.

16. Carol Carter, *Keys to Business Communication* (Upper Saddle River, NJ: Pearson), 2012: 414.

17. China Engineers Next Great Leap with Wave of Knowledge Workers", *Milwaukee Journal Sentinel* (for Knight-Ridder/Tribune News Service), 31 de dezembro de 2003; Edward Yeardley's New Book Hedges Knowledge Workers' Pivotal Role in the Future of the New Economic Reality", *PR Newswire* (4 de outubro de 2004); Marshall Goldsmith, "Supervisors of the Smart", *HRW* 30, n. 20 (22 de maio de 2009): 57-57.

18. Ben Werten, "Measuring the ROI of Training", *CIO* 14, n. 9 (15 de fevereiro de 2001): 128-36. Heidi Swedin, "Out of this World", *People Management* 14, n. 8 (17 de abril de 2008): 20-24.

19. Scott A. Snell, Donna Stuber e David R. Lepel, "Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle", in: R. L. Hansen e D. B. Greenberger (Eds.), *Human Resource Management in Virtual Organizations* (Columbus, OH: Information Age Publishing Press), Samuel Greenard, "How to Fulfill Technology's Promise", *Workforce* (Fevereiro de 1999). *HR Software Insights*, suplemento, 10-18.

20. Drew Robb, "Building a Better Workforce: Performance Management Software Can Help You Identify and Develop High-Performing Workers", *HRMagazine* 49, n. 10 (outubro de 2004): 86-92.

21. Robb, "Building a Better Workforce: How to Implement an Effective Process for a New HR Management System", *HRFocus* (Janeiro de 2005): 3-4. "New Study Finds HRIS Key to Reducing Costs", *Payroll Management Report* 7, n. 5 (maio de 2007): 13.

22. Bruce Shuman, "HRMS Flexibility Unlocks Secret to Success", *Employee Benefits* (18 de agosto de 2004): "New Study Finds HRIS Key to Reducing Costs", *Payroll Management Report* 7, n. 5 (maio de 2007): 13.

23. Douglas A. Reedy e Jay A. Conger, "Make Your Company a Talent Factory", *Harvard Business Review* (Junho de 2007): 1.

24. Douglas A. Reedy e Jay A. Conger, "Make Your Company a Talent Factory", *Harvard Business Review* (Junho de 2007): 1-8.

25. Dave Carpenter, "Is Your Retirement in Jeopardy?", *Fort Worth Star-Telegram* (1º de janeiro de 2010): 5B.

26. "Shared HR Release List of Top Five SHRM Trends for 2011", *PRNewswire* (7 de outubro de 2010). <http://www.prnewswire.com>.

27. Mike Stubbs, "Dieting Like It's Your Job: Does Paying for Healthy Habits Work?", *USA Today* (1º de junho de 2010). <http://www.usatoday.com>.

28. "Geographic Profile of Employment and Unemployment", *US Bureau of Labor Statistics*, acessado em 29 de dezembro de 2010. <http://www.bls.gov>.

29. "Up to Speed", L. L. Dean Kovar Employees as Workload Shifts; Chief Executive (Julho-agosto de 1996): 15; David Righty, "Look before You Lay Off", *Harvard Business Review* 80, n. 4 (abril de 2002): 20-21.

30. Stephanie Armour, "Some Companies Chase No-Layoff Policy", *USA Today*, 17 de dezembro de 2001, B-1; Gene Koretz, "Hire March, Hire 3, Add 5", *Business Week Online* (13 de março de 2000); Michele Conlin, "Where Layoffs Are a Last Resort", *Business Week Online* (8 de outubro de 2003).

31. Rich Maritz, "Creative Approaches to Layoffs", *Salary.com*, acessado em 29 de dezembro de 2010. <http://www.salary.com>.

32. Ibid.

33. John Sullivan, "Employee Fundings Can Be a Bad Alternative to Layoffs", *Crain* (9 de fevereiro de 2009). <http://www.crain.com>.

34. Gulman, "HR Strategy and Planning", 13-21.

35. Gulman, "HR Strategy and Planning", 13-21; Thomas W. Gately, Brian S. Kias e Dada Moore, "Outsourcing the Training Function: Results from the Field", *Human Resource Planning* 25, n. 1 (2002): 16-23, 873, 881; Dennis Dillman, "Is It Time to Outsource HR?", *Training* 39, n. 4 (abril de 2002): 50-52; Tom Anderson, "HR Outsourcing Expected to Surge this Year", *Employee Benefits News* (1º de fevereiro de 2005); Jessica Marquet, "More Pragmatic Approach to HR Outsourcing", *Workforce Management*, 87, n. 8 (5 de maio de 2008): 10.

36. Peter Bergeron, Michael Andri e Dan Feun, "The Future of Outsourcing", *BusinessWeek* (30 de janeiro de 2006).

37. Pam Babcock, "America's Newest Export: White-Collar Jobs", *HRMagazine* 49, n. 4 (abril de 2004): 50-54.

38. Elliot Spigot, "Procter & Gamble to Outsource about 80% of Back-Office Work", *The Wall Street Journal Online* (14 de junho de 2002); "Outsourcing HR", *Industry Week* 249, n. 10 (15 de maio de 2000): 71; Carolyn Hochman, "For PEOs, Business Is Booming", *HRMagazine* 45, n. 2 (fevereiro de 2000): 42-47; Brian Kline, "Trust and the Role of Professional Employer Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises", *Journal of Management Issues* 14, n. 1 (primavera de 2002): 31-49; Chris Penella, "Get It Covered: If You Can't Afford to Offer Employee Benefits on Your Own, Why Not Join Forces with a PEO?", *Entrepreneur* 32, n. 2 (fevereiro de 2004): 66-68; Mikaela Yager, "Outsource to Gain Human Resources Expertise", *Head & Mind Management* 223, n. 7 (21 de abril de 2008): 14.

39. Bruce Stokes, "Is There a Future for 'Made in America'?", *The Atlantic* (9 de dezembro de 2010).

40. Patrick Barua e Andrew Caffrey, "Productivity Leap Shows Potential of U.S. Eco-

Change to HR Directors", *HRMagazine* 45, n. 1 (Janeiro de 2001); Norma E. Amundson, William A. Borgen, Shariya Jordan e Anne C. Ehrlich, "Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences", *Career Development Quarterly* 52, n. 3 (março de 2004): 256-72.

41. Rich Maritz, "Creative Approaches to Layoffs", *Salary.com*, acessado em 29 de dezembro de 2010. <http://www.salary.com>.

42. Ibid.

43. John Sullivan, "Employee Fundings Can Be a Bad Alternative to Layoffs", *Crain* (9 de fevereiro de 2009). <http://www.crain.com>.

44. Gulman, "HR Strategy and Planning", 13-21.

45. Gulman, "HR Strategy and Planning", 13-21; Thomas W. Gately, Brian S. Kias e Dada Moore, "Outsourcing the Training Function: Results from the Field", *Human Resource Planning* 25, n. 1 (2002): 16-23, 873, 881; Dennis Dillman, "Is It Time to Outsource HR?", *Training* 39, n. 4 (abril de 2002): 50-52; Tom Anderson, "HR Outsourcing Expected to Surge this Year", *Employee Benefits News* (1º de fevereiro de 2005); Jessica Marquet, "More Pragmatic Approach to HR Outsourcing", *Workforce Management*, 87, n. 8 (5 de maio de 2008): 10.

46. Peter Bergeron, Michael Andri e Dan Feun, "The Future of Outsourcing", *BusinessWeek* (30 de janeiro de 2006).

47. Pam Babcock, "America's Newest Export: White-Collar Jobs", *HRMagazine* 49, n. 4 (abril de 2004): 50-54.

48. Elliot Spigot, "Procter & Gamble to Outsource about 80% of Back-Office Work", *The Wall Street Journal Online* (14 de junho de 2002); "Outsourcing HR", *Industry Week* 249, n. 10 (15 de maio de 2000): 71; Carolyn Hochman, "For PEOs, Business Is Booming", *HRMagazine* 45, n. 2 (fevereiro de 2000): 42-47; Brian Kline, "Trust and the Role of Professional Employer Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises", *Journal of Management Issues* 14, n. 1 (primavera de 2002): 31-49; Chris Penella, "Get It Covered: If You Can't Afford to Offer Employee Benefits on Your Own, Why Not Join Forces with a PEO?", *Entrepreneur* 32, n. 2 (fevereiro de 2004): 66-68; Mikaela Yager, "Outsource to Gain Human Resources Expertise", *Head & Mind Management* 223, n. 7 (21 de abril de 2008): 14.

49. Bruce Stokes, "Is There a Future for 'Made in America'?", *The Atlantic* (9 de dezembro de 2010).

40. Patrick Barua e Andrew Caffrey, "Productivity Leap Shows Potential of U.S. Eco-

41. Rise at 8.6 Percent Pace, Positive Profits, Desert Bode Very Well for Employment", *The Wall Street Journal*, 8 de maio de 2002; A.H. Jon E. Hilsenrath, "The Economy: By US Service Sectors Boosted Late 1990s Surge in Productivity", *The Wall Street Journal*, 22 de abril de 2002; A4; Karen Lamy Miller, "Economy Out of Steam - A Dip in US Productivity Provokes Anxious Questions", *Newsweek International* (21 de fevereiro de 2005): 34; Mikaela Yager, "Outsource to Gain Human Resources Expertise", *Head & Mind Management* 223, n. 7 (21 de abril de 2008): 14.

42. "Table 4. Projections of the Population by Sex, Race, and Hispanic Origin for the United States: 2010 to 2050", *US Census Bureau*, acessado em 18 de janeiro de 2011. <http://www.census.gov>.

43. Kim L. Hunter, "A Changing Work Force: Why Business - and the PR Profession - Needs More Diversity in Its Ranks", *Public Relations Tactics* 14, n. 7 (junho de 2007): 13.

44. Lewin Spitzer, "Diversity on the Menu: Rethink the Hood, Denny's Chief Diversity Officer Has Boosted the Company's Image, But the Harri Sold More Breakfasts", *Workforce Management* 53, n. 12 (12 de novembro de 2004): 44; Patrick Purcell, "Older Workers: Employment and Retirement Trends", *Journal of Pension Planning & Compliance* 34, n. 1 (primavera de 2008): 32-48.

45. Dan Barry, "For Those Who Spent Forever Young, Old Age is Arriving", *Fort Worth Star-Telegram* (1º de janeiro de 2011): 5A.

46. The U.S. Department of Labor's Bureau of Labor Statistics keeps up-to-date projections and percentages in these categories. Fatores interessantes podem ocorrer sem informação em <http://www.bls.gov>.

47. Institute for Women's Policy Research, "The Gender Wage Gap 2009" (Atualizado em setembro de 2010): 1.

48. Cindy Krutcher Goodman, "Women Rise to Top Job Segments Study Finds", *Fort Worth Star-Telegram* (27 de dezembro de 2010): 10B-11B.

49. Kathleen Iverson, "Managing for Effective Workforce Diversity", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, n. 2 (abril de 2000): 31-38; Gail Johnson, "Time to Broaden Diversity Training", *Training* 41, n. 9 (setembro de 2004): 16.

50. O Departamento de Estatísticas do Trabalho do Departamento do Trabalho dos Estados Unidos, mantém projeções e porcentagens atualizadas sobre requisitos educacionais para diferentes tipos de trabalho. Letores interessados podem acessar esta informação em <http://www.bls.gov>. Louis Ubicki, "College Degree Still Pays, but Its Leveling Off", *The New York Times*, 13 de janeiro de 2005, C1.

51. Don Lee, "Young Workers Careers to Carry Lifelong Stares of Recession", *Fort Worth Star-Telegram* (30 de dezembro de 2010). <http://www.star-telegram.com>.

52. "Corporates America Can't Write", *Work & Family Newsletter* (Janeiro de 2005): 4; J. R. Labbe, "Future of an Illiterate Citizenry Is Dark", *Fort Worth Star-Telegram*, 26 de agosto de 2007, C1, C8.

53. "Avoiding Identity Theft", *Altemarketer Bulletin* 114, n. 12 (dezembro de 2004): 10.

54. Steve Greenhouse, "BEOC Sues Kaplan", *New York Times* (21 de dezembro de 2010). <http://www.nytimes.com>.

55. "Your Rights: Surveillance at Work", *Workplace Fairness* (dezembro de 2010). <http://www.workplacefairness.org/>.

56. Ashley Sardin, "Benefits for Same-Sex Couples Expanding", *Washington Post* (27 de novembro de 2009). <http://www.washingtonpost.com>.

57. Todd Raphael, "The Drive to Downsizing", *Workforce* 80, n. 10 (outubro de 2001): 23; Jim Okazyaki, "Flexible Work Schedules May Make More Sense: One in Six Americans Qualifies as a Caregiver", *Who May Be Next from Flextime?*, *National Driver* 26, n. 2 (fevereiro de 2005): 16-19; Karen Springer, "Cutting Back Your Hours", *Newsweek*, 151, n. 19 (12 de maio de 2008): 60.

58. Leah Carlson, "Flextime Elevated to National Issue", *Employee Benefits News* (15 de setembro de 2009).

59. U.S. Bureau of Labor Statistics, "Human Resources, Training and Labor Relations Managers and Specialists", *Occupational Outlook Handbook*, 2010-11, acessado em 20 de janeiro de 2011. <http://www.bls.gov/>.