

SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO CONTEMPORÂNEA: UM ALINHAMENTO NECESSÁRIO¹

ERICA DA SILVA MIRANDA²
Capitão-de-Fragata(T)

RESUMO

Este trabalho tem o propósito de discorrer sobre a condição atual do Sistema de Recursos Humanos e a necessidade de seu alinhamento com as tendências mais contemporâneas de gestão. A partir da análise crítica do cenário atual e dos óbices a superar, são apresentadas alternativas que, se adequadamente implementadas, podem contribuir para o efeito desejado: um sistema de RH compatível com as necessidades de uma sociedade em mudança.

SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO
INTRODUÇÃO
A SELEÇÃO PSICOLÓGICA
SITUAÇÃO CORRENTE: ÓBICES A SUPERAR
POSSÍVEIS SAÍDAS
Análise Estratégica
Gestão Participativa
Gestão Multifuncional
Acompanhamento Sistemico
CONCLUSÕES ... NÃO CONCLUSIVAS

1 N.R.: Trabalho apresentado, em 23 de setembro de 1999, no Simpósio sobre "A Psicologia e as Políticas Organizacionais", promovido pelo Instituto de Psicologia da Aeronáutica.

2 N.R.: Mestre em Psicologia. Chefe do Departamento de Psicologia do Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha (SSPM).

CONTEXTUALIZAÇÃO

O Instituto de Psicologia da Aeronáutica (IPA), ao promover o Simpósio sobre "A Psicologia e as Políticas Organizacionais", convidou o Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM) para integrar um painel que tinha o propósito de abordar o enfoque preventivo da psicologia, no qual cada participante enumeraria as ações desenvolvidas.

No âmbito do SSPM, fui designado pelo diretor para preparar e apresentar um trabalho de acordo com a proposta do IPA. Entendi que a contribuição poderia ser mais relevante se, fugindo do campo meramente descritivo – lista de tarefas desenvolvidas –, fosse adotada uma postura mais crítica – pela discussão de questões cruciais que, por não estarem sendo adequadamente enfrentadas, estão tornando as ações preventivas de valor discutível. Foi este, pois, o eixo da apresentação:

Foi adotada uma postura mais crítica – pela discussão de questões cruciais que, por não estarem sendo adequadamente enfrentadas, estão tornando as ações preventivas de valor discutível

uma visão crítica do Sistema de Recursos Humanos em confronto com o cenário atual, com as decorrentes propostas de seu alinhamento com os modelos contemporâneos, como sugerido no título.

O conteúdo da fala foi centrado em reflexões sobre o cenário atual, o desejado e as possíveis saídas, pela superação de alguns óbices identificados. Ao final, são alinhadas algumas conclusões ... não conclusivas.

INTRODUÇÃO

A abordagem inicial foi ancorada em três questões cruciais, que nortearam o desenvol-

vimento do **tema-base – o enfoque preventivo** –, uma das possibilidades da Psicologia. Por isso, entende-se que, mais do que necessário, é mandatório que se reflita, previamente, sobre as seguintes indagações:

1ª) **onde estamos?** – análise da ambiência organizacional em que se está inserido;

2ª) **como estamos?** – domínio de metodologias, métodos e técnicas, em confronto com o estado da arte; e

3ª) **para onde queremos ir?** – existência de uma visão de futuro, num contexto de planejamento estratégico.

O resultado da reflexão poderá contribuir para o diagnóstico do panorama corrente e conduzirá à identificação dos requisitos necessários para mudanças efetivas e conseqüentes.

As análises decorrentes procurarão:

a) estudar o papel da seleção psicológica – uma das primeiras medidas preventivas – no contexto de um Sistema de Recursos

Humanos;

b) efetuar o exame crítico da situação corrente; e

c) apresentar alternativas de solução.

A SELEÇÃO PSICOLÓGICA

A seleção psicológica – ao lado de outros processos correlatos (médicos, propedêuticos, físicos etc) – pode ser considerada a primeira medida preventiva no campo psicológico, no sentido de assegurar o ingresso de indivíduos que apresentem perfis compatíveis com as exigências do cargo/função.

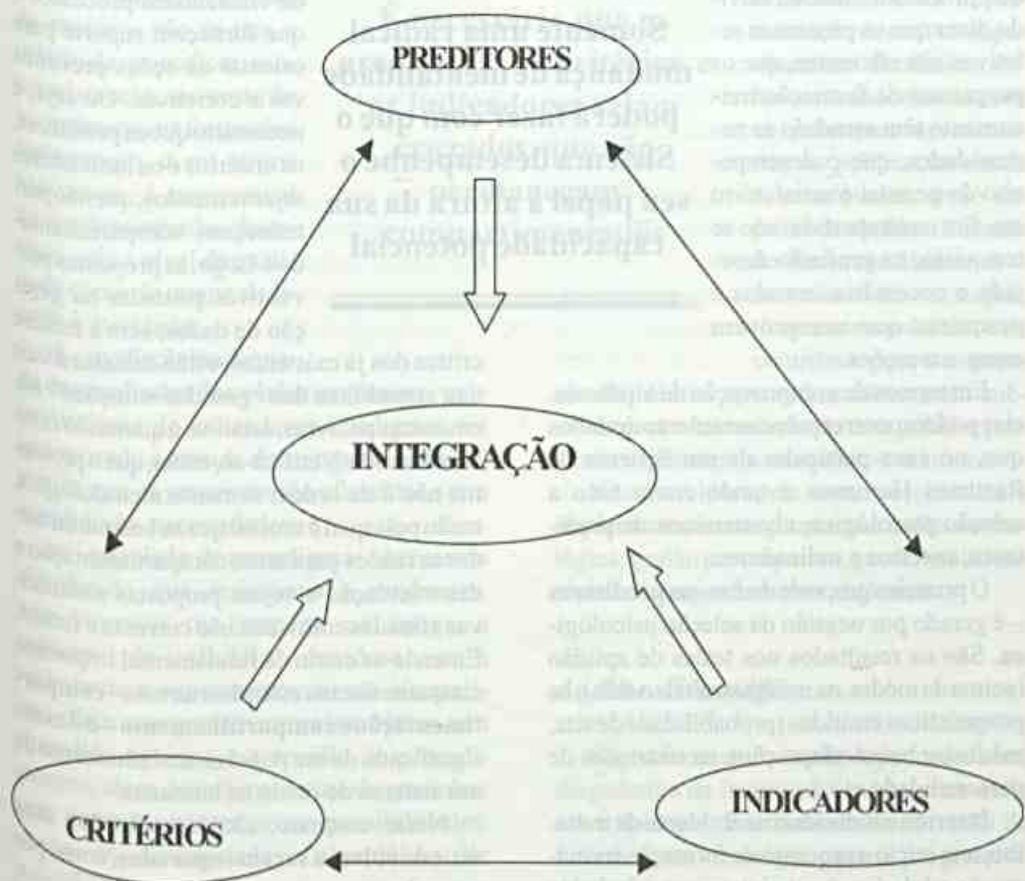
Entretanto, por ser considerada parte integrante de um Sistema de RH, o que pressupõe dinamismo, a seleção não pode ser vista como um processo que se basta a si mesmo, sob pena de todo o esforço preventivo não surtir o efeito desejado, conforme mostrado no diagrama esquemático do anexo, que é bastante ilustrativo do entendimento do papel da seleção psicológica como um componente de um Sistema de Recursos Humanos, que pretende-se dinâmico.

Dai a necessidade de a seleção psicológica – geradora de preditores – ser confrontada com critérios e indicadores produzidos por

outros subsistemas, como o de formação/treinamento, avaliação, apoio, de controle periódico etc.

A interação permanente destes elementos – preditores, critérios e indicadores – e sua integração poderão contribuir para a eficácia almejada, pela retroalimentação desejavelmente antecipada e capaz de corrigir processos ainda em curso, o que confere ao aspecto interativo um caráter efetivamente preventivo.

O diagrama esquemático a seguir representa o entendimento dessa concepção e apóia a argumentação da próxima idéia.



SITUAÇÃO CORRENTE: ÓBICES A SUPERAR

Indo da teoria à prática, tem sido observado que, de um modo geral, o Sistema de RH tem prestado bons serviços, mas seu desempenho está, ainda, aquém das suas possibilidades e potencialidades, pela reconhecida estanqueidade entre os subsistemas componentes. Por isso mesmo, entende-se que somente uma radical mudança de mentalidade – e, decorrentemente, de métodos e processos – poderá fazer com que o Sistema desempenhe o seu papel à altura da sua capacidade potencial.

Num exemplo de percepção equivocada e simplista dos processos, tem-se ouvido dizer que os processos seletivos são eficientes, que os programas de formação/treinamento têm atendido às necessidades, que o desempenho do pessoal é satisfatório etc. Em contrapartida, não se tem visto, na profusão desejada e necessária, estudos e pesquisas que comprovem essas asserções.

Em termos de comprovação de hipóteses, elas podem ocorrer pelo cruzamento de dados que, no caso particular de um Sistema de Recursos Humanos e tendo como foco a seleção psicológica, chamaremos de preditores, critérios e indicadores.

O primeiro grupo de dados – **os preditores** – é gerado por ocasião da seleção psicológica. São os resultados nos testes de aptidão (acima da média, na média ou abaixo dela), os prognósticos emitidos (probabilidade de alta, média ou baixa adaptação), as restrições de personalidade etc.

Inserido o indivíduo no ambiente de trabalho, tem início o processo de formação/treinamento e dele emerge mais um grupo de dados

– **os critérios** –, representados, por exemplo, pelos graus obtidos ao longo e ao final dos cursos, disciplinas com desempenho na média, acima ou abaixo dela etc.

Com o indivíduo já em atividade profissional, pode ser iniciada a coleta de um outro importante grupo de dados – **os indicadores** –, originários, por exemplo, do setor de apoio (problemáticas sociais, inadaptação à atividade, etc) e do setor de controle periódico (incapacidade funcional, restrições etc).

Na Marinha, os fatos ocorrem tal como descrito, constatando-se, portanto, que os dados existem. O que falta é compartilhá-los, integrá-los logicamente, para que sejam pro-

duzidas as informações essenciais para a verificação da eficácia dos processos e que forneçam suporte para orientar as ações preventivas e corretivas. Ou seja, é necessário que os preditores, os critérios e os indicadores sejam cruzados, que não permaneçam compartimentados. Logo, as propostas preventivas pautadas na geração de dados, sem a análise

crítica dos já existentes, estão fadadas a cair nas armadilhas das “grandes soluções” ou, em outras palavras, estar-se-á querendo reinventar a roda. Verifica-se, então, que o problema não é de ordem somente metodológica, razão pela qual é crucial que se busque entender as razões para tanta compartimentação e desarticulação e sejam propostas alternativas afinadas com o cenário corrente e futuro. Entende-se como de fundamental importância que se discuta estes dois termos – **compartimentação e compartilhamento** – e o exato significado de seu papel no realinhamento de um sistema de recursos humanos.

Nesse contexto, são identificados uma série de **óbices a serem superados**, como por exemplo:

Somente uma radical mudança de mentalidade poderá fazer com que o Sistema desempenhe o seu papel à altura da sua capacidade potencial

a) **indefinição de um modelo** – não se tem explicitado como os subsistemas (recrutamento, seleção, formação/treinamento, avaliação etc) interagem, como os dados devem transitar entre os setores, que análises devem ser realizadas e aspectos sobre a emissão de relatórios;

b) **prevalência do material sobre o homem** – por razões culturais e talvez pela própria complexidade do objeto de estudo da psicologia – o homem –, conhece-se maiores detalhes sobre o material (momento da troca de componentes e das revisões, condições de emprego ótimo, por exemplo etc) do que sobre o indivíduo (aspirações, motivações, crenças, valores etc);

c) **falta da percepção de custos** – não se tem a prática de quantificar, monetariamente, se o custo do investimento na formação/treinamento, e em outros processos, é compatível com o desempenho observado, seja a nível de qualidade como de tempo dedicado à atividade;

d) **avaliação inadequada de resultados dos vários processos** – pela inexistência de indicadores fidedignos, foi incorporada a atitude de se repetir, acriticamente, que os processos são eficientes e têm atendido às necessidades; e

e) **paralisia de paradigma** – de mesmo significado que resistência a mudanças, este conceito diz respeito ao apego a práticas de eficácia duvidosa e a resistência a experimentar novas alternativas. Este comportamento sistemático tem impedido avanços e a revisão de procedimentos, além de inibir abertura de caminhos que possam apontar novas possibilidades, como as denominadas “alternativas de solução”.

POSSÍVEIS SAÍDAS

A Marinha, mais do que sinalizar para as mudanças em curso, explicitou e assumiu como compromisso a necessidade de a instituição se alinhar com os modelos de gestão mais contemporâneos. Nesse particular, a aprovação do EMA-131 – Doutrina da Gestão Contemporânea – é um exemplo claro dessa disposição.

As possíveis saídas apresentadas para a superação dos óbices identificados, consubstanciadas na realização de Análise Estratégica, na adoção de modelos de Gestão

Contemporânea (desdobrada em Gestão Participativa e Gestão Multifuncional) e na implementação de um Acompanhamento Sistemático, estão em consonância com os princípios apresentados na publicação citada e, se adotadas, serão capazes de alinhar o Sistema de Recursos Humanos – mas não só ele – com práticas mais modernas e de contribuir para a superação

dos óbices apontados, oferecendo subsídios para a formulação de uma política preventiva que atenda a requisitos mínimos.

Nessa moldura, eis como se visualiza a implementação das propostas: análise estratégica, gestão participativa, gestão multifuncional, acompanhamento sistemático.

Análise Estratégica

É uma ferramenta capaz de proceder a um diagnóstico da instituição, ou do setor onde ela é aplicada. Fundamenta-se na visão de futuro como estratégia para o progressivo desenvolvimento institucional.

É necessário que os preditores, os critérios e os indicadores sejam cruzados, que não permaneçam compartimentados

O SSPM teve a oportunidade de, em 1995, juntamente com as Organizações Militares (OM) que integram o Sistema de Ensino Naval (SEN), ser submetido a uma análise estratégica, o que muito contribuiu para que fossem delineados planos e metas que conduziram a mudanças conseqüentes.

Tal análise foi replicada no final de 1998, a fim de subsidiar o Programa de Trabalho da Atividade-Fim para o ano de 1999 e os resultados comparativos alcançados não deixaram dúvidas acerca do poder dessa ferramenta – mostrando que a OM está sendo conduzida, conscientemente, a um patamar de progressivo aperfeiçoamento dos seus processos –, o que, numa avaliação de mérito, a qualifica como uma estratégia eficaz.

Com fins didáticos, são apresentadas as etapas das análises levadas a efeito: Explicitação dos fatores de força, oportunidade e ameaça; Montagem de matriz estratégica; Conhecimento de aspectos relevantes; Reapresentações da matriz.

1ª) – Explicitação dos fatores de Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça, assim definidos:

a) **Força** – característica interna que facilita ou auxilia, em grau relevante e por longo tempo, a perseguição da missão e/ou dos objetivos permanentes da atividade-fim;

b) **Fraqueza** – característica ou deficiência interna que dificulta ou prejudica, em grau relevante e por longo tempo, a perseguição da missão e/ou dos objetivos permanentes da atividade-fim;

c) **Oportunidade** – fenômeno ou condição externa, atual ou potencial, capaz de contribuir substancialmente e por longo tempo para o êxito da missão e/ou dos objetivos permanentes; e

d) **Ameaça** – fenômeno ou condição externa, atual ou potencial, capaz de prejudicar substancialmente e por longo tempo a missão e/ou os objetivos permanentes.

2ª) – Montagem da Matriz Estratégica, pelo cotejo dos fatores de força e fraqueza com as oportunidades e as ameaças, atribuindo-se a cada interação valor 0, 1 ou 2, de acordo com a sua ação impactante para a atividade-fim da OM, e atendendo ao seguinte critério:

valor 0 – impacto insignificante;

valor 1 – impacto relativo; e

valor 2 – impacto significativo.

3ª) – Conhecimento dos seguintes aspectos relevantes:

a) Potencialidades de atuação ofensiva – resultante da interação dos fatores de força e de fraqueza com as oportunidades;

b) Capacidade defensiva – resultante da interação dos fatores de força e de fraqueza com as ameaças;

c) Debilidade de atuação ofensiva – resultante da interação dos fatores de fraqueza com as oportunidades; e

d) Vulnerabilidades – resultante da interação dos fatores de fraqueza com as ameaças.

4ª) – Representação da matriz resultante da análise, como mostrado a seguir:

AMBIENTE EXTERNO \ AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	POTENCIALIDADE DE ATUAÇÃO OFENSIVA (I)	CAPACIDADE DEFENSIVA (II)
FRAQUEZAS	DEBILIDADE DE ATUAÇÃO OFENSIVA (III)	VULNERABILIDADES (IV)

Os resultados obtidos são interpretados da seguinte maneira:

- a) Capacidade Ofensiva = (I – III)
- b) Capacidade Defensiva = (II – IV)
- c) Posicionamento Estratégico Global = [(I + II) – (III + IV)]

Esses resultados é que orientarão a formulação dos Planos Estratégico, Tático e Operacional decorrentes.

É importante assinalar que para que esta proposta alcance a eficácia desejada, é fundamental que as análises estratégicas – passos iniciais do processo – sejam efetuadas em todos os segmentos da organização: do topo à base, dos grandes comandos às menores unidades, sob pena de se criar ilhas de excelência. Em não adotando essa recomendação, estar-se-á cometendo um vício de origem e as medidas implementadas – contidas nos Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais – não surtirão todos os efeitos desejados.

Gestão Participativa

Este princípio, que é um dos pilares da Gestão Contemporânea, é uma forma de administrar pessoas que propicia:

- a harmonização entre os interesses individuais e coletivos;
- o aproveitamento do potencial diferenciado de cada um dos agentes que compõem a organização;
- um espaço de diálogo entre a hierarquia e as equipes de trabalho, no qual são analisadas, discutidas e incorporadas novas idéias e novas oportunidades;
- níveis de autonomia no desenvolvimento do trabalho; e
- compartilhamento de informações organizacionais e de novos desafios.

Recentemente, tive a oportunidade de conhecer um exemplo de aplicação deste inovador tipo de gestão quando realizei, em setembro de 1999, uma visita técnica ao CATRE (Centro Aéreo de Treinamento), Or-

ganização Militar da Força Aérea Brasileira, sediada em Natal, RN, para coletar dados de desempenho de dois aviadores navais – futuros pilotos de A-4 – que lá realizam curso de seleção para a caça. Diariamente, um oficial estagiário (aspirante-aviador que realiza curso de caça – em aeronave *Xavante* – ou de ataque – no *Tucano*) acompanha o comandante da unidade, um brigadeiro-do-ar, em todas as suas atividades, para conhecer, desde cedo, como é o processo decisório nos mais altos escalões. Numa palestra para comitiva da Escola de Guerra Naval (EGN) que visitava aquela grande unidade, o comandante, ao falar da experiência, disse que a tem considerado bastante interessante e produtiva, pois ele tem tido a oportunidade de não só transmitir experiências e ensinamentos aos aspirantes como, também, tem aprendido bastante com o seu “sombra” – como é chamado o estagiário –, com ambos crescendo com o processo.

Indubitavelmente, um oficial formado nesse contexto terá melhores condições de não somente entender a complexidade da arte da chefia e do comando – um dos propósitos da experiência –, mas também estará sendo melhor preparado para exercer funções de liderança.

Gestão Multifuncional

Considerando-se o caráter altamente interativo do mundo atual, as atividades de um processo cruzam, normalmente, várias atividades funcionais até atingirem os objetivos do processo, caracterizando os macroprocessos, que são entendidos como os processos multifuncionais que geram produtos de importância crítica para uma infra-estrutura permanente. Eles são entendidos, também, como aqueles com impacto sobre a organização, que visam objetivos corporativos e que possuam atividades em agregação de valores.

Uma das formas de se tornar um macro-processo eficaz é pela adoção de um gerente ou "dono" deste macroprocesso, que tenha uma visão de todas as etapas, ou seja, um gerente líder como se fosse um Órgão de Direção Setorial Líder (ODSL).

Um exemplo naval de processo multifuncional, que está em pleno curso, é a reimplantação da asa fixa na Marinha. Nele estão envolvidos, por exemplo, o Setor de Material

(obras civis, preparação do NAeL Minas Gerais, armamento e munição etc) e o Setor de Pessoal (seleção médica e psicológica com novos parâmetros, formação de pilotos, formação/treinamento de especialistas etc). A criação de um Empreendimento Modular (EM-012) – capacitação da Marinha para defesa aérea de Força Naval –, inserido na Sistemática do Plano Diretor, diz bem da dimensão dos projetos relacionados com

a operação das aeronaves A-4 que, sem dúvida, já estão representando uma nova realidade para a Marinha, em todos os sentidos.

Considera-se que o momento atual vivido pela Marinha, quando se assiste ao rompimento de diversos paradigmas, é extremamente oportuno para que se avalie a pertinência de se realizar a seleção dos futuros pilotos de caça – e de todas as demais atividades "nobres" – por meio de um comitê de seleção, quando representantes de todos os setores que detêm dados de relevância (aspectos médicos, físicos, psicológicos, de carreira, de formação etc) se reuniram e "fechariam" o processo, integrando-se verda-

deiramente os dados. A idéia não é nova e já foi apresentada por este mesmo autor em 1988, em artigo publicado no *Boletim Segurança de Aviação em Foco* (BISAFO). A experiência vivida com a primeira seleção específica para pilotos de A-4, realizada no primeiro semestre de 1999, mostrou a necessidade de uma interação mais efetiva entre os setores envolvidos no processo.

A adoção da Gestão Multifuncional, com

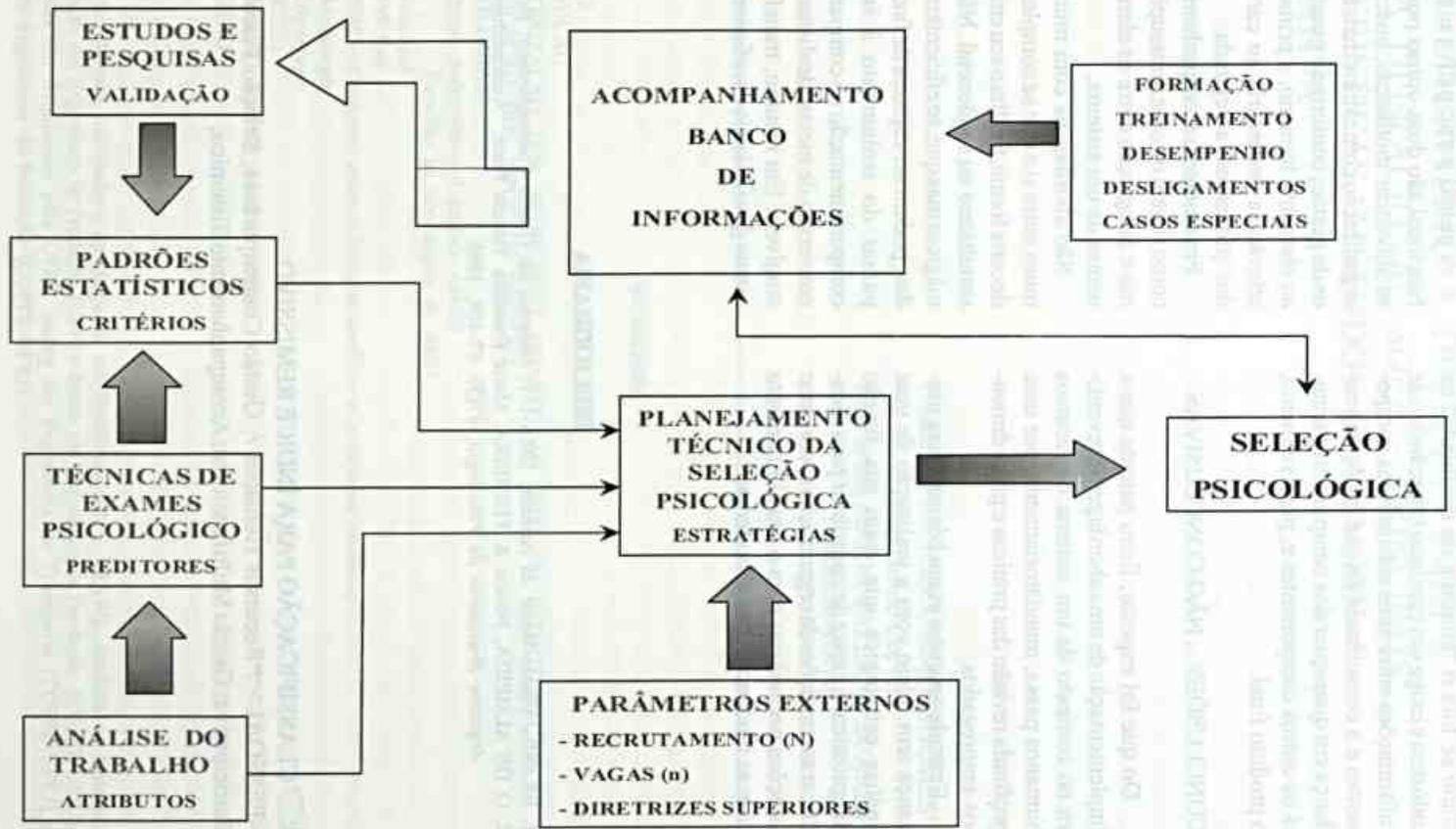
a interação coordenada dos diversos segmentos da Organização, possibilitará, concretamente, que sejam explicitados os primeiros indicadores – que já existem, mas dispersamente –, oferecendo a oportunidade de se conhecer, efetivamente, se os processos dos vários setores componentes são eficazes ou não.

Não são soluções mágicas mas que, se eficientemente empregadas, podem ser capazes de fazer a instituição passar do isolamento à integração, da compartimentação ao compartilhamento, da conversão de metas idealistas em resultados tangíveis

Acompanhamento Sistêmico

O Acompanhamento Sistêmico é definido por Ó de Almeida & Ferreira (1985) "como a coleta e a análise sistemática das informações coletadas pelo subsistema de avaliação e/ou por pesquisas específicas, propiciando-lhes o auto-ajustamento necessário". Quando se fala de um sistema de seleção de pessoal, por exemplo, deve-se considerá-lo como um sistema aberto, sofrendo a influência do recrutamento que o alimenta, dos processos, padrões e técnicas que utiliza, da adaptação e desempenho final de seus selecionados e, ainda, das interações de seus diversos componentes, direta ou indiretamente em contato. De certa forma, portanto, o acompanhamento sistêmico é

VISÃO DINÂMICA DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS



como se fora o "controle de qualidade" da indústria e exige um contínuo intercâmbio de informações entre seus subsistemas componentes e a consciência de que qualquer mudança em quaisquer dos componentes afetará os outros componentes e, possivelmente, o produto final.

CONCLUSÕES ... NÃO CONCLUSIVAS

Do que foi exposto, ficou patente que a implementação de uma abordagem preventiva no contexto de um sistema de recursos humanos passa, mandatoriamente, por uma profunda revisão das práticas e procedimentos empregados.

Entende-se que a etapa básica dessa mudança tem início com a realização de uma análise estratégica que, com sua função diagnóstica, é capaz de contribuir para identificar as condições da organização e reorientar as ações necessárias para o seu alinhamento com as tendências mais modernas.

A gestão participativa e a gestão multifuncional são duas outras possibilidades de se alavancar mudanças, buscando alinhar a organização com estilos mais contemporâneos de gestão, conferindo grande importância ao elemento humano, a primeira, e dando a relevância necessária ao caráter interativo dos processos, a segunda.

Finalmente, o acompanhamento sistêmico, como sugere o nome, pressupõe um dinamismo e integração entre os elementos componentes de um sistema.

São abordagens com muitos pontos comuns entre si e que se complementam o que, de certa forma, facilita o seu emprego de modo simultâneo ou seqüencial. Não são soluções mágicas mas que, se eficientemente empregadas, podem ser capazes de fazer a instituição passar do isolamento à integração, da compartimentação ao compartilhamento, da conversão de metas idealistas em resultados tangíveis. Em resumo, transformar o sentimento de eficiência em eficácia comprovada.

BIBLIOGRAFIA

1. BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-131. *Doutrina da Gestão Contemporânea*. Brasília, 1997.
2. Ó DE ALMEIDA, Nélon & FERREIRA, Maria Francisca Theresa Pinto. "Acompanhamento Sistêmico". *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 37(3): 97-104, 1985.

CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<PESSOAL> / Recursos Humanos /; Gestão Contemporânea; Seleção Psicológica; Gestão Participativa; Gestão Multifuncional; Acompanhamento Sistêmico;