

Recursos Humanos

Gestão Estratégica de Recursos Humanos a Partir da Dinâmica de Sistemas

AUTORES

ANGELI KISHORE

Universidade de São Paulo
angelikishore@yahoo.com

TATIANA PROENÇA URBAN

Universidade de São Paulo
tatiproenca@yahoo.com

MARCIA MARIA SILVEIRA CAMPOS MOREIRA

Universidade de São Paulo
marcia_silveira@hotmail.com

ROBERTO CODA

Universidade de São Paulo
rob coda@usp.br

Resumo

Ainda hoje, existe um grande questionamento sobre a efetividade da área de recursos humanos quanto à sua contribuição nos resultados da organização devido à dificuldade de mensuração de seus impactos. Assim, o problema de interesse deste estudo encontra-se na busca de um melhor instrumento para a verificação do impacto da área nos resultados da organização, através da aplicação da teoria da dinâmica de sistemas, que surge como forma de identificar o papel estratégico da função de recursos humanos como alavancadora de melhorias no desempenho organizacional. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o *Modelo de Auto-Análise de Smilansky*, em que a amostra foi composta de profissionais de recursos humanos de diversas firmas.

Na procura por uma maior contribuição da área de recursos humanos na participação da vantagem competitiva organizacional, a teoria de dinâmica de sistemas encontra grande espaço de aplicação, uma vez que apoiada em um diagnóstico bem estruturado pode representar um importante meio de ligação entre o sistema de recursos humanos e outros sistemas dentro das organizações.

Palavras-Chave: dinâmica de sistemas, estratégia, alavancagem.

Abstract

Questions about the effectiveness of the human resources area in regards to the value it adds to the organizational results remain due to the difficulty of its assessment. Therefore, the problem of interest of this study is settled in the search of a better instrument to verify the impact of human resources in the results of the organization by applying the theory of dynamic systems in order to identify the strategic hole of human resources as a lever for upgrades in the organizational performance. The instrument for data gathering *Smilansky's Self-Analysis Model* has been applied in a sample composed by Human Resources professionals from various firms.

In search for a better contribution of the human resources area for the organizational competitive advantage, the theory of dynamic systems finds place to be applied, since based on a well structured diagnosis it can represent a important way to connect the human resources system to other systems inside the organization.

Key words: dinamic systems, strategy, leverage.

1. Introdução

A partir das décadas de 1970 e 1980, diversas firmas enfrentaram a grande concorrência internacional devido à ofensiva japonesa que surge e desestabiliza a hegemonia norte-americana (Fischer, 2002) bem como uma parte da Europa. Isso levou à demanda por uma maior responsabilidade por parte de todas as funções da organização (Jamrog e Overholt 2004), e a gestão de recursos humanos não poderia deixar de fazer parte dessa nova estrutura emergente, em que a busca pela melhor estratégia seria o foco principal de toda a organização.

Dessa forma, segundo Legge (1995), o que se observou é que nos últimos vinte anos houve uma modificação, tanto nos Estados Unidos quanto em uma parte da Europa, quanto à terminologia para “administração das relações de trabalho”: a “administração de pessoal” deu espaço para “administração de recursos humanos”, e que finalmente, transformou-se em “administração de recursos humanos estratégicos”.

No entanto, ainda hoje, tanto gerentes, executivos como acadêmicos concordam que não houve uma mudança substantiva na atuação da gestão de pessoas desde o seu início. Segundo Guest (1987 *apud* Legge, 1995), os departamentos pessoais passaram apenas a ser “departamentos de recursos humanos”. Isso se deve ao questionamento da efetividade da área na contribuição dos resultados e da estratégia da organização, devido à grande dificuldade de mensuração destes últimos.

Paralelamente ao período acima, observou-se o crescimento da necessidade do raciocínio sistêmico, uma vez que vivemos em uma época de grandes transformações econômicas, sociais e tecnológicas, onde o acesso, o volume e a velocidade das informações são cada vez mais difíceis de serem absorvidas tanto pelo homem, quanto pelas organizações. Dessa forma, a dinâmica de sistemas surge para ajudar a compreender os fenômenos conjuntamente, na medida em que aumenta a complexidade do ambiente.

Assim, o problema de interesse deste estudo reside na busca de um melhor instrumento para a verificação do impacto da área nos resultados da organização, e o objetivo deste trabalho é buscar, através da aplicação da teoria da dinâmica de sistemas, uma forma de identificar o papel estratégico da função de Recursos Humanos como alavancadora de melhorias no desempenho organizacional.

Este estudo se iniciará com o levantamento bibliográfico revendo as origens históricas da área de recursos humanos e seu papel seguido pela apresentação sintética da Teoria dinâmica de sistemas. A segunda parte dedica-se ao aspecto metodológico do estudo. Realizou-se diagnóstico e análise de pontos críticos com necessidade de melhorias da área de recursos humanos através do questionário estruturado recomendado por Smilansky (1997). A terceira e a quarta etapas consistiram na aplicação a partir da escolha de um dos arquétipos de Senge (1990) para o ponto identificado como mais crítico na etapa anterior e apresentar as conclusões, recomendações e restrições do estudo.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Revisão Histórica da Área de Recursos Humanos

No Brasil, a área de recursos humanos teria suas origens fundamentadas no início do século XX, acompanhando o processo de industrialização do país. Albuquerque (*apud* Fischer 1998) estrutura a evolução da área em 4 fases a partir do início do século, desde o que foi chamado de “Pré-Histórica até quarta e última fase apresentada é a “Administrativa”, que teria se iniciado em 1965 e se estenderia até os dias atuais. Este período registrou novos movimentos sindicais (destaque para 1978). Nesta fase, o administrador de pessoal foi substituído pelo gerente de relações industriais ou gerente de recursos humanos. A partir dos

instrumentos utilizados para avaliar os custos e benefícios da área, muitos gestores passaram a identificar o RH como uma função com pouca contribuição para o sucesso do negócio. Por outro lado, começou-se a desenvolver correntes valorizando a qualidade de produtos, de vida no trabalho, de administração da cultura e diversidade e a educação continuada. Assim, a função de RH teve que adaptar seu papel e, ao mesmo tempo assumir uma postura mais estratégica. Segundo Albuquerque (2002, p.38),

“a expressão ‘administração estratégica de recursos humanos’ surgiu na literatura internacional no início da década de 1980, sob diferentes alegações, seja com base nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas da área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e sua gestão”

Assim, durante os anos de 1970 e 1980, os profissionais de recursos humanos começaram a buscar o conhecimento na *teoria de sistemas* para obter um enfoque mais estratégico dentro da organização (Jamrog e Overholt, 2004).

2.2. Os Recursos Humanos Estratégicos

Para Jamrog e Overholt (2004), os profissionais de recursos humanos deveriam se enxergar, primeiramente, como “pessoas de negócios” e depois como pessoal de Recursos Humanos. Estudos conduzidos pela Escola de Negócios da Universidade de Michigan mostraram que 43% dos impactos de RH na performance da organização foi a partir de sua contribuição estratégica (Jamrog e Overholt, 2004). No entanto, os profissionais de RH não estariam obtendo sucesso como parceiros estratégicos do negócio, apesar da expectativa destes em alcançar tal êxito. Segundo um estudo conduzido pelo Centro de Organizações Eficazes, apesar do crescente número de profissionais acreditarem se encaixar no perfil do parceiro estratégico, eles não gastam muito tempo realizando esses tipos de atividades (Jamrog e Overholt, 2004).

Os autores sugerem que essa lacuna entre as expectativas dos profissionais de RH se tornarem parceiros estratégicos e a sua concretização seria decorrente de falhas na forma de medir resultados da área, ou seja, possivelmente o RH não estaria medindo adequadamente seu papel para gerar impactos nos negócios. Segundo Jamrog e Overholt (2004), para que o pessoal de RH atinja o perfil de parceiro estratégico do negócio, ele precisa alcançar o que foi chamado de eficácia organizacional. A eficácia organizacional é a medida de quão bem as organizações atingem suas missões através das suas estratégias essenciais. Assim, para se entender como os recursos humanos impactam na eficácia organizacional, os autores recorrem à teoria dos sistemas e à mensuração de sistemas. Porém, para fins deste trabalho, será focada a alavancagem de estratégias dentro da aplicação de um dos arquétipos da teoria de sistemas.

2.3. Dinâmica de Sistemas – principais conceitos

A dinâmica de sistemas foi desenvolvida por Jay W. Forrester para a análise do comportamento de sistemas complexos, tais como as organizações e outros sistemas sociais.

Dentro da ótica de dinâmica de sistemas, segundo Bellinger (1980), o significado da palavra *sistemas* baseia-se na definição do biólogo Ludwig von Bertalanffy (1975), que diz que o sistema pode ser compreendido como uma entidade que mantém sua existência através da mútua interação entre as partes.

Para Bellinger (1980), a ênfase da dinâmica de sistemas se dá na expressão "*mútua interação*" partindo do princípio de que é o que ocorre entre as partes, através do tempo, e que mantém o sistema. As considerações de todas as partes e as suas inter-relações possibilitam a visão dos pontos de alavancagem dentro do sistema, conforme veremos mais adiante.

Ainda, através da interação entre as partes de um sistema emergirão características que não podem ser encontradas no estudo das partes isoladamente. Sendo assim, o conceito de “emergência” indica o surgimento de padrões, estruturas ou propriedades que podem ser adequadamente explicados pela análise dos componentes do sistema e suas interações (Bellinger, 1980).

A dinâmica de sistemas propõe ir além das relações de causa e efeito em uma única direção – o fluxo de influência entre duas variáveis é recíproco: ao invés de um evento simplesmente afetar o outro, acredita-se que o segundo também afeta o primeiro. Deste modo, toda a influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Para se compreender o comportamento dos sistemas, os mecanismos de “*feedback*”, que mostram o círculo de relações de causa-efeito, têm papel fundamental como elementos estruturais, sendo aquele representado através de diagramas.

2.3.1. Círculos de Causalidade e Conceito de Atraso

Em dinâmica de sistemas, os círculos de causalidade de balanço e de reforço são os elementos fundamentais na construção das estruturas para o entendimento dos sistemas, ou, dito de outro modo, são as partes que podem ser combinadas de inúmeras formas para descrever as interações entre os eventos presentes nos sistemas. Os círculos de causalidade de reforço podem ser entendidos como: “... um evento *A* tem uma influência positiva em *B* se *A* adiciona a *B* ou se *A* resultar em uma mudança em *B* na mesma direção” (Kirkwood, 2004). Assim, os círculos de reforço são os impulsionadores do crescimento.

Nos círculos de reforço, todo movimento que ocorre é intensificado, resultando em mais movimento na mesma direção (Senge, 1990). Em outras palavras, os primeiros estágios de crescimento são mais lentos e posteriormente eles aceleram-se. Vale notar que depois que o crescimento se acelera, pode ser tarde demais para resolver o problema que resulta deste crescimento (Kirkwood, 2004).

Ressalta-se que, passado um tempo, cursos acelerados de crescimento ou de declínio encontram limites que podem reduzir, parar, desviar ou até mesmo reverter o crescimento. Esses limites são os círculos de causalidade de balanço.

Os círculos de causalidade de balanço podem ser entendidos como: “... um evento *A* tem uma influência negativa em *B* se *A* subtrai de *B* ou se *A* resultar em uma mudança em *B* na direção oposta” (Kirkwood, 2004). O círculo de balanço se mostra em uma situação em que se busca a estabilidade e em que existe um objetivo.

O círculo de balanço está contido em muitos processos de gestão, que pode provocar uma solidez de forma útil, como também pode causar resistência a mudanças necessárias (Kirkwood, 2004).

Ainda, o conceito de atraso, uma das contribuições da dinâmica de sistemas, refere-se à análise da perspectiva temporal entre as relações de “*feedback*” e as conseqüências que os atrasos podem impactar no comportamento dos sistemas. A maior parte dos processos de “*feedback*” apresenta alguma forma de tempo de espera, porém, ele não é percebido ou bem entendido, em muitas das situações. Assim, a presença de atrasos de diferentes durações nos eventos poderá modificar radicalmente os padrões de comportamento do sistema.

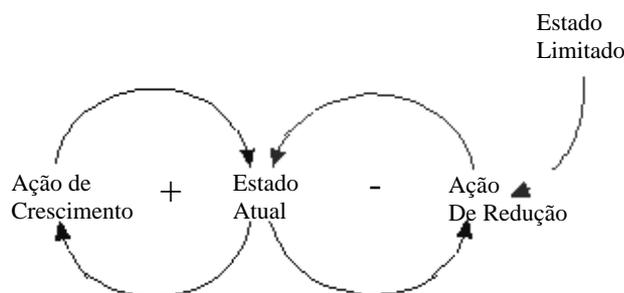
2.3.2. Arquétipos

A combinação dos três elementos - círculos de causalidade de balanço e de reforço e o conceito de tempo de espera - faz emergir um padrão de comportamento observável em outros sistemas – os arquétipos. O objetivo dos arquétipos de sistemas é aperfeiçoar a percepção do

indivíduo, fazendo com que este seja capaz de enxergar as estruturas em discussão e detectar as áreas de alavancagem (Senge, 1990).

Foram identificados até hoje, pelos pesquisadores, mais de dez arquétipos. Discutiremos, em maiores detalhes, o arquétipo “Limites ao Crescimento” (Figura 1) proposto por Senge em sua obra “A Quinta Disciplina”, visto que utilizaremos este arquétipo para a uma melhor compreensão dos dados obtidos em nossa pesquisa de campo.

Este arquétipo é caracterizado por círculos de causalidade de balanço e de reforço. O processo de reforço cresce, atuando por um tempo sozinho, aumentando a espiral de sucesso. Em um determinado momento, outros efeitos secundários surgem, que são os processos de balanceamento. Estes têm como função limitar o crescimento, levando a uma redução do crescimento ou até mesmo à sua estagnação (Senge, 1990).



Fonte: Bellinger, Gene – “Mental Model Musing” em <http://www.systems-thinking.org/welcome.htm>. Último acesso em 05 de Agosto de 2004.

Figura 1

O arquétipo de limitação ao crescimento é frustrante para as mudanças organizacionais, que de início possuem um crescimento de sucesso, porém, logo depois, esse sucesso passa a ser contido, perdendo a sua força.

2.3.3. Alavancagem

Para Senge (1990), a maneira recomendável para lidar com este arquétipo é enxergar a alavancagem, isto é, a possibilidade de mudança no comportamento do sistema, no círculo de balanço e não no de reforço. É preciso, antes de tudo, identificar o fator de limitação do sistema para que ocorram mudanças efetivas. Porém, quanto mais força é aplicada nas alavancas, maior será a resistência do processo de balanço, e os esforços podem ser em vão. Além disto, o arquétipo “limites ao crescimento” gera limites continuamente: mesmo que se resolvam alguns problemas de limitação, outros poderão surgir impedindo mais uma vez o crescimento permanente.

3. Metodologia

3.1. O Modelo de Auto-Análise de Smilansky

O presente estudo foi inspirado em grande parte pelo trabalho de Smilansky (1997). O ponto essencial defendido pelo autor é o de que enquanto na década de 1980 muitos departamentos de pessoal estavam em busca de novas idéias sobre desenvolver uma abordagem de gestão de recursos humanos mais avançada, nos últimos anos, o foco teria se alterado dramaticamente em direção da necessidade de justificar uma contribuição direta ao

acesso aos objetivos estratégicos do negócio. Este movimento teria sido incentivado em grande parte pela crescente competição enfrentada pelas empresas e pela pressão para a redução de custos.

Outro aspecto interessante, indicado pelo autor, foi a mudança do foco da função da área de recursos humanos em relação a seus clientes: de meramente uma vaga entidade corporativa para os quais eles eram o guardiões para uma situação em que os gerentes de linha tornam-se clientes-chave requisitando serviços de recursos humanos para que administrassem sua posição em relação ao ambiente de maneira mais efetiva.

A partir de um levantamento com profissionais de recursos humanos desenvolvido pelo *Personnel Standards Lead Body* em aproximadamente 3000 organizações de diversos setores e portes com 1500 respostas, o autor desenvolveu um questionário para auto-avaliação da empresa.

O questionário foi dividido em cinco grupos, de acordo com a Tabela 1 abaixo:

Bloco A: Estratégia e Organização	Contribuição que a área de RH oferece para o desenvolvimento e revisão da estratégia, estrutura e processo de trabalho da organização para promover efetividade bem como melhorias na cultura e valores culturais de forma a garantir e dar suporte à estratégia de longo prazo.
Bloco B: Atração	Avaliação do desenvolvimento das estratégias e planos para identificar necessidades estratégicas da organização para recrutar novas pessoas, distribuir efetivamente as pessoas pela organização, desligar pessoas e utilizar contratos temporários como parte da força de trabalho.
Bloco C: Desenvolvimento	Identificar as estratégias de desenvolvimento e manutenção para fortalecer o desempenho dos grupos e dos indivíduos para aprimorar o posicionamento de competitivo de longo prazo das organizações, estabelecer plano de desempenho e rever processos, promover o desenvolvimento individual de longo prazo e promover o desenvolvimento de equipes.
Bloco D: Compensação e Benefícios	Avaliar o desenvolvimento e manutenção de planos e estratégias referentes à remuneração total, estabelecer níveis de remuneração para cargos e pessoas, desenvolver benefícios efetivos e despesas, bem como remunerar os empregados.
Bloco E: Relações com os Empregados	Desenvolvimento e manutenção de planos e estratégias referentes a todas as relações com os empregados: assegurar o comprometimento do empregado em mudanças, promover comunicação interna efetiva para que a organização alcance seus objetivos, negociação com grupos e indivíduos, aconselhamento, aproximação das políticas e leis, saúde e segurança, promoção de oportunidades igualitárias, entre outras.

Tabela 1

Os cinco grupos se relacionam no que o autor chamou de “natureza integrada dos serviços de recursos humanos” (p. 10). O Grupo A representaria um papel de destaque sobre os demais grupos que são apresentados em posição equivalente e funcionariam como canais para atingir o objetivo estratégico simbolizado por A.

3.2. A Pesquisa

3.2.1. Amostra

O instrumento de coleta dos dados foi encaminhado, por meio eletrônico, a profissionais da área de Recursos Humanos de diversas empresas. Foram obtidas 16 respostas de 8 empresas de médio e grande portes (considerando o critério de número de funcionários) dos setores de pesquisa, financeiro, processamento de imagem, eletrodomésticos, consultoria, automobilística, internet e petroquímica.

3.2.2. Instrumento de coleta de dados

O questionário, baseado no Modelo de Auto-Análise de Smilansky, possibilita aos profissionais de Recursos Humanos envolvidos na pesquisa a expressão de suas opiniões a respeito de dois momentos distintos das atividades da área. Primeiramente, foi perguntado sobre a importância de cada atividade de Recursos Humanos para o sucesso da organização. Posteriormente, os profissionais opinaram sobre a capacidade atual da área no exercício de cada uma das atividades pesquisadas. As opiniões foram expressas através das seguintes escalas de valor: Importância das atividades de RH para o sucesso da organização - cinco níveis de crítico (1) a sem importância (5) – e capacidade atual da área de RH no exercício das atividades pesquisadas – cinco itens de excepcionalmente boa (1) a fraca (5). Essas opiniões foram expressas através de 28 perguntas distribuídas nos cinco blocos do questionário.

3.2.2. Processo de análise dos dados obtidos

As respostas obtidas foram tabuladas e os resultados apresentados na sessão a seguir. A partir da tabulação dos dados, identificou-se qual dos 5 blocos de questões do questionário apresentou maior potencial de melhoria da área de RH, ou seja, aquele em que havia maior distância entre a importância para o sucesso futuro e capacidade atual (comparação dos *gaps* das médias dos dois grupos de respostas).

Uma vez selecionado o bloco, partiu-se para a análise das questões pertencentes a este bloco em busca daquela que apresenta maior potencial de melhoria de acordo com o mesmo critério. Sendo selecionada a questão, parte-se para a aplicação de um arquétipo de Senge (1990), no caso o de “Limites ao Crescimento” com o objetivo de explicar o papel estratégico da área de Recursos Humanos em resolver este ponto identificado como o de maior potencial de melhoria.

4. Resultados obtidos

4.1. Resultados por questão

A primeira preocupação no tratamento dos dados baseou-se na busca de valores médios obtidos por questão. A partir destes valores médios, calculou-se a diferença entre a importância atribuída a cada atividade e a capacidade atual da área para exercê-la. A tabela 2 e o gráfico 1 apresentam os resultados obtidos nesta etapa de tratamento dos dados.

Questão	Importância	Capacidade	Diferença
1.1	2,3	3	0,8
1.2	1,9	3,2	1,3
1.3	2,1	3,3	1,2
1.4	2,4	3,1	0,7
1.5	3,1	3,5	0,4
2.1	2,1	2,9	0,8
2.2	2,7	2,8	0,1
2.3	2,6	3,3	0,7
2.4	2,2	3,4	1,2
2.5	3,1	3,1	0,0
2.6	3,8	3,4	-0,4
3.1	1,9	2,8	0,9
3.2	2,2	3,1	0,9
3.3	2,5	3,4	0,9
3.4	2,5	3,3	0,8

Questão	Importância	Capacidade	Diferença
4.1	2,0	2,8	0,8
4.2	1,9	2,9	1,0
4.3	2,6	2,9	0,3
4.4	2,0	1,7	-0,3
4.5	2,1	1,8	-0,3
5.1	2,1	3,3	1,2
5.2	1,5	3,4	1,9
5.3	2,8	3,3	0,5
5.4	2,1	2,1	0,0
5.5	2,8	3,1	0,4
5.6	2,8	3,2	0,5
5.7	2,7	3,1	0,4
5.8	2,3	2,4	0,2

Tabela 2

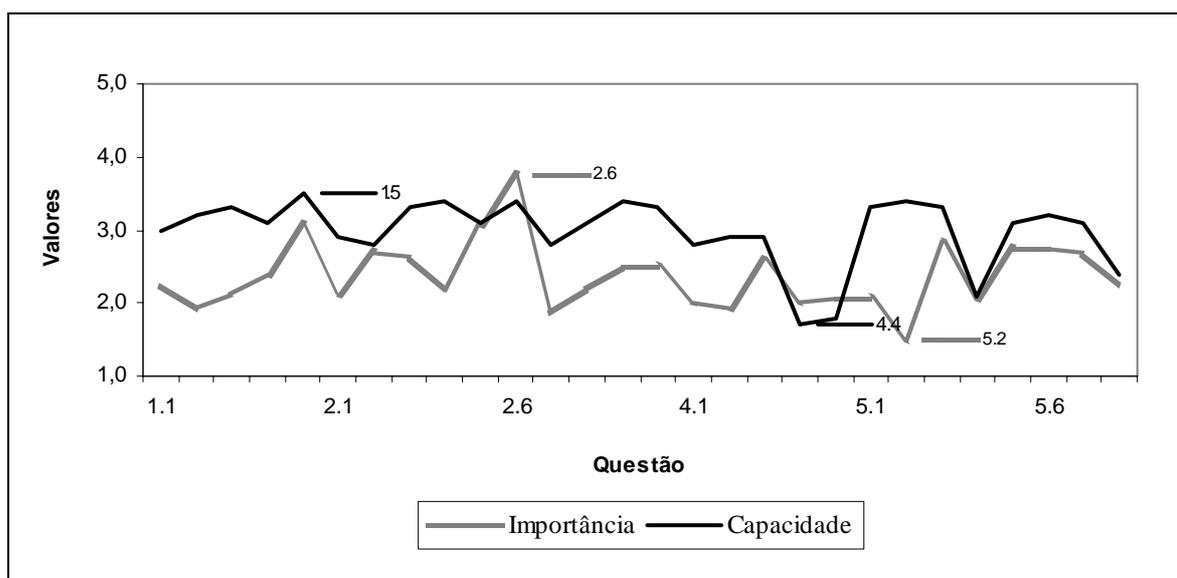


Gráfico 1

Analisando dos dados apresentados, nota-se que:

- De maneira geral, os profissionais de Recursos Humanos que participaram deste estudo consideram que a área precisa aprimorar sua capacidade no exercício de suas atividades (importância > capacidade atual);
- A questão 5.2 (Promover a comunicação eficaz dentro da organização) apresentou-se como a ação mais importante da área de Recursos Humanos para o sucesso da organização, com um valor médio de 1,5 (entre crítico e muito importante);
- A questão 2.6 (Admitir pessoal temporário e não essencial) apresentou-se como a ação menos importante da área de Recursos Humanos para o sucesso da organização, com valor médio de 3,8 (entre importante e poderia ajudar);

- A questão 4.4 (Efetuar o pagamento dos empregados) apresentou-se como a ação com maior capacidade de execução pela área de Recursos Humanos, com valor médio de 1,7 (entre excepcionalmente boa e muito boa);
- A questão 1.5 (Facilitar as relações com agentes externos - consumidores, autoridades, instituições educacionais, etc.) apresentou-se como a ação com menor capacidade de execução pela área de Recursos Humanos, com valor médio de 3,5 (entre boa a razoável).

4.2. Resultado por bloco de atividades

Uma segunda preocupação deste estudo foi identificar qual bloco de atividade apresentou a maior discrepância entre importância e capacidade atual representando assim um maior potencial para melhoria na atuação da área de Recursos Humanos junto às organizações.

Para isto, buscou-se obter, a partir do valor médio de cada questão referente ao bloco estudado, um valor médio do bloco.

Os resultados obtidos estão representados na tabela 3:

Blocos	Importância	Capacidade	Diferença
Desenvolvimento	2,30	3,20	0,90
Estratégia e organização	2,35	3,20	0,85
Relação com empregados	2,40	3,00	0,60
Atração	2,70	3,20	0,50
Compensação e benefícios	2,10	2,40	0,30

Tabela 3

Assim, notamos que o bloco de atividades ligadas ao desenvolvimento apresentou a maior discrepância entre importância e capacidade atual, justificando o estudo de soluções de melhoria focadas nas questões a ele relacionadas.

4.3. Resultado do bloco Desenvolvimento

Como o objetivo deste estudo recai sobre a identificação de problemas e busca de ações de melhoria no desempenho das ações de Recursos Humanos, a terceira preocupação deste estudo foi analisar especificamente o bloco das atividades de desenvolvimento.

A tabela 4 reflete os resultados obtidos em cada questão abordada neste bloco de atividades.

Questão	Importância	Capacidade	Diferença
3.1 Estabelecer e manter o desempenho gerencial	1,88	2,80	0,93
3.2 Estabelecer oportunidades para melhorar a capacidade individual (ex. Treinamento)	2,20	3,10	0,90
3.3 Promover processos de desenvolvimento individual de longo prazo	2,50	3,40	0,90
3.4 Facilitar o desenvolvimento de processos de trabalho em equipe	2,50	3,30	0,80

Tabela 4

Os dados da tabela acima apontam a questão 3.1 como a que, dentro do bloco desenvolvimento, apresenta maior discrepância entre importância e capacidade atual. Assim, este trabalho propõe que as ações de melhoria da atuação da área de Recursos Humanos comecem a ser desenvolvidas sobre esta questão. A partir deste ponto, o trabalho preocupa-se em encontrar soluções para o problema apontado na questão 3.1.

5. Proposta: O RH Estratégico com o uso da Teoria de Dinâmica de Sistemas

A partir dos resultados obtidos, observamos que a categoria que apresentou maior discrepância entre a “importância para sucesso futuro” e a “capacidade atual de RH” foi a de “Desenvolvimento”. Para fins de exemplificação de como poder-se-ia aliar a ótica de dinâmica de sistemas à alavancagem de estratégia em RH, o presente estudo optou por escolher dentre as questões da categoria “Desenvolvimento”, a que apresentou também a maior diferença entre o “importância para sucesso futuro” e a “capacidade atual de RH”. Dessa forma, observamos que a assertiva 3.1 “estabelecer e manter o desempenho gerencial” foi a que apresentou tais características.

Segundo os dados apresentados no item 4.2, o grupo “importância para sucesso futuro” ficou em 1,9 e a “capacidade atual de RH” em 2,8. Inferimos, assim, que existe uma lacuna entre esses dois grupos como principal ponto de melhoria para a área de Recursos Humanos, segundo as percepções do pessoal de RH entrevistado. Vale lembrar que a amostra é não é representativa.

O que este artigo proporá em seguida é uma forma de enxergar esse problema, segundo uma visão sistêmica, para depois apontar a alavancagem. Partiremos do princípio que a redução do desempenho gerencial pode ter como causa a sobrecarga de trabalho.

Abaixo, temos no arquétipo “Limites ao Crescimento” (Figura 2), configurada com a problemática da assertiva “estabelecer e manter o desempenho gerencial”. Começamos a olhar este arquétipo a partir do ciclo de reforço, em que se encontram “as metas”. O atingimento das metas gera uma ação por parte dos gerentes, que levam a um maior resultado. Este maior resultado por sua vez, leva ao estabelecimento de metas mais desafiadoras, e assim por diante, intensificando o ciclo de reforço. Porém, observando o segundo ciclo, que é o de balanço, vemos que a maior quantidade de metas leva a um aumento dos recursos (por exemplo, número de funcionários da equipe), o que gera uma sobrecarga de trabalho para o gerente poder administrar esses maiores recursos desviando-se de sua função central, que por sua vez, resulta em um menor desempenho. A alavancagem se encontraria no ciclo de balanço, uma vez que poder-se-ia intervir seja com capacitação administrativa para melhor gerenciamento do tempo, contratando pessoas com formação administrativa para diminuir a sobrecarga dos gerentes entre outras opções. A atuação da função de Recursos Humanos seria a potencializadora da alavancagem. Vale notar, que grande parte das empresas, não conseguindo obter essa visão sistêmica do processo, acabam, equivocadamente, reforçando mais ainda as metas, na esperança de que estas tragam mais resultados.



Figura 2

Dessa forma, observa-se que a ferramenta de dinâmica de sistemas se mostra bastante útil para alinhar estratégias, pessoas e os trabalhos diários, assim como para entender como se

dá a influência entre esses elementos e suas inter-relações. Em outras palavras, o objetivo é criar um processo que permita ao RH enxergar as ligações entre o negócio, a estratégia e a execução. Assim, percebe-se a importância para os profissionais de RH aprenderem a enxergar a sua área e a organização como sistemas que se conectam entre si para uma possível alavancagem em termos estratégicos.

É importante ressaltar, ainda, que a partir do momento em que os profissionais de RH se sentem confortáveis com a teoria de dinâmica de sistemas, eles precisam desenvolver um processo para monitorar todo esse sistema, ou seja, uma técnica que esteja atenta para alinhar o capital humano da organização aos interesses estratégicos da mesma. Esse processo auxiliará os profissionais no confronto da realidade, com a análise dos dados, e conduzir estratégias de maneira a solucionar rapidamente os problemas (Jamrog e Overholt, 2004).

6. Conclusões, Recomendações e Limitações

Através do diagnóstico da área de Recursos Humanos fundamentado em critérios de contribuição estratégica é possível identificar pontos-chave de melhoria que, a partir da aplicação da visão sistêmica, podem identificar soluções com impactos no resultado global da organização. Gostaríamos de sugerir que as organizações em busca de avaliar o impacto estratégico da área de RH também complementassem a análise interna da área com o que foi sugerido por Jamrog e Overholt (2004), ou seja, primeiro, entender o RH como um subsistema dentro do grande sistema da organização, segundo identificar indicadores-chave relacionados ao impacto do RH para o sucesso do negócio e terceiro, avaliar as competências da organização e identificar onde a área de RH poderia atuar em conjunto com os executivos da organização para melhorar as competências fundamentais para o sucesso da organização.

Neste estudo, como já foi apresentado anteriormente, o diagnóstico realizado não deve ser considerado como representativo, seu papel neste estudo é apenas ilustrativo. Além disso, gostaríamos de ressaltar que o diagnóstico de RH não deve ser fundamentado apenas em respostas de questionário de percepção interna, mas pode ser complementado com a visão dos clientes internos, avaliação do orçamento de RH e análise do ambiente organizacional entre outras opções. A contribuição que esperamos fornecer é a de integrar um instrumento de diagnóstico de análise da área de Recursos Humanos com um instrumento estratégico para atuação eficaz da área.

A teoria de dinâmica de sistemas tem grande espaço de aplicação para uma área de Recursos Humanos que busca um posicionamento mais estratégico e, uma vez apoiada em um diagnóstico bem estruturado pode representar um importante meio de ligação do sistema de recursos humanos e outros sistemas dentro das organizações.

7. Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. **A Gestão Estratégica de Pessoas:** in *Fleury et al*, As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BELLINGER, G. – **Mental Model Musing.** 1980. Arquivo eletrônico em <http://www.systems-thinking.org/welcome.htm>. Último acesso: 05 de Ago de 2004.
- FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo e Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre empresas consideradas exemplares** – Tese defendida junto à FEA/USP, 1998.
- FISCHER, A. L. **Um Resgate Conceitual e Histórico do Modelo de Gestão de Pessoas:** in *Fleury et al*, As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FORRESTER, J. W. – **The Beginning of System Dynamics.** 1989. Arquivo eletrônico em <http://www.public.asu.edu>. Último acesso: 05 de Ago de 2004.

JAMROG, J.; OVERHOLT, M. **Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution.** *Human Resource Planning*, 2004, 27, 1 pp. 51-62.

KIRWOOD, C.W. – **System Dynamics Methods: A Quick Introduction.** 2004. Arquivo eletrônico em <http://www.public.asu.edu/~Kirkwood/Sysdyn/Sdintro/Sdintro.htm>. Último acesso: 05 de Ago de 2004.

LEGGE, K. **Human Resource Management.** UK: Macmillan Business, 1995.

SENGE, Peter M. – **A Quinta Disciplina.** 2a. ed. São Paulo: Best Seller, 1990, p.37-134.

SMILANSKY, J. **The New HR.** Thomson Business Press. 1997.