

**RESENHA: RH COMO PEÇA-CHAVE NA ESTRATÉGIA GLOBAL**

*Regiani Salvático Silva<sup>1</sup>*

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

**RECURSOS HUMANOS – ESTRATÉGIA E GESTÃO DE PESSOAS NA SOCIEDADE GLOBAL**

De Antonio Cesar Amaru Maximiano. Rio de Janeiro - Brasil, LTC, 2014. 406 p.

Recursos Humanos – Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global é destinado a alunos do curso superior e interessados na área de gestão de pessoas. Seu ponto forte é proporcionar uma leitura didática e de fácil compreensão, explicando desde assuntos mais básicos, como revolução industrial, a conceitos mais complexos, como métodos para avaliação da remuneração de uma empresa. O livro é dividido em cinco partes: Organização, Trabalho, Cargos e Competências, Planejamento e Processos. Antes de começar a dissertação sobre os principais campos de RH (recrutamento e seleção, aprendizagem e desenvolvimento e recompensa), o autor descreve o papel e a importância do departamento de recursos humanos em uma organização e a estrutura de carreira nessa área. Além disso, ele aborda de forma concisa a história do trabalho desde a pré-história até a revolução digital e também comenta sobre as normas da relação de trabalho empregado-empregador. Maximiano faz uso do trabalho de Robert F. Mager (1962) para iniciar seus capítulos, mostrando os comportamentos/ aprendizados desejados após a leitura, e ao final apresenta um resumo sobre os conceitos expostos. Ademais, o autor sugere exercícios variados (estudos de casos, questões para serem respondidas em grupo ou individualmente e preenchimento de esquemas) para fixação do conteúdo recém-lido. O formato é bastante útil para aqueles que pretendem lecionar sobre gestão de pessoas com base no livro, que,

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração PUC-SP

aliás, é o que o autor sugere, visto que na editora se tem acesso a uma proposta de aulas/curso.

Com relação ao assunto globalização, o autor detalhou os três estágios de internacionalização de Boudreau (2010): comércio internacional, empresa multinacional e empresa globalmente integrada. Entender esses conceitos é de suma importância para um profissional de RH do século XXI, pois a área é uma das peças-chave para a estratégia da organização na competição da sociedade global. O departamento de gestão de pessoas deve estar alinhado ao planejamento da empresa para os processos de recrutamento e seleção, programação de treinamentos técnico-comportamentais, trilha de carreira, entre outras atividades, de modo a ajudar a organização no atingimento das metas.

Outro fator essencial abordado por Maximiano é o tempo. Administrar o tempo na sociedade global é um desafio, em razão das diferentes velocidades em que as decisões/ações são tomadas. Para o profissional de RH, é necessário que o *feeling* que o leva a entender os diversos contextos e ritmos, no qual a organização está inserida, esteja aguçado e sensível, de forma a orientar as diretrizes da gestão do capital humano. Nesse contexto, torna-se mais desafiador o tempo das pessoas, seres de natureza complexa, completamente diferentes e imprevisíveis. O tempo de trabalho, experiências prévias, motivação para adquirir novas experiências e muitos outros fatores influenciam na contratação, promoção e investimento em capacitação. A possibilidade de aceitar uma oportunidade de mudança, investir em um projeto ou tomar uma decisão depende do tempo de cada um.

Conforme já mencionado, os processos de RH devem estar intimamente alinhados à estratégia da organização para o sucesso no desempenho das estratégias pelos funcionários. Nesse sentido, o planejamento de recursos humanos deve ser feito entendendo o momento presente e preparando-se para o futuro. Um método que pode ser utilizado para isso é a análise de cenários, na qual se especula sobre as possíveis situações que possam surgir no futuro e um planejamento que seja a elas pertinente. Um planejamento bem estruturado e detalhado com o aval do comitê diretivo da organização é um guia que ajuda a antever imprevistos. Entretanto, é preciso ajustar o planejamento quando acontece alguma mudança que impacte nas operações, sejam elas bruscas ou não, como fusão ou aquisição de outra empresa, ordem de demissão em massa ou fechamento dos negócios no país.

Nos capítulos finais, o autor aborda as principais áreas da área de RH: recrutamento e seleção de pessoas, aprendizagem e desenvolvimento e recompensa. Os processos de recrutamento e seleção estão se adaptando pouco a pouco à globalização e ao surgimento de empresas globais. Nesse tipo de organização é comum o RH ter que contratar pessoas

de outros países para trabalhar remotamente, e, quando isso acontece, normalmente as entrevistas são conduzidas por videoconferência. Esse tipo de recurso possibilita que a seleção seja mais veloz, reduz os gastos com passagens aéreas e ainda permite melhor administração do tempo. Portanto, é possível verificar que a tecnologia é um facilitador, permitindo que o profissional de RH faça atividades em nível global, como recrutamento, pois o analista de recursos humanos tem acesso a *sites* e redes sociais profissionais com currículos de pessoas de todo o mundo.

Para fazer o planejamento da estratégia de aprendizagem e desenvolvimento da organização é necessário entender quais são os *gaps* de desenvolvimento dos trabalhadores, o que pode ser melhorado no clima organizacional, entre outros aspectos, para que se possa planejar algo com foco e que tenha um resultado positivo de mudança. Nesse sentido, a área de Recursos Humanos deve se aproximar dos líderes e empregados para entender a fundo quais os assuntos que devem ser abordados durante o ano, como no caso de um treinamento de líderes, em que é interessante que o RH converse com uma amostra da população para entender quais são as dificuldades na gestão de pessoas. Em uma estratégia global, muitos treinamentos devem ser feitos por todos os funcionários da organização, como curso de ética, conduta e boas práticas. Além de cursos desse tipo, as grandes corporações oferecem treinamentos *e-learning* sobre os seus produtos, estratégias de vendas e também de *soft skills* (competências pessoais).

No último capítulo, Maximiano aborda o tema “recompensa”, no qual explica as diferenças entre os termos salário, pagamento, compensação, remuneração e recompensa, além de esclarecer o que compõe cada um. Esse tópico se relaciona a outro, em que discorre sobre cargos, pois para montar a estrutura de recompensa de uma organização é necessário que a ela esteja associado um plano de cargos. Cada posição tem uma faixa salarial específica, como a posição de analista de recursos humanos júnior, cuja faixa de remuneração está entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.500,00 mensais. No sentido da estratégia de uma empresa global, tanto as descrições e nomenclaturas de cargos quando os *ranges* salariais podem ser estabelecidos de forma global. Entretanto, há uma tabela nesse capítulo em que é mostrada a discrepância entre os salários nos países, levando em consideração que os EUA são considerados como parâmetro 100, o Brasil está com 17, México com 11 e Noruega 166. A distância entre os países, seja pela cultura, educação e outros, leva a diferenças exorbitantes e mostra que ainda se está longe de salários igualitários em todo o mundo.

Finalmente, Maximiano aborda questões fundamentais para gestão de pessoas. Ele trabalha com um texto de leitura agradável e fluida, esclarecendo, através de tópicos, os temas discutidos nos diversos capítulos. O autor deu destaque brilhante à relação da gestão de

peças com a sociedade global e a posição do RH como um parceiro estratégico para a organização, marcando sua posição não somente como uma área de *back office*. Além de ser um livro que comenta as funções da área e alinha entendimentos sobre história, também posiciona o leitor em relação à sociedade atual e suas características. Após a leitura do livro, fica claro que o profissional de RH na sociedade global precisa ser um profissional flexível, adaptativo e atento às mudanças para ajudar a organização a atingir seus objetivos de forma rápida e planejada.