

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA ABREU FREITAS

**BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO EM
EMPRESAS NA ALEMANHA**

**São Cristóvão
Fevereiro / 2019**

JULIANA ABREU FREITAS

BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS NA ALEMANHA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Professora Dr^a. Thaís Ettinger Oliveira Salgado

**São Cristóvão
Fevereiro / 2019**

JULIANA ABREU FREITAS

BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS NA ALEMANHA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

TCC Defendido e Aprovado em 27 de Fevereiro de 2019

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Thaís Ettinger Oliveira Salgado
Universidade Federal de Sergipe - UFS (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Rosângela Sarmento Silva
Universidade Federal de Sergipe - UFS

Prof. Me. Felipe Guilherme de Oliveira Melo
Universidade Federal de Sergipe - UFS

Dedico este trabalho a Deus, à minha família que tanto amo e à minha orientadora Thais, que presenteou-me com valiosos conselhos durante a elaboração desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, da sabedoria e da escrita.

À minha família, a melhor do mundo. Especialmente aos meus pais, por todo conhecimento em mim investido, apoio dedicado e carinho compartilhado.

A Christoph, por toda paciência que sempre teve comigo mas, especialmente, por ter atravessado o oceano para me apoiar nessa jornada.

À minha orientadora Thais, por ter abraçado a orientação deste trabalho de forma tão motivadora, sempre com um sorriso contagiante e conselhos tão valiosos.

Aos professores da UFS, principalmente aos do curso de Administração, que brindam-nos todos os dias com seu precioso conhecimento.

Aos colegas e amigos, por dividirem todos os momentos comigo, desde o primeiro até o último dia do curso.

Às empresas que me ofereceram a incrível oportunidade de estagiar na Alemanha, meus chefes, colegas e todos os amigos que fiz por lá.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

*"Conhecer não é demonstrar nem explicar, é
aceder à visão."*

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as boas práticas de Recursos Humanos adotadas por empresas na Alemanha, contribuindo para a literatura existente no sentido de conhecer mais práticas internacionais de RH. Este tema torna-se relevante pois, devido aos vários avanços, às mudanças que o mundo vem sofrendo e à grande facilidade em compartilhar informações ao redor de todo o planeta, as organizações, buscando sobrevivência e lutanto para manterem-se sempre em ritmo altamente competitivo em relação aos seus concorrentes, são forçadas a adaptar-se constantemente. Como consequência, a área de Recursos Humanos passa a ter um papel significativo nas empresas pois, tradicionalmente, o papel do profissional de RH em muitas organizações era servir como um braço de sistematização e policiamento da administração executiva. Para tornarem-se cada vez mais ágeis, as grandes empresas mundiais estão redesenhandoo suas boas práticas de Recursos Humanos tendo em vista que, no mercado atual, agilidade é uma enorme vantagem competitiva para as organizações. O presente trabalho utilizou-se de observação direta, assistemática, participante e artificial como metodologia para analisar empresas na Alemanha durante 18 meses, com o intuito de identificar as boas práticas de Recursos Humanos vivenciadas por lá atualmente. A Alemanha, à primeira vista, pode ser um exemplo de um sistema empresarial bastante restritivo, colocando em questão o escopo de uma gestão de Recursos Humanos ativa e estrategicamente orientada, porém grandes empresas podem apresentar práticas bastante inovadoras quando comparadas a outras de mesma indústria em outros países, como o Brasil.

Palavras-chave: Boas Práticas, Recursos Humanos, Alemanha.

ABSTRACT

This research goal is to analyze the Human Resources best practices used by companies in Germany, contributing to the existent literature as it presents international HR practices. The topic becomes relevant because, due to the several achievements, changes that the world has been suffering and the fact that it is so easy to share information around the globe, the organizations, seeking for survival and struggling to remain always at a highly competitive pace towards competition, are forced to adapt constantly. As a consequence, the Human Resources area starts to have a significant role inside the companies as, traditionally, the HR professional role in many organizations used to be an arm of systematization and policing of the executive managers. To become more and more agile, the biggest companies around the world are redesigning their HR best practices because, in the current market, agility is a huge competitive advantage for organizations. This research uses direct, asystematic, participant and artificial observation as methodology to analyze companies in Germany for 18 months, in order to identify their best practices in the Human Resources world. Germany, at a first glance, may be an example of a rather restrictive business system, jeopardizing an active and well oriented Human Resources management, but large companies can have very innovative best practices when compared to others from the same field in other countries, like Brazil.

Key Words: Best Practices, Human Resources, Germany

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

RH Recursos Humanos

LER Lesão por Efeito Repetitivo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O papel do profissional de RH	19
Figura 2: Avaliação de desempenho.....	24
Figura 3: Objetos de observação	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Novos Aprendizados	31
Quadro 2: Visão geral dos resultados.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2. OBJETIVOS.....	15
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. JUSTIFICATIVA.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.2. RECURSOS HUMANOS NA ALEMANHA	21
2.3. AS MELHORES PRÁTICAS DE RH.....	23
2.3.1. Avaliação de Desempenho.....	23
2.3.2. Remuneração	25
2.3.3. Recrutamento e Seleção.....	26
2.3.4. Aprendizado e Desenvolvimento	27
2.3.5. Comunicação e Organização do Trabalho	29
3. METODOLOGIA.....	33
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	33
3.2. MÉTODO DA PESQUISA	35
3.3. FONTES DE EVIDÊNCIA	36
3.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	37
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	38
4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1.1. Avaliação de Desempenho.....	38
4.1.2. Remuneração	39
4.1.3. Recrutamento e Seleção.....	40
4.1.4. Aprendizado e Desenvolvimento	40
4.1.5. Comunicação e Organização do Trabalho	41

4.2. VISÃO GERAL DOS RESULTADOS.....	42
5. CONCLUSÕES	44
REFERÊNCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

Devido ao avanço científico, tecnológico, à facilidade em compartilhar informações ao redor do planeta e a uma série de outros fatores, o mundo vem mudando tanto e tão rápido como nunca antes, trazendo dúvidas, e probabilidades até então inimagináveis e gerando mudanças nas empresas.

As organizações, para sobreviver e, no intuito de manter-se sempre em ritmo competitivo com relação aos concorrentes do mercado, adaptam-se também a essas mudanças, levando a uma transfiguração em todo seu sistema e forçando inovação nos modelos de gerência. Segundo Bastos e Borges-Andrade (2002), esse procedimento mundial de reorganização produtiva, cujas repercussões afetam as empresas, os sindicatos e os próprios funcionários, procuraria ultrapassar o paradigma convencional e burocrático de disposição e desempenho empresarial.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

As mudanças na área de Recursos Humanos também já vêm acontecendo há bastante tempo. De acordo com Cappelli e Tavis (2018), depois da Segunda Guerra Mundial, quando a manufatura dominou o cenário industrial, o planejamento estava no centro dos Recursos Humanos pois, as organizações queriam que suas práticas de RH fossem baseadas em regras e internamente consistentes, de modo que pudessem cumprir com confiança planos de cinco anos ou mais. À medida que os negócios tornavam-se menos previsíveis e as empresas precisavam adquirir novas habilidades rapidamente, a abordagem tradicional começou a se flexibilizar. A força de trabalho e o planejamento sucessório continuaram, embora as mudanças na economia e nos negócios muitas vezes tornassem esses planos irrelevantes.

Para Nogueira e Barreto (2013), a abertura do mercado brasileiro, durante o governo Collor, determinou a intensificação e internacionalização das organizações

no Brasil. O surgimento da necessidade de capital humano apto a enfrentar a temática universal oriunda da globalização, pressionou a área de Recursos Humanos e suas políticas, engrenando a busca por um novo perfil de gestores, capazes de lidar com organizações internacionalizadas. Desta forma, a área de RH passa a ter um papel significativo nas empresas, ao contrário da antiga e convencional função, tornando-se participativo no planejamento estratégico e auxiliando de modo efetivo nos resultados.

Para produzir esse trabalho foi observado o funcionamento da área de Recursos Humanos em empresas na Alemanha durante 18 meses e estudado obras teóricas e empíricas acerca das boas práticas nesta área executadas. Assim, a presente pesquisa apresenta alguns aprendizados alemães recentes, no que diz respeito à área de Recursos Humanos, servindo de sugestão para as organizações brasileiras.

Para Marconi e Lakatos (2003), “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

O estudo das práticas de Recursos Humanos em diferentes países ainda é incipiente, portanto, o presente artigo traz contribuição teórica na medida em que explora um tema pouco comentado. Aqui, pretende-se destacar o atual papel da área de Recursos Humanos, bem como, as melhores práticas atualmente exercidas por ela nas organizações. Isso porque esse trabalho visa entender o seguinte problema: Quais são as boas práticas de Recursos Humanos vivenciadas atualmente em empresas na Alemanha?

1.2. OBJETIVOS

De acordo com Richardson (2012), é nessa etapa do trabalho em que o autor esclarece os objetivos gerais e específicos que foram utilizados no decorrer do estudo do tema proposto.

1.2.1. Objetivo Geral

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 219), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto.”

Assim esclarecido e, face aos desafios administrativos enfrentados pelos gestores, a presente pesquisa tem como objetivo geral: Analisar as boas práticas de RH nas empresas da Alemanha no intuito de contribuir com a literatura brasileira.

1.2.2. Objetivos Específicos

Também para Marconi e Lakatos (2003, p. 219) os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares.”

Portanto, o presente estudo tem como objetivos específicos:

- a) Analisar as boas práticas de Recursos Humanos no contexto atual;
- b) Identificar boas práticas de Recursos Humanos adotadas por empresas na Alemanha;
- c) Contribuir para a literatura no sentido de conhecer mais práticas internacionais de Recursos Humanos.

1.3. JUSTIFICATIVA

Para Marconi e Lakatos (2003), a justificativa é a fase que reconhece e aponta as contribuições do trabalho para o campo do estudo, evidenciando sua relevância para questões práticas e teóricas.

Dessa forma, levando-se em consideração a escassez de materiais que abordam o tema neste trabalho detalhado e a crescente necessidade de inovação por partes das empresas que visam manter-se em um mercado altamente competitivo, buscou-se estudar e escrever sobre o tema escolhido como forma de contribuição à literatura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte do trabalho dispõe de uma revisão bibliográfica acerca do tema escolhido, expondo concepções de autores que estudaram sobre a importância das boas práticas de Recursos Humanos para as organizações. Para Marconi e Lakatos (2003), mencionar as conclusões mais relevantes que outros escritores alcançaram possibilita destacar a colaboração do trabalho efetuado, testemunhar contradições ou reiterar comportamentos e ações. Ainda para Marconi e Lakatos (2003, p. 225) “Tanto a confirmação, em dada comunidade, de resultados obtidos em outra sociedade quanto a enumeração das discrepâncias são de grande importância”.

Para tanto, aqui será tratado sobre os seguintes tópicos como forma de respaldo ao tema escolhido: o atual papel da área de Recursos Humanos, a área de Recursos Humanos na Alemanha e as melhores práticas de RH presentes atualmente nas organizações.

2.1. O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Heathfield (2018), tradicionalmente, o papel do profissional de Recursos Humanos nas organizações tem sido servir como um braço de sistematização e policiamento da administração executiva. Seu papel estava mais alinhado com as funções de pessoal e administração que eram vistas pela organização como pura burocracia.

Nessa função, segundo Heathfield (2018), o profissional de RH atendia bem às expectativas executivas, mas era frequentemente visto como um bloqueio na estrada por grande parte do restante da organização. Algumas necessidades desse papel permanecem porém, as organizações de hoje não podem se dar ao luxo de ter um departamento de RH que não contribua para liderar o pensamento moderno e contribuir para aumentar a lucratividade da empresa.

Ainda de acordo com Heathfield (2018), nesse ambiente, grande parte do papel do RH está se transformando. O papel do gerente, diretor ou executivo de RH deve ser paralelo às necessidades de sua organização em constante mudança. Organizações de sucesso estão se tornando mais adaptáveis, resilientes, rápidas para mudar de direção e centradas no cliente. Nesse contexto, o profissional de RH, considerado necessário pelos gerentes e executivos, é um parceiro estratégico, um defensor dos funcionários e um mentor de mudanças, conforme pode ser observado na figura abaixo:

Figura 1: O papel do profissional de RH



Fonte: A autora com base em Heathfield (2018).

Segundo Heathfield (2018), nas organizações de hoje, para garantir sua viabilidade e capacidade de contribuir, os gerentes de RH precisam pensar em si mesmos como parceiros estratégicos. Nessa função, a pessoa de RH contribui para o desenvolvimento e a realização do plano de negócios e dos objetivos da organização.

De acordo com Khan (2014), ao invés de implementar e apoiar atividades estratégicas para a organização, os gestores de RH devem estar engajados na tomada de decisão e formulação de estratégia juntamente com a gerência executiva. Isso porque, essa parceria estratégica impacta os serviços de RH, como a criação de vagas de trabalho, reconhecimento e pagamento estratégico, desenvolvimento de

desempenho e sistemas de avaliação, planejamento de carreira e sucessão, e desenvolvimento de funcionários.

De acordo com Maugans (2015), como defensor de funcionários, o gestor de RH aborda a preocupação de como os funcionários serão afetados quando importantes decisões estão sendo consideradas, ajudando a estabelecer a cultura organizacional e garantindo que as pessoas tenham competência, preocupação e compromisso para atender bem aos clientes.

Ainda segundo Maugans (2015), o gerente de RH desempenha um papel integral no sucesso organizacional por meio de seu conhecimento e defesa de pessoas. Essa defesa inclui experiência em como criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas contribuirão mais e serão mais felizes e motivadas.

Para Heathfield (2018), como defensor dos funcionários, o gerente de Recursos Humanos fornece estratégias gerais de gestão de talentos, oportunidades de desenvolvimento de funcionários, programas de assistência aos empregados, compartilhamento de ganhos e estratégias de participação nos lucros, intervenções de desenvolvimento organizacional, abordagem de processos para reclamações e resolução de problemas e oportunidades regulares de comunicação.

Gilley e Gilley (2003) definem Mentor de Mudanças como os especialistas que conseguem desvendar os aspectos humanos e organizacionais da mudança, juntamente com os procedimentos disponíveis para planejar, comunicar, implementar, monitorar e avaliar mudanças.

Para Heathfield (2018), a avaliação constante da eficácia da organização resulta na necessidade de o profissional de RH defender com frequência a mudança. Tanto o conhecimento quanto a capacidade de executar estratégias de mudança bem-sucedidas tornam o profissional de RH excepcionalmente valorizado. Saber como vincular a mudança às necessidades estratégicas da organização minimiza a insatisfação dos funcionários e a resistência à mudança.

Ainda de acordo com Heathfield (2018), o profissional de RH contribui para a organização, avaliando constantemente a eficácia da função de RH, ajuda

conscientemente a criar a cultura organizacional correta, monitora a satisfação dos funcionários e mede os resultados das iniciativas da organização, devendo também patrocinar mudanças em outros departamentos e em práticas de trabalho.

Para promover o sucesso geral de sua organização, ele defende a identificação da missão, visão, valores, metas e planos de ação da organização. Finalmente, ele ajuda a determinar as medidas que dirão à sua organização o quanto bem ela está conseguindo em tudo isso.

2.2. RECURSOS HUMANOS NA ALEMANHA

Para Müller (1999), o conceito de gestão de recursos humanos emergiu como uma das prescrições mais importantes para uma convergência mundial de práticas gerenciais, como a maioria dos outros conceitos de gestão, originado nos EUA. No entanto, a gestão de recursos humanos oferece não apenas uma variedade de técnicas de gerenciamento modernas mas também os valores.

Ainda de acordo com Müller (1999), os valores da gestão de recursos humanos são essencialmente unitaristas e individualistas pois, olhando cuidadosamente os estudos de caso que formam a base empírica da literatura americana na área, a maioria das empresas bem-sucedidas e inovadoras que foram estudadas como modelos de gestão de recursos humanos nos EUA não são sindicalizadas e, além disso, usam técnicas sofisticadas de gestão de recursos humanos visando o empregado como indivíduo. Eles não reconhecem sindicatos e as relações com os empregados são determinadas unilateralmente pela administração. Por este motivo tem-se questionado se os princípios americanos de gestão de recursos humanos devem ser importados para a Europa, pois os mesmos muitas vezes vão contra as tradições européias de pluralismo e coletivismo.

A partir deste cenário, um caso particularmente interessante para uma convergência na gestão de recursos humanos é a Alemanha. De acordo com Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), em contraste com a economia dos EUA de

livre mercado, as empresas na Alemanha têm que operar em um ambiente institucional elaborado. Um forte exemplo disso são os conselhos de trabalhadores que as empresas geralmente possuem. Esse órgão tem amplos direitos de co-determinação e desempenha um papel crucial sempre que houver mudanças organizacionais que afetem a força de trabalho.

Ainda segundo Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), a gestão de recursos humanos na Alemanha está profundamente enraizada em seu ambiente institucional. Assim, o estilo americano de administração de recursos humanos, por exemplo, não pode ser simplesmente transferido para o contexto alemão. No entanto, o sistema empresarial alemão não é hostil aos princípios de gestão de recursos humanos, em vez disso, essas práticas devem ser adaptadas às demandas e restrições do contexto socioeconômico alemão.

Segundo Donaldson (2014), a configuração específica de instituições, gestão de pessoas e gestão da inovação contribuiu para a resiliência da economia alemã e seus negócios e merece mais investigação e análise. No que diz respeito à inovação, formas diretas de envolvimento e participação dos funcionários podem incentivar os funcionários a fazer sugestões e definir impulsos inovadores; mobilizar talentos, experiências e conhecimentos dos funcionários; e permitir que a administração aproveite o conhecimento especializado dos mesmos.

Além disso, de acordo com Donaldson (2014), formas indiretas de participação e representação de empregados, por exemplo, através de conselhos de trabalhadores ou outras formas de representação coletiva, podem melhorar a qualidade da comunicação entre a gerência e a força de trabalho (aumentando assim a confiança e subsequentemente o nível de cooperação); e aumentar a legitimidade dos processos de mudança (por exemplo, no caso de inovações de processo, através de regulamentação e resolução construtiva e pacífica de conflitos).

Em essência, para Donaldson (2014): o ambiente institucional promove o estabelecimento e a manutenção de um clima de cultura organizacional favorável e propício à inovação.

2.3. AS MELHORES PRÁTICAS DE RH

Dentro da gestão de RH, as melhores práticas são um conjunto de processos e ações de gestão de Recursos Humanos que funcionam no mundo todo.

De acordo com Redman e Wilkinson (2009), a escola de melhores práticas argumenta que existe um conjunto de processos universais de RH que levam a um desempenho comercial superior. De acordo com seus proponentes, existem certos pacotes de atividades de RH que apoiam as empresas a alcançar uma vantagem competitiva, independentemente do ambiente organizacional ou da indústria.

Cappelli e Tavis (2018) consideram a agilidade uma enorme vantagem competitiva para as organizações, já que a mesma deixou de ser um requisito voltado apenas para as áreas de tecnologia e passou a atuar também em outras funções, desde o desenvolvimento de produtos até produção e marketing, e agora está transformando a forma como as empresas contratam, desenvolvem e gerenciam seus funcionários.

Ainda segundo Cappelli e Tavis (2018), para tornarem-se cada vez mais ágeis, as empresas estão redesenhando suas boas práticas de RH nas seguintes áreas:

2.3.1. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho não é uma prática nova e, ao longo do tempo, tem sido uma tendência ascendente, no sentido de ampliação dos métodos de avaliação, das tentativas de objetivar a quantificação do desempenho, reduzindo erros de mensuração e até mesmo reestruturando a filosofia por trás dos sistemas de avaliação.

Existe uma gama de autores que descrevem os objetivos da avaliação de desempenho e, embora hajam diferenças em seus significados, há um consenso geral sobre os objetivos que estas devem ser projetadas para alcançar.

De acordo com Klingner, Nalbandian e Llorens (2010), avaliações de desempenho bem sucedidas atingem quatro objetivos principais:

Figura 2: Avaliação de desempenho



Fonte: A autora com base em Klingner, Nalbandian e Llorens (2010).

Para Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), a existência de sistemas de avaliação de desempenho em empresas que operam na Alemanha varia significativamente entre indústrias e tipos de empregados, por exemplo, uma alta porcentagem de empresas no campo de serviços financeiros e firmas químicas tem esse sistema, enquanto no sistema de saúde a taxa é bastante baixa. Além disso, muitas vezes apenas a administração é coberta pelas avaliações de desempenho.

Ainda de acordo com Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), há uma tendência de os representantes dos funcionários rejeitarem sistemas formais de avaliação de desempenho, porque esses instrumentos são vistos como uma forma

de pressionar mais os funcionários, especialmente quando a avaliação está vinculada à remuneração. Como consequência, a maioria dos empregados em escalões organizacionais superiores é afetados por esses sistemas. Esses empregados (chamados de “isentos”) não se enquadram em acordos de negociação coletiva, porque seu salário é significativamente maior e os conselhos de trabalhadores têm apenas uma influência limitada sobre suas condições de trabalho.

2.3.2. Remuneração

No Brasil, o art. 457 da CLT menciona que compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber, as gratificações legais e as comissões, além dos adicionais devidos decorrentes da prestação de serviços como horas extras, adicional noturno, insalubridade, periculosidade, dentre outros.

Para Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), na Alemanha, a filosofia de gestão de recursos humanos prescreve tanto remuneração básica adequada quanto remuneração relacionada ao desempenho. A negociação coletiva garante um salário mínimo relativamente alto para os empregados e há também bônus que são distribuídos coletivamente numa base mensal ou anual. Muitas vezes, os bônus são fixos e, assim, perderam seu caráter como um instrumento motivacional.

Para Cappelli e Tavis (2018), a remuneração funciona melhor como forma de motivação dos funcionários quando acontece o mais rápido possível após o comportamento desejado ser alcançado. Segundo eles, recompensas instantâneas reforçam o feedback instantâneo de uma maneira poderosa, por outro lado, aumentos anuais baseados no mérito são menos eficazes, porque passa-se muito tempo. Além disso, o método tem sido usado para reforçar valores ágeis, como aprendizado e compartilhamento de conhecimento.

Segundo Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), na Alemanha, os sindicatos perceberam a importância crescente de um pagamento mais individualizado, assim, em algumas indústrias, associações de empregados e sindicatos começaram a desenvolver, em conjunto, modelos para vincular sistemas de avaliação de desempenho e remuneração.

2.3.3. Recrutamento e Seleção

Para Cappelli (2008), em sua essência, o gerenciamento de talentos é simplesmente uma questão de antecipar a necessidade de capital humano e, em seguida, estabelecer um plano para atendê-lo. As respostas atuais a esse desafio caem em grande parte em dois campos distintos - e igualmente ineficazes. O primeiro e mais comum é não fazer nada: não antecipar nenhuma necessidade. O segundo, comum apenas entre grandes e antigas empresas, baseia-se em modelos complexos e burocráticos da década de 1950 para planejamento de previsão e sucessão.

Ainda para Cappelli (2008), com as melhorias na economia desde a Grande Recessão, o recrutamento e a contratação se tornaram cada vez mais urgentes e mais ágeis. Esse pode ser entendido como o processo de encontrar e contratar o candidato mais qualificado (dentro ou fora de uma organização), de maneira oportuna e econômica. As empresas estão confiando, cada vez mais, na tecnologia para encontrar e rastrear candidatos bem adaptados a um ambiente de trabalho ágil. Por isso, um elemento-chave da filosofia da gestão de recursos humanos é a seleção cuidadosa da força de trabalho. Isso inclui o uso de métodos formais ou padronizados de seleção (por exemplo, entrevistas estruturadas, testes formais, centros de avaliação).

De acordo com Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), a maneira mais comum de selecionar candidatos na Alemanha é um procedimento de várias etapas que consiste em uma triagem inicial dos documentos de inscrição (por exemplo, currículum vitae, registros escolares e acadêmicos, referências). Na próxima fase, os

candidatos promissores são entrevistados pelo menos uma vez, na maioria dos casos por um especialista em RH e um supervisor para o cargo a ser preenchido. A entrevista em si é predominantemente não estruturada ou semiestruturada. Testes formais são raramente usados.

Ainda de acordo com Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), a estabilidade no emprego é outro meio prescrito pela filosofia da gestão de recursos humanos para incutir compromisso à empresa. A existência de um mercado de trabalho interno e a preferência pela promoção interna são dois antecedentes relacionados à estabilidade no emprego. Assim, em grandes empresas na Alemanha, reduzir o número de funcionários é uma questão de anos, em vez de meses. Porém, um indicador de preocupação com a estabilidade no emprego das empresas que operam na Alemanha é a política generalizada de evitar a redundância compulsória quando a força de trabalho precisa ser reduzida.

2.3.4. Aprendizado e Desenvolvimento

Diante do que foi apresentado entende-se que, da mesma forma que o processo de recrutamento e seleção, a área de Aprendizado e Desenvolvimento precisou mudar para trazer novas habilidades para as organizações mais rapidamente.

Para Cappelli (2008), nos Estados Unidos, o desenvolvimento interno era a moda na década de 1950, e toda prática de desenvolvimento gerencial que parece inovadora hoje era comum naqueles anos - desde coaching executivo e feedback de 360 graus até rotatividade de empregos e programas de alto potencial. Porém, exceto em algumas firmas muito grandes, o desenvolvimento de talentos internos entrou em colapso nos anos 1970, porque não conseguia lidar com as crescentes incertezas do mercado.

De acordo com Cappelli e Tavis (2018), a maioria das empresas já possui um conjunto de módulos de aprendizado on-line que os funcionários podem acessar

sob demanda mas, embora útil para aqueles que têm necessidades claramente definidas. Abordagens mais recentes usam a análise de dados para identificar as habilidades necessárias para trabalhos específicos e para o avanço e, em seguida, sugerem aos funcionários que tipos de treinamento e trabalhos futuros fazem sentido para eles, dadas suas experiências e interesses.

Segundo Cappelli (2008), tradicionalmente, a área de Aprendizado e Desenvolvimento englobava Planejamento e Sucessão, onde os indivíduos são escolhidos com anos de antecedência para assumir as funções de liderança mais cruciais, geralmente na esperança de desenvolver certas capacidades dentro do cronograma. No entanto, na prática, muitas vezes, a realidade falha em cooperar com esses planos. As empresas rotineiramente descobrem que quando as posições de liderança sênior se abrem, suas necessidades mudam. A solução mais comum é ignorar o plano e iniciar uma pesquisa do zero. Mas as organizações geralmente continuam fazendo planejamento de sucessão a longo prazo mesmo assim.

Ainda de acordo com Cappelli (2008), abordagens tradicionais para o planejamento de sucessão assumem um processo de desenvolvimento plurianual, mas durante esse período, estratégias, organogramas e equipes de gerenciamento certamente mudarão, e os sucessores preparados poderão sair de qualquer maneira. Quando ocorre uma vaga importante, não é incomum que as empresas concluam que os candidatos identificados pelo plano de sucessão não atendem mais às necessidades do trabalho e olham para fora.

Tal resultado, para Cappelli (2008), é pior de várias maneiras do que não ter plano. Primeiro, os candidatos se sentem traídos - os planos de sucessão criam uma promessa implícita. Em segundo lugar, os investimentos no desenvolvimento desses candidatos são essencialmente desperdiçados. Terceiro, a maioria das empresas agora precisa atualizar seus planos de sucessão a cada ano, à medida que os empregos mudam e os indivíduos saem, gastando enormes quantidades de tempo e energia.

Capelli e Tavis (2018) relatam que, com certeza, nem toda organização ou grupo está em busca de inovação rápida e alguns trabalhos devem permanecer, em grande parte, baseados em regras, como o trabalho que os contadores, operadores

de sala de controle nuclear e cirurgiões fazem. Nesses casos, práticas de talentos ágeis podem não fazer sentido. Muitas tarefas de RH, como as abordagens tradicionais de recrutamento, integração e coordenação de programas, se tornarão obsoletas, assim como a expertise nessas áreas, porém, enquanto isso, novas tarefas estão sendo criadas.

Para Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), as instituições de mercado trabalhistas alemãs, em geral, fortalecem a provisão de treinamento, pois os representantes dos funcionários têm um forte interesse em funcionários altamente qualificados, porque as qualificações são vistas como fortes argumentos para aumentar os salários ou contra as tentativas da empresa de reduzir a força de trabalho.

Ainda para Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), o gerenciamento de talentos não é um fim em si mesmo. Não se trata de desenvolver funcionários ou criar planos de sucessão, nem de atingir taxas específicas de rotatividade ou qualquer outro resultado tático. Ele existe para apoiar os objetivos gerais da organização, que basicamente significam ganhar dinheiro.

2.3.5. Comunicação e Organização do Trabalho

A comunicação frequente com funcionários é uma parte importante da filosofia de gestão de recursos humanos, pois acredita-se que ela instigue um maior comprometimento organizacional na força de trabalho.

De acordo com Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), três tipos de comunicação podem ser distinguidos em empresas na Alemanha: de cima para baixo (de empresa a empregado), de baixo para cima (empregado para empresa) e bidirecional (interativo). No que diz respeito à comunicação de cima para baixo, a maioria das empresas têm algum tipo de declaração de missão. Além disso, em empresas de médio e grande porte também podem ser encontradas diretrizes de gerenciamento. Essas diretrizes prescrevem as características da filosofia de

liderança, que normalmente é um estilo de liderança cooperativo ou participativo. Revistas internas, que contêm todos os tipos de informações relacionadas à empresa, podem ser encontradas na maioria das grandes empresas.

Ainda segundo Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), no que diz respeito à comunicação ascendente, as pesquisas de atitude padronizadas tornaram-se cada vez mais importantes. Formas de comunicação bidirecional (por exemplo, workshops) às vezes são usadas após essas pesquisas, quando os resultados e possíveis consequências são discutidos no nível de departamentos ou grupos de trabalho.

Para Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), na Alemanha, os conselhos de trabalhadores desempenham um papel crucial na comunicação dos funcionários, eles muitas vezes se consideram o centro de distribuição entre a gerência e o empregado. A administração é obrigada a compartilhar informações econômicas relevantes com conselhos de trabalhadores. E, no que diz respeito à comunicação de cima para baixo e bidirecional, o conselho de trabalhadores tem o direito de realizar reuniões periódicas, que todos os funcionários podem participar durante suas horas de trabalho regulares. Isso não é necessariamente um incômodo para a alta gerência. Em algumas empresas, a gerência considera essas reuniões como um meio principal de distribuição de informações.

De acordo com Cappelli e Tavis (2018), o RH tradicional concentra-se nos indivíduos - seus objetivos, seu desempenho, suas necessidades. Mas, agora que muitas empresas estão organizando seu plano de trabalho por projeto, seus sistemas de gerenciamento e talentos estão se tornando mais focados em equipe e assumindo o controle de seu próprio progresso, identificando obstáculos, avaliando sua liderança e gerando insights sobre como melhorar o desempenho. Nesse sentido, as organizações devem aprender a lidar com:

Quadro 1: Novos Aprendizados

Feedback Multidirecional	Direitos de Decisão da Linha de Frente	Dinâmica de Equipe Complexa
<p>• O feedback dos colegas é essencial para corrigir as correções e o desenvolvimento dos funcionários em um ambiente ágil, porque os membros da equipe sabem melhor do que ninguém o que cada pessoa está contribuindo. Raramente é um processo formal e os comentários geralmente são direcionados ao funcionário, não ao supervisor.</p>	<p>• A mudança fundamental em direção às equipes também afetou os direitos de decisão: as organizações estão empurrando-as para a linha de frente, equipando e capacitando os funcionários a operarem de forma mais independente.</p>	<p>• Finalmente, uma vez que o papel do supervisor se distanciou da administração de indivíduos e aproximou-se da tarefa muito mais complicada de promover dinâmicas de equipe produtivas e saudáveis, frequentemente as pessoas também precisam de ajuda nesse sentido.</p>

Fonte: A autora com base em Cappelli e Tavis (2018).

Ainda segundo Cappelli e Tavis (2018), as empresas que adotam práticas de talentos mais ágeis investem em aprimorar as habilidades de coaching dos gerentes. Isso porque, segundo eles, a capacitação dos funcionários e o relacionamento com os supervisores aumentará o engajamento e, portanto, ajudará a empresa a inovar e a se mover mais rapidamente.

De acordo com Heathfield (2018), Coaching é fornecer feedback, geralmente para executivos, gerentes seniores e gerentes, sobre como alcançar seu melhor desempenho em sua função de liderança organizacional. Ainda segundo ela, enquanto um coach de negócios geralmente trabalha com gerentes de alto potencial, o coach de RH pode trabalhar com todos os gerentes e supervisores em todos os níveis da organização.

Para Heathfield (2018), ajudar os supervisores a substituir o julgamento pelo coaching é um grande desafio, não apenas em termos de habilidades, mas também porque reduz seu status e autoridade formal. Mudar o foco da gestão dos indivíduos

para as equipes pode ser ainda mais difícil, porque a dinâmica da equipe pode ser uma caixa preta para aqueles que ainda estão lutando para entender como orientar os indivíduos.

A função de coaching de Recursos Humanos, ainda segundo Heathfield (2018), concentrou-se em ajudar os gerentes a lidar com questões e oportunidades de maneira organizacional. Além disso, profissionais de RH talentosos sempre forneceram feedback aos gerentes sobre o impacto de seu estilo pessoal e comportamental nos outros.

Como introduzido anteriormente, de acordo com Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), a gestão de recursos humanos na Alemanha está enraizada em seu ambiente institucional historicamente desenvolvido e legalmente moldado. As práticas americanas de Recursos Humanos não são ignoradas, mas são muitas vezes diferentes.

Ainda de acordo com Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005), no entanto, as organizações que se adaptam às demandas da sociedade para sobreviver, acabam sendo forçadas a analisar se essas práticas podem ser personalizadas para o sistema nacional de negócios. Assim, uma posição forte em direção a uma abordagem universalista de gestão de recursos humanos pode estar em desacordo com as exigências institucionais que exigem levar em conta o contexto para ganhar legitimidade.

3. METODOLOGIA

Entende-se por pesquisa a realização de um estudo detalhado sobre um determinado assunto, especialmente para descobrir (nova) informação e/ou alcançar um (novo) entendimento. A ciência faz uso da pesquisa para observar e obter fatos, dessa forma, a pesquisa pode ser definida como uma investigação com propósito de conhecer novas informações referentes a uma determinada área do conhecimento.

Neste presente capítulo, é exposto o conceito da metodologia científica utilizada para a elaboração desta pesquisa. De acordo com Gil (2008, p. 8) “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”.

Ainda no entendimento de Gil (2008, p. 8), a metodologia é representada por um “(...) conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Marconi e Lakatos (2003 p.235), a presente pesquisa alinha-se com os padrões de monografia, pois “trata-se de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”.

Com o intuito de atingir seu propósito, essa pesquisa classifica-se em três instâncias: quanto ao seu objetivo, quanto à sua metodologia e quanto à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, o presente trabalho classifica-se como pesquisa exploratória, porque, de acordo com Aliryo (2009 p. 58), “a pesquisa exploratória é

caracterizada pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar ideias e a construção de hipóteses”.

Quanto à metodologia, para o levantamento de dados foi utilizado o procedimento de observação. Para Marconi e Lakatos (2003), a observação auxilia o investigador na coleta de evidências relativas aos objetivos acerca dos quais a população não tem como compreender, mas que direcionam seu comportamento. Além disso, atua de forma significativa no âmbito da descoberta e exige do observador maior proximidade com os fatos.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2003), “do ponto de vista científico, a observação oferece uma série de vantagens e limitações, como as outras técnicas de pesquisa, havendo, por isso, necessidade de se aplicar mais de uma técnica ao mesmo tempo”.

A técnica utilizada no processo de observação classifica-se como assistemática pois esta, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados”.

Ainda quanto à observação, podemos classificá-la como participante pois esta, segundo Marconi e Lakatos (2003), “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”. Sendo a mesma de caráter artificial, pois o observador, neste caso, não faz parte da comunidade investigada e integrou-se à mesma com o intuito de obter informações.

Finalmente, quanto à abordagem do problema o presente trabalho classifica-se como qualitativo pois, de acordo com Richardson (1999 apud BAUREN e RAUPP, 2004, p.92) “os estudos que empregam metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

3.2. MÉTODO DA PESQUISA

A presente pesquisa científica tem por característica a natureza qualitativa; isso se deve ao fato de que, de acordo com Yin (2001, p. 34), “o pesquisador faz observações detalhadas e minuciosas do mundo real”. Para Gil (2008, p. 175) “a apresentação consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento”. Além disso, se propõe a investigar a construção do entendimento social por intermédio da visão abrangente do pesquisador. Gil (2008, p. 177) entende que “(...) interpretação é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, o que se faz mediante sua ligação com os conhecimentos disponíveis”.

Para a realização do presente trabalho, foram observadas duas empresas situadas na Alemanha, isso porque para Marconi e Lakatos (2003 p.190), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.”

Figura 1: Objetos de observação

Empresa 1	Período em observação: 6 meses	Empresa 2	Período em observação: 12 meses
	Indústria: Petróleo & Gás		Indústria: Saúde
	Número de empregados: 7.727		Número de empregados: 93.734

Fonte: A autora.

Os dados fornecidos na figura acima são referentes ao ano de 2017. As empresas observadas estão situadas uma ao norte e outra ao sul da Alemanha e ambas foram observadas por aproximadamente oito horas diárias ao longo dos cinco dias úteis da semana durante os períodos respectivamente acima fornecidos.

3.3. FONTES DE EVIDÊNCIA

Segundo Yin (2001) existem seis fontes de evidências, sendo elas representadas por: Documentação, Registros em arquivos, Entrevistas, Observação direta, Observação participante e Artefatos físicos.

Para a presente pesquisa, utilizou-se como fonte de evidência 18 meses de observação direta assistemática, participante e artificial durante o cumprimento de estágio acadêmico em duas empresas na Alemanha.

O primeiro estágio, com duração de 6 meses, ocorreu na Empresa 1, localizada ao norte da Alemanha, onde a autora cumpriu 8 horas diárias de trabalho, de segunda à sexta-feira, no time de Talent Management.

O segundo estágio, com duração de 12 meses, ocorreu na Empresa 2, localizada ao sul da Alemanha, onde a autora cumpriu 8 horas diárias de trabalho, de segunda à sexta-feira, no time de HR Business.

3.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A limitação referiu-se ao tipo de pesquisa, pois o método de observação direta, assistemática, participante e artificial demandaram da autora uma análise comparativa, tendo como base as informações obtidas do campo observado e da literatura existente estudada. Sendo assim, as declarações podem ter sofrido influência no entendimento do observador.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo, segundo Marconi e Iakatos (2003), é dedicado à tentativa de "evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores", isso porque aqui será apresentado o que foi analisado durante o período de observação e comparado à literatura estudada e anteriormente apresentada no presente trabalho.

4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após 18 meses de observação direta assistemática, participante e artificial, alcançou-se as conclusões abaixo acerca das melhores práticas de Recursos Humanos atualmente encontradas na Alemanha.

4.1.1. Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho passa a ser formado não apenas por uma reunião anual, mas por reuniões menores e mais frequentes entre líder e liderado, havendo muitos encontros informais rápidos para tratar sobre o desempenho de ambas as partes.

Pode-se perceber uma preocupação crescente, por partes dos liderados, em querer saber se estão indo na direção certa e se o que estão fazendo está diretamente ligado à missão, visão e aos valores da organização. Ao mesmo tempo, percebe-se dos líderes uma preocupação em ter certeza de que sua equipe está no rumo certo. Sendo assim, é comum que tanto o líder quanto seus liderados procurem um ao outro para trocar *feedback*.

Essa troca de feedback ocorre tanto formal quanto informalmente, ao tomar um café na copa do departamento, por exemplo, e tem sido cada vez mais encorajada pelos profissionais de RH.

Isso confirma o que foi citado por Cappelli e Tavis (2018) anteriormente, pois demonstra que as organizações estão redesenhando suas boas práticas de gestão de Recursos Humanos para tornarem-se cada vez mais ágeis e competitivas no mercado em que atuam.

4.1.2. Remuneração

Os salários apresentam-se quase sempre dentro da média do mercado, para manter a empresa sempre competitiva. E a presença de bônus é constante, para reafirmar a satisfação por parte da empresa com os objetivos atingidos do funcionário, mantendo-os sempre motivados.

Há também uma constante preocupação com o equilíbrio pessoal e profissional dos funcionários, e as empresas oferecem benefícios que, muitas vezes, abrangem a família próxima dos trabalhadores. Alguns desses benefícios incluem: academia dentro das empresas para uso exclusivo dos funcionários e com mini aulas de alongamento ao longo do dia para combater doenças como a LER; cantina a preço de custo e com cardápio nutricionalmente balanceado que oferece variedade de opções saudáveis para café da manhã, almoço e lanches; escritórios adaptados para que os filhos acompanhem seus pais ao trabalho em casos de necessidade.

Além disso, as grandes empresas contam com escritórios modernos, com espaços que adaptam-se ao trabalhador, como mesas que podem ter sua altura regulada a qualquer instante, permitindo ao trabalhador trabalhar em pé ou sentado, e salas de criatividade, que permitem que um funcionário ou uma equipe reserve seu uso para *brainstorming*, por exemplo. Toda a arquitetura é pensada para que o

trabalhador execute suas tarefas com conforto e segurança mas, acima de tudo, com paixão pelo ambiente de trabalho.

4.1.3. Recrutamento e Seleção

Ambos recrutamentos estão presentes nas empresas, interno e externo, sendo as novas vagas abertas sempre internamente antes, priorizando os funcionários da casa.

Além disso, há uma grande estabilidade no emprego em grandes empresas de todo o país, havendo sempre um mercado de trabalho dentro destas e a preferência pela promoção interna.

Isso pode-se dever pelo fato de que reduzir o número de funcionários, em grandes empresas na Alemanha, seja algo demorado, burocrático e com desvantagens para o empregador, como anteriormente mencionado por Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005).

Também foi observado que as unidades de produção utilizam-se de mão de obra de contingência e frequentemente contratam trabalhadores temporários para suprir suas necessidades, sendo essa uma prática bastante comum na Alemanha.

4.1.4. Aprendizado e Desenvolvimento

Há um desenvolvimento constante dos funcionários através de workshops presenciais e plataformas onlines, além do uso frequente de técnicas de gamificação com intuito de tornar atrativo o processo de aprendizagem, tanto ao entrar no cargo, quanto ao longo da carreira.

Isso confirma o que foi citado por Giardini, Kabst e Muller-Camen (2005) no referencial teórico, pois comprova que as empresas na Alemanha, no geral, fortalecem a provisão de treinamento para seus funcionários.

4.1.5. Comunicação e Organização do Trabalho

Os projetos são, sempre que possível, feitos por pequenas equipes formadas por membros de times variados, que trabalham de forma autônoma em ciclos curtos e desempenham tarefas relativamente pequenas, obtendo *feedback* contínuo do cliente final. Ou seja, para lidar com grandes projetos complexos, as empresas os quebram em pedaços que podem ser resolvidos por pequenas equipes. Pois, trabalhando em ciclos curtos, as equipes conseguem mudar de direção mais facilmente.

As equipes, por serem mais ágeis, tomam iniciativa por conta própria e interagem entre si para resolverem problemas em comum. Dessa forma, a organização é vista como uma rede transparente de jogadores que estão colaborando para um objetivo comum. A comunicação flui mais facilmente em todas as direções e as ideias podem vir de qualquer pessoa. Isso torna a empresa uma rede viva de alto desempenho.

Além disso, a jornada de trabalho é flexível, desde que acordada previamente com o respectivo líder; e o trabalho remoto é aceito sempre que possível, contanto que respeitadas as políticas relacionadas ao trabalho remoto. Sendo possível, por exemplo, que pais trabalhem na empresa somente enquanto seus filhos estão na escola ou que aqueles que viajam bastante a trabalho possam cumprir sua agenda onde quer que estejam.

Isso mostra que, de fato, como mencionado por Cappelli e Tavis (2018) a agilidade tem sido uma enorme vantagem competitiva para as organizações, e estas estão transformando o jeito como gerenciam seus funcionários.

4.2. VISÃO GERAL DOS RESULTADOS

Quadro 2: Visão geral dos resultados

ÁREA DE RH	BOAS PRÁTICAS NA ALEMANHA
Avaliação de Desempenho	Encontros informais menores e mais frequentes entre líder e liderado para tratar do desempenho de ambas as partes.
Remuneração	Salários dentro da média do mercado para manter a competitividade da organização. Bônus instantâneos para reafirmar a satisfação por parte da empresa com os objetivos atingidos do funcionário e mantê-los sempre motivados.
Recrutamento e Seleção	Recrutamento interno e externo, sendo o interno prioritário, privilegiando os funcionários da casa. Mão-de-obra de contigência frequentemente utilizada.
Aprendizado e Desenvolvimento	Desenvolvimento constante através de workshops presenciais e plataformas online.
Comunicação e Organização do Trabalho	Técnicas de gamificação para tornar atrativo o processo de aprendizagem. Jornada de trabalho flexível. Trabalho móvel.

Fonte: A autora.

Após análise dos resultados, podemos constatar que há na Alemanha uma preocupação com o capital humano das empresas e que, estas, preocupam-se em atualizar suas boas práticas de RH constantemente, executando de forma moderna a gestão de recursos humanos. Isso deve-se ao fato de que, como citado anteriormente por Heathfield (2018), as organizações de hoje não podem se dar ao luxo de ter um departamento de RH que não contribua para liderar o pensamento moderno.

5. CONCLUSÕES

Após análise da pesquisa, o investimento em pessoas por parte das organizações estudadas é evidente, demonstrado pelo fato de que todas as práticas anteriormente relatadas estão presentes.

Esse padrão de como as práticas são pensadas e executadas sugere uma abordagem do modelo soft da gestão de recursos humanos, que trata os funcionários como o recurso mais importante no negócio e os tem como uma fonte de vantagem competitiva pois os mesmos são tratados como indivíduos e suas necessidades são planejadas em conformidade com isso. Isso fica visivelmente refletido em algumas práticas como flexibilidade da carga horária e autonomia dos trabalhadores, sem negligenciar a importância de atingir os objetivos da empresa.

Ficou também evidente o fato de que as organizações precisam lutar pela eficiência para sobreviver em mercados competitivos, assim elas se imitam mutuamente, não apenas internamente, mas cada vez mais em escala global.

A Alemanha, à primeira vista, pode ser um exemplo de um sistema empresarial bastante restritivo, colocando em questão o escopo de uma gestão de recursos humanos ativa e estrategicamente orientada. Porém, grandes empresas podem apresentar práticas bastante inovadoras quando comparadas a outras de mesma indústria em outros países, como o Brasil.

Apesar disso, é importante ressaltar que os responsáveis pela gestão dos recursos humanos necessitam sempre observar os aspectos mais importantes que agem diretamente em suas organizações, procurando expandir os conhecimentos que os instruem a envolver-se nas decisões estratégicas e a encararem os frequentes desafios determinados pelas constantes mudanças contextuais.

Faz-se indispensável, também, investigar a fundo a cultura organizacional pois, a execução das práticas de recursos humanos nem sempre adaptam-se a todos os contextos culturais, podendo ser implementadas sem nenhum molde.

REFERÊNCIAS

- ALYRIO, R. D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 42, n. 2, p. 1-11, June 2002 .
- CAPPELLI, P. Managing Uncertainty: Talent Management for the Twenty-First Century. EUA: **Harvard Business Review**, Março, 2008.
- CAPPELLI, P; TAVIS, A. The New Rules of Talent Management. EUA: **Harvard Business Review**, Março, 2018.
- CLT. **Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Art. 457. Brasil, 1943.
- DONALDSON, C. HR, innovation and economic success: lessons from Germany. Austria: **Inside HR**, Março, 2014.
- GIARDINI, A.; KABST, R.; MULLER-CAMEN, M. HRM in the German business system: A review. Mering: **Management Revue - The international Review of Management Studies**, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2008.
- GILLEY, J.; GILLEY, A. **Strategically integrated HRD**. Cambridge: Perseus, 2003.
- HEATHFIELD, S. M. **The 3 New Roles of the Human Resources Professional**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.thebalancecareers.com/the-new-roles-of-the-human-resources-professional-1918352>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- KHAN, D. M. HR as a Strategic Partner: A Critical Review. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 4, n. 1, 2014.
- KLINGNER, D.; NALBANDIAN, J.; LLORENS, J. **Public personnel management: Contexts and strategies**. 6. ed. New York: Longman, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAUGANS, C. 21st century human resources: Employee advocate, business partner, or both? **Cornell HR Review**, 2015.
- MÜLLER, Michael. Unitarism, Pluralism, and Human Resource Management in Germany. **Management International Review**, vol. 39, p. 125-144, 1999.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; BARRETO, M. S. P. Mentalidade global e RH internacional em empresas multinacionais brasileiras do segmento de construção pesada. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 4, p. 497-516, 2013.

REGE Revista de Gestão, v. 20, n. 4, p. 497-516, 2 dez. 2013.

REDMAN, T.; WILKINSON, A. Contemporary Human Resource Management. 3. ed. Harlow: **Pearson Education The Limited**, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2^a ed. São Paulo: Bookman, 2001.