

**UNIDADE 1 – GESTÃO DE PESSOAS: CAMPO DE TRABALHO E
DISCIPLINA ESPECÍFICA
MÓDULO 1 – HISTÓRICO E DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO DE
GESTÃO DE PESSOAS**

01

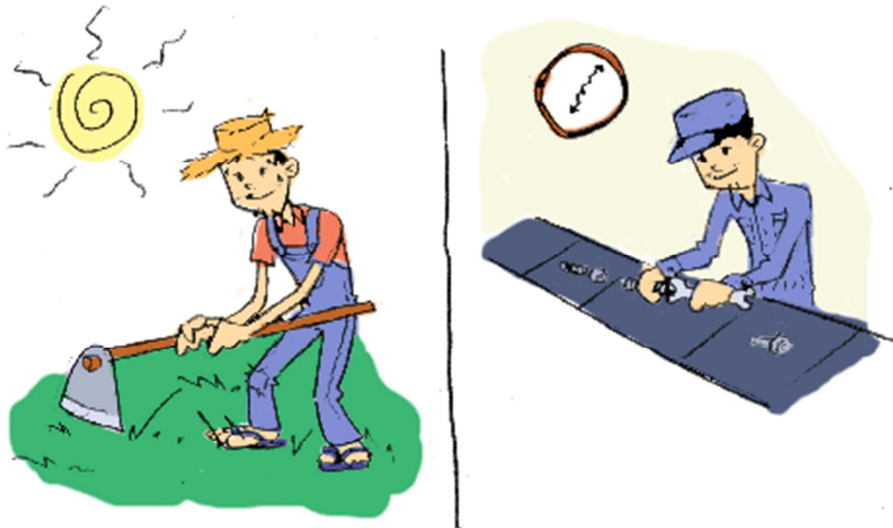
1 - DA ANTIGUIDADE À REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Durante o final do século XVII, o mundo presenciou a evolução da economia agrária, do trabalho em casa, para a economia industrial que despontava.

Houve a troca do autoemprego para empregos em metalúrgicas, ferrovias e fábricas de grande porte.

Por volta de 1870, a Revolução Industrial estava bem encaminhada. Esse novo modo de trabalhar envolvia a participação do trabalhador em apenas uma etapa do produto acabado, em oposição ao velho modo no qual ele era responsável pelo produto total, fosse para limpar a casa, plantar ou fundir ferro e fazer alguma peça de carroça.

O novo ambiente criou a divisão do trabalho e a necessidade da gestão de pessoas no cenário organizacional. Conforme esses fenômenos ocorriam, eram formados especialistas em áreas como a de contratação de pessoal e a de segurança industrial.



Desde os primórdios da história, gestão de pessoas tem sido uma atividade auxiliar da organização e direção do trabalho grupal, notadamente as ações políticas, militares, econômicas, organizações governamentais e religiosas.

Esse cenário predominou desde a Antiguidade até a Revolução Industrial (séc. XVIII), quando a gestão de pessoas passou a participar ativamente do mundo empresarial com o surgimento do capitalismo industrial.

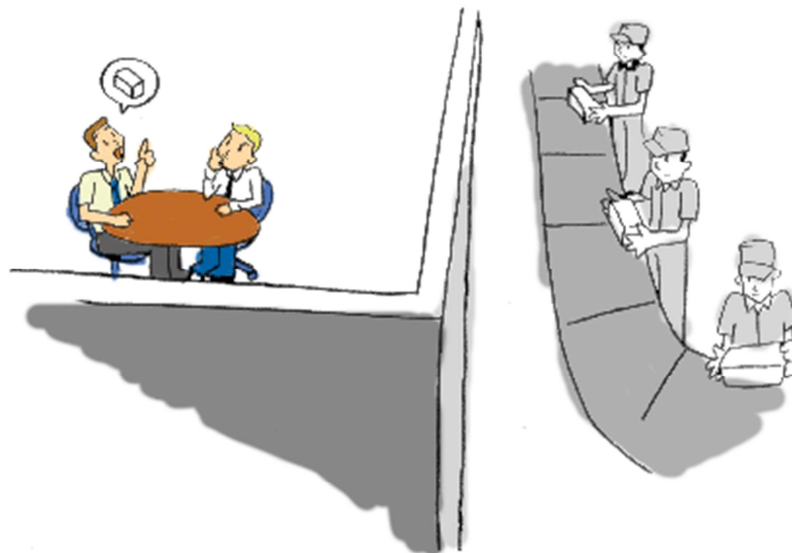
Gestão de pessoas

É utilizada para designar, no campo da administração, a área de estudos e atividades que lida com os aspectos do elemento humano em geral, nas organizações. Toledo define gestão de pessoas como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

02

Alguns traços principais caracterizam a estrutura e o comportamento das organizações nesse período:

- a divisão do trabalho era feita por minoria pensante e realizada por maioria executante
- trabalho altamente hierarquizado
- níveis crescentes de burocratização



Como se pode verificar, os procedimentos de gestão de Pessoas, até o advento da Revolução Industrial, seguiram, com poucas exceções, o estilo de hierarquismo burocrático e autoritário, nas organizações políticas, militares ou religiosas.

Hierarquismo

Termo utilizado para designar a excessiva organização em escalões hierárquicos de autoridades em uma empresa/organização.

03

No período que se seguiu à Revolução Industrial, com o crescente desenvolvimento das máquinas e ferramentas e consequente intensificação da produção e do comércio, a lacuna entre a direção e execução do trabalho acentuou-se e houve uma crescente divisão do trabalho, que, quando exagerada, tornava as tarefas por demais repetitivas.



No começo do século XX surgem análises críticas da estrutura e do comportamento organizacionais: os marxistas denunciam a injustiça nas relações econômicas e os pensadores libertários ou anarquistas, de outro lado, condenam a injustiça da estrutura em termos econômicos, e a dinâmica do poder.

As críticas se resumiam em:

- hierarquismo e direção autoritária
- privilégios da propriedade e injustiça na distribuição dos esforços de produção
- burocracia e tecnologia alienadoras nos modelos organizacionais
- divisão do trabalho em migalhas

04

2 - O FATOR HUMANO NO TRABALHO E O APARECIMENTO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS

O órgão de gestão de pessoas teve seu aparecimento no início do século passado e evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, muito auxiliou a institucionalização dos órgãos de pessoas nas organizações. O fator humano no trabalho deveria ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de gestão de pessoas.

As atividades iniciais do novo órgão estavam pesadamente voltadas para os programas paternalistas de bem-estar social. O controle de pessoal, a administração salarial, o recrutamento e o início das atividades de formação sistemática de pessoal caracterizavam também o período inicial da gestão de Pessoas.

05

O fator humano era encarado como algo a mais na combinação que resultava na produção das mercadorias e serviços. A influência do taylorismo era maciça.



As pesquisas de Hawthorne surpreenderam os tayloristas que tentavam combinar matéria-prima, máquinas, equipamentos e pessoas. Nasceram as teorias motivacionais, organizacionais e de liderança, as quais claramente denunciavam as condições restritivas à autorealização do ser humano.

O que delas se positivou, como fundamental, foi:

- Melhoram-se as relações humanas dentro de uma empresa e melhora-se a produção.

Dessa advertência brotou um movimento que se desenvolve pelo mundo industrial moderno.

Taylorismo

São os seguidores da filosofia de Frederick Taylor (1856-1915) que estudou tempos e movimentos do processo produtivo.

Hawthorne

É um bairro da cidade de Chicago, EUA, onde foram efetuadas pesquisas por Elton Mayo, para verificar o aumento da produtividade nas empresas.

06

Uma vez comprovado que a importância da área de gestão de pessoas e, também, as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, começou-se a observar uma valorização da área nos países mais desenvolvidos, econômica e culturalmente.

A missão inicial do órgão de gestão de pessoas era servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoas e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa. Passou, contudo, a ser encarada como atividade que iria contribuir para a modernização das organizações como um todo.

**07**

O órgão de gestão de pessoas contribuiu para verdadeiras revoluções da atividade gerencial. Veja-se, por exemplo, sua participação na elaboração e implantação da moderna Administração por Objetivos. A aplicação da Psicologia Organizacional, com o movimento de Desenvolvimento Organizacional como “carro-chefe”, é resultante da evolução do órgão de gestão de Pessoas.

A partir de 1930, as ciências comportamentais vêm fornecendo, em ritmo crescente, subsídios para as atividades de gestão de Pessoas.

Na sua intensa e colorida evolução, a gestão de Pessoas não podia deixar de mudar de nome continuamente. De gestão de Pessoas passou para Relações Industriais, Recursos Humanos e agora gestão de Pessoas, Administração do Capital Humano ou do Capital Intelectual.



08

3 - A GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL

A década de 1930 foi marcada pelo surgimento de organizações trabalhistas. Os programas de gestão de Pessoas, iniciados nos anos 20, estavam passando por uma fase de redução, ao passo que a ênfase da administração se deslocava em direção ao aumento da produtividade, e a do trabalhador se dirigia para a estabilidade no emprego.

Em 1935, foi aprovada a Lei Nacional de Relações Trabalhistas.

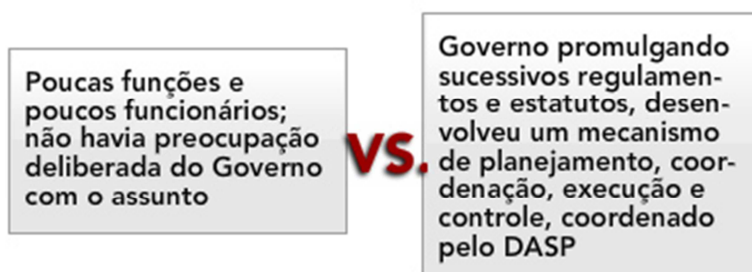


Essa lei, muitas vezes chamada de Carta Magna do trabalho, reconhecia os sindicatos representativos dos trabalhadores e forçava os empregadores a negociarem coletivamente com os sindicatos. Começou assim uma nova faceta da Gestão de Pessoas: a necessidade de negociar com os sindicatos, como intermediários entre os trabalhadores e a administração.

Processos modernos e técnicas racionais da Gestão de Pessoas, relativamente à área governamental, ocorreram em 1936, quando Vargas propôs as funções de um sistema do mérito em nosso País e a modernização da máquina administrativa, por intermédio de uma lei (1936). Essa lei permitiu, por meio da classificação e da remuneração, instituir o sistema de carreiras profissionais e criar um órgão para zelar pela observância dos assuntos referentes à Gestão de Pessoas, o Conselho Federal do Serviço Público Civil.

Em 1938, para substituir esse Conselho, criou-se o DASP, previsto na Constituição de 37. Esse órgão passou a exercer as funções de pessoal e do orçamento.

Assim era possível serem identificadas duas fases na administração brasileira de pessoal:



O DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) se destaca pelos esforços despendidos na área de treinamento, com a instituição da 1ª. Escola de Administração Moderna no Brasil - cursos de Administração para o aperfeiçoamento dos serviços públicos, além de estudos no exterior (EUA), na área de seleção, com a preocupação de recrutar servidores em bases técnicas, mediante concurso público.



De 1936 a 1945, período áureo de respeitabilidade à administração pública, a Gestão de Pessoas foi repelida das práticas governamentais com a queda do Governo Vargas, retrocedendo-se ao processo anterior, o de prover empregos públicos por razões de parentesco, simpatia pessoal, amizade, influência de grupos de pressão e outras de semelhante natureza.

10

Esse processo começou a estancar a partir de 1964, quando o Governo deu início a providências para reclassificação de pessoal público em bases salariais condizentes com a realidade e para atender outras necessidades como promoção e concurso. Percebe-se que o progresso vinha sendo alcançado, o que possibilitava a existência de especialistas capacitados na área da administração e gerência.

A ABTA - Associação Brasileira de Tecnologia de Administração e a Academia Brasileira de Ciência da Administração são exemplos desse interesse, pelo número de estabelecimentos e programas de ensino de Administração, crescente publicação de livros, artigos, teses e monografias. Prêmios foram criados como, por exemplo, o da Cervejaria Brahma: "Brahma de Administração".



Os assuntos relacionados ao tratamento do fenômeno humano no trabalho interessavam, quase exclusivamente, aos responsáveis pelos setores de Gestão de Pessoas. Esta deve ser agregada à visão de desenvolvimento de pessoas, que está ligada à gestão global da Empresa. Não é uma área isolada, mas de ação integrada na estratégia da Empresa.

11

4 - O SISTEMA E A FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas deve ser vista como um sistema de muitas atividades interdependentes que não ocorrem isoladas. Quando estas são vistas como um todo, formam um sistema de administração da organização. O setor que cuida desse assunto geralmente é denominado de "Departamento de Pessoal".

Um sistema consiste em duas ou mais partes que trabalham em conjunto, como um todo organizado, com fronteiras identificáveis.



Este departamento tem seus objetivos que estão sintonizados com o ambiente externo em que ocorre a Gestão de Pessoas. Pensar as atividades, em termos de sistemas ou processos, leva a se reconhecer o interrelacionamento de todas as suas áreas.

12

Os desafios enfrentados pelo setor de pessoal, por exemplo, afetam a seleção (subsistema) de empregados. A seleção influencia o desenvolvimento e a avaliação do pessoal.

A função de Gestão de Pessoas é zelar pelas relações humanas da organização. É focalizar as relações humanas no trabalho e suas características, desta forma, é função importante, tanto no alcance da eficácia como da eficiência da organização.

Cabe ao órgão de Gestão de Pessoas administrar ou gerir o conjunto de ações que implica direção, coordenação e controle do pessoal da empresa competindo-lhe atrair, manter, motivar, treinar e propor o desenvolvimento de grupos de trabalho.

As ações de Gestão de Pessoas têm vários campos de aplicação. Por exemplo:

- Psicologia Aplicada
- Desenvolvimento Humano e Formação Profissional
- Cargos e Salários
- Registro e controle
- Bem-estar
- Movimento de pessoal
- Comunicações
- Relações de trabalho

- Estudos especiais
- Auditoria de pessoal
- Serviços gerais

Relações Humanas

Significam estado de ânimo do agrupamento humano de determinada organização; atitude e comportamento de um grupo de dirigentes com seus dirigidos. Outro sentido é nomear relações humanas como o conjunto de ações que visam à criação e manutenção da motivação do grupo. Nas técnicas de Relações Humanas do Trabalho estão incluídos os comportamentos: habilidades da comunicação, saber ouvir e perguntar, dar e receber feedback, avaliar corretamente desempenhos e incentivar trabalhos, resolver problemas.

Psicologia aplicada

Recrutamento e seleção, orientação e readaptação funcional, acompanhamento e pesquisa de moral; desenvolvimento de grupo e equipe.

Desenvolvimento Humano e Formação Profissional

Análise das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, formação de instrutores, treinamento gerencial, avaliação de resultados e acompanhamento.

Cargos e Salários

Análise de funções, avaliação de cargos, mercado de trabalho, pesquisa salarial, controle e avaliação de desempenho, sistemas de promoção, e desenho uma tabela de cargos e salários. Por exemplo:

Empresa	Cargo	Salário R\$
A	Analista de Sistemas Sênior	1.800,00
	Analista de Sistema Júnior	1.200,00
B	Desenhista nível A	1.200,00
	Desenhista nível B	1.000,00

Registro e controle

Admissão e controle de dossiê; controle de assiduidade e pontualidade; licença de escala de férias, folha de pagamento, levantamentos estatísticos.

Bem-estar

Higiene e segurança, segurança social, assistência médico-hospitalar, odontológica, social, alimentar, habitacional, jurídica, clube de empregados, biblioteca.

Movimento de pessoal

Transferência, promoções, demissões e rodízio.

Comunicações

Boletins e circulares, reuniões e entrevista individual, jornal e revistas de empregados, quadro de avisos e jornal mural, plano de sugestões.

Relações de trabalho

Relações sindicais, questões trabalhistas, problemas disciplinares.

Estudos especiais

Regulamentos e manuais de pessoal, pesquisas sobre o *turnover*; comissões de produtividade e simplificação de rotinas.

Auditoria de pessoal

Análise das políticas de pessoal e sua aplicação; exame e relatório periódico de resultados das atividades, assessoria e correção de falhas.

Serviços gerais

Vigilância, cooperativas e zeladoria.

13

Muitos anos antes do surgimento do órgão de Gestão de Pessoas, as chefias, a fim de desempenharem suas funções, participavam da procura e escolha de pessoal (ações de atração), estabelecendo níveis de remuneração, controlando a jornada de seu pessoal, avaliando seu desempenho e, finalmente, ensinando e desenvolvendo habilidades em seus subordinados.

Posteriormente, passou a executar parte de cada uma das funções de recursos humanos e, especialmente, a de desenvolver instrumentação técnica, para ser utilizada pelo próprio órgão, pelos gerentes e chefes em geral.

Em fase mais adiantada de evolução, o setor de pessoal passou a ter, em muitos casos, função importante na assessoria da alta direção da empresa. Transformando-se em importante agente de mudança e de modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e estilo gerencial das organizações.

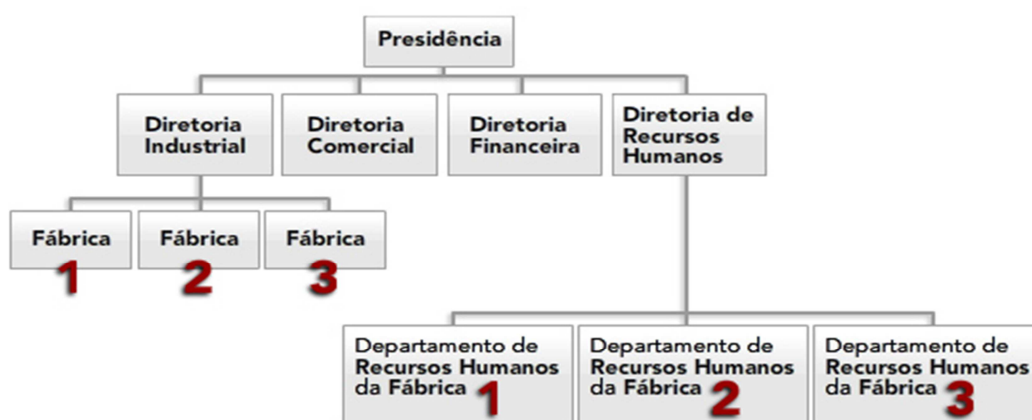
14

5 - POSICIONAMENTO E ESTRUTURA DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

O órgão de pessoal tem posicionamento extremamente variável, em nível hierárquico, dentro dos organogramas das empresas. No Brasil, é possível encontrá-lo com a denominação de serviços gerais, e até em áreas em nível de diretoria, ou ligado diretamente à Presidência Executiva. (Chiavenato, 1995).

Nos últimos anos, tais órgãos têm evoluído para posicionamentos mais altos nos organogramas das empresas.

Vinculado à Diretoria Administrativa, o setor de Pessoal já tem posicionamento razoável para cumprir boa parte de sua missão. Seus dirigentes terão, todavia, de possuir habilidade para introduzir e administrar programas modernos de recursos humanos.

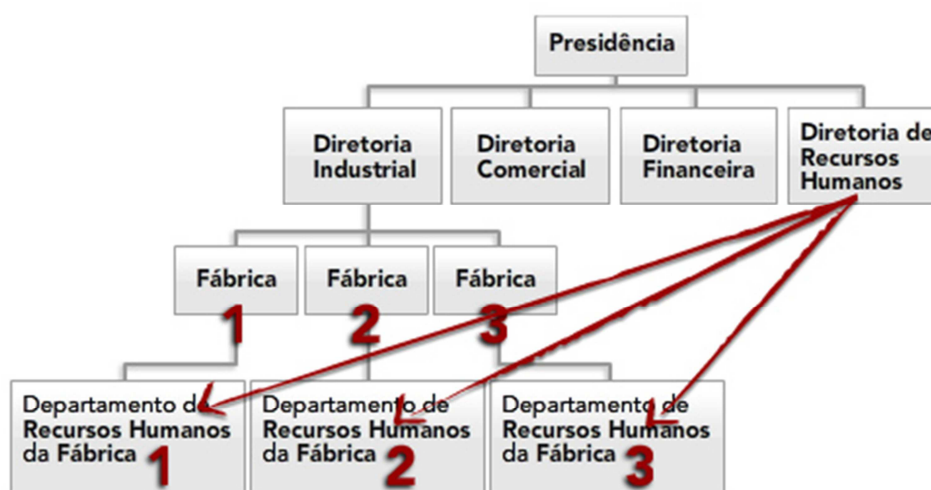


Fonte: Chiavenatto, Idalberto. (1995) Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig. 4.5 p.124.

A estrutura organizacional do órgão de Gestão de Pessoas varia segundo os critérios:

- tamanho da empresa
- tipo de atividade da empresa
- amadurecimento gerencial da alta direção
- estágio de desenvolvimento da empresa
- estilo escolhido para o órgão de Gestão de pessoas
- estágio de desenvolvimento do próprio órgão de Gestão de Pessoas

Numa organização pequena, várias funções agrupam-se em seções ou setores. Na empresa média ou grande há um maior desdobramento de subórgãos dentro da Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenatto, Idalberto. (1995) Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig.4.6 p.125.

Tratando-se de empresa descentralizada, geográfica ou organizacional, a tendência moderna é manter, na sede, o órgão central, predominantemente normativo, ao mesmo tempo em cada núcleo operacional um grupo executa o trabalho de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenatto, Idalberto. (1995) Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig.4.7 p.126.

Tanto no caso de organizações em estágio inicial de operações, quanto no caso de órgãos de Gestão de pessoas recém-implantados é aconselhável que se dividam as atividades do órgão em atividades de planejamento e desenvolvimento (staff) e atividades de operação (linha). Isso facilitará o desenvolvimento dos novos sistemas de Recursos e manterá atividade de implemento e manutenção sólida e contínua.



Fonte: Chiavenatto, Idalberto. (1995) Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig.4.8 p.125.



Fonte: Chiavenatto, Idalberto. (1995) *Recursos Humanos*. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig.4.9 p.127.

Staff

É uma extensão do executivo em termos de tempo e de aspectos técnicos. Não possui ações de comando; apenas aconselha as unidades de linha no desempenho de suas atividades, ligadas às atividades-meio da empresa. O staff possui função mais de aconselhamento, análise e estudos das atividades do chefe, procurando em particular liberá-lo de tarefas de estudo e pareceres.

Linha

Possui responsabilidade e autoridade global no que tange às atividades direta e indiretamente relacionadas com as funções principais. Possui ações de comando ligadas às atividades-fim da empresa, ligadas às atividades operacionais.

16

6 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO AGENTES DE MUDANÇA

Duas correntes filosóficas, científicas e históricas contribuíram para o aparecimento e a evolução desse ramo de conhecimentos e atividades.

1) Fase autoritário-tecnocrática

Autoritarismo

O autoritarismo pode expressar-se de forma paternalista (benevolente, às vezes) ou de forma rígida, ameaçadora e punitiva. Em nível organizacional é expresso por organogramas estratificantes, normas e práticas centralizadas e, portanto, não permite a participação.

Tecnocracia

Esta fase teve seu aparecimento entre os anos 20 a 50, do século XX, mas persiste nos dias de hoje.

As principais influências filosóficas e históricas dessa fase são as filosofias positivista e marxista, as quais desenvolveram, no contexto da inovação tecnológica da Revolução Industrial, uma operacionalização eminentemente taylorista no tratamento do humano e do social.

Autoritarismo

É o estilo de direção e organização, caracterizado pela centralização do poder do planejamento e do controle. Expresso por uma liderança individual ou de pequeno grupo, impõe seu poder, permitindo pouca ou nenhuma participação.

Tecnocracia

É o estilo de análise e tratamento do fenômeno humano (individual e grupal, ou seja, social) com parâmetros científicos e técnicos. Caracteriza-se pela negação do fenômeno humano e organizacional pelo simplismo de suas análises e intervenções.

17**2) FASE DEMOCRÁTICA HUMANISTA (AUTORREALIZAÇÃO)**

Entende-se essa fase, como de maior ênfase na participação das pessoas e grupos na condução dos projetos que os afetam, significando autonomia, autocontrole, condições de criatividade e de autodesenvolvimento. Enfim, um modelo organizacional e um estilo de liderança propício à autorrealização dos indivíduos e grupos.

Essa fase caracteriza-se por ser tentativa persistente de operacionalização de uma ação organizacional humanista. Esse humanismo é descrito por Erich Fromm, como a “crença na unidade da raça humana e no potencial do homem para aperfeiçoar-se por meio dos seus próprios esforços”. E tem, no desenvolvimento organizacional, importante elemento de análise e operacionalização. O conjunto de teorias motivacionais e de gerência moderna, vistas nas contribuições de McGregor, Maslow, Argyris, Herzberg e tantos outros, refletem essa preocupação de condições positivas para a participação, autonomia, autocontrole, condições de criatividade e de autodesenvolvimento.

McGregor

É um dos teóricos da teoria Comportamental ou Behaviorista que compõe a Teoria Geral da Administração. McGregor preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional excessivamente mecanicista e pragmática que deu o nome de Teoria X e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano a que denominou Teoria Y.

Maslow

É um dos teóricos da teoria Comportamental ou Behaviorista que compõe a Teoria Geral da Administração. Psicólogo e consultor americano, Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia.

Argyris

É um dos teóricos da teoria Comportamental ou Behaviorista que compõe a Teoria Geral da Administração. Desenvolveu uma concepção segundo a qual existe um inaceitável conflito entre o indivíduo e a organização. O autor sustenta que esse conflito básico entre o indivíduo e a organização formal deve-se a uma incompatibilidade entre a “autorrealização” de ambos. Para ele, a estrutura, a liderança e os regulamentos e controles administrativos existentes nas organizações são inadequados para os indivíduos maduros.

Herzberg

É um dos teóricos da teoria Comportamental ou Behaviorista que compõe a Teoria Geral da Administração. Formulou a chamada Teoria dos Dois Fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: a) Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos, pois localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho e, b) fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, assim denominados porque estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa.

18

7 - CARACTERÍSTICAS E DIFICULDADES DA GESTÃO DE PESSOAS

O que distingue a Gestão de Pessoas das outras áreas da organização é o seu singular ambiente de operações. Administrar recursos humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, porque envolve dificuldades como:

- a) a Gestão de Pessoas lida com meios, com recursos intermediários e não com fins. É uma função de assessoria, cuja atividade fundamental consiste em planejar, prestar serviços especializados, assessorar, recomendar e controlar ;
- b) a Gestão de Pessoas lida com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Esses recursos são importados do ambiente para dentro da organização, crescem, desenvolvem-se, mudam de atividade, de posição e de valor ;
- c) os recursos humanos não estão somente dentro da área de Gestão de Pessoas, mas, sobretudo, alocados nos diversos setores da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes. Assim, cada um deles é o responsável direto por seus subordinados. A Gestão de Pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* ;
- d) a Gestão de Pessoas preocupa-se fundamentalmente com a eficiência. Porém, o fato mais concreto de sua existência é que ela não pode controlar facilmente os eventos ou as condições que a produzem.

Isso porque os principais eventos ou condições de suas operações são as atividades das diversas áreas da organização e o comportamento heterogêneo dos participantes.



19

e) a Gestão de Pessoas trabalha em ambientes e em condições que não escolheu e sobre os quais possui grau de poder e controle muito pequeno. Daí estar geralmente destinada à acomodação, adaptação e transigência. Somente com perfeita noção da finalidade principal da organização e com muito esforço e perspicácia, o executivo de Gestão de Pessoas poderá conseguir razoável poder e controle sobre os destinos da organização;

f) os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são extremamente complexos e diferenciados, variando de acordo com o nível hierárquico, a área de atividade, com a tecnologia aplicada e o tipo de tarefa ou atribuição. O controle de qualidade é feito desde o processo inicial de seleção do pessoal e estende-se continuamente ao longo do desempenho cotidiano;

g) a Gestão de Pessoas não lida com fontes de receita. Aliás, existe o preconceito de que ter pessoal forçosamente implica ter despesa. A maioria das empresas aloca os recursos humanos em termos de centros de custos e não centros de lucros, como realmente devem ser considerados;

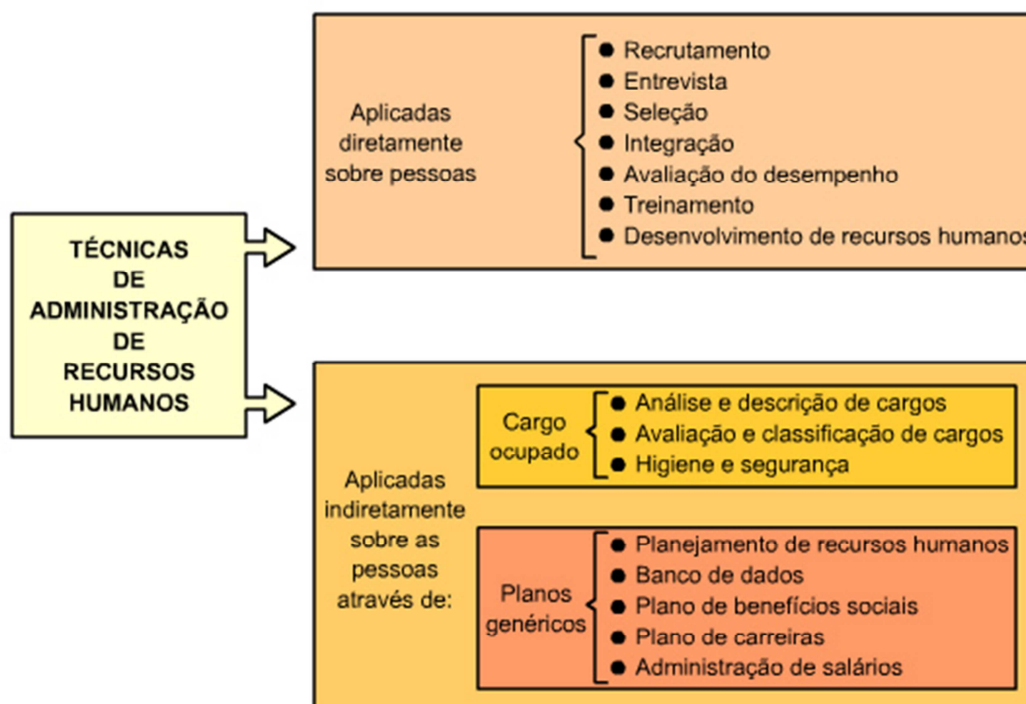
h) um dos aspectos mais críticos da Gestão de Pessoas está na dificuldade de saber se ela está fazendo ou não um bom trabalho. É uma área cheia de desafios e de riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis. É um terreno firme e de visão nebulosa em que se pode cometer erros desastrosos ainda que na certeza de se estar jogando corretamente.

20

8 - CARÁTER DA GESTÃO DE PESSOAS

Caráter multivariado da Gestão de pessoas - A Gestão de Pessoas é uma área interdisciplinar. A interdisciplinaridade na área de pessoal envolve conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, Engenharia Industrial, Direito Trabalhista, Engenharia de Segurança, Medicina do Trabalho, Engenharia de Sistemas e Cibernética, por isso, sua aplicação em diversos campos do conhecimento.

Os assuntos tratados pela Gestão de Pessoas referem-se tanto a aspectos internos da organização como a aspectos externos ou ambientais. (Chiavenato, 1995).



Fonte: Chiavenatto, Idalberto. (1995) Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig.4.2 p.122.

Algumas técnicas de Gestão de Pessoas são testadas diretamente aos sujeitos de sua aplicação. Outras, como as resumidas na figura, são aplicadas indiretamente, seja por meio dos cargos que ocupam ou de planos ou programas globais.

21

Caráter Contingencial da Gestão de Pessoas - A Gestão de Pessoas é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza, sobretudo da qualidade e quantidade de recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda a forma de administrar os recursos humanos da organização. (Chiavenato, 1995).

Este caráter contingencial da Gestão de Pessoas leva as técnicas a serem altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento.

O esquema de Gestão de Pessoas bem sucedido, numa empresa, em determinada época, pode não sê-lo em outra organização ou em épocas diferentes. Tudo evolui e muda; as necessidades sofrem alterações, e a Gestão de Pessoas deve levar em consideração a mudança constante que ocorre nas organizações e em seus ambientes.

A Gestão de Pessoas não é um fim em si mesmo; é ferramenta para alcançar a eficácia e a eficiência das organizações por meio das pessoas, permitindo condições favoráveis para que elas alcancem seus objetivos pessoais.

A política de Gestão de Pessoas abrange o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos:

Política de Provisão de Pessoas

Política de Aplicação de Pessoas

Política de Manutenção de Pessoas

Políticas de Desenvolvimento de Pessoas

Política de Controle de Pessoas

Política

As políticas são orientações de cunho filosófico e cultural emanadas da direção das Empresas. São regras estabelecidas para administrar e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Assim, as políticas são guias para a ação.

Política de Provisão de Pessoas

- onde recrutar (fontes, dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento) as pessoas;
- critérios de seleção e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais;
- como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização.

Política de Provisão de Pessoas

- onde recrutar (fontes, dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento) as pessoas;
- critérios de seleção e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais;
- como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização.

Política de Aplicação de Pessoas

- como determinar os requisitos básicos da força de trabalho, para o desempenho das tarefas e atribuições dos universos de cargos da organização;
- critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;
- critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos mediante a avaliação do desempenho.

Política de Manutenção de Pessoas

- critérios de remuneração direta dos participantes, com o objetivo de avaliação de cargo e dos salários no mercado de trabalho, posição da organização diante dessas duas variáveis;
- critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os benefícios sociais;
- como manter a força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado;
- critérios relativos às condições ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

Política de Desenvolvimento de Pessoas

- critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem;
- critérios de desenvolvimento de recursos humanos em médio e longo prazos visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização;
- criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, por meio da mudança do comportamento dos participantes.

Política de Controle de Pessoas

- como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativas e qualitativas da força de trabalho disponível na organização
- critérios para a auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com as pessoas

RESUMO

Por volta de 1870, a Revolução Industrial estava bem encaminhada. Esse novo modo de trabalhar envolvia a participação em apenas uma etapa do produto acabado, em oposição ao velho modo de ser responsável pelo produto total, quer este produto fosse limpar a casa, plantar alimentos ou fundir ferro para fazer alguma peça de carroça.

Esse novo ambiente criou a divisão do trabalho e a necessidade da Gestão de Pessoas no cenário organizacional.

O órgão de Gestão de Pessoas teve seu aparecimento no início do século passado, tendo sua evolução acelerada na década de 1920. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoas nas organizações. O fator humano no trabalho tinha que ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Gestão de Pessoas.

Em 1936, ocorreram processos modernos e técnicas racionais da Gestão de Pessoas, na área governamental, quando Vargas propôs as funções de um sistema do mérito em nosso País e a modernização da máquina administrativa, por intermédio de uma lei (1936). Esta lei permitiu, a partir da classificação e remuneração, instituir o sistema de carreiras profissionais e criar um órgão para zelar pela observância dos assuntos referentes à Gestão de Pessoas, o Conselho Federal do Serviço Público Civil.

A função de Gestão de Pessoas é zelar, por meio de variadas formas de ação, pelas relações humanas da organização, focalizá-las no trabalho e suas características. Suas funções são importantes tanto no alcance da eficácia como da eficiência da organização.

Cabe ao órgão de Gestão de Pessoas administrar ou gerir o conjunto de ações que implica direção, coordenação e controle do pessoal da empresa e compete ao órgão: atrair, manter, motivar, treinar e propor o desenvolvimento de um grupo de trabalho.

O órgão de pessoal tem seu posicionamento extremamente variável, em nível hierárquico, dentro dos organogramas das empresas.

**UNIDADE 1 – GESTÃO DE PESSOAS: CAMPO DE TRABALHO E
DISCIPLINA ESPECÍFICA
MÓDULO 1 – O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS**

1 - O PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

O administrador é profissional de formação ampla e variada que precisa:

- a) conhecer disciplinas heterogêneas,
- b) lidar com pessoas (que executam tarefas ou planejam, controlam, assessoram, pesquisam etc.) que lhe estão subordinados, no nível inferior/abaixo, no mesmo nível ou acima dele;
- c) estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões, pois o seu horizonte deve ser mais amplo por ser responsável pela direção de outras pessoas que seguem as suas ordens e sua orientação;
- d) lidar com eventos internos da empresa e externos, que envolvem externamente a empresa;
- e) enxergar longe, pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar por intermédio da atividade conjunta de todos.

Ele é um **agente de mudança** e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos e objetivos, novas estratégias e tecnologias; é também um **agente educador**, no sentido de que, com orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas; é um **agente cultural** na medida em que, com seu estilo de Administração, modifica a cultura organizacional existente nas empresas.



O administrador soluciona problema, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnóstico. Ele pode ter profundo conhecimento de administração, bom *Currículo*; mas não é julgado pelo que sabe a respeito das funções que exerce e sim pela maneira como executa suas atividades e pelos resultados que consegue obter com os recursos disponíveis.

2 - HABILIDADES REQUERIDAS DO GESTOR

O sucesso de um administrador na vida profissional não está correlacionado com o que lhe foi ensinado nas escolas, nem com o seu brilhantismo acadêmico ou com o seu interesse pessoal. Esses aspectos são importantes bem como o conhecimento tecnológico da administração que é também básico e indispensável, porém, o sucesso depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir, ou seja, de suas habilidades interpessoais.

Katz e Kahn (1973) argumentam que há três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo:

- Habilidade técnica
- Habilidade humana
- Habilidade conceitual

A adequada combinação dessas aptidões varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, passa de posições de supervisão à de alta direção.

Habilidade técnica

Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, por meio de sua instrução, experiência e educação.

Habilidade humana

É a capacidade e o discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.

Habilidade conceitual

Traduz-se na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro desta. Esta capacidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

À medida que se altera de níveis inferiores a outros mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, ao passo que se torna imprescindível à vocação conceitual e vice-versa. Os executivos mais qualificados não precisam conhecer em detalhes as tarefas específicas

executadas no nível operacional. O denominador comum, em todos os níveis, são as habilidades humanas.

A Teoria Geral da Administração - TGA se propõe a desenvolver esse tipo de habilidade, embora não deixe totalmente de lado as aptidões humanas e técnicas, ao propor o desenvolvimento da capacidade de pensar, de definir situações organizacionais (empresariais) complexas, de diagnosticar e solucionar problemas ligados às pessoas que compõem a organização.

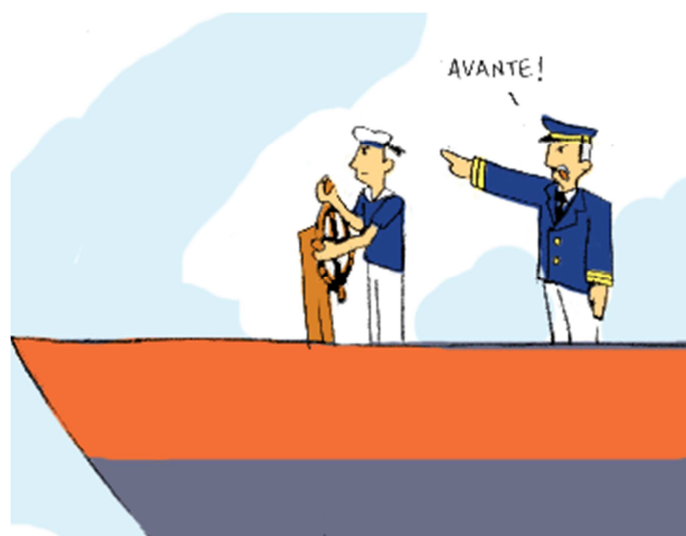
Habilidades	Alta Direção	Intermediário	Supervisão
Conceituais	Muita	Média	Pouca
Humanas	Muita	Muita	Muita
Técnicas	Pouca	Média	Muita

Fonte: Katz e Kahn (1973)

26

O exercício da administração ou a função de administrar consiste em tomar decisões sobre os objetivos a serem alcançados pela organização e a utilização de recursos. Essas decisões referem-se a planejamento, organização, direção e controle. Tomar decisões desse tipo é administrar, é fazer gestão.

Um administrador é eficaz para a organização, à medida que for eficiente para si mesmo. Ou seja, sua contribuição para a organização se concretizará na hipótese de a produtividade da unidade organizacional que ele gerencia ou de seus subordinados ser eficiente. Para isso, o administrador é um profissional que deve atuar em diferentes papéis, atento à história da organização, bem como às previsões para o futuro. Deve estar ligado aos objetivos que a organização pretende alcançar, por meio da atividade conjunta.



27

Gerentes eficazes vêm sendo descritos mais como treinadores do que como chefes. Espera-se que eles forneçam instruções, direção, conselhos e estímulos para ajudar os funcionários a melhorar o desempenho no trabalho.

Segundo Thomas Wood (2000), são 3 as habilidades gerais que o gerente deve demonstrar:

a) Capacidade de analisar maneiras de melhorar o desempenho para expandir o rendimento do empregado:

- Observar o comportamento do servidor diariamente.
- Fazer-lhe perguntas: por que você faz o trabalho dessa forma? Isso pode ser melhorado? Que outras maneiras podem ser usadas?
- Mostrar interesse na pessoa em si, no indivíduo e não só como prestador de serviço.
- Ouvir o empregado. Só se pode entender o mundo da perspectiva dele, ouvindo-o.

28

b) Capacidade de criar ambiente de apoio.

É de responsabilidade do treinador reduzir barreiras ao desenvolvimento e facilitar clima que estimule melhor desempenho:

- Criar condições que contribuam para a troca livre e aberta de ideias;
- Oferecer ajuda e assistência. Orientar e aconselhar quando solicitado;
- Incentivar seus empregados. Ser positivo e entusiasmado. Evitar ameaças;
- Usar os erros como oportunidade de aprendizagem. Mudanças implicam riscos; os empregados não devem sentir que erros serão punidos. Quando um fracasso ocorrer, convém perguntar: o que aprendemos desse insucesso, que possa ajudar no futuro?
- Reduzir os obstáculos. Que "atores" o gerente controla e cuja eliminação ajudaria o empregado a melhorar seu desempenho no trabalho?
- Manifestar ao empregado o valor de sua contribuição.

- Assumir a responsabilidade pessoal pelo resultado, mas não tirar dos empregados a responsabilidade que lhes cabe. Valorizar os esforços quando têm sucesso e apontar o que está faltando, quando eles falham. Nunca os culpar pelos resultados fracos.

29

c) Capacidade de influenciar empregados a mudar seus comportamentos.

O importante é o crescimento e o desenvolvimento continuado, por meio de:

- Incentivo ao melhoramento contínuo. Reconhecer e recompensar pequenas melhorias e encarar o treinamento como ajuda a empregados para trabalharem continuamente em direção à melhoria.
- Colaboração efetiva. Os empregados respondem melhor à aceitação de mudança quando participam da identificação e da escolha das ideias de melhoria.
- Divisão das tarefas difíceis em parcelas que as simplifiquem. Quebrar trabalhos mais complexos numa série de tarefas de dificuldade crescente. Empregados desestimulados têm mais probabilidades de sucesso com o repasse das tarefas. Tarefas mais simples para alcançar o sucesso incentivam os empregados a assumir responsabilidades mais difíceis.
- Adoção das qualidades que o gerente espera dos empregados, demonstrando que ele mesmo as possui. Os empregados o transformarão em modelo, pois suas ações se coadunam com suas palavras.

30

Administradores devem introduzir elementos na gestão, que permitam ao indivíduo trabalhar com mais motivação em atividades desafiadoras.

Dentre as premissas que constituem os alicerces da prática administrativa, destacam-se as que dizem respeito ao alcance da tarefa, a posição e a natureza da administração, a responsabilidade social, o espírito empreendedor e a motivação do empregado para produzir desenvolvimento, geração e direcionamento de energia humana. Esse é o esforço que cabe à Gestão de Pessoas.

O grande objetivo que o administrador tem hoje diante de si e que requer tanto novas teorias como novas práticas, originam-se em novas realidades e exigem premissas e métodos de ações diferentes.

Mais importante que as novas tarefas talvez seja o novo papel da administração. O que a administração é e o que os administradores fazem tornar-se-ão, portanto, cada vez mais uma questão de interesse público. A administração se preocupará cada vez mais com a manifestação de crenças e valores básicos, tanto em relação à consecução de resultados mensuráveis, quanto ao padrão de vida da sociedade.

31

Há muitos instrumentos de administração cujo uso deve ser aprendido, assim como novas técnicas. Algumas são difíceis.

Entretanto, a mais importante mudança que o futuro reserva para o administrador são as aspirações, os valores. De fato, a sobrevivência da sociedade vai depender cada vez mais do desempenho, da competência e dos valores da administração. E isso é que constitui o novo papel do administrador, como agente promotor das transformações.

O NOVO PAPEL DO ADMINISTRADOR

Desempenho

Competência

Valores

32

3 - COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO GESTOR

É interessante observar que se admite a necessidade de adaptação das empresas, em resposta às mudanças no ambiente de negócios; no entanto, nem sempre se reconhece a necessidade de novas qualificações profissionais. É como se empresas flexíveis, adaptáveis às mudanças, socialmente responsáveis e comprometidas com a aprendizagem pudessem prescindir, abrir mão de pessoas com características semelhantes.

Rhinesmith (1993) propõe um ciclo de aprendizado de competência global, para refletir a atuação das empresas no mercado global, sobre o processo de desenvolvimento de gerentes, com referência a: mentalidade; características pessoais e competências.

Mentalidade

Característica
Pessoal

Competência

Mentalidade - Para Rhinesmith, pessoas de mentalidade global são aquelas que:

- investem na imagem mais ampla;
- aceitam a vida como equilíbrio de forças contraditórias que devem ser apreciadas, ponderadas e

geridas;

- confiam no processo, a fim de lidar com o inesperado, em vez de confiarem na estrutura;
- dão valor à diversidade e ao trabalho em equipes multiculturais como o *fórum* básico no qual realizam objetivos pessoais e organizacionais;
- veem a mudança como leque de oportunidades; sentem-se à vontade com surpresas e ambiguidades;
- buscam estar abertas a si mesmas e aos demais; repensam limites e encontram novos significados, mudando sua direção e conduta.

33

Características pessoais - Associadas às mentalidades, Rhinesmith (1993) lista seis características pessoais. São elas:

- Conhecimento
- Conceituação
- Flexibilidade
- Sensibilidade
- Julgamento
- Reflexão

Competência - Após relacionar **mentalidades e características pessoais**, Rhinesmith argumenta que elas representam o lado “*ser*” da gestão, ao passo que as competências representam o lado “*fazer*”.

Para o autor, competência é “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”. A competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa; portanto, mentalidade não é competência.

Conhecimento

Conhecimento precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e de negócios e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo.

Conceituação

Conceituação diz respeito ao pensamento abstrato, à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. Para tanto, gestores devem ser, simultaneamente, especializados e holísticos em sua maneira de pensar, o que implica conciliar análise e síntese.

Flexibilidade

Flexibilidade refere-se à adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas do ambiente.

Sensibilidade

Sensibilidade para lidar com diferenças individuais presentes nas equipes. Para isso, é importante não só estar integrado e emocionalmente estável, como também aberto para outros pontos de vista e predisposto a questionar suposições, valores e convicções.

Julgamento

Julgamento é a qualidade de lidar com a incerteza cada vez mais presente nas decisões gerenciais.

Reflexão

A reflexão oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

34

Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais e, no entanto não aplicar sensibilidade no trabalho em equipe.

A sensibilidade se transforma em competência gerencial, quando o gestor a usa para conhecer a si e aos outros, bem como para criar, desenvolver e manter equipes de trabalho.

As competências indicadas por Rhinesmith (1993) são:

- Gestão da competitividade
- Gestão da complexidade
- Gestão da adaptabilidade
- Gestão de equipes
- Gestão da incerteza
- Gestão do aprendizado

Gestão da competitividade

Refere-se à capacidade de coletar informações em uma base global e utilizá-las.

Gestão da complexidade

Diz respeito ao que Senge chamou de pensamento sistêmico. Trata-se da capacidade de lidar com muitos interesses concorrentes, contradições, conflitos.

Gestão da adaptabilidade

Está relacionada à flexibilidade e à disposição para a mudança.

Gestão de equipes

Diz respeito à capacidade para lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais.

Gestão da incerteza

É a capacidade de lidar com as mudanças contínuas, pelo equilíbrio adequado entre fluxo e controle. Para não desfrutarem da sensação de impotência e frustração, é melhor que os gestores se preparem para a mudança e não contra a mudança.

Gestão do aprendizado

É a capacidade de aprender sobre si mesmo, assim como de facilitar o aprendizado dos outros.

35

Algumas outras competências são ainda necessárias:

- Aprender de forma independente
- Pensar estrategicamente
- Ter iniciativa
- Perceber problemas e resolvê-los criativamente
- Organizar o trabalho em sintonia com os objetivos da organização
- Estabelecer métodos de planejamento, execução e controle de seu próprio trabalho e dos seus subordinados

- Assumir riscos
- Saber escutar, dialogar, argumentar, questionar e persuadir
- Articulação e negociação de conflitos
- Abertura às mudanças
- Ter autocrítica e desenvolver planos de aprimoramento pessoal
- Criar clima organizacional e ambiente de trabalho propulsor à motivação
- Ser um instrutor e gerar mudanças nos que lhe são subordinados, para execução das tarefas

A diferenciação proposta reflete o perfil do “novo administrador”; centra-se nas demandas específicas e próprias da organização, excluindo uma análise mais ampla das condições econômicas e sociais, estruturais e conjunturais vivenciadas por quantos lutam no mercado de trabalho.

O cenário referencia a organização de suas transformações, mas não privilegia a situação do ser humano nem sua relação com o mundo do trabalho. Por isso, é necessária a presença de discurso inovador, igualmente sobre dimensões esquecidas do ser humano nas organizações.

De qualquer forma, os recursos humanos aparecem como dimensão estratégica, na perspectiva de transformação da administração e na proposição de mudanças mais radicais dos processos de gestão. Tais processos devem contemplar nova postura e significado diferente para os indivíduos e para a relação deles com o mundo organizacional e do trabalho.

36

A organização é uma unidade social ou agrupamento humano que nunca se constitui em uma unidade pronta e acabada, mas em uma instituição social viva e sujeita às mudanças. Pode ser construída e reconstruída a fim de atingir novos objetivos na medida ou descobrir meios melhores para atingi-los, com menores custos e esforço.



A Gestão de Pessoas surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas. Para perceber as técnicas de Gestão de Pessoas é necessário compreender as bases sobre as quais ela atua:

EMPRESA

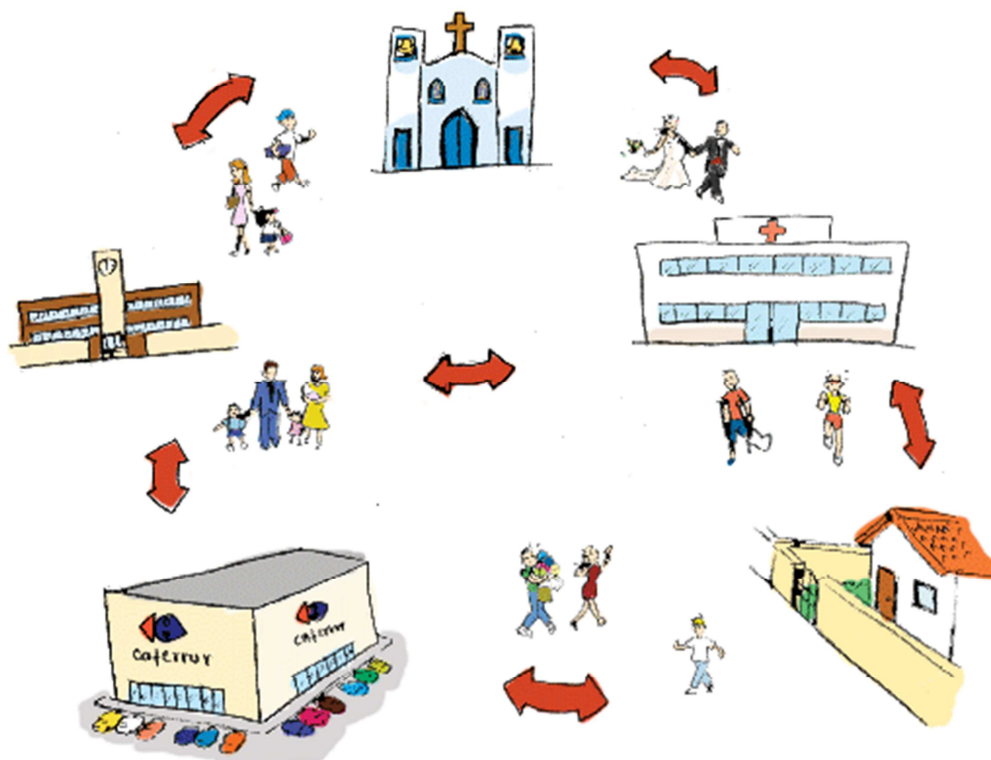
Organização

Pessoas

37

A Gestão de Pessoas trata as organizações, indivíduos e grupos como sistemas abertos em contínua interação com os seus respectivos ambientes. O enfoque sistêmico da Gestão de Pessoas deve ser visto pelo entendimento dos seguintes aspectos:

- **Comportamento Social:** social enquanto macrosistema, visualização da sociedade de organização e interações entre elas.



- **Comportamento Organizacional:** como sistema que visualiza a organização como totalidade que interage com o seu ambiente.
- **Comportamento Individual:** o indivíduo, como um microsistema, permite conceitos sobre comportamento, motivação.

38

O ambiente da Gestão de Pessoas engloba todo o universo (sociedade e outras empresas). O quadro abaixo faz analogia entre a Gestão de Pessoas e modelo sistêmico:

Insumos	Processamento	Produtos
Desafios	atividade de administração de pessoas	contribuições dos RH
Recursos humanos	recrutamento	empregados capazes
Perícias	seleção	empregados motivados
	outros	

39

Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar.

Uma organização existe somente quando:

- há pessoas capazes de se comunicarem e que
- estão dispostas a contribuir com ação conjunta
- a fim de alcançarem objetivo comum

A disposição de contribuir com ação conjunta significa, sobretudo, disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação administrativa.



40

Essa disposição de participar e de contribuir para a organização varia e flutua de indivíduo para indivíduo e, mesmo, no próprio indivíduo, com o passar do tempo.

Isto significa que o sistema total de colaborações é instável. O apoio de cada participante na organização varia enormemente em função, não somente das diferenças individuais existentes entre os participantes, mas também do sistema de recompensas aplicado pela organização, para incrementar as contribuições.

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar, em face das suas limitações pessoais.

41

4 - PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Chiavenatto (1995) relata que as organizações são compostas de pessoas cujo estudo constitui a unidade básica para a sua composição e, em especial, da sua administração. O especialista em pessoal tem duas alternativas para estudar os indivíduos:

- como pessoas dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais e
- como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional.

A ênfase aqui é visualizar as pessoas como **capital intelectual**, entendido como recurso organizacional.



O estudo dos indivíduos é básico para o conhecimento da Gestão de Pessoas. As pessoas precisam engajar-se nas organizações para alcançar seus objetivos. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as criaturas. As diferenças individuais propiciam que cada um tenha as suas próprias características de personalidade, suas aspirações, valores, atitudes, motivações, aptidões etc.

42

5 - A COMPLEXA NATUREZA DO SER HUMANO

Thompson (1975) apud Chiavenatto (1995) relata que as Teorias de Campo e da Dissonância Cognitiva de Kurt Lewin consideram três enfoques no estudo do comportamento das pessoas:

1) *o ser humano como um ser em constante interação* que recebe insumos do ambiente e reage a eles, adotando uma posição proativa, antecipando-se e, muitas vezes, provocando as mudanças que ocorrem em seu ambiente.



2) *o ser humano como um comportamento dirigido*, sendo capaz de ter objetivos ou aspirações e de adotar esforço no sentido de alcançá-los;



3) *o ser humano como um modelo de sistema aberto*, busca objetivos interdependentes do meio físico e social, e ativamente envolvido em transações com esse ambiente, à medida que persegue seus objetivos, exigindo capacidades mentais de proceder, de pensar, decidir adquirindo informações e crenças que lhe permitam conhecer as pessoas e as coisas em seu ambiente e enfrentá-las.



Campo

A teoria de campo diz que a compreensão do comportamento humano depende de ser ele derivado da totalidade dos fatos coexistentes que o envolvem. Esses fatos têm caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte depende de uma interrelação dinâmica com as outras; é o chamado campo psicológico.

Campo psicológico é o espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico. Ambiente psicológico ou comportamental é o que a pessoa percebe e interpreta acerca de seu ambiente externo. (Kurt Lewin)

Dissonância Cognitiva de Kurt Lewin

A Teoria da Dissonância Cognitiva baseia-se na premissa de que um indivíduo se esforça para estabelecer o estado de consonância ou consistência (coerência) com ele mesmo. Se uma pessoa tem crenças sobre si mesma e sobre seu ambiente, que são inconsistentes entre si (isto é, uma crença implica o oposto da outra) então ocorre um estado de dissonância cognitiva. (Kurt Lewin)

43

O comportamento das pessoas em uma organização depende dos:

- fatores internos
- fatores externos



Fonte: Chiavenatto, Idalberto. (1995) Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig.2.2 p.65.

Dentre os fatores externos (ou ambientais) que influenciam o comportamento das pessoas, incluem-se as pressões do chefe, as influências dos colegas de trabalho, as mudanças na tecnologia utilizada pela organização, as demandas e pressões da família, os programas de treinamento e desenvolvimento dos empregados, condições ambientais (tanto física, sociais) etc.

Fatores internos

São as características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções e valores.

Fatores externos

São decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, comportamento das demais pessoas, fatores sociais, políticas da organização, coesão grupal etc.

Resumo

O administrador é um profissional cuja formação é extremamente ampla e variada. Por isso, ele é um **agente de mudança** e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos,

novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias, é também um **agente educador** no sentido de que, com sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas, é um **agente cultural** na medida em que, com seu estilo de administração, modifica a cultura organizacional existente nas empresas.

O sucesso de um administrador na vida profissional não está correlacionado com aquilo que lhe foi ensinado nas escolas, com o seu brilhantismo acadêmico, ou com o seu interesse pessoal em praticar seus conhecimentos. O conhecimento tecnológico da administração é importante, básico e indispensável, mas o sucesso depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir, ou seja, de suas habilidades interpessoais.

Gerentes eficazes vêm sendo descritos mais como treinadores do que como chefes. Espera-se que eles forneçam instruções, direção, conselhos e estímulos para ajudar os funcionários a melhorar seu desempenho no trabalho.

São 3 as habilidades gerais que o gerente deve demonstrar:

- a) Capacidade de analisar maneiras de melhorar o desempenho para expandir as capacidades do empregado;
- b) Capacidade de criar um clima de apoio;
- c) Capacidade de influenciar empregados a mudar seus comportamentos.

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais.

45

UNIDADE 1 – GESTÃO DE PESSOAS: CAMPO DE TRABALHO E DISCIPLINA ESPECÍFICA

MÓDULO 1 – UM MUNDO NOVO PARA GESTÃO DE PESSOAS

1 - GESTÃO DE PESSOAS COMO CENTRO DE LUCRO

Segundo Chiavenatto (2000), a área de Gestão de Pessoas está passando por mudanças de configuração e de postura.

As modificações que se observam ocorrem no campo da filosofia e atitudes, como por exemplo, o compartilhar das responsabilidades das atividades da Gestão de Pessoas. Por outro lado, observa-se que muitas dessas atividades continuam sendo praticadas como antigamente.



46

A área de Gestão de Pessoas dispõe de meios para mudança. Virá a se constituir no agente central de transformações. Visualiza-se transformar a área de pessoal de agente passivo em agente ativo, ou seja, de reativo para proativo.



Esta visão se deve ao fato de se ter cultuado, por muito tempo, o capital financeiro como principal recurso das empresas. Mas, esta percepção tem-se transformado para se entender que as organizações são constituídas de pessoas. O que é necessário é mudar a visão das pessoas para não serem acomodadas, mas criativas e inovadoras.

47



Chiavenatto cita que as empresas são constituídas de inteligências, ou seja, de pessoas dotadas de inteligências diversas. Administrar a inteligência é mais barato do que gerir a empresa exclusivamente com a força do capital, que depende da força humana.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. As empresas bem sucedidas deram-se conta disso e se voltaram para seus empregados, como os elementos propulsores dos resultados da organização.

48

Há empresas cuja mentalidade é: “ter pessoas é inevitavelmente ter despesas”, ou seja, as pessoas são catalogadas em classificação dicotômica, de pessoal produtivo ou direto e pessoal improdutivo ou indireto. É como se as pessoas nada fizessem dentro da empresa, a não ser provocar e acumular despesas e mais despesas, sobretudo quando se consideram os encargos sociais trabalhistas, que se somam aos salários e elevam as despesas de pessoal para as alturas.



Nesse posicionamento, as pessoas parecem compor exclusivamente o passivo do balanço da empresa: nunca uma conta de ativo, e sim a parte relacionada com despesas, verdadeira desvantagem competitiva para a empresa. Trata-se de visão míope e reducionista, que deve ser corrigida para proporcionar uma visão empresarial mais dinâmica e atuante. O desafio é transformar a Gestão de Pessoas de um centro de despesas em centro de lucro para as empresas e capaz de proporcionar retornos significativos.

49

2 - A QUEBRA DO ANTIGO MONOPÓLIO

Chiavenatto (2000) lembrou que o campo da Gestão de Pessoas tem sido isolado das demais áreas e funções administrativas, ficando em posição subalterna. O processo disciplinar dos servidores é visto como da alçada exclusiva do setor de Gestão de Pessoas que não o reparte com outros setores da empresa.

Os gerentes das demais áreas recebem seus novos subordinados da área de Gestão de Pessoas, já treinados e com remuneração determinada por critérios centralizados. Assim, esses gerentes exercem intervenção ou participação extremamente reduzida em tais decisões. Desse monopólio ou dessa visão decorre uma postura fechada e internalizada sobre a Gestão de Pessoas e seus processos internos, como se a sua especialidade fosse algo inviolável e impossível de ser partilhada com as outras áreas ou pessoas da empresa. Daí o seu relativo isolamento da realidade empresarial e das reais necessidades das demais áreas.

Com isso, a Gestão de Pessoas adota essa postura rotineira e operacional, distanciando-se dos aspectos táticos e estratégicos da empresa. E o que a torna mais paradoxal é o fato de monopolizar e centralizar a Gestão de Pessoas, tornando-se burocrática, ao padronizar e tornar rotineiro o comportamento dos empregados, qualquer que seja a área da empresa na qual eles estejam localizados.



Com isso, acaba afastando-se de seus usuários e clientes internos, generalizando suas políticas de atuação, trabalhando sem levar em conta as diferenças de natureza e composição dos diferentes setores empresariais e suas respectivas necessidades.

50

Chiavenatto (2000) observa que o ambiente da Gestão de Pessoas está mudando, citando o exemplo ocorrido no laboratório farmacêutico *Roche*, sediado em São Paulo.

"Na reunião semestral dessa empresa, estavam o presidente, diretores e gerentes na plateia e, no palco, estava o diretor da Divisão de Pessoal, que iniciou sua apresentação com afirmação estranha e inquietante: "Estou aqui para despedir-me de vocês; minha meta é acabar com o meu cargo". E foi direto ao ponto nevrálgico da apresentação: cuidar de pessoal, daquele momento em diante, seria tarefa deles, diretores e gerentes da empresa."

"O Diretor da Divisão de Pessoas estava simplesmente seguindo a orientação da matriz do conjunto empresarial, um dos maiores do setor farmacêutico, sediado em Basileia, na Suíça. O grupo deseja que, em seus quadros, haja executivos empreendedores, assumindo funções de contratar, demitir e discutir salários com os empregados, tarefas até então exclusivas da Gestão de Pessoas."



51

O discurso feito na Roche alinhava conceitos do novo campo administrativo de pessoal nas empresas. Atividades como treinamento, carreira e salários ficam sob a responsabilidade das chefias, ao passo que os recursos humanos ganham novo *status*: o de elaborar políticas e diretrizes para a área e dar apoio e suporte aos gerentes nesses assuntos. Isto significa que o executivo de RH se torna um consultor interno. Dentro dessa filosofia, os executivos do laboratório farmacêutico *La Roche* usam o seu poder de contratar funcionários, entrevistam os candidatos e dão a palavra final sobre o assunto com plena autonomia de decisão. Um contato pessoal com o empregado, desde o processo de seleção, facilita o relacionamento posterior.

Nunca a Gestão de Pessoas foi tão necessária, quanto agora, diz o diretor de recursos humanos e jurídicos da Bayer, outro laboratório farmacêutico, em São Paulo. O diretor diz que o setor deve ser a plataforma de lançamento das mudanças comportamentais e culturais que tornarão a empresa capaz de competir em economia global. Aliás, na Bayer, a tecnologia foi a grande aliada no desmonte do setor de Gestão de Pessoas. A empresa investiu cerca de 200 mil dólares no desenvolvimento de *softwares* capazes de executar as mais variadas tarefas, desde a confecção da folha de pagamento até cálculos automáticos de aumentos salariais.

52

Chiavenatto (2000) lembra outro exemplo de mudanças na área da Gestão de Pessoas: a solução dada pela Riocell, fabricante de celulose sediada em Guaíba, na Grande Porto Alegre. A Riocell é controlada pelos grupos Klabin, Iochpe e Votorantim, com faturamento de 150 milhões de dólares.

A Riocell adotou a terceirização passando adiante tarefas de contratar, demitir, calcular folha de pagamento. Uma cuida de tarefas burocráticas; a outra recruta e seleciona pessoas. O Departamento de Pessoal, o qual somava 161 pessoas virou colegiado: dois consultores em Gestão de Pessoas, um médico e quatro assistentes. São 7 pessoas para 730 empregados. Com a burocracia terceirizada, o colegiado traça as políticas de Gestão de Pessoas, presta consultoria aos sete gerentes de área, agora tratados também como gestores de pessoal, que tomam as decisões, referentes aos seus subordinados, em conjunto com eles.

Possui outro colegiado, o qual reúne dois consultores em Gestão de Pessoas, dois relações públicas, o médico de trabalho, os chefes de planejamento estratégico e de informática e o chefe do jurídico, além do superintendente da empresa. Reuniões são realizadas semanalmente para tratar de único tema: gente, prioridade da empresa. (Chiavenatto, 2000).

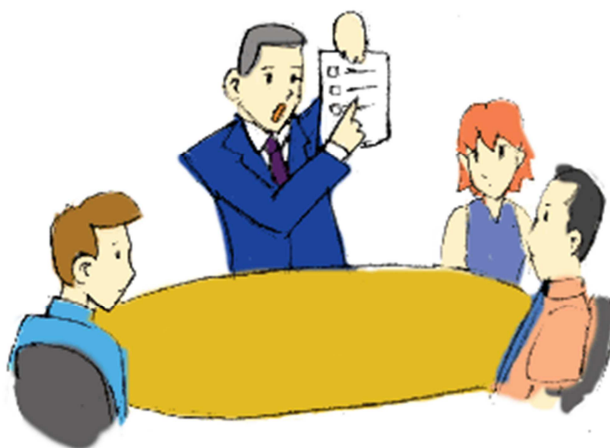


3 - A NOVA VISÃO ESTRATÉGICA



Este item será exemplificado com o caso Coca-Cola que utiliza seus recursos, notadamente pessoas, de forma eficaz. (Chiavenatto, 2000).

A empresa tem consciência de que precisa de pessoal adaptado ao século XXI, que exige das organizações oferecerem valor aos seus clientes. Para isso, está aperfeiçoando o sistema de compensações para recompensar aos seus empregados pelo bom desempenho que agregue esse valor.



4 - UM MUNDO EM MUDANÇA

Conforme Chiavenato (2000), são listadas abaixo as várias mudanças que não se restringem apenas à área de gestão de pessoas, mas ao mundo, à sociedade, às empresas e às pessoas:

• Da era industrial para a era da informação

Antes	Hoje
• trabalho realizado nas fábricas pelas máquinas e equipamentos	• trabalho em escritórios ou em terminais de sistemas por meio de computadores
• as pessoas lidavam com coisas	• as pessoas estão lidando com ideias e conceitos.

• De mercados restritos para a globalização

Antes	Hoje
• visão local e regional	• nova visão mundial, ou planetária, dos negócios
• concentração geográfica	• nova mentalidade em que o mundo é a meta: pensar globalmente e agir localmente, eis a nova questão

55

• Da burocracia para a adhocracia

Antes	Hoje
• velha e rígida hierarquia e comando único e exclusivo	• redes integradas de equipes, dotadas de autonomia e flexibilidade
• departamentalização	• unidades de negócios e centros de lucro que mudam rapidamente

• Da estabilidade para a mudança

Antes	Hoje
• organizações definitivas e permanentes voltadas para um mundo em estabilidade e previsibilidade	• organizações efêmeras e orgânicas
• ênfase na permanência, na tradição e no	• criatividade e inovação na busca de

passado	novas soluções, novos processos, novos produtos e serviços
	• o futuro e o destino da empresa tornam-se cada dia mais importantes.

• Do comando para a orientação

Antes	Hoje
• autoridade hierárquica e tradicional baseada em imposição vertical de ordens e instruções	• liderança democrática, voltada para conceitos amplos de missão e de visão
• obediência cega e reativa	• colaboração espontânea, proativa e para o compromisso pessoal dos funcionários

56

• Da especialização para a multifuncionalidade

Antes	Hoje
• divisão do trabalho	• trabalho variado e pela integração de atividades
• fragmentação das atividades	• visão sistêmica e holística: juntar e não mais separar

• Do foco do produto/serviço para o foco no cliente

Antes	Hoje
• o produto ou o serviço era o mais importante	• o cliente torna-se fundamental
• o produto/serviço era um fim em si mesmo	• o produto/serviço é um meio para satisfazer as necessidades do cliente, seja interno ou externo

• De recursos humanos para parceiros do negócio

Antes	Hoje
• falava-se em administrar as pessoas que eram consideradas como agentes passivos da empresa	• as pessoas são consideradas agentes ativos e proativos do negócio e fala-se em administrar juntamente com as pessoas
• pessoas eram vistas como recursos organizacionais	• pessoas passam a administrar os recursos organizacionais

57

• De gerentes para líderes

Antes	Hoje
• os chefes eram autocráticos, autoritários e controladores de pessoas	• os chefes estão se transformando em líderes
• a autoridade era formal e hierárquica	• a autoridade está cada vez mais sendo substituída por conceitos modernos, como motivação, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes de alto desempenho
• mandar e controlar as pessoas	• liderar e impulsionar as pessoas

58

5 - AS TENDÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

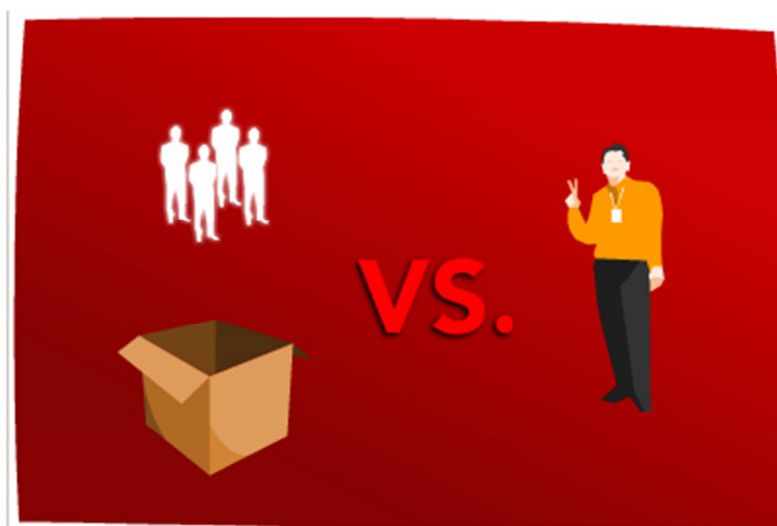
No cenário atual as pessoas constituem desafio para que as organizações alcancem qualidade, produtividade e focalize seus clientes para se tornarem competitivas.



Podemos afirmar que as pessoas constituem a vantagem competitiva nas organizações. Para isso, é necessário um bom sistema de seleção, treinamento, desenvolvimento, integração social, motivação, comunicação, avaliação e remuneração e reconhecimento pelo bom desempenho.

59

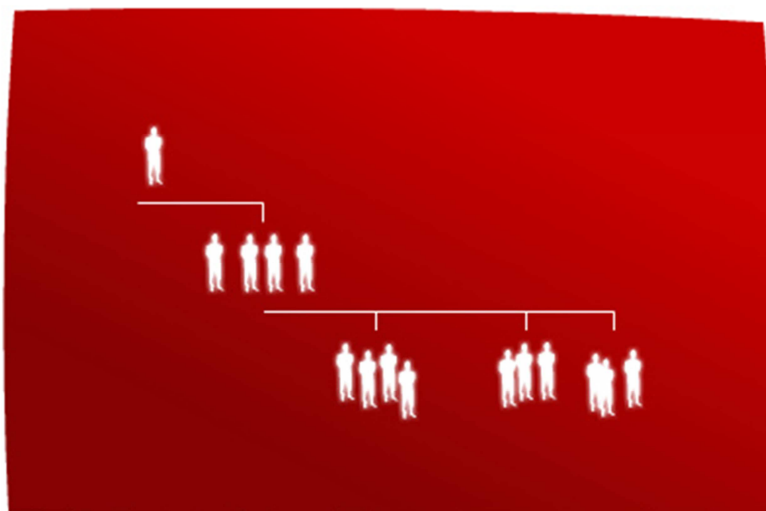
Na área de Gestão de Pessoas percebemos uma nova filosofia: o setor de Gestão de Pessoas recebe uma nova abordagem, na qual as pessoas são consideradas seres humanos e não recursos organizacionais.



Percebe-se um novo discurso, o de "administrar com as pessoas" (Chiavenatto 2000). As pessoas são consideradas parceiras do negócio em que se utilizam informações disponíveis, suas habilidades e conhecimentos.

6 - UMA TENDÊNCIA PARA O *Downsizing*

O *Downsizing* é o gradativo e sistemático dismantelamento da área, bem como sua redefinição e descentralização rumo às outras áreas da empresa. A área de Gestão de Pessoas está sendo gradativamente reestruturada, reduzida e enxugada ao nível do essencial ou do básico. Com o enxugamento da área, os principais executivos de administração de pessoas estão mudando rapidamente as suas atribuições ou simplesmente desaparecendo. Esta tendência para o enxugamento da estrutura organizacional da empresa, a redução de níveis hierárquicos, a descentralização das decisões, a desburocratização, a desregulamentação, o desmembramento em unidades estratégicas de negócios, os programas de melhoria contínua ou de reengenharia e outras tendências da administração moderna das empresas estão sendo acompanhados por mudanças paralelas e equivalentes na gestão das pessoas. (UFMG/FACE/CEPEAD,1999).



A busca de uma empresa ágil e flexível, criativa e inovadora, que privilegia a qualidade total, bem como a participação e o comprometimento de todos os seus membros tem sido uma das principais metas perseguidas pela área de Gestão de Pessoas nas organizações.

1) A RÁPIDA TRANSFORMAÇÃO DE UMA ÁREA DE SERVIÇOS EM UMA ÁREA DE CONSULTORIA INTERNA

A estrutura departamental da Gestão de Pessoas está cedendo lugar para unidades voltadas para processos e focalizadas nos clientes e usuários internos. Desaparece a área organizacional, funcional, e surge, em seu lugar, a organização por processos. Em vez de órgãos ou departamentos, a Gestão de Pessoas agora está tratando de coordenar processos empresariais, ou subsistemas.



Além disso, a Gestão de Pessoas tem transferido para terceiros parte de suas atribuições rotineiras burocráticas de nível operacional, em um nítido processo de terceirização de atividades não essenciais na busca da transformação de custos fixos em custos variáveis.

62

2) TRANSFERÊNCIA DE DECISÕES E AÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A GERÊNCIA DAS DEMAIS ÁREAS

Nota-se uma nítida tendência para o deslocamento gradativo de certas atividades, anteriormente centradas na Gestão de Pessoas, para os gerentes das demais áreas da empresa. Os gerentes das diversas áreas das empresas estão se tornando os gestores de pessoal e ganhando pela autonomia nas decisões e ações a respeito de seus subordinados. As gerências tornam-se gradativamente comprometidas em atuar como gerentes de seus recursos humanos, ou seja, tornam-se multiplicadores do processo de preparar e desenvolver as pessoas. Para tanto, o treinamento gerencial passa a ser intensivo e contínuo. Isso significa um profundo comprometimento da alta administração em confiar nas gerências e delegar parte das decisões e responsabilidades e uma forte necessidade de desenvolvimento gerencial em novas habilidades, não técnicas e basicamente conceituais e interpessoais na conduta gerencial cotidiana. Com isso, a Gestão de Pessoas passa a preocupar-se com assuntos relacionados com a produtividade do capital intelectual da empresa, com o desempenho gerencial capaz de demonstrar liderança eficaz e plena satisfação dos objetivos organizacionais com as contribuições pessoais das pessoas vinculadas diretamente com os resultados. O essencial é a busca da eficácia e da excelência a partir das pessoas. (Chiavenatto, 2000).

63

3) UMA INTENSA LIGAÇÃO COM O NEGÓCIO DA EMPRESA

A Gestão de Pessoas está se ligando cada vez mais ao planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo meios pelos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais. Isto significa uma perspectiva mais ampla e focalizada nos resultados da empresa e impõe uma necessidade de comprometimento pessoal, de cada empregado, com as metas da

organização. Educação, Comunicação e Comprometimento passam a ser os fatores fundamentais nesse processo.



Em consequência, as empresas desenvolvem e enfatizam a filosofia de Gestão de Pessoas na qual a alta direção está engajada e que é amplamente declarada e praticada por todos. O planejamento de pessoal é estritamente ligado ao planejamento estratégico da empresa ou dos negócios.

Os objetivos de Gestão de Pessoas passam a ser focalizados em objetivos organizacionais, como lucratividade, crescimento, produtividade, qualidade, competitividade, mudança, inovação e flexibilidade. Além disso, os impactos do processo de gerenciamento de pessoas e dos negócios são acompanhados e avaliados para proporcionar os constantes ajustes necessários em um mundo em permanente mudança.

64

4) ÊNFASE EM UMA CULTURA PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA DENTRO DAS EMPRESAS

A participação das pessoas no processo de tomada de decisão, a consulta contínua, as oportunidades de diálogo, as comunicações diretas, os programas de sugestões, a utilização de convenções e comemorações, a maior liberdade na escolha das tarefas e dos métodos para executá-las, os trabalhos em equipe, as opções de horários de trabalho, os planos de sugestões e a disponibilidade de muitas informações on-line estão levando as empresas a uma administração consultiva e participativa, por meio das quais as pessoas possam conviver dentro de uma cultura democrática impulsionadora.

5) DIREÇÃO AO CLIENTE, SEJA ELE INTERNO OU EXTERNO

A Gestão de Pessoas está se voltando para o usuário. Em consequência, os gerentes e empregados estão sendo orientados para a satisfação dos clientes. O treinamento em qualidade e produtividade é intensivo, obrigatório e cíclico na maioria das empresas. A qualidade é reconhecida e premiada. Os

círculos de qualidade, os grupos multitarefa, as equipes, as células de produção os times e comitês são estimulados pelas empresas. O trabalho confinado e isolado cedeu lugar ao trabalho em equipe.

65

6) PREOCUPAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO E COM A MELHORIA DO CAPITAL INTELECTUAL

A era da informação transformou o conhecimento em recurso organizacional importante, mais do que os recursos financeiros. O capital financeiro está cedendo lugar para o capital intelectual, como base fundamental das operações empresariais.



A proposta é investir pesadamente no capital intelectual em um mundo no qual os tradicionais fatores de produção - natureza, capital e trabalho - já esgotaram e exauriram a sua contribuição para os negócios. As empresas estão apelando para a criatividade e inovação por meio de ideias e estas provêm do conhecimento. As empresas bem-sucedidas estão se transformando em organizações do conhecimento em que a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida pelos processos inteligentes da gestão do conhecimento.

66

7) A UTILIZAÇÃO DO BENCHMARKING COMO ESTRATÉGIA PARA A CONSTANTE MELHORIA DOS PROCESSOS E SERVIÇOS

O *benchmarking* reflete uma visão voltada para o ambiente externo e para o que existe de bom lá fora. A necessidade de comparar as operações e processos de uma empresa com outras bem-sucedidas, utilizando marcos de referência, passou a ser uma atividade normal dentro da Gestão de Pessoas.

Porém, não é somente a Gestão de Pessoas que deste processo se beneficia, e sim toda a organização. O *benchmarking* tem se revelado um poderoso instrumento de aprendizagem gerencial.

8) PREOCUPAÇÃO EM CRIAR VALOR PARA O CLIENTE DENTRO DA EMPRESA

A preocupação em tornar a empresa cada vez mais valiosa, buscar tornar as pessoas cada vez mais capacitadas e, cada uma delas se preocupa em aumentar o valor dos produtos e serviços que executa para o cliente, aumentando a riqueza dos acionistas e a satisfação dos clientes.

Benchmarking

É uma técnica gerencial utilizada para as organizações fazerem comparações no mercado com outras empresas consideradas como referenciais de excelência institucional.

67

O quadro abaixo apresenta as treze principais tendências que estão acontecendo na área de Gestão de Pessoas das empresas altamente competitivas e bem-sucedidas. Um conjunto integrado de práticas no sentido de administrar os negócios da empresa com as pessoas.



1. Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas
2. Enxugamento e *downsizing* voltado para o *core business* da empresa
3. Metamorfose de área de serviços em área de consultoria interna
4. Transferência de decisões e ações para a média gerência
5. Intensa ligação com o negócio da empresa

6. Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática
7. Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal
8. Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas
9. Completa direção para o cliente interno ou externo
10. Preocupação com a criação de valor para a empresa ou para o cliente
11. Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro
12. Preocupação com a gestão do conhecimento e com a melhoria do capital intelectual
13. Visão voltada para o ambiente externo e utilização do *benchmarking*

Estas tendências, certamente, refletem a necessidade de competitividade das empresas, um mundo turbulento e cheio de desafios de um lado, e a necessidade de contar irrestritamente com o apoio e suporte dos parceiros internos na consecução dos negócios e no alcance dos resultados de outro. Elas refletem a visão de negócios de investimentos que trarão retornos garantidos e imensuráveis para a Empresa. Uma visão que leva em consideração a capacidade de desenvolvimento e de criação de valor que as pessoas podem aportar para a organização e a necessidade de contar com esse aporte para o sucesso empresarial.

Downsizing

É uma técnica gerencial utilizada para reduzir os níveis hierárquicos a fim de aproximar o nível de decisão ao de execução.

68

RESUMO

A área de Gestão de Pessoas dispõe de potencial de oportunidades para mudança, para que possa vir a se constituir no agente central de transformações dentro da organização e possibilitar alterações exógenas na empresa.

As empresas bem sucedidas se voltaram para seus empregados como os elementos impulsionadores de resultados da organização.

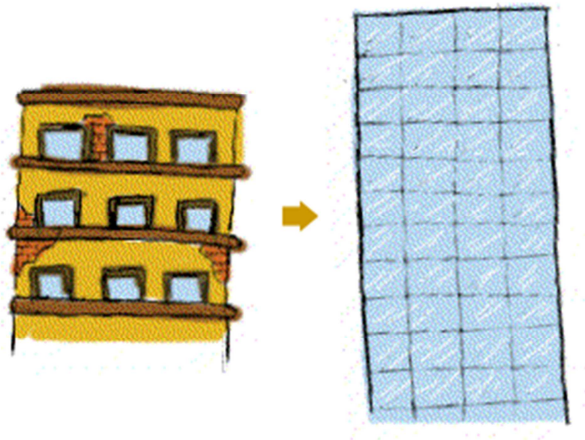
A Gestão de Pessoas tem estado isolada das demais áreas e funções e assumindo uma postura subalterna, praticando um monopólio de funções. Os processos de Gestão de Pessoas são vistos como da alçada exclusiva de setor específico, que não os reparte com ninguém, ou com outras áreas da empresa.

Os gerentes recebem seus novos subordinados da área de Gestão de Pessoas, que são treinados e remunerados por meio de critérios estranhos e centralizados e têm uma intervenção ou participação extremamente reduzida nessas decisões. Desse monopólio ou dessa visão, decorre uma postura fechada e internalizada sobre a Gestão de Pessoas e seus processos internos, como se a sua especialidade fosse algo inviolável e que não pudesse ser partilhada com as outras áreas ou pessoas da empresa. Daí seu relativo isolamento da realidade empresarial e das reais necessidades das demais áreas.

69

1 - A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS - CENTRO DE LUCRO?

Segundo Chiavenatto (2000) é importante transformar a área de Gestão de Pessoas em um componente estratégico para a organização.

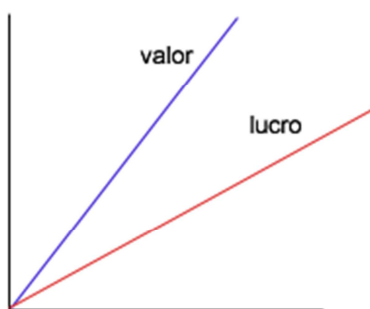


Isto pode ocorrer se mudar a empresa, por meio das pessoas, reformulando a administração: administração participativa, cultura organizacional democrática, qualidade, estrutura organizacional enxuta e flexível, descentralização, compartilhamento de decisões e ações, terceirização, *benchmarking*.

70

O importante é preparar a área para o novo cenário mundial que está se delineando. Na realidade, a área de Gestão de Pessoas não lida com fontes de receitas e muito menos com recursos financeiros. O lucro é a força motivadora que leva a empresa a alcançar todos os seus principais objetivos. Na

realidade, o objetivo procurado é mais amplo: **a criação de valor**. Isto significa tornar o patrimônio da empresa mais valioso a cada instante que passa.



É como se o próprio valor da empresa (caso ela fosse vendável) se tornasse maior a cada momento em cada função das ações bem sucedidas que criam um valor adicional. Se todas as pessoas estiverem orientadas para a criação de valor em todas as suas ações, certamente a empresa terá um patrimônio diferente a cada instante. Se for assim, a área de Gestão de Pessoas tem um tremendo potencial para obter resultados incríveis em termos de criação de valor agregado.

71

2 - UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO

As empresas estão sofrendo mudanças em função do que ocorre no mundo moderno, e a área de Gestão de Pessoas não poderia ficar isolada. Percebe-se que as empresas passaram por três etapas: era industrial clássica, era industrial neoclássica e era da informação cujo início se deu na década de 1990 do século passado.

A era *industrial clássica* teve seu início por volta de 1900, virada do século, e se caracterizou por um ambiente empresarial estável, previsível, tranquilo, exigindo uma abordagem mecanicista e uma estrutura organizacional hierárquica, centralizadora e piramidal.



72

A aplicação do modelo burocrático, isto é, a busca pelo desempenho padronizado das pessoas, precisão e eficiência, relações de trabalho ordenadas e o controle hierárquico, se estendeu até aproximadamente a década de 1950. A partir daí iniciou-se a *era industrial neoclássica e avançada*. Uma etapa de transição. O desenvolvimento tecnológico proporcionou condições para as empresas produzirem enormes escalas de produção. Os mercados locais tornaram-se regionais e nacionais ou internacionais. O ambiente empresarial começou a sofrer mudanças e a estrutura organizacional deixou de ser puramente funcional e hierárquica para adotar um modelo misto e híbrido – organizacional matricial, oscilando entre ênfase interna nas funções organizacionais e ênfase externa no produto ou serviço oferecido pela empresa. O ambiente tornou-se mutável e em alguns casos instável devido às intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. Para trabalhar com tal complexidade as empresas começaram a investir internamente, tornando-se inchadas, com uma estrutura grande demais.



A mudança ambiental trouxe desafios, como a rápida expansão dos mercados, novos produtos e processos, novas tecnologias e, sobretudo, o surgimento de potências econômicas emergentes como o Japão. Uma nova realidade – a globalização da economia trouxe novos conceitos, como a qualidade total, a produtividade, a competitividade, como formas de sobrevivência organizacional.

73

Na virada do século surge uma nova era, a da *informação*. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, a ferramenta administrativa mais importante.



Nas empresas, a hierarquia administrativa passa a ser gradativamente substituída pelas redes internas interligando grupos de pessoas; os departamentos funcionais e os produtos/serviços do esquema matricial cedem lugar às equipes de trabalho; o foco nos controles torna-se cada vez mais flexível e solto; a burocracia cede lugar à inovação e à criação do conhecimento. As vantagens competitivas, a partir das economias de escalas, especialização e comunicação do tipo topo-base, passam a ser substituídas pela rapidez e retorno, aprendizagem, liderança gerencial, mantendo as economias de escala. O modelo organizacional passa a ser orgânico, flexível, maleável, com ênfase em unidades de negócios autônomas, redes internas e atividades grupais.

74

Nesse contexto, o espírito empreendedor e a criatividade passam a ser fortemente estimulados. As pressões da competição global levam as empresas a uma busca frenética e incessante da inovação e mudança para obtenção de novas formas de vantagem competitiva. A velocidade da inovação tecnológica passa a atropelar a economia, a sociedade e a cultura, criando novas necessidades e novos padrões de comportamento e de negócios. Nessa nova era a informação faz a diferença nos negócios das empresas.

75

A globalização da economia é uma das consequências dessa globalização da informação. A Internet é um sinal disso. E essas mudanças não podem passar despercebidas pela área de Gestão de Pessoas. Aliás, estão também ocorrendo nesta área. Essas mudanças estão provocando transformações nas características da área como o quadro abaixo pode indicar.

ANTES	AGORA
Concentração na função exercida	Concentração no <i>core business</i> da área
Especialização da função	Gerenciamento por processos
Vários níveis hierárquicos	Enxugamento e <i>downsizing</i>
Introversão e isolamento	Extroversão e <i>benchmarking</i>
Rotina operacional e burocrática	Consultoria e visão estratégica
Preservação da cultura organizacional	Inovação e mudança cultural
Ênfase nos meios e procedimentos	Ênfase nos objetivos e resultados
Busca da eficiência interna	Busca da eficácia organizacional

Visão voltada para o presente e passado	Visão voltada para o futuro
---	-----------------------------

76

Para que essa transformação seja plenamente possível e a Área de Gestão de Pessoas possa se situar na frente e não simplesmente acompanhar com significativo atraso, como ocorre nas demais áreas da empresa, segundo Chiavenatto (2000), torna-se necessária uma nova constituição estrutural que desenvolva novas posturas, a fim de dinamizar as suas potencialidades e corrigir rapidamente as suas falhas.

As novas necessidades da Gestão de Pessoas:

- Uma nova visão do ser humano, do trabalho e da empresa.
- Estrutura plana, enxuta, de poucos níveis hierárquicos.
- Organização por processos e não mais por funções especializadas e isoladas.
- Necessidades de atender ao usuário e, se possível, encontrá-lo também.
- Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças organizacionais.
- Visão voltada para o destino e para o futuro da empresa e das pessoas.
- Necessidade de criar valor e de agregar valor às pessoas e à empresa.
- Criação de condições para uma administração participativa e dividida em equipes.
- Agilidade, flexibilidade e dinamismo.
- Compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços.
- Busca da inovação e da criatividade.

A conclusão que se tira disso tudo é de que a Gestão de Pessoas precisa deslocar-se rapidamente do contexto clássico e neoclássico, para situar-se em um novo contexto que será o seu nicho de operações: a era da informação. Na Gestão de Pessoas percebem-se as suas características antes e depois.

Variável	Antes	Depois
Cúpula da Gestão de Pessoas	Orientada operacionalmente	Orientada estrategicamente
Função da Diretoria	Define objetivos e missões para os seus gerentes	Define os limites extremos da conduta dos gerentes e da qualidade do seu trabalho
Função da gerência média	Acompanhamento e controle dos gerentes de nível mais baixo	Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível mais baixo
Função da gerência inferior	Funcionário mero seguidor das normas internas	Gerente de processos e líder das pessoas
Sistema de remuneração	Salário fixo, baseado no nível do cargo ocupado	Incentivos baseados nos resultados alcançados
Função Principal	Prestar serviços	Agregar valor à empresa e aos funcionários
Foco principal	Nos serviços, objetivos departamentais e táticos, prestação de serviços	Nos clientes e usuários, objetivos organizacionais e estratégicos, consultoria e assessoramento

Fonte: Chiavenato (2000)

78

3 - CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS POR MEIO DA GESTÃO DE PESSOAS

Ao analisarmos certas empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), a saber: IBM SUMARÉ, XEROX DO BRASIL e o CITIBANK-GCB, é importante fazermos as considerações a respeito de certas práticas comuns de desenvolvimento e gestão de pessoas utilizadas nestas.

Essas empresas planejam suas ações na área de Gestão de Pessoas de forma integrada e sustentadora dos seus negócios, criam inúmeros e similares meios para conseguir o comprometimento de seus colaboradores com seus planos e investem em treinamento e educação, criando as competências necessárias para a realização daqueles planos. Além disso, essas empresas sempre avaliam, reconhecem e recompensam os colaboradores que contribuem para o sucesso de seus negócios e criam um ambiente de trabalho propício ao bem-estar, motivação e sinergia de seus recursos humanos.

79

A partir dos relatórios dessas empresas vencedoras do PNQ, observamos que é importante a prática do benchmarking nestas empresas, como também das seguintes práticas quanto ao planejamento e gestão de pessoas:

- O planejamento de Gestão de Pessoas integrado com o planejamento estratégico dos negócios
- Os planos de Gestão de Pessoas apoiam fortemente os negócios
- As chefias estão comprometidas em atuar como gerentes de seus recursos humanos; elas fazem a gestão das pessoas
- Têm filosofia e políticas de Gestão de Pessoas amplamente declaradas. Essas empresas consideram seus empregados seu “maior valor patrimonial” (IBM), sua vantagem competitiva (XEROX) e sua base de sustentação (CITIBANK)
- Os funcionários são fortemente orientados para satisfação do cliente
- Os impactos do processo de desenvolvimento e gestão de pessoas nas pessoas e nos negócios são constantemente avaliados.

80

Práticas quanto ao envolvimento e comprometimento dos funcionários:

- Existem e são usadas muitas oportunidades de diálogo com as pessoas.
- São amplamente utilizadas as práticas do gerenciamento por objetivos participativos.
- Pesquisa de satisfação dos empregados é considerada instrumento fundamental pelos gestores.
- Pesquisas de satisfação dos empregados e dos clientes fundamentam os planos de Gestão de Pessoas.

- Empresa e funcionários ganham os programas de sugestões, os quais são efetivamente utilizados pelos funcionários e premiados pelas empresas.
- Trabalho em equipe, como os círculos de qualidade, os grupos de trabalho, times e comitês são amplamente utilizados nas empresas.
- Têm estruturas enxutas com poucos níveis hierárquicos e o *empowerment* é fortemente utilizado.
- As comunicações diretas são estimuladas por programas como portas abertas, entrevistas e reuniões programadas.
- A comunicação escrita é estimulada via jornais e murais.

Na área de treinamento dos funcionários, as práticas comuns são:

- As decisões sobre educação e treinamento são compartilhadas entre funcionários e gerentes, levando em conta as necessidades dos funcionários e dos negócios.
- Os novos funcionários passam por um processo formal de integração e são treinados nos processos de qualidade.
- O treinamento gerencial é intensivo. O gerente é multiplicador.
- Existem treinamentos em habilidades específicas nos cargos, e os gerentes assumem o treinamento *on the job*.
- Além do treinamento, a educação dos funcionários é apoiada e fortemente estimulada.
- Os gerentes assumem o papel de treinadores, ao passo que os funcionários são conscientes da importância do seu autodesenvolvimento.

81

As práticas comuns quanto ao desempenho e reconhecimento dos funcionários são:

- Existem processos formais de avaliação do desempenho.
- Todos os funcionários são continuamente avaliados.
- Gerenciamento participativo por objetivos é amplamente utilizado na avaliação.
- Desempenho é avaliado em virtude de resultados obtidos e associados ao desenvolvimento na carreira, refletindo no reconhecimento e nas recompensas.
- Os sistemas de reconhecimento são muitos e amplamente utilizados.
- A qualidade é especificamente reconhecida e recompensada.

82

As práticas quanto ao bem-estar e satisfação do pessoal são:

- A percepção de segurança na manutenção do emprego está sempre presente.
- Os ambientes físicos de trabalho são seguros e agradáveis.
- Os critérios de seleção consideram as competências para os negócios, e não são discriminatórios.
- Os salários são competitivos em seus respectivos mercados de trabalho.
- Os planos de benefícios são competitivos no mercado.
- Prevenção e apoio à saúde são considerados muito importantes.
- Possibilidades de carreiras e fundos de pensão garantem a percepção de segurança futura.
- Programas culturais, recreativos, esportivos e sociais estão à disposição dos empregados.
- Orientação e prática trabalhista são cumpridas com rigor.
- O bem-estar e a satisfação são continuamente avaliados.

Pela análise dessas empresas vencedoras do PNQ um importante diferencial é a sua capacidade de comunicar e realizar visões e planos de Gestão de Pessoas, implantando um grande número de práticas integradas com a gestão da qualidade em seus negócios.

83

4 - A GESTÃO DE PESSOAS COMO CARRO-CHEFE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A empresa bem-sucedida deverá consistir em uma coleção de habilidades e capacidades que estejam sempre prontas para serem lançadas sobre pequenas alterações de mercado. Qualquer processo de planejamento estratégico deverá concentrar-se no desenvolvimento dessas habilidades, o que significa disponibilidade para buscar e aproveitar as oportunidades, mais do que insistir nas aproximações estatísticas do desenvolvimento do mercado. Para Peters (1989) isto quer dizer que a estratégia empresarial deverá centrar-se primeiramente nos aspectos como tempo e energia que se deve dedicar para produzir uma melhoria revolucionária da qualidade ou a melhor forma de aproximar-se, o mais rapidamente possível, de quase todos os clientes. Assim, o planejamento estratégico deverá conduzir sempre para cima: a valorização do talento e da habilidade necessários para passar à ação (ser interessado, flexível e atender ao cliente) começa na primeira linha. Essa primeira linha representa o ponto de contato com o cliente. E é aí que deve começar a ação.

84

A área de Gestão de Pessoas deve, no mínimo, acompanhar as mudanças que ocorrem nas demais áreas da organização. Na realidade ela deveria se situar como o principal agente de mudanças estruturais e comportamentais dentro da empresa. (Chiavenatto 2000).



A área de Gestão de Pessoas tem um futuro promissor pela frente. Ela certamente ficará diferente daquilo que é hoje. A grande virada está acontecendo na própria estrutura organizacional da área, antes estruturada em órgãos compartimentados como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, cargos e remuneração, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança etc. Agora a área está partindo, gradativamente, para um esquema de **gerenciamento de processos**, seguindo os passos da reengenharia organizacional, mas sem os traumatismos e consequências desta. A mudança tem sido lenta, gradual e contínua e mais voltada para o **negócio da empresa**.

85

5 - OS NOVOS PARÂMETROS DA GESTÃO DE PESSOAS

Em qualquer área de atividade, o profissional moderno não se caracteriza mais como aquele que se preocupa exclusivamente em salvar seu emprego. Os novos tempos estão exigindo outras preocupações, entre elas, que ele se disponha a mudar de hábitos e a investir em sua carreira. Em outras palavras, agir como dono do negócio, estudar sempre, ser responsável pelos resultados e saber trabalhar em equipe e em ambiente de tensão.

Estas são as novas características do empregado na era da informação. Desse novo tipo de profissional depende a sobrevivência das empresas. Nesse contexto, o profissional que se torna mero espectador das mudanças está cedendo lugar para aquele que desempenha seu trabalho em grupo, tem prazer no que faz, busca resultados, é empreendedor e criativo e está permanentemente se atualizando com as novidades.



As mudanças que estão ocorrendo hoje no trabalho envolvem todos os níveis hierárquicos e todas as pessoas. Atingem tanto as funções de direção e gerência como as administrativas e da base. Para avaliar a evolução do perfil profissional, a *Manager* Assessoria em Recursos Humanos, criou um pequeno teste para avaliar se o profissional ou a empresa está afinado com a realidade do mercado:

O que estaria Hoje “por dentro” (*in*) e “por fora” (*out*).

IN Profissional	OUT Profissional
Realização Profissional	Trabalho por obrigação
Desafios	Segurança e estabilidade
Espírito Empreendedor	Mero executor
Crescer com a empresa	Aposentar na empresa
Participar dos negócios da empresa	Vestir a camisa da empresa
Fazer o que gosta	Fazer o que mandam
Prazer em trabalhar	Trabalha por necessidades
Cultura geral	Cultura técnica
Qualidade de vida	Status
Planejar a própria carreira	Carreira estabelecida pela empresa
Generalista	Técnico e especialista
Conhecimento dos negócios	Conhece apenas o que faz
Contestador	Obediente
Criativo	Executor e burocrata
Visão global	Visão técnica
Contribuição com ideias e sugestões	Execução das ideias alheias

87

IN Empresa	OUT Empresa
Poucos níveis hierárquicos	Muitos níveis hierárquicos
Colaboradores terceirizados ou autônomos	Apenas os funcionários da Empresa
Possibilidade de crescimento rápido	Crescimento de acordo com tempo de serviço
Participação nos resultados	Remuneração fixa
Bônus em espécie	Leque de benefícios
Participação nos lucros	Muitos benefícios diferenciados
Horário flexível	Rigorosa obediência de horário
Reconhecimento por efetivas realizações	Prêmios medalhas por tempo de serviço
Treinamentos rápidos e práticos para todos os níveis	Longos treinamentos para pessoal técnico
Programa de demissão voluntária	Cortes em massa

88

O principal indicador dessas mudanças é a enorme demanda de vídeos de treinamento comportamental voltados para liderança, motivação, administração do tempo, comunicação e formação de equipes. Isso mostra que as empresas e o posicionamento profissional estão mudando. O que implica, para as pessoas, em um contínuo esforço de aprendizagem e de atualização, que muitas vezes significa até abandonar algumas práticas.

No âmago da economia flexível existem dois amplos movimentos. O primeiro é a contínua transferência de empregados da indústria para o setor de serviços. O trabalho se torna menos braçal e mais mental. Os empregos industriais ao passo que mais empregos no setor de serviços são criados. O proletariado tende a ser uma minoria em futuro próximo. O segundo movimento é o contínuo achatamento das estruturas corporativas em decorrência das pressões competitivas globais, da rápida inovação tecnológica e da necessidade de enfrentar a concorrência da mão de obra barata dos países em desenvolvimento. Daí a economia flexível que busca expandir ou cortar sua mão de obra à vontade, conforme as contingências, e evitar os encargos de compromissos de longo prazo como custos de

aposentadoria, planos médicos e férias remuneradas. As carreiras desmoronam, as garantias de emprego tornam-se coisas do passado, a estrutura do emprego nas nações industriais tende a assumir a forma de expediente parcial e de contratação temporária. É o aparecimento do trabalhador ocasional.

89

Antigamente, o subordinado trabalhava por dever e disciplina, mas hoje ele tem de dar algo mais além do esforço físico. Essa mudança comportamental inclui comunicação horizontal e liderança baseada não na autoridade, mas na capacidade profissional. O empregado terá de desenvolver habilidade analítica, deixar de ser um mero repetidor e interagir no processo produtivo. Conceitos de qualidade e produtividade, de relações interpessoais e trabalho em equipe são aspectos altamente valorizados nas empresas.

Boa parte das tendências e mudanças aqui apresentadas pode envolver alguns investimentos preliminares, por outro lado, muita coisa pode ser feita apenas por meio de mudanças culturais e de comportamentos que não apresentam custos financeiros dignos de nota. Mas todas elas trazem retornos valiosos, tanto para as empresas como para as pessoas envolvidas, sem esquecer o cliente, é claro.

Embora a Gestão de Pessoas não lide diretamente com fontes de receita, ela poderá trazer lucros à empresa e benefícios às pessoas. Criar valor adicional é uma questão de saber lidar com as pessoas e obter delas o máximo e proporcionar satisfação e envolvimento no sentido de obter resultados e alcançar a excelência, seja em produtividade como em qualidade.

90



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. (1995) Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo-SP, fig. 4.5 p. 77

Para tanto, a preocupação básica será deslocar as características da Gestão de Pessoas da esquerda para a direita do quadro, buscando chegar ao grau 10 da escala. Mover a situação da Gestão de Pessoas da esquerda para a direita será a principal tarefa dos executivos de Gestão de Pessoas nesta era. O patamar da área na virada do século será o extremo direito do continuum. É nessa direção que deverão ser envidados todos os esforços para mudar a área.

91

6 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Ao contrário do que acontecia antigamente, quando as empresas guardavam e escondiam o conhecimento a sete chaves utilizando-se da confidencialidade, a administração do conhecimento (*knowledge management*) procura orientar a empresa inteira para produzir conhecimento, aproveitá-lo, combiná-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da empresa. E esse valor é alcançado pelo compartilhamento do conhecimento e representa a essência da inovação. O segredo não mais está em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas divulgá-lo em toda organização. Distribuir e não reter o conhecimento. A vantagem competitiva não reside mais na redução do custo, mas no tempo. A agilidade e rapidez passam a ser a característica das empresas do conhecimento. Esse ativo, intangível, que não se vê e nem se toca, mas do qual se sentem os resultados, se movimenta com as pessoas, quando elas entram ou saem de uma empresa. O segredo das empresas bem-sucedidas é conquistar as pessoas que têm conhecimento, motivá-las, recompensá-las e retê-las na organização.

92

7 - A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O conceito de educação corporativa refere-se a um processo no qual funcionários, clientes e fornecedores participam de experiências de aprendizagem visando melhorar seu desempenho no trabalho e incrementar seu impacto nos negócios.

Para Meister as empresas estão se transformando em organizações educadoras e desenvolvendo educação corporativa graças a cinco razões:

1. a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível.
2. o advento e a consolidação da economia do conhecimento.
3. a redução do prazo de validade do conhecimento.
4. o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacional para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda.
5. uma mudança fundamental no mercado da educação global.

93

A **qualidade das pessoas** leva uma empresa ao êxito por meio da qualidade de seus produtos e serviços. A **competitividade da empresa** depende de seu pessoal, seu principal ativo. No dia a dia, o volume global de capacidades úteis de que as pessoas dispõem se eleva ou se reduz em relação à competitividade da empresa. Assim, surge, inquestionavelmente, a pergunta: o que a empresa faz a cada dia para incrementar ou pelo menos evitar que diminua o nível de capacidade de seus empregados em relação à sua competitividade? O certo é que a preparação e formação das pessoas devem converter-se em verdadeira busca empresarial.



94

Mudanças em treinamento - Durante muito tempo, as diversas áreas da empresa buscavam sanar suas necessidades em termos de capacitação de pessoal em função das alternativas de cursos e seminários oferecidos pelo Departamento de Treinamento. A partir daí, analisava-se o orçamento de despesas previstas para este fim, selecionavam-se as possíveis instituições fornecedoras do serviço por meio de critérios de escolha em que o preço ocupava importância maior.

Em muitas empresas, o Departamento de Gestão de Pessoas ainda recebe tais solicitações dos diversos setores empresariais. Entretanto, a participação maior dessas áreas é uma constante na determinação do conteúdo adequado à realidade da empresa, na definição da duração e horário dos eventos e outros procedimentos a serem adotados. Essa mudança de enfoque parece marcar o fim dos pacotes de treinamento que ofereçam conteúdos preestabelecidos e padronizados, sem avaliação do nível de qualificação prévia dos participantes, cujos materiais didáticos sejam áridos e não permitam simular o enfoque adotado e sem a adaptação do conteúdo às necessidades mais específicas da empresa.



95

O **ensino a distância** está conquistando espaço no ambiente corporativo. Por que razões? Isso se deve ao uso da Internet e das intranets e à evolução tecnológica dos sistemas de videoconferência. A maioria das empresas americanas está implementando algum tipo de treinamento por esta via. O ensino a distância permite custos menores, sem que os funcionários precisem sair da empresa ou de sua casa. Por meio da Web, uma pessoa, de qualquer lugar do mundo, pode fazer cursos sem sair de casa.

Treinamento ou desenvolvimento deve ser um processo contínuo e não simples evento que ocorre apenas uma vez. Para que isso aconteça, muitas empresas escolhem universidades corporativas. Elas têm crescido, tanto em volume como em amplitude de atuação, e algumas são virtuais. Boa parte delas se estende além das fronteiras da empresa, envolvendo fornecedores e clientes nas duas pontas e utilizando metodologias de ensino a distância e tecnologia da informação.



As **principais tendências nos processos de monitoração de pessoas** têm sido as seguintes:

1. Uma nova filosofia de ação
2. Compromisso com a qualidade e com a excelência dos serviços
3. Autocontrole em vez de imposição de controles externos
4. Flexibilização de horários e do trabalho
5. Ênfase na qualidade de vida das pessoas
6. Ênfase nas recompensas e não mais nas punições

Além desses itens, podemos destacar: maior liberdade no trabalho, orientação, comunicação e conscientização intensivas, descentralização dos controles, uma completa desregulamentação da área de Gestão de Pessoas, inovação e mudança cultural em vez da preservação da cultura da organização.

Uma nova filosofia de ação

Fundamentada em um novo conceito de ser humano, da empresa e do trabalho. Antes, os processos de controle de pessoas eram implantados e mantidos para assegurar que o comportamento de todas as pessoas estivesse dentro dos padrões exigidos pela empresa. Esses padrões envolviam estrito cumprimento do horário de trabalho, utilização de uniformes, indumentárias impostas pela empresa, a observação de condutas específicas (como não fumar, não ingressar em determinadas áreas, não falar alto etc.), disciplina e ordem, apresentação pessoal etc. Todas essas exigências representavam uma preocupação exclusiva com aspectos de contexto e não de conteúdo, isto é, com aspectos formais e de comportamento e não com ênfase nos resultados alcançados. Isto é o que importa, o que realmente vale.

Compromisso com a qualidade e com a excelência dos serviços

Esse compromisso reflete a mudança da preocupação com entrada e saída de funcionários, com o expediente e cumprimento de horários para a preocupação com a qualidade, produtividade e excelência do trabalho.

Autocontrole em vez de imposição de controles externos

Os controles externos, impositivos, coercitivos e arbitrários estão sendo abandonados e substituídos pela atribuição de autorresponsabilidade e autocontrole das pessoas. É o livre arbítrio levado ao ambiente empresarial. Para melhor desenvolver a capacidade de julgamento das pessoas, as empresas estão adotando esforços de orientação e de conscientização em vez da velha aplicação de ações e medidas disciplinares.

Flexibilização de horários e do trabalho

A flexibilidade passou a ser a nova palavra de ordem. Em um mundo em mudança e transformação os esquemas rígidos e imutáveis foram simplesmente para o espaço. A flexibilidade e a liberdade de ação das pessoas é o mais indicado para a produtividade e qualidade. As pessoas são excelentes à medida que elas podem fazer as coisas da maneira como entendem ser a mais indicada e quando estão preparadas e qualificadas para isso.

Ênfase na qualidade de vida das pessoas

Descobriu-se que as pessoas buscam felicidade no seu trabalho. A ênfase na qualidade de vida das pessoas constitui uma tendência saudável que passa ser partilhada por muitas empresas que pretendem melhorar a produtividade e a qualidade.

Ênfase nas recompensas e não mais nas punições

Os velhos sistemas de punições e penalidades cedem lugar aos novos sistemas de recompensas e incentivos. Percebeu-se que as pessoas produzem mais e fazem melhor não quando são coibidas, ou controladas externamente, mas, sobretudo quando são incentivadas, estimuladas, impulsionadas, motivadas e recompensadas.

97**RESUMO**

As empresas estão sofrendo mudanças em função do que ocorre no mundo moderno, e a área de Gestão de Pessoas não poderia ficar isolada. Percebe-se que as empresas passaram por três etapas: era industrial clássica, era industrial neoclássica e era da informação, cujo início se deu na década de 1990.

Há uma série de paradigmas que são visões relativamente reativas, por parte das pessoas que têm interesse em saber como seu departamento é visto pelos dirigentes das suas empresas. Cada uma dessas visões reforça a outra, marcando ainda mais o lado escuro e negativo da área.

Transformar a área de Gestão de Pessoas em um componente estratégico para a organização e relacionado diretamente com o negócio da empresa é uma tarefa gigantesca. Uma alternativa de transformação é partir para mudanças drásticas e radicais, por meio da reengenharia de Gestão de Pessoas. Outra alternativa é fazer centenas de pequenas melhorias contínuas em vez de tentar resolver tudo de uma só vez e a um só momento.

Mudar a empresa por meio das pessoas exige necessariamente uma reformulação na Gestão de Pessoas.

É importante preparar a área para o novo cenário mundial que está se delineando. Na realidade, a área de Gestão de Pessoas não lida com fontes de receitas e muito menos com recursos financeiros. O lucro é a força motivadora que leva a empresa a alcançar todos os seus principais objetivos. Na realidade, o objetivo procurado é mais amplo: a criação de valor. Isto significa tornar o patrimônio da empresa mais valioso a cada instante. É como se o próprio valor da empresa (caso ela fosse vendável) se tornasse maior a cada momento em função das ações bem sucedidas que criam um valor adicional. Se todas as pessoas estivessem orientadas para a criação de valor em todas as suas ações, certamente a empresa teria um patrimônio diferente a cada instante.