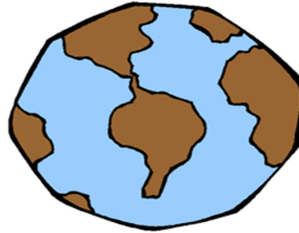


**UNIDADE 3 – CAPITAL HUMANO: UMA DIMENSÃO ESTRATÉGICA**  
**MÓDULO 1 – REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E IMPACTOS NA ADMINISTRAÇÃO DE**  
**PESSOAS**

**01****1 - GLOBALIZAÇÃO: O NOVO CENÁRIO MUNDIAL**

As transformações estruturais das sociedades, provocadas pela globalização, desafiam as Ciências Sociais a pensar o mundo como uma sociedade sem fronteiras. As condições de soberania, de hegemonia e o papel do Estado estão em reformulação. As empresas adquirem poder sempre crescente; passam a operar em escala global e sobrevivem em mercado sem fronteiras, substituem o trabalho humano pela eficiência e perfeição da alta tecnologia, geram desemprego ou realocam trabalhadores.

A globalização representa um desafio, na medida em que modifica estruturalmente as sociedades, incorporando-as em uma única sociedade global. Alguns autores têm definido o processo de globalização, entre eles Octávio Ianni, Marcos Arruda, Castells.

**Octávio Ianni**

Para Octávio Ianni globalização é “a intensificação das relações sociais em escala mundial, que liga localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância. A globalização tende a ser vista apenas como um processo econômico, sendo, no entanto, uma realidade em formação que interfere em todas as áreas da sociedade.”

**Marcos Arruda**

Marcos Arruda entende que a globalização tem se pautado em características competitivas e excludentes. Ele afirma que o caminho mais indicado para lidar com a globalização seria partir da diversidade de pessoas, de nações e de diferentes culturas, construir uma globalidade baseada na complementaridade de seus componentes. A proposta cooperativa de Arruda tem como princípio geral iniciar transição para um mundo organizado em torno das necessidades do ser humano, como o bem estar, a comunicação e a solidariedade, com a natureza e, com todos os seres.

A globalização, na visão de Arruda (1997) acaba por impor mudanças dramáticas nas comunidades locais por forças vindas de cima. O desenvolvimento da globalização vinda de baixo seria a maior esperança de um mundo mais igualitário, no qual a economia e a mudança social, não signifiquem

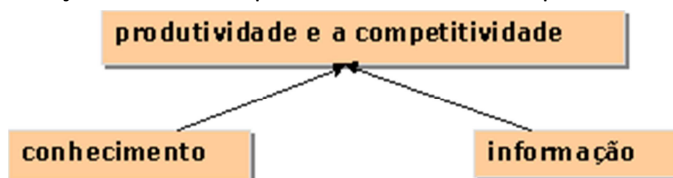
exclusão e empobrecimento de grande parcela da população mundial. Essa perspectiva, porém, apesar de ser vista como ideal, torna-se utópica, visto que a cooperação e interação vindas de baixo não encontram respaldo no sistema social vigente, em que os interesses do capital são dominantes.

#### Castells

Castells (1996) questiona os teóricos que baseiam suas análises da globalização em teorias da sociedade pós-industrializada, formulada em sua maioria nos anos 1960 e início de 1970, sendo anteriores, portanto, à consolidação da revolução das tecnologias da informação. Em função da época de sua elaboração, seus autores não puderam prever o impacto dessas tecnologias e seus desdobramentos no ambiente de trabalho, que revolucionaram o próprio trabalho, a organização, a produtividade, a competitividade e, a sociedade. Como características dessa nova sociedade, Castells destaca o enfoque sobre os processos e inclui em todas as esferas da atividade humana a informação que é, simultaneamente, a matéria-prima e o resultado final em que o conhecimento é aplicado para gerar mais conhecimento e processar informações. A geração do conhecimento e o processamento da informação tornam-se cada vez mais centralizados.

02

Não somente as sociedades avançadas, mas todas as sociedades interdependentes são incluídas no processo de transformação estrutural. A produtividade e a competitividade baseiam-se cada vez mais no conhecimento e na informação. O trabalho qualificado e as matérias-primas deixam de ser estratégicos.



Durante a década de 1970, a maioria das organizações definia-se numa estrutura predominantemente hierarquizada, departamentalizada, formal, com centralização de informações e de decisões, estrutura essa criada com base nas grandes empresas industriais.

Os padrões de produção de tais organizações caracterizavam-se por aspectos como produção em massa, notadamente de bens de baixa diferenciação e produção em linha de montagem.

03

Havia, assim, uma padronização do maquinário e do equipamento, da mão de obra e das matérias-primas. A organização e a gestão do trabalho baseavam-se em elementos como divisão de tarefas, especialização do trabalhador, separação entre execução e produção, aumento do controle, dentre outros. O trabalho era rotineiro com pequeno grau de envolvimento dos operários e a produção era estimulada sobretudo por incentivos financeiros. Esse conjunto de características configura o que ficou conhecido como o paradigma taylorista/fordista ou o modo de produção fordista.

Fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder aquisitivo de grande parte da população, a entrada de novos países produtores e a formação de blocos regionais levaram as empresas a repensar sua forma de organização. Iniciou-se nessa época, a busca de novos padrões e modelos organizacionais, para fazer frente a esses novos desafios de competitividade por meio dos quais as empresas poderiam sobreviver.

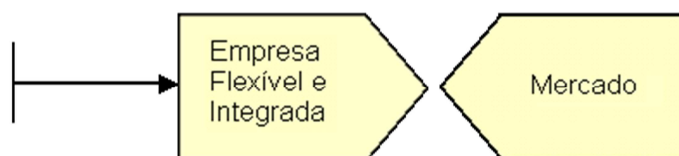
04

## 2 - REESTRUTURAÇÃO DO SETOR PRODUTIVO

As transformações decorrentes da globalização trouxeram um novo nível de competição mundial para as organizações produtivas e prestadoras de serviço, impondo-lhes novos padrões de qualidade e produtividade.

Diante desse cenário, era necessário implantar não apenas mudanças tecnológicas, mas em especial novas formas de organização de trabalho, na busca de uma empresa mais flexível e integrada, que elevasse a produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade do mercado.

### Mudanças tecnológicas



Surgiam, assim, estruturas organizacionais menos hierarquizadas, mais ágeis e mais enxutas, que possibilitariam uma redução de custos em diferenciação de algumas das empresas perante seus concorrentes (Salerno, 1993).

05

Os impactos decorrentes da busca por produtividade e da crescente competitividade estimularam as empresas a se modificarem estruturalmente. Nesse contexto, as empresas iniciaram um processo de reestruturação produtiva, buscando:

**flexibilização da produção  
produtividade  
competitividade.**

As organizações procuraram adequar o processo produtivo, tentando tornar compatíveis as novas exigências de consumo diferenciado e a individualização crescente das demandas, à necessidade de economia de escala na produção. A reestruturação produtiva representou uma busca por maior racionalização técnica e organizacional, com consequente modernização dos parques produtivos, por meio da automação e robotização, flexibilização empresarial, mediante adoção de novos modelos organizacionais.

Na busca por redução de custos, também um requisito para a competitividade, etapas intermediárias dos processos de produção e indústrias que utilizam mão de obra intensiva foram deslocadas para países periféricos, eliminando postos de trabalho, nos países desenvolvidos e provocando uma divisão internacional do trabalho.

06

O processo acelerado da globalização tem transformado o mercado mundial de trabalho, sugerindo mudanças incompatíveis com a estabilidade empregatícia. A política do *full employment* (emprego pleno) é substituída pela do *employability* (contratação de acordo com as habilidades), num amplo risco de precarização do emprego, seja em nível societário (desemprego), seja no âmbito das empresas (terceirização, contrato temporário de trabalho etc.).

A redução dos empregos também se relaciona com as exigências de formação profissional, tendendo a excluir do mercado formal de trabalho as pessoas que não acompanham o desenvolvimento tecnológico e as mudanças de mentalidade e de comportamento organizacional.

A necessidade de adaptação levou a um enxugamento das estruturas e a novos tipos de relacionamento entre as empresas. Parte dos processos organizacionais foi repassada a outras empresas, por meio da terceirização, de parcerias e de prestação de serviços (por autônomos), visando estruturas organizacionais mais enxutas e eficientes.

Em alguns países em desenvolvimento, como o Brasil, a situação de desemprego é ainda mais grave, pois estão expostos ao desemprego conjuntural, causado pela instabilidade econômica típica desses países, além do estrutural, provocado pela mudança no processo de produção, resultante da substituição das pessoas pelas máquinas e das transformações na organização do trabalho e no gerenciamento da força do trabalho. Além disso, é cada vez mais recorrente a falta de preparo da mão de obra em face dos novos postos de trabalho que estão surgindo.



Assim, empresas de todo o mundo percebem a necessidade de mudar, sob pena de não serem capazes de competir e sobreviver, e sentem os reflexos da globalização e a necessidade de mudança.

07

### 3 - A GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DO NOVO CENÁRIO

As mudanças causadas pela globalização e reestruturação no ambiente organizacional impuseram modificações também na Gestão de Pessoas nas empresas. A necessidade de aumentar a produtividade e a qualidade torna necessária a otimização do uso do potencial humano como ativador do processo de trabalho nas organizações. A tecnologia, tanto em termos de equipamentos como de gestão e de

processos, modificou a maneira de gerenciar os recursos e as pessoas, delineando novos desenhos organizacionais.

Esse novo contexto obrigou uma redistribuição da autoridade formal nas empresas, exigindo maior descentralização, maior autonomia dos funcionários e maior transferência de responsabilidade aos empregados. Tal situação, aliada a novos parâmetros de cobrança de resultados, com maior exigência, pode alterar as formas de controle do trabalho, impondo aos funcionários maior autocontrole e autorregulação. A contrapartida do aumento de autonomia é o aumento de cobrança. Para lidar com essas mudanças de parâmetros, a Gestão de Pessoas necessita de reformulação.

08

O setor de pessoas vem sofrendo sérias modificações, chegando até mesmo a ser extinto em algumas empresas. Nesse ambiente instável, interna e externamente à organização, faz-se necessário repensar a área de pessoas e redefinir sua missão. Toda a antiga filosofia de gestão de pessoal, com suas ferramentas tradicionais, passa a ser questionada. Gonçalves (1997) aponta a necessidade de as empresas centrarem-se em processos, com foco nos clientes e a importância da nova Gestão de Pessoas visando prepará-las para atuar nesse contexto. O planejamento de pessoas deverá adequar-se às novas necessidades das organizações, de flexibilidade e de adaptação às constantes e rápidas mudanças. Assim, a Gestão de Pessoas parece adquirir características de *staff*. Antigos analistas (como de cargos e salários) tendem a ser deslocados de funções técnicas para consultivas.

A tendência é que o conhecimento de Gestão de Pessoas passe a ser disseminado para um maior número de pessoas dentro da organização, notadamente para os gerentes das áreas funcionais. A função de gerenciamento de pessoal ganha nova perspectiva com a incorporação do instrumental de pessoas pelos gerentes das outras áreas, capacitando-os a desenvolver e utilizar, de forma mais efetiva, as aptidões de seus subordinados, possibilitando a agregação de valor aos processos.

Os gerentes precisam desenvolver a capacidade de interpretação do comportamento humano, a fim de compreender a reação das pessoas, especialmente nos momentos de mudança, e saber como utilizar essas informações em tais circunstâncias. Assim, na perspectiva de Gonçalves (1997), a Gestão de Pessoas passa a ser vista, cada vez mais, como uma área estratégica que não deve ficar sob a responsabilidade de um único departamento ou divisão. As políticas de Gestão de Pessoas devem formular um conjunto estruturado de estratégias, programas e instrumentos de gestão integrados entre si e com as demais estratégias da organização. Nessa tarefa, deve analisar o ambiente externo (gestão pública, planejamento, economia e legislação), o ambiente interno (estratégias, processos, qualidade, marketing de produtos e serviços, finanças, custos, gestão de pessoas e de projetos) e as habilidades comportamentais dos gestores (liderança, administração do tempo, de conflitos, formação e desenvolvimento de equipes).

09

Um dos papéis da Gestão de Pessoas é desenvolver estratégias para o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, utilizando sua efetiva participação como catalisador das mudanças necessárias ao alcance de um estágio mais avançado nas organizações. Cabe à Gestão de Pessoas a iniciativa de, junto com a direção da empresa, fazer transição do estilo de gerenciamento tradicional, autocrático e burocrático para o estilo de gerenciamento mais democrático. Esse sistema

gerencial requer maior participação dos funcionários, mas opta, muitas vezes, pela redução de mão de obra, entendida não somente como diminuição de custos, mas também como redutor da instabilidade causada pela interferência humana nos processos.

A Gestão de Pessoas deve criar mecanismos que minimizem a insegurança dos empregados que permanecem na empresa. Em parte, isso pode ser conseguido com maior transparência na comunicação interna sobre as reais possibilidades de manutenção de mão de obra e os esforços empreendidos nesse sentido.

10

#### 4 - O NOVO TRABALHADOR



É cada vez mais presente nas organizações a exigência de um novo tipo de trabalhador, que tome atitudes mais elaboradas e intelectualizadas. As empresas parecem não mais necessitar de profissionais estritamente técnicos, mas de pessoas voltadas para processos de interpretação, elaboração e transformação. Isso significa afirmar que, em lugar de uma especialização rígida, busca-se maior flexibilidade, raciocínio lógico e capacidade de adaptação, de aprendizado, de comunicação, de trabalho em equipe, de tomada de decisão, de avaliação dos resultados e de identificação e solução de problemas. Dessa forma, quanto mais seletivo o processo de escolha dos empregados mais adequados ao novo contexto.

Entretanto, para obter esse novo tipo de trabalhador, as empresas não podem depender exclusivamente da oferta do mercado de trabalho. As organizações têm a possibilidade de formar internamente os profissionais com o perfil ideal, preparando-os para lidar com as mudanças intrínsecas ao novo processo produtivo. Por meio de treinamento atualizado, os funcionários tornam-se mais adaptáveis às mudanças, criando condições para sua permanência na empresa e para concorrência com a mão de obra externa.

11



A necessidade de repensar a Gestão de Pessoas nas empresas de todo o mundo e as questões do novo tipo de trabalhador impõem como desafios aos pesquisadores organizacionais e aos gerentes, uma atitude reflexiva sobre mudanças e a possibilidade de adequação ao novo contexto. Em um cenário de concorrência global tão acirrada e sob pena de não serem capazes de proagir (ou reagir) à velocidade

das mudanças, já não basta aos profissionais das organizações e aos gestores de pessoas refletirem sobre esses assuntos: eles precisam se colocar em ação em direção às mudanças.

12

## 5 - A EMPRESA MODERNA E O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS



Este item procura apresentar as transformações que estão ocorrendo com as organizações inseridas no contexto mundial de contínuas mudanças, bem como as novas tendências no processo de gestão e analisar seus impactos sobre a Gestão de Pessoas.

Na época atual, o mundo passa por um processo histórico caracterizado por imensa integração econômica, pelo crescimento dos processos de disseminação da informação e do conhecimento, por meio da evolução explosiva das telecomunicações, da informática e da automação eletrônica e microeletrônica dos meios produtivos. A concorrência global e o aceleração nas inovações tecnológicas implicam em novas ameaças e oportunidades (HAMEL & PRAHALAD, 1994).

13

Nessas novas condições, as empresas encontram-se diante de inúmeros desafios. Para garantir sua capacidade de competir e sobreviver no mercado com exigências internacionais, constantemente, procuram inovar em tecnologia ou em novos modelos de gestão, proporcionando, assim, maior integração com seus clientes, fornecedores, funcionários e acionistas. Tal processo visa o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das pessoas.

A internacionalização afetou o aspecto da cultura organizacional, incorporando as diversidades étnicas e culturais no ambiente de negócios e do trabalho. A comunidade passou a ter papel importante para as atividades da empresa. Assim, as questões sociais e ambientais têm o poder decisivo na definição das estratégias empresariais. Alguns autores (RAMOS, 1981), que procuram as novas direções no desenvolvimento organizacional, atribuem o aspecto moral, além do técnico, ao processo de produção. Dessa maneira, o trabalho é considerado não apenas como uma atividade metamórfica, mas também como processo criativo, que proporciona contribuições em termos de educação e de satisfação para o trabalhador. Então como as empresas são modificadas e se modificam para navegar num ambiente tão mutável e multidimensional?

14

O processo de inovação, muitas vezes, leva à mudança no desenho organizacional (KILIMNIK, 1997) por meio da descentralização produtiva, que permite aperfeiçoamento das atividades e serviços específicos, do achatamento das estruturas hierárquicas, da desintegração vertical, que reduz a cadeia de atividades

e da focalização nas competências específicas da empresa, da terceirização. A organização passa a ser orientada para processos (GONÇALVES, 1997), que permitem melhor alinhamento aos objetivos e melhor desempenho para direcionar as atividades, orientando-a para a satisfação das necessidades do mercado e dos clientes. A dependência da estrutura organizacional à estratégia da empresa, que é moldada em grande parte pelas condições do ambiente externo, foi enfatizada ainda por CHANDLER (1990). O processo da formação da estrutura da empresa moderna vai além dessa visão contingencial e implica na interdependência em duas direções que facilitam o processo de aprendizagem organizacional e maior flexibilidade da empresa.

As mudanças afetam a organização e os modos do trabalho. Os princípios tradicionais de Administração, da divisão do trabalho, da amplitude de controle e disciplina e da comunicação formal do papel não atendem mais às características do mundo contemporâneo. A dinâmica mudou, a execução das tarefas individuais transformou-se no trabalho em equipe, ou seja, o subjetivo do trabalhador, sua experiência e visão pessoal passam a ser essenciais para o sucesso da empresa. O tipo do trabalhador *Homo faber* dá lugar ao *Homo sapiens* (CARNEIRO, 1995) cuja função não é mais executar, mas pensar. As empresas buscam o novo perfil do seu empregado valorizando os conhecimentos e educação geral, a esfera mais ampla das experiências profissionais e pessoais. A Empresa do futuro necessita dos novos modelos de administração e do profissional com novas competências gerenciais.

15

Mudanças para a Gestão de Pessoas – Neste novo século, observa-se que a empresa moderna promove uma verdadeira revolução nos princípios tradicionais do desenho organizacional, motivada pela mola-mestra dos resultados financeiros. Tais modificações afetam inúmeros aspectos da vida humana como saúde, relações sociais, economia, tecnologia e política, sejam em países desenvolvidos ou em desenvolvimento.



Para a adequada gestão dos seus resultados, a empresa moderna adota, como referencial, os processos determinantes da agregação de valor aos produtos e serviços oferecidos. Tendo o uso intensivo da tecnologia transformado a matriz da eficiência empresarial, o desenho organizacional evolui de forma a contemplar a adequação do profissional que, de simples executante de tarefas prescritas, passa a ser um gestor de processos.

A alocação dinâmica de recursos, o trabalho realizado em equipes e orientado por projetos e a coordenação efetiva estabelecem novos princípios de desenho organizacional, sugerindo um realinhamento constante das verdadeiras fronteiras da organização que se desligaram dos conceitos físico e geográfico para adotar visão mais ampla, flexível e dinâmica que apontam para a visão orgânica da instituição. As oportunidades delineiam o modelo organizacional que resulta em criação de valor para os produtos e serviços oferecidos, deixando claro que os recursos necessários poderão não estar sempre numa empresa específica, ou mesmo não pertencer a ela.



16

## 6 - AS NOVAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS



O quadro dinâmico apresentado exige uma nova relação entre o capital e o trabalho nas organizações. Assim como o primeiro, que busca a rentabilidade sem se preocupar com credos ou ideologias, a relação de trabalho deixa de ser durável e exige a redefinição do modelo organizacional. Nessa reorganização, criam-se novos referenciais de poder, uma vez que, como nos apresenta KILIMNIK (1997), há uma desintegração vertical, um achatamento da pirâmide com eliminação de níveis hierárquicos nas organizações. Por outro prisma observa-se o fenômeno da terceirização, que dá uma dinâmica particular aos novos processos organizacionais. Em prol dos resultados finais, a iniciativa dos empregados é colocada em evidência, ou seja, tanto na empresa geradora do processo como naquelas que se responsabilizam por suas etapas terceirizadas.

17

Nesse ponto, podemos qualificar os negócios como um jogo, em que os fornecedores, clientes, competidores e parceiros complementares interagem com a empresa, que oferece produtos e serviços. Nesse jogo, uma organização deve ser vista como passível de estar atuando, a qualquer momento, como qualquer um dos elementos citados, aos que se denomina nova rede de valor (BRAMDENBURGER & NALEBUFF, 1996). Essa flexibilidade apresenta desafios relevantes para a gestão de recursos humanos que passa a ter que redirecionar ações de treinamento para um profissional que precisa se adaptar a novas funções. A multidisciplinaridade de capacitações passa a ser ingrediente importante na formação de equipes multifuncionais, que se complementam na cadeia de produção. Toda essa evolução traz à função de recursos humanos, um universo de desafios que exige novos olhos, novas estratégias de abordagem dos problemas e novas ações.

Com as novas tecnologias e a nova visão negocial, surgirão profissionais que, ao perder o status do emprego estável, deverão ser apoiados adequadamente, para que não percam a cultura e o clima organizacional necessários ao alcance dos níveis de produtividade esperados. A função de pessoal deve desenvolver novas competências gerenciais, tanto para consumo próprio como para o enfrentamento de um processo de gestão de mudança continuada, em que o plano de carreira deixa seu ar mais sisudo e torna-se flexível o bastante para que novas lideranças sejam desenvolvidas nesse novo ambiente.

18



A ênfase está na Gestão de Pessoas, preparando-as para o trabalho real em contraponto ao trabalho prescrito, em que a melhoria na qualificação dos gerentes para o enfrentamento de desafios continuados é tarefa das mais urgentes. À função de pessoal cabe a participação integrativa na reorganização das novas linhas de poder e na recomposição de quadros, adequando-os à nova realidade institucional da organização.

A tecnologia da informação possibilita, com as suas vertentes interligadas em rede, o trabalho em organizações virtuais. De fato, nem a organização, nem o trabalho em si são virtuais. O que denota esse conceito de virtualidade é a possibilidade de se redirecionar os processos de forma global, sob a égide do sentido e do valor dados à informação nos novos tempos. Assim, mantendo-se as pessoas fisicamente numa localidade, a efetividade de muitos processos, como aqueles relacionados a serviços, não podem mais estar diretamente relacionados a conceitos tradicionais vinculados ao trabalho. Os conceitos jurídicos também deverão ser revisados para bem orientar a empresa com sua totalidade, particularmente, o profissional de pessoal. Nesse caminho, aproveita-se a tecnologia da informação disponível para a realização de treinamento a distância e para o desenvolvimento da nova cultura organizacional globalizada.

Apesar da manutenção da riqueza da imagem e do alto grau de interatividade possível, essas tecnologias ainda não fazem parte do consciente coletivo dos profissionais não especialistas em tecnologia da informação. A opção pelo treinamento não presencial deve ser realizada com cuidados especiais. O resultado obtido na produtividade ao longo do tempo depende do nível de aproveitamento que profissionais de diferentes gerações farão dessas novas abordagens.

## 19

Desafios Apresentados à Gestão de Pessoas - Nesse mundo globalizado, organizado em redes, transformar pessoas passa a ser o maior desafio estratégico. E essas, uma vez transformadas compõem times autônomos, o que não deve ser uma tarefa imediatista. Deve se constituir em processo evolutivo, a ser observado pacientemente por aqueles que irão ocupar as empresas do futuro. Neste aspecto, certo tipo de meritocracia está sendo formado, para que permaneçam nas organizações, como em uma seleção natural, somente pessoas realmente adequadas à confecção dos produtos e à execução dos serviços propostos.



Essa realidade apresenta contornos que precisam ser analisados sob o ponto de vista profissional, político e ético nas organizações. Visto que diferentes organizações operam processos distintos na confecção e oferta de produtos e serviços específicos, a adequação extremada do profissional poderá ser um fator o qual restringirá a sua inserção noutra empresa, ainda que do mesmo ramo de negócios. As políticas de Gestão de Pessoas deverão contemplar mecanismos que aproveitem essas qualidades presentes no profissional treinado sem deixar de lado os limites éticos dessa transformação.

Apesar disso, todo esse quadro da empresa do futuro convive, em meio à transição, com um universo de ferramentas básicas que a administração de recursos humanos mantém incorporadas às organizações, o que exige cuidado adicional para que um sincronismo seja encontrado, pois não se transformarão pessoas com argumentos, tecnologias e ferramental inadequado.

20

Impactos sobre a Gestão de Pessoas - Diante das mudanças na estrutura das empresas, na necessidade de novas habilidades para os empregados e na procura por maior flexibilidade, é natural que se demandem também modificações nos processos de trabalho da área de Gestão de Pessoas das organizações.



Uma das maiores mudanças tende a ser adoção de equipes autogeridas e o *empowerment* – reconhecer o valor dos empregados e dar a eles suficiente poder de decisão e responsabilidade para que possam desempenhar suas tarefas e resolver seus problemas sozinhos. É claro que, primeiramente, a empresa precisa analisar se o uso do trabalho em equipe valerá a pena; mas, se assim for verificado, a Gestão de Pessoas passa a ser a facilitadora desse processo. Deve, então, ser dada ênfase no treinamento e desenvolvimento do indivíduo e da equipe. Também o recrutamento e a seleção deverão adequar-se para identificar profissionais já formados ou com potencial para trabalhar em equipe. Essa adequação advém das demandas, habilidades e competências específicas exigidas do profissional atuando em equipes, diferentes daquelas analisadas para o trabalho isolado.

21

O gerenciamento das pessoas deve envolver o implemento das equipes auxiliando-as a: definir metas; estágios do processo de implementação; formas de mensurar seu sucesso e progresso; recursos alocados; responsabilidades e recompensas.

No caso do **recrutamento e seleção**, a tendência atual é privilegiar outros aspectos além dos tradicionais, como escolaridade, experiência e aptidões técnicas do tipo conhecimento de *software*. Um dos aspectos a ser buscado no recrutamento de novos funcionários é o comprometimento, ou seja, até que ponto as pessoas estão dispostas a se envolver com os objetivos da empresa. Além disso, a capacidade de assumir responsabilidade pelos próprios erros, a fidelidade, a iniciativa, flexibilidade, a produtividade pessoal e a facilidade de relacionamento pessoal são aspectos que devem ser avaliados na seleção por serem importantes em organizações modernas.

É bastante útil procurar essas características no momento mesmo do recrutamento, pois desta forma pode-se diminuir os gastos da empresa para desenvolver essas características. Ainda que as aptidões e competências profissionais continuem sendo importantes e avaliadas na seleção, as empresas estão percebendo que uma pessoa emocionalmente envolvida com o trabalho tende a dar o melhor de si, por perceber a relação direta entre o sucesso da empresa, de cada equipe e de cada pessoa.

**22**

A Gestão de Pessoas também desempenha um significativo papel para trabalhar a motivação dos empregados. Além de procurar recrutar pessoas internamente motivadas, o uso de reforços positivos, como o reconhecimento por um serviço bem feito, melhora a autoestima. Assim, o gerenciamento delas deve orientar os executivos sobre a importância de lhes dar as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, fornecendo um *feedback* regular sobre seus progressos.

Existem várias técnicas de motivação de empregados, como: criar canais de comunicação fáceis de usar, promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo, reconhecer publicamente um trabalho bem feito, aprender com todos sobre aquilo que os motiva e quais atividades que desenvolvem em tempo livre. Outras maneiras eficazes de mantê-los motivados são: reconhecer suas necessidades pessoais, usar o desempenho, as contribuições ao trabalho em equipe e a apresentação de novas ideias como base para uma eventual promoção.

**23**

É também essencial recompensar financeiramente de forma competitiva, pois fica difícil manter as pessoas estimuladas a fazer um bom trabalho e aprimorar seus conhecimentos sem um retorno financeiro bem definido, tanto em termos atuais quanto futuros.

Assim, a Gestão de Pessoas tem importante papel na motivação dos empregados, direta e indiretamente. De forma indireta, por meio do treinamento e da preparação dos gerentes na utilização adequada das ferramentas, supervisionando o seu uso. Sua atuação direta faz-se pelo próprio desenvolvimento dessas ferramentas além da criação de uma política de salários e um plano de carreira para estimular os empregados.

**24**

## RESUMO

O mundo organizacional e de negócios desloca-se do enfoque de mercado local para o global.

As organizações adquirem novas posições, regulam e desenvolvem novas formas de viver e de trabalhar, assim como instâncias de socialização dos diversos atores que as compõem e as estruturam.

A transformação do sistema empresarial se processa sob o signo da modernização tecnológica nos países desenvolvidos.

O que muda, entretanto, não é apenas o aspecto tecnológico, no que se refere a equipamentos e materiais. Trata-se de transformação mais profunda, que muda radicalmente os modos de funcionamento do sistema empresarial: as condições de produção, a relação com os mercados, a visão, e o tratamento com os trabalhadores. Nesse contexto, os antigos modos de produção não são mais eficazes: novos modelos de gestão se implantam.

As palavras-chave desse novo discurso são: integração, abordagem sistêmica dos modos de produção, horizontalidade dos procedimentos e das comunicações, descentralização das estruturas e das decisões. A combinação das funções de fabricação, manutenção e qualidade fazem “descer” os objetivos econômicos até o “chão de fábrica”, sendo diretamente abertos à flutuação dos mercados.

Implicam também mudanças na forma, conteúdo e natureza do trabalho a partir do fenômeno da globalização e da reestruturação produtiva, denotando maior exigência na análise de suas consequências para as organizações, para a administração e para os trabalhadores.

### UNIDADE 3 – CAPITAL HUMANO: UMA DIMENSÃO ESTRATÉGICA

#### MÓDULO 2 – A DIVERSIDADE CULTURAL E O MUNDO DO TRABALHO

25

## 1 - O TRABALHO E AS MUDANÇAS NO CENÁRIO PRODUTIVO MUNDIAL

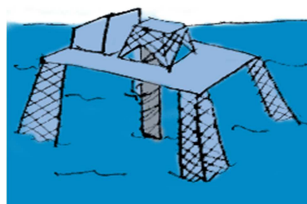


Um novo cenário vem se consolidando no mundo do trabalho e transformações tecnológicas, estruturais e econômicas exercem grandes impactos sobre as pessoas e a gestão dessas dentro das organizações.

Apesar de essas transformações terem atingido, indiscriminadamente, todos os setores socioeconômicos, especificamente no sistema fabril de produção, encontram-se características marcantes desse processo. Essas características sugerem a necessidade de novas concepções e abordagens sobre organização/empresa, trabalho e trabalhador, tendo em vista a reestruturação do setor produtivo decorrente desse processo de mudança.

A crise do petróleo, em meados da década de 1970, é um dos marcos referenciais do início das transformações do trabalho, embora as origens do processo antecedam cronologicamente esse período. Essas mudanças ocorreram paralelas e concomitantemente no ambiente macroeconômico e intraorganizacional desde 1930. Na verdade, não se pode dissociar todo esse processo de reestruturação produtiva da realidade econômica do círculo virtuoso do fordismo.

26



O taylorismo e o fordismo surgem e se consolidam em uma época na qual a produção em massa é garantida por um mercado apto a absorvê-la como um todo. A grande preocupação dos empreendimentos fabris durante esse período é ampliar as taxas de produtividade e reduzir os custos de fabricação. As indústrias de grande porte estrutural são uma das características desse processo à

medida que refletem uma política de sucesso empresarial calcada na ampliação da produção (CHANDLER, 1976).

A prescrição do trabalho, a fragmentação da tarefa e a mecanização das operações são ferramentas desse sistema fabril que serve tanto para tornar mais dóceis os trabalhadores (FOUCAULT, 1987) quanto para aumento da produtividade. Deixa-se claro nesse processo, que a padronização e a prescrição das tarefas são feitas em um contexto em que poucas mudanças ocorriam no processo produtivo ao longo do tempo. A fragmentação do trabalho se dá de forma que o trabalhador se torna intercambiável, ou seja, de fácil substituição (FLEURY & FLEURY, 1997). O operário se configura, nessa situação, como um simples executor de tarefas ritmadas e padronizadas e o trabalho enquadra-se como fonte de sofrimento patológico (DEJOURS, 1992).

Segundo HELOANI (1994), entre 1950 e 1960 ocorreu um forte movimento de organização sindical que refletia o descontentamento do trabalhador em relação ao processo produtivo. Os sindicatos foram responsáveis pela aquisição de muitos ganhos salariais durante esse período.

27

No final da década de 1960, o modelo de produção em massa começou a mostrar evidentes sinais de sua fragilidade. O Estado, não podendo sustentar seus gastos em função da crescente dívida pública e elevação dos salários, estava se tornando um empecilho à competitividade dentro do padrão de contenção de custos. Nesse aspecto, o fordismo-taylorismo apresenta incoerência, pois, ao mesmo que precisa dos salários adequados para a manutenção do sistema, prega a contenção de custos e, dentro desses, a redução dos salários.

Na década de 1970, intensificam-se as iniciativas de automatização microeletrônica das fábricas, mas é na década de 1980 que esse processo se consolida. As máquinas são implementadas para a substituição de tarefas repetitivas e mecânicas que até então eram realizadas pelos operários.

No início da década de 1990, há um recrudescimento do neoliberalismo, tendo como pano de fundo a globalização, os movimentos de qualidade e o aumento da competitividade. O Setor de serviços cresce, absorvendo grande parte da mão de obra que está sendo liberada pelo setor fabril. A mão de obra feminina se insere fortemente no mercado de trabalho. Em decorrência do excesso de trabalhadores disponíveis, os mais velhos e os mais jovens encontram mais dificuldades de inserção no mercado de trabalho, sendo os primeiros considerados como incapazes de se adequar às novas exigências e os últimos inexperientes. Destaca-se o caráter estrutural da crise como evidencia MATTOSO (1995:78).

28

Como consequência desse processo, a classe trabalhadora ficou enfraquecida em relação aos seus direitos. Com as novas formas de trabalho, a classe operária ficou heterogeneizada, fragmentada e complexificada (ANTUNES, 1995).

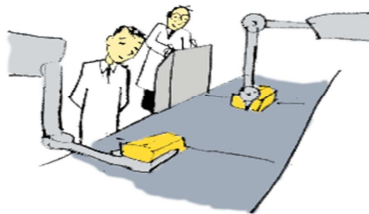
Dentro desse novo contexto, as organizações precisam adaptar-se às exigências de um mercado que, além de se inserir em uma competitividade internacional, estava estrangulado pela redução de consumo e de gastos governamentais. As empresas que querem sobreviver precisam, cada vez mais, garantir a aceitação de seus produtos segundo diferenciais competitivos.

As mudanças não se restringem ao advento e expansão da tecnologia. A estrutura das organizações, assim como a gestão da força produtiva é repensada a partir do momento em que se constata que o sucesso empresarial não está associado à dimensão das mesmas. O que garante sua competitividade é a capacidade de se adaptar às constantes variações de mercado, que se traduzem por flexibilidade, inovação e qualidade dos produtos, aliadas à estruturação de elementos cooperativos dentro e entre as organizações, garantindo, assim, um contínuo diferencial competitivo. (TAUILLE-1994)

TAUILLE (1994) chama a atenção para o fato de que as novas formas que tomam as estruturas das organizações ante esse novo processo não se restringem às modificações tecnológicas. A estruturação de elementos cooperativos dentro das organizações e entre elas é o que lhes garantirá alcançar o padrão competitivo.

PIMENTA (1997) aponta a cooperação como um dos pontos em que há uma ruptura no modelo taylorista-fordista na estrutura do trabalho. A mesma estrutura que no modelo tradicional fica reduzida ao sequenciamento das atividades na produção, surge, no modelo atual, como forma dinâmica que sustenta o novo sistema fundamentado na inovação e na aprendizagem.

29



Técnicas de gestão surgidas no final de 1970/80 difundem-se a exemplo da experiência da Terceira Itália e do Toyotismo no Japão e ganham espaço. Independentemente da discussão sobre a possibilidade de ter ocorrido uma ruptura e superação do modelo taylorista-fordista ou não, ficam evidentes algumas mudanças ocorridas no processo produtivo. Ressalta-se, entretanto que, dependendo do setor de atuação, do tipo de empresa, do país em que se localiza e do montante de investimentos, há diferenças de intensidade dessas transformações para cada caso, como salientam ANTUNES (1995), PIMENTA (1997) e FLEURY & FLEURY (1997).

Essas modificações na forma de gestão da força de trabalho acabam por definir um novo tipo de trabalho e trabalhador. O trabalho não se restringe exclusivamente à produção repetitiva de tarefas fragmentadas e pré-definidas. Ao contrário, ele engloba, *em um mesmo cargo, tarefas diferentes que exigem conhecimento de mais de uma operação e pode demandar a habilidade de controle de mais de uma máquina*. O trabalho já não pode ser prescrito como antes, em função das linhas flexíveis de produção, em que ele necessita ser um constante alvo de inovações. Em alguns casos, em dias

diferentes, o funcionário executa tarefas diferentes. O trabalhador deve tornar-se um funcionário polivalente ou multifuncional. A subjetividade do trabalhador constitui-se em um elemento importante para a criatividade e a mudança no ambiente produtivo. Deve agir de forma cooperativa com os demais funcionários e ser comprometido com o processo produtivo. Agrega-se a necessidade de um trabalhador que utilize sua inteligência e sua capacidade a favor do processo produtivo e não apenas se utiliza um elenco restrito de habilidades, como anteriormente, no modelo taylorista-fordista.

30

Desse novo trabalhador é exigido que dedique todo seu esforço para os objetivos organizacionais. Entretanto, é por meio das mudanças na gestão das pessoas que esse processo é implementado. O trabalhador passa a ser percebido como uma chave importante para o aprendizado e inovação da organização (FLEURY & FLEURY, 1997). Além disso, o trabalho em grupo passa a ter maior importância do que o trabalho individual e, por isso, a compreensão dos aspectos culturais passa a ser um ponto fundamental na gestão das pessoas.

A gestão das pessoas ganha uma conotação estratégica, ao mesmo tempo em que se torna complexa. Ela passa a servir como forma de canalizar a produção e a força de trabalho para a construção de uma empresa voltada para inovação, flexibilidade, criatividade, mudança e renovação, garantindo competitividade no contexto instável. Ao mesmo tempo, vê-se na difícil tarefa de ter que lidar com aspectos tais como trabalho em equipe, subjetividade do trabalhador, cultura organizacional, dentre tantos outros, destinados à consecução dos objetivos empresariais.

31

## 2 - CULTURAS BRASILEIRA, ORGANIZACIONAL E PESSOAL



A cultura da organização é uma importante variável para entender os processos rápidos e contínuos de mudanças no âmbito das relações de trabalho.





A cultura brasileira identifica valores e símbolos que agregam um povo em torno das concepções de nacionalidade e cidadania. Isso só é possível na medida em que se resgatam, historicamente, elementos que conduzem a essas concepções e as relacionam com traços identificáveis dessa cultura, nas ações e comportamentos dos indivíduos na sociedade.

#### **Cultura**

**Segundo PARSONS (apud MOTTA, 1997: 198), é um sistema de valores, e como os valores na sociedade moderna evoluem no tempo, não pode haver uma continuidade cultural por um período longo.**

**Para Schein (apud FLEURY & FLEURY, 1997: 24), é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou de forma suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.**

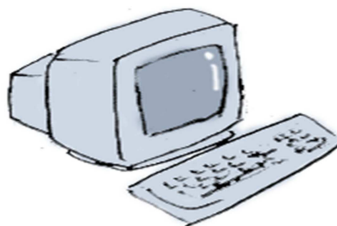
32

Autores como Freyre, Furtado, Holanda e outros (apud SALES, 1994) procuram a explicação para os padrões que dominavam a sociedade brasileira do século passado, por meio do resgate histórico do modo de produção escravista e suas consequências. De forma geral, a explicação gira em torno da incorporação dos elementos da estrutura escravista, agrária, assistencialista e oligárquica, ratificando a cidadania concedida, fruto da cultura da dádiva (mandar/pedir, mando/subserviência, mandar/obedecer, mando/obediência). Essa configuração da cultura política brasileira reforça as desigualdades sociais presentes na nossa sociedade. (SALES, 1994:26)

Entendemos que a cultura nacional dá suporte e sustentação para que as instituições criem, modifiquem ou reforcem os valores e símbolos conforme seus objetivos. Por outro lado, adventos como a globalização e a mudança da centralidade do trabalho (como eixo norteador e formador da cultura), possibilitam a coexistência de uma pluralidade de concepções que atribui sucesso às organizações que sabem valer-se da flexibilidade e, assim, criam uma identidade diferente das demais. São essas novas características organizacionais que têm posto em foco a cultura brasileira e, mais especificamente, os valores e símbolos que apregoam como se constituíram e como se inter-relacionam com os demais elementos de seu ambiente.

33

### **3 - CULTURA ORGANIZACIONAL E DE PESSOAL**



O contexto socioeconômico enfrentado pelas empresas neste final de século caracteriza-se pela sua velocidade de transformação. A revolução tecnológica obriga as empresas a se adaptarem rapidamente e de maneira satisfatória a ambientes em ininterrupta modificação. Assim, as organizações buscam compreender a si mesmas, com o intuito de transformar essa compreensão em fator de adaptação e criação de uma atmosfera propícia à inovação, ao incremento da produtividade, reforçando seus pontos fortes e buscando a superação das deficiências eventualmente detectadas.

A partir da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos além das facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELO, 1993). O conhecimento de sua própria cultura organizacional torna-se um elemento-chave do processo de compreensão interior e autodescoberta da organização.

34

AKTOUF (1994) aponta que fica claro que a Gestão de Pessoas não deve contribuir para aprofundar o fosso entre dirigentes e dirigidos, tratando o empregado como input e, ao mesmo tempo, dispondo de mão de obra, entusiasta e pronta a mobilizar-se para ultrapassar metas. Por outro lado, Aktouf desconsidera o fato de que a economia capitalista gera uma sociedade hierarquizada e que a desigualdade está presente de forma intrínseca. Pode ser talvez minimizada, reduzida, mas não eliminada.

No cenário futurístico do novo modelo de organização virtual, entra em xeque a própria gestão de pessoal, vista como detentora de papel estratégico na construção de universo simbólico que visa aproximar e integrar, e que é organizada segundo os mesmos paradigmas que orientam a formação dos setores produtivos.

35

A necessidade cada vez mais urgente de otimizar a Gestão de Pessoas nas empresas tem proporcionado o surgimento de impasses, normalmente solucionados por decisões apressadas e que nem sempre contemplam a complexidade que a função requer. As atividades rotineiras de gestão de pessoal deixam de lado situações problemáticas que são reduzidas ao limite da competência e do *feeling* de cada um. É o que comenta SARSUR (1997:12).

"As práticas de Gestão de Pessoas são, em verdade, ainda recentes no contexto brasileiro, e a própria área ainda não conseguiu de fato, ocupar um espaço no interior das organizações. A reivindicação, abordada por muitos autores, de uma atitude mais estratégica, parece mesclar-se com necessidades diárias de mostrar serviço por meio de resultados concretos e palpáveis, como o número de contratações ou o número de funcionários treinados. Por vezes, os profissionais da área acabam tão envolvidos com atividades rotineiras que podem não atentar para o ritmo acelerado de mudanças que os cercam".

As rotinas não deixarão de existir, só que a Gestão de Pessoas terá novos papéis a desempenhar na motivação para o trabalho, dentro de um contexto situacional, fazendo com que os empregados se sintam capazes de dirigir seu próprio destino, sem exercer funções manipulativas e despersonalizadoras. E, desse modo, contribuir para a administração do século XXI, conforme AKTOUF (1996: 238-244),

preparando pessoas comprometidas e bem pagas para se tornarem seres pensantes e inteligentes que, mais do que nunca, serão essenciais para o alcance de melhor rentabilidade das organizações.

36

#### 4 - SUBJETIVIDADE, TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS

A análise de HOBBSAWN (1995) sobre fatos históricos ocorridos entre 1914 e 1990 em nível mundial, leva à perspectiva que esse período não tem demonstrado qualquer sinal de estabilização ou tendência de equilíbrio.

Para o autor, o século acaba em problemas, impacto de um cenário de incerteza tem acarretado profundas modificações nas organizações e no sistema produtivo. Além disso, a globalização econômica acelerou significativamente o ambiente empresarial, ligando o mercado mundial e integrando cada produtor ao sistema internacional.

A melhoria no produto fabricado pode ser obtida mais rapidamente que a melhoria da gestão das pessoas. Uma das linhas de pensamento contemporâneo busca o diferencial competitivo para as organizações por meio da Gestão de Pessoas, uma vez que somente com as mudanças comportamentais podem-se alcançar alguns patamares ideais (dos quais a flexibilidade faz parte). Em decorrência de tais transformações, houve uma mudança nas funções das empresas, que vêm sendo obrigadas a assumir novas responsabilidades, especialmente ligadas ao campo da cidadania e da busca da qualidade de vida na sociedade.

A organização passa a ser, portanto, considerada além de seu espaço tecnológico e/ou econômico, para revelar-se como espaço social. A ampliação do espaço organizacional no âmbito da sociedade é fruto da própria conjuntura na qual ela se insere, marcada em particular pela abertura das relações empresariais (não basta só produzir, é necessário se relacionar nas esferas exteriores aos muros da organização). Nesse sentido é que se pode afirmar que essas organizações atuam de modo a estruturar “sujeitos do trabalho”. Na visão de WIGLEY (1994), citada em FONSECA (1997), “além de concentrar a atenção nas edificações existentes no parque fabril, é necessário associá-las (as organizações) a premissas sócio-político-pedagógicas determinadas, que as colocam como (...) garantia cultural de uma série de qualidades e valores, como a ordem, a estabilidade, a segurança, o controle, a delimitação, o enclausuramento (...) (WIGLEY, 1994:241)”

37

Valendo-se desse recente ponto de vista de estruturação de sujeitos de trabalho, a questão da subjetividade passou a se constituir em um pensamento dominante na Administração. Há que considerar que os estudos de Hawthorne apontaram para a importância da organização informal do trabalho, do papel dos grupos e da comunicação para a produtividade, mas a subjetividade no trabalho, há bem pouco tempo, passou a ser encarada como uma das variáveis que interferem no processo organizacional.

A vertente mais otimista pode afirmar que a preocupação com a subjetividade está relacionada à busca de um trabalho e de um trabalhador mais completo, menos alienado e mais integrado às necessidades

organizacionais. Os pessimistas podem encarar o movimento de entender e agregar a subjetividade das pessoas à organização como mais uma forma de dominação e expropriação do saber que se estende para a dominação e a expropriação do ser, do estar sendo no mundo.

O fato é que se pode falar, sem exageros, do esgotamento do modelo tradicional de Gestão de Pessoas baseado em remuneração salarial. Desde Maslow e McGregor já se havia delineado que apenas salário não era fator motivacional e de recompensa pelo trabalho humano. Hoje, os novos modelos de gestão, em especial o japonês, apregoam qualidade total a partir das pessoas, e isso é possível se as pessoas de fato estiverem integradas à estratégia global das empresas. Na Gestão de Pessoas vem à tona um novo constructo – a subjetividade, na tentativa de conhecer melhor o envolvimento do indivíduo no trabalho.

#### **Estudos de Hawthorne**

**Trata-se das experiências realizadas por Elton Mayo numa das unidades da Western Electric (Estados Unidos) no início do século e que originaram as ideias da Escola de Relações Humanas.**

38

## **5 - SUBJETIVIDADE: UMA VISÃO MULTIDISCIPLINAR**

Falar de interioridade e de subjetividade remete à questão da construção da realidade psíquica. A realidade psíquica é fruto da internalização das imagens dos outros e de si próprio. Esta realidade se constrói em fases correspondentes aos estágios de desenvolvimento do indivíduo.

O desenvolvimento afetivo e cognitivo passa de uma predominância da projeção a uma predominância da internalização, mesmo se tratando sempre de dois mecanismos concomitantes do nosso imaginário. Quando se fala da realidade interior, deve-se, portanto, entender que o que o sujeito internaliza e interioriza não são seus pais reais, não são fatos como eles chegam ou existiram na realidade objetiva externa, são imagens de seus pais que são, por um lado, o resultado da projeção de seus próprios fantasmas arcaicos, e por outro lado resultado da introjeção dos objetos que, mesmo quando o sujeito tem deles uma visão realista, conservam sempre uma certa dimensão fantasmática (LAPIERRE, 1993).

39

De acordo com Lapierre (1993), a interioridade é inerente à prática da gestão e aos vários papéis simbólicos que representam as organizações para os indivíduos. O dirigente atua sobre a realidade exterior com base em sua dimensão interior. É na reflexão sobre a sua ação que um dirigente descobre um pouco mais a cada dia os fantasmas inconscientes que sustentam sua visão, sua posição afetiva e seu método de interação na sua prática de direção.

O processo de tomada de decisão organizacional e as práticas gerenciais são envolvidos pela objetividade e pela subjetividade, mesmo que haja uma tendência em negar a interioridade presente nas ações.

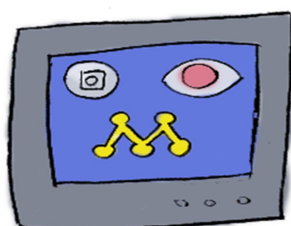
No espaço da organização, torna-se imprescindível a adoção de estratégias que disciplinem a força de trabalho. Entretanto, essa disciplina é garantida não mais por ações coercitivas, mas pela “adesão e

interiorização de regras (...) [em que] (...) elementos tradicionais de controle estão ultrapassados pela força da adesão do pessoal aos princípios de base da empresa e pela fidelidade com que cada um os aplica". (Lima, 1995)

Nesse sentido, a educação e a mídia aparecem como principais formas de persuasão.

Na construção da subjetividade, da identidade e, até mesmo da cultura, a mídia é um fator de peso. A velocidade da informação e a força da imagem, que atualmente podem atravessar distâncias em segundos, têm contribuído de maneira cada vez maior para o estabelecimento de padrões de conduta.

40



Assim, nas organizações, o que a mídia está buscando é a convergência simbólica, ou seja, dizer aquilo que ressoa nas pessoas e, quando o assunto é publicidade, motivá-las à ação. Nessa perspectiva, compreender o funcionamento da mídia em relação à subjetividade é importante para compreender a construção do projeto em relação ao ambiente organizacional.

O papel da Gestão de Pessoas tem se modificado ao longo do desenvolvimento do capitalismo, passou de uma função marcadamente de controle e suprimento de mão de obra para uma forma de atuação mais assertiva e crítica.

41



Torna-se cada vez mais comum, nas organizações, adotar políticas de recursos humanos que valorizem o aprendizado, o desenvolvimento de capacitações e habilidades pessoais, por meio de recompensas econômicas associadas a recompensas simbólicas, modelos de descentralização e competição entre colegas, aumento do fluxo de informações, intelectualização de tarefas e, sobretudo, controle pela adesão e interiorização de regras ao invés da imposição concreta de ordens e proibições.

O modelo de Gestão de Pessoas que emerge da busca em absorver e integrar as pessoas como sujeitos de si mesmos, pode assegurar uma nova condição de trabalho e, até mesmo, um novo modelo de organização.

Entretanto, o processo é mais complexo do que aparenta. Delimitar as fronteiras da subjetividade, seja incorporando, seja estimulando, seja criando, é um movimento que envolve riscos de ordem não apenas psicológicas. As regras do jogo não são claras, tampouco os resultados que podem surgir da tentativa de gerenciar o que há de mais íntimo nas pessoas.

42

Os pontos críticos desta análise podem ser:

- a) o questionamento de uma nova Gestão de Pessoas, fundamentada na subjetividade, a ser implantada apenas como um elemento reformador do atual modelo de organização do trabalho;
- b) o repensar da estrutura produtiva.

Essas questões não invalidam os esforços que vêm sendo empreendidos para humanizar as relações de trabalho. Por intermédio da administração de recursos humanos, baseada nessa nova ótica, procura-se garantir a manifestação da subjetividade no processo de trabalho. Para isso é necessária a articulação entre a ressonância simbólica, de uma parte, e o espaço da palavra de outra parte. O grande desafio para os gestores nesse início de século é: respeitar a individualidade e a interioridade das pessoas, ao mesmo tempo em que as incorpora aos objetivos organizacionais traduzindo-se em novo ambiente e em novas relações interpessoais e produtivas.

A subjetividade aparece como fator de relevância do saber no contexto produtivo atual, pois estabelece à demarcação de um limite, sendo este a “impossibilidade de colocar entre parênteses a experiência e a vida dos homens que trabalham.” (SANTOS, 1997). É ela que dá sentido à função do trabalhador enquanto papel social e permite a sua participação de forma mais interativa e produtiva, gerando benefícios recíprocos para a realização do indivíduo e os resultados que a empresa almeja. Por tanto tempo desconsiderada, quando não completamente ignorada pelos gestores da organização, a **subjetividade** é uma dimensão cada vez mais integrada à nova lógica organizacional, pois o trabalhador que simplesmente cumpria normas e instruções cegamente parece ter definitivamente perdido seu lugar, abrindo espaço para a proliferação de questionamento a respeito do trabalho e das formas de melhorá-lo. Isso pressupõe um novo profissional que enfatiza seu lado subjetivo ao invés de encobri-lo.

43

## 6 - LIBERDADE E CAPITAL HUMANO: O NOVO PARADIGMA



A década de 1960 trouxe intenso conflito a muitos elementos da sociedade. À medida que as atitudes correspondentes a uma sociedade industrial amadureciam, começaram a desmoronar-se em vista dos novos paradigmas da sociedade do conhecimento pós-industrial, teve início uma transformação de atitudes em massa.

Embora os EUA tenham sido o centro da revolução por maior liberdade, este novo paradigma disseminou-se por todo o mundo na década de 1980. Isso pode ser observado pelo crescimento dos Partidos Verdes, na Europa Ocidental, pela disseminação da democracia na América Latina e Ásia e pelas mobilizações da Europa Oriental e a reestruturação da ex-União Soviética com a Perestroika.

A essência dessa revolução se faz em torno da liberação do potencial humano e constitui um resultado direto do crescimento da importância do capital humano na economia e do papel do computador e da tecnologia nas comunicações. A educação constitui uma experiência de libertação, que desenvolve o conceito de que a liberdade é um pré-requisito para uma efetiva disseminação dos conhecimentos e desprendimento das energias criativas.

**44**

Um conceito fundamental dessa nova consciência da sociedade do conhecimento (pós-industrial) é o poder de mudar o estilo de vida. O valor-chave dessa consciência está no centro das revoluções por maior liberdade. Inclui a revolução empreendedora que está transformando a economia: movimento pelos direitos civis, pelo meio-ambiente, feminista, papel da mulher, são respostas para o mundo que está sendo transformado pela tecnologia.

O capital humano é a variável econômica crítica na sociedade do conhecimento.

Valores sociais básicos

| <b>Sociedade industrial</b>     | <b>Sociedade pós-industrial do conhecimento</b>       |
|---------------------------------|---|
| Hierarquia                      | Igualdade   |
| Conformidade                    | Individualidade e criatividade                        |
| Padronização                    | Diversidade   |
| Centralização                   | Descentralização                                      |
| Eficiência                      | Eficácia  |
| Especialização                  | Generalização, interdisciplinar, holismo              |
| Maximização da riqueza material | Qualidade de vida, conservação dos recursos materiais |
| Ênfase no conteúdo quantitativo | Ênfase na qualidade do resultado                      |
| Segurança                       | Auto-expressão e auto-realização                      |

**45**

## RESUMO

Um novo cenário vem se consolidando no mundo do trabalho. Transformações tecnológicas, estruturais e econômicas exercem grandes impactos sobre as pessoas e a gestão dessas dentro das organizações. Apesar de essas transformações terem atingido indiscriminadamente todos os setores socioeconômicos, especificamente no sistema fabril de produção encontram-se características marcantes desse processo. Essas características sugerem a necessidade de novas concepções e abordagens sobre organização/empresa, trabalho e trabalhador, tendo em vista a reestruturação do setor produtivo decorrente de todo esse processo de mudança.

No final da década de 1960, o modelo de produção em massa começou a mostrar evidentes sinais de sua fragilidade. O Estado não pôde sustentar seus gastos em função da crescente dívida pública e elevação dos salários, que estava tornando um empecilho à competitividade dentro do padrão de contenção de custos. Nesse aspecto, o taylorismo-fordismo possui uma incoerência, pois, ao mesmo tempo que precisa dos salários adequados para a manutenção do sistema, prega a contenção de custos e, dentro desses, a redução dos salários.

Durante a década de 1970, intensificam-se as iniciativas de automatização microeletrônica das fábricas, mas é na década de 80 que esse processo se consolida. As máquinas são implementadas para a substituição de tarefas repetitivas e mecânicas que até então eram realizadas pelos operários.

No início da década de 1990, há um aprofundamento do neoliberalismo, tendo como pano de fundo a globalização, os movimentos de qualidade e o aumento da competitividade. O Setor de serviços cresce, absorvendo grande parte da mão de obra que está sendo liberada pelo setor fabril. A mão de obra feminina se insere fortemente no mercado de trabalho. Em decorrência do excesso de trabalhadores disponíveis, os mais velhos e os mais jovens encontram mais dificuldades de inserção no mercado de trabalho, sendo os primeiros considerados como incapazes de se adequar às novas exigências e os últimos, inexperientes.

Como consequência desse processo, a classe trabalhadora ficou enfraquecida em relação aos seus direitos. Com as novas formas de trabalho, a classe operária tornou-se heterogênea, fragmentada e complexa (ANTUNES, 1995).

Dentro desse novo contexto, as organizações precisam adaptar-se para as exigências de um mercado que, além de se inserir em uma competitividade internacional, **estava estrangulado pela redução de gastos governamentais e pela redução do consumo**. As empresas que querem sobreviver precisam, cada vez mais, garantir a aceitação de seus produtos segundo diferenciais competitivos.

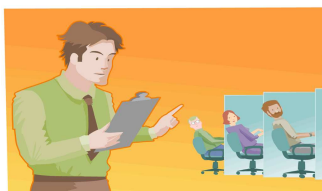
As transformações não se restringem a esses movimentos de implementação e expansão da tecnologia. A estrutura das organizações assim como as gestões das forças produtivas é repensada a partir da constatação de que o sucesso empresarial não está associado às grandes organizações. O que garante a competitividade da organização é a capacidade de se adaptar às mudanças de mercado que pode ser traduzido por flexibilidade e à constante inovação e qualidade dos produtos, garantindo um contínuo diferencial competitivo (Tauille 1994).

### UNIDADE 3 – CAPITAL HUMANO: UMA DIMENSÃO ESTRATÉGICA

#### MÓDULO 3 – NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E A GESTÃO DE PESSOAS

46

#### 1 - IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS





De acordo com os profissionais de Recursos Humanos, além da Qualidade Total, *Downsizing*, Terceirização ou Reengenharia, as empresas vêm adotando como novas tecnologias organizacionais planos de desenvolvimento gerencial, planejamento estratégico, informatização, logística, grupos de empreendimentos, grupos de trabalho multifuncional, gestão participativa, entre outros.

Observa-se que as tendências atuais em matéria de adoção de novas práticas gerenciais são as mesmas em todos os países, diferenciando-se apenas quanto ao tempo de sua aplicação. Crozier (1998) resume bem este fato ao afirmar que “as duas tendências dominantes foram, e são ainda, o *downsizing* e a reengenharia”. Seguem-se à onda dominante, práticas diferenciadas e complementares, revelando que as novas tecnologias adotadas são inspiradas em modelos bem sucedidos (*benchmarking*) e também em esforços de mobilização da teoria.

47

A UFMG realizou pesquisa financiada pelo CNPq, “Análise multidimensional das novas estratégias de gestão: um estudo na região metropolitana de Belo Horizonte em empresas do setor de serviços industrial e público”.

Nesse estudo, foram entrevistados 17 profissionais da área de recursos humanos de 5 grandes empresas (2 públicas e 3 privadas) da grande Belo Horizonte.

Quanto aos fatores facilitadores para a implantação dessas novas tecnologias, verificou-se que as empresas entrevistadas apontaram um quadro disperso e diversificado. No entanto, o reagrupamento temático nos permitiu encontrar uma concentração em 3 tipos de fatores:

- conscientização e treinamento dos empregados (39,99%),
- procedimentos internos acompanhados de uma nova organização de trabalho, visão mais empresarial das organizações, implantação da gerência participativa, quebra da onipotência gerencial (totalizando 40%) e
- fatores externos tais como: cenário atual de constantes mudanças e a competitividade do mercado, criando certa instabilidade organizacional (36,67%).

As dificuldades encontradas face à implantação das novas tecnologias organizacionais apontaram para dois pólos: o empregado e a própria organização. Em relação às dificuldades centradas no empregado destacam-se:

- a resistência (30%),
- a valorização do processo em detrimento do humano (16,67%) e
- a inexperiência e inadaptação dos empregados (23,33%).

Esses dados indicam com clareza alguns percalços de um processo de mudança na área de novas tecnologias gerenciais sinalizando áreas nas quais a gestão das pessoas precisa trabalhar com mais sensibilidade e competência.

48

Quanto às dificuldades próprias da organização (total de 70,00%), foram apontadas:

- a valorização do processo em detrimento do humano,
- a cultura organizacional,
- o descrédito em relação à direção da organização,
- a ausência de troca de informações entre as áreas,
- estrutura organizacional paternalista e
- processos internos morosos.

Uma primeira constatação aparece nesses resultados: grande parte das dificuldades encontradas no processo de implantação de novas tecnologias é administrável. E ainda, a maioria delas relaciona-se com o modelo de gestão das pessoas nas organizações.

Diante das dificuldades de implantação das novas NTOs (Novas Tecnologias Organizacionais), as organizações não revelaram grande capacidade de reação. Segundo as entrevistadas ocorreu um incremento de cursos e treinamentos (com apenas 21,47%) e pesquisas para avaliar o moral dos empregados (13,04%). As outras ações foram apontadas de forma dispersa e com baixa frequência, significando que se tratou mais de uma estratégia pontual. Dentre as ações destacam-se a contratação de consultorias e novas admissões (com 8,70% cada), melhoria do sistema de informações, maior integração entre os setores da empresa, participação dos gerentes no plano diretor da organização, maior participação dos empregados, necessidade da terceirização e ênfase no diálogo e busca do envolvimento do empregado (4,35 para cada uma).

#### **Veja os comentários de alguns entrevistados**

##### **Veja os comentários de alguns entrevistados**

**“A estratégia de implantação foi muito autoritária. No início foi um tanto quanto desgastante para todo mundo porque desconsidera a questão moral da equipe.”**

**“Foi cobrança em cima de cobrança, de uma maneira geral foi isso.**

**O T.Q.C. foi imposto. Não tivemos oportunidade nenhuma de questionar nada.”**

**“Nós tivemos um aproveitamento de 90%. Isso mudou muito os rumos da companhia. Nós tivemos uma reestruturação nas nossas estruturas, várias pessoas saíram e várias continuaram na empresa. Para isso este programa foi utilizado. Esse programa teve impacto direto nessa reestruturação.”**

**“Deu-se uma ênfase maior ao trabalho, à produção e ao lucro esquecendo-se um pouco do empregado. O pessoal não foi devidamente preparado para aceitar, para saber um pouco mais T.Q.C. Estipula-se um prazo para a execução das tarefas. Não houve um preparo gerencial.”**

**49**

Esses dados indicam que foram encontradas dificuldades pelo modelo de Gestão de Pessoas adotado nas organizações. O modelo produziu um tipo de posicionamento e comportamento dos empregados não desejável ou incompatível com os objetivos organizacionais declarados. A partir dos depoimentos, é

possível também fazer uma síntese de como foi o processo de implantação das novas tecnologias organizacionais: autoritário, com muita cobrança e pouca ênfase nas pessoas.

Por outro lado, a quase totalidade dos entrevistados (93,33%) reconhece a ocorrência de mudanças nos diversos grupos funcionais das empresas, que resultaram de certa autonomia concedida, além do desenvolvimento técnico e entrosamento entre áreas, apesar do processo que foi adotado pelas organizações pesquisadas.

#### Comentários de entrevistados

##### **Comentários de entrevistados**

**“A mudança é drástica, tanto que eu acho até maior para as pessoas de produção que nunca puderam falar assim: “Olha a máquina aqui vai estragar a qualquer momento”. Não adiantava, ele tinha que produzir. Agora quando a máquina vai quebrar, ele avisa que vai parar. Ele tem esse poder”.**

**“O ciúme que a terceirização gera nos funcionários é uma reação melhoria de trabalho. A pessoa passa a querer mostrar serviço. Se fosse assim sempre, não haveria necessidade de terceirização.”**

50

Transcorrido o processo de implantação de Novas Tecnologias Organizacionais - NTOs, ou as fases iniciais do processo de reestruturação e racionalização, várias mudanças puderam ser observadas nas organizações em relação a sua força de trabalho. Ocorreu um salto qualitativo na questão de se buscar maior envolvimento do empregado (19,23%). Mas essa ainda não é a diretriz básica das organizações brasileiras. Observa-se o aumento de treinamentos (visto como benefício para os empregados) e o melhor atendimento ao usuário. As outras mudanças sugerem indicativos para a gestão do trabalho nas organizações: busca de mão de obra qualificada, deslocamento de empregados intersetores, descentralização da estrutura hierárquica, busca de gestão participativa, racionalização no uso da mão de obra, promoção do autogerenciamento pelos empregados e instalação de grupos de trabalho para solucionar problemas. Veja a tabela:

| <b>Itens Discriminados</b>                   | <b>%</b> |
|--|----------|
| Maior envolvimento dos empregados            | 19,23    |
| Maior exigência de produtividade e qualidade | 15,38    |
| Treinamentos (benefícios para os empregados) | 11,54    |
| Melhor atendimento aos usuários              | 11,54    |
| Busca de mão de obra mais qualificada        | 7,69     |
| Deslocamento de empregados intersetores      | 7,69     |
| Descentralização da estrutura hierárquica    | 7,69     |
| Gestão participativa                         | 7,69     |
| Racionalização da mão de obra                | 3,85     |
| Autogerenciamento dos empregados             | 3,85     |

|  |      |
|--|------|
| Grupos de trabalho para solucionar problemas | 3,85 |
| Não respondeu à pergunta                     | 7,69 |

Fonte: entrevistas com profissionais da área de Recursos Humanos

51

Há também fortes indicativos de mudanças no perfil do empregado. Em 80,77% dos profissionais de recursos humanos entrevistados, houve indicação de mudanças no perfil do empregado na empresa e 11,54 disseram estar em processo de mudança.

Quanto ao perfil do novo empregado, percebe-se a construção de um modelo de referência onde se destacam:

- a escolaridade,
- as habilidades múltiplas,
- *o estar informado*
- possuir boa capacidade de se relacionar com a equipe,
- vontade de buscar coisas novas,
- ser dinâmico, com iniciativa,
- ter vontade de aperfeiçoar-se e,
- estar disponível.

#### Comentários dos entrevistados

##### **Comentários dos entrevistados**

“Hoje a gente poderia dizer que nós temos um empregado diferente em todos os níveis, não só em nível de “chão de fábrica” não. Hoje a gente tem um operador mais responsável, interessado, assíduo ao trabalho, dedicado e satisfeito. Então, em relação à confiança eu acho que melhora muito.”

“O nosso profissional é menos ligado à empresa e é mais profissional. Ele não tem aquela de vestir a camisa da empresa. Ele está mais disposto a executar tarefas novas, experimentar e tentar fazer coisas além do que é a tarefa dele.”

“É um perfil empreendedor, seja no nível operacional ou gerência.” (entrevistado)

“O empregado tem que ser mais profissional e mais polivalente”.

52

## 2 - IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS (NTOS)



A adoção de novas tecnologias organizacionais implica necessariamente a revisão do processo organizacional. Quanto à área de Gestão de Pessoas (ou função pessoal), 41,67% dos entrevistados afirmaram que, nos últimos anos, verificou-se a criação de alguns (mesmo que poucos) segmentos organizacionais. Em contrapartida, 44% dos entrevistados informaram que houve desativação de setores na área de Gestão de Pessoas.

A análise das modificações, ocorridas nesta área das empresas pesquisadas, mostrou uma tendência de terceirização para alguns setores, como recrutamento e seleção, um redirecionamento na concepção do treinamento e desenvolvimento, certa indefinição quanto aos processos de avaliação de desempenho, e poucas alterações de conteúdo em relação aos benefícios. Nas áreas de Cargos, Salários e Carreira, as mudanças, quando ocorridas, são as mais radicais.

53

O recrutamento e seleção, além da terceirização (48,14%), passaram por um processo de atualização com a definição de perfis mais adequados à organização, utilização de dinâmicas de grupo e envolvimento ou transferência para o gerente da responsabilidade de seleção do empregado.

#### Comentários de entrevistados

Treinamento e desenvolvimento mostraram um quadro que se inicia com situação de manutenção da prática organizacional, sem ocorrência de mudanças significativas passando por processos de sistematização mais elaborados, atendimento às especificidades das áreas a adoção do Plano de Desenvolvimento Gerencial até a introdução do autodesenvolvimento. Tais procedimentos indicam uma busca de incorporação na prática organizacional de conceitos de profissionalização e empregabilidade difundidos nos últimos anos. Em termos de dados obtidos, a principal síntese para esta função é a ocorrência da intensificação e de diversificação dos treinamentos nas empresas, e o indicativo de que a área funcional de Treinamento e Desenvolvimento começa a assumir um papel de coordenação.

#### Comentários dos entrevistados

A avaliação de desempenho revelou facetas diferentes: sistema a ser implantado, procedimento sem respaldo e falho passando por uma reestruturação em que se estabelece uma vinculação com resultados e processo de negociação entre gerente e subordinado. No entanto, segundo dados obtidos pela pesquisa, existem empresas sem um processo formal de avaliação, assim como também foi indicada, com baixo percentual, a ausência de mudanças nessa área.

#### Comentários dos entrevistados

A área de Cargos, Salários e Carreiras mostra duas situações bem distintas: não existe um plano implantado (refletindo a organização da administração direta do setor público) ou se trata de um modelo totalmente novo, reorganizando os pressupostos básicos da Gestão de Pessoas nas organizações.

#### Comentários dos entrevistados

A criação de novos benefícios (78,57%) foi praticamente a modificação ocorrida na área de benefícios com a implantação das Novas Tecnologias Organizacionais = NTOs. Esta confirmação contraria dados e expectativas em relação aos objetivos organizacionais de redução de custos e racionalização. Uma mudança observada é a divulgação da ideia de que o treinamento constitui-se em benefício para o empregado porque aumenta sua taxa de empregabilidade e, em decorrência, sua competitividade.

#### Comentários dos entrevistados

É interessante registrar que, segundo estudo feito por José Pastore (1997) para a CNI- Confederação Nacional da Indústria, as categorias de trabalhadores do setor industrial ampliaram a garantia de benefícios sociais nos contratos coletivos, face às dificuldades para recompor as perdas salariais. O estudo mostra que de 1991 a 1996, o pagamento do auxílio-alimentação aumentou de 10% dos acordos e convenções coletivas para 34%; a assistência médico-odontológica passou de 3% para 11% e o auxílio-creche de 3% para 19%. Pastore lembra que muitas empresas concedem benefícios que não são incluídos nos acordos/convenções, significando que o aumento pode ser maior do que o formalmente registrado.

As mudanças registradas indicam, em muitos casos, mais do que simples impactos das NTOs na Gestão de Pessoas das organizações, são pontas de um iceberg, apontando para uma revisão mais estruturante da prática da Gestão de Pessoas.

#### **Comentários dos entrevistados**

**“O nosso recrutamento e seleção é terceirizado. Hoje nós estamos trabalhando no sentido de retomar o controle disso, no sentido de ter a garantia da qualidade do processo terceirizado. Outra coisa que estamos fazendo é incentivar o recrutamento interno, dando sempre oportunidades aos da casa antes de trazer gente de fora”.**

**“A gente hoje já trabalha com conceito de seleção bem mais criterioso do que antes. Realmente são admitidas aquelas pessoas que estão dentro daquele perfil. Quer dizer, existe todo um trabalho muito mais aprofundado em termos da mão de obra que a gente tá buscando”**

**“O recrutamento interno, o coordenador de recursos humanos junto com o gerente da área fecha o perfil para aquela vaga. Muito importante é esse fechamento de perfil porque quanto mais rico ele for, melhor e menos problema traz em termos de impactos para a fábrica.”**

#### **Comentários dos entrevistados**

**“A área de treinamento é sempre muito mascarada. E exatamente por isso, porque as pessoas vêm, fazem o curso, mas não operam mudanças na área.”**

**“Visto pela empresa, a busca é de se formar um grupo de multiplicadores que existe hoje em função das pessoas que são representantes de cada área. Nós coordenamos, ficamos exclusivamente por conta de levantamento de treinamento, ver o que precisa, onde está faltando... e fazer uma programação anual. Os multiplicadores traçam para cada funcionário, para cada setor, o que precisa**

ser feito em nível de treinamento.”

“O treinamento mudou. A gente está tendo treinamento com mais frequência.

O que tem aparecido em termos de cursos, mesmo para operário, para mão de obra, a administração tem dado esse acesso. O pessoal na área de RH parece que está com a mente mais aberta neste sentido de valorização.”

#### Comentários dos entrevistados

“Esse processo de avaliação de resultados tem o sentido de, ao mesmo tempo, fazer uma negociação de resultado e um projeto de administração das carreiras profissionais.”

“Olha, foge um pouco o tradicional, eu acho que esse tipo de trabalho em célula, sem supervisão é uma coisa avançada no Brasil. Tudo tem que ser feito de uma maneira diferente da forma que normalmente se faz, e a avaliação também.”

“A avaliação de desempenho é feita no decorrer do trabalho, pela chefia. Nós não temos uma avaliação de desempenho formal. Isso, de certa forma, deixa as pessoas secas.”

“Está em fase de aprovação, sendo chamado de processos de avaliação de resultados. É um subsistema do sistema de carreira da empresa, com objetivos de criar uma avaliação vinculada a resultados empresariais, para que a gente consiga fazer um processo de avaliação das pessoas em cima de um processo de trabalho negociado.”

“A ideia é que serão estabelecidas as metas entre gerência e subordinados e não só quanto à realização do trabalho em si, mas também quanto às condições necessárias para a realização do trabalho.”

#### Comentários dos entrevistados

“Foi criada uma possibilidade na administração dos custos de pessoal para que o gerente passe os custos economizados para os empregados e uma das possibilidades criadas chama-se Participação e Resultados Específicos do Órgão’. Isso está em fase de implementação com o plano de carreira.”

“Esse Plano de Carreira é um projeto com visão muito maior. Está vindo com uma proposta de ser um instrumento integrador das várias ações de Gestão de Pessoas, voltado para o crescimento profissional, a evolução da carreira profissional dentro da área da empresa.”

“...um modelo novo de gestão de carreiras. Nesse projeto de administração de carreira tem todos esses subsistemas: a administração de salários, a administração de treinamento, o processo de avaliação de resultados ou avaliação do desempenho profissional. Na área de Cargos e Salários houve uma mudança substancial.”

**Comentários dos entrevistados**

“Ela melhorou o vale-refeição, o auxílio funeral, deu uma pequena ampliada no auxílio creche. Hoje nós estamos estudando uma modernização do plano de saúde. Nós temos esse conjunto de benefícios”.

“A carteira de benefícios do pessoal é muito grande. Ela dá, por exemplo, material escolar, cesta básica, transporte... Treinamento pode até ser considerado um benefício porque você está incorporando esse método, está aumentando o nível de competitividade.”

54

**3 - TENDÊNCIAS E PROPOSTAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Os profissionais de Gestão de Pessoas entrevistados foram bem conservadores nas análises das tendências em relação à gestão das pessoas nas organizações. Seria uma forma de autoproteção ou a indicação de uma miopia profissional? A metade dos entrevistados apontou modificações que desestruturam a prática organizacional vigente. Tais tendências seriam: implantação de novos treinamentos/novos programas de formação, valorização da área de pessoal (mostrando mais uma vez este tema recorrente) e maior ênfase no lado humano da organização e área de pessoal com mais autonomia.

As tendências indicando reorganização do processo de gestão das pessoas, implementando uma nova concepção, aparecem com 31,04%: cada área gerenciará o seu pessoal; a administração será descentralizada e participativa; novos modelos de gestão serão implantados.

O terceiro grupo de tendências apresenta intermédio entre os dois grupos anteriores, seja na concepção, indicando a terceirização, seja na reestruturação de pessoas, ou indicando que os profissionais deverão ser inovadores.

**Comentários dos entrevistados**

Vários estudos e análises de práticas organizacionais vêm discutindo mudanças ocorridas ou em andamento no campo da gestão das pessoas ou do trabalho.

Oliveira (1996:43) afirma que nos países desenvolvidos as pesquisas e o debate relativo à área de pessoal estão cada vez mais presentes. “Em países em desenvolvimento, como o Brasil, tendo em vista a competitividade acirrada, a exigência dos consumidores e a conscientização do trabalhador, referente a



seu papel na relação capital X trabalho, estão a exigir da área e dos seus profissionais o desempenho de um novo papel.”

Mas qual é o novo papel delineado e proposto para a área de Gestão de Pessoas a partir de 1990?

Becker & Conrado (1995) apontaram novas formas de Gestão de Pessoas como resultado da adoção do programa de qualidade em empresa do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul, com modernização dos processos e obtenção de melhores resultados. O principal destaque foi uma nova concepção na formação das áreas de atuação de recursos humanos, constituindo-se em projetos coordenados e desenvolvidos por analistas de Gestão de Pessoas.

#### Comentários dos entrevistados

**“Eu acho que hoje a área de recursos humanos vai começar a melhorar, vai realmente exercer o que a área de RH deve exercer. E não ficar naquele patamar, lá no alto, de não dar confiança, não querer saber o que está acontecendo com a empresa.”**

**“Cada gerente gerencia sua área como um subgrupo dispondo de recursos financeiros e tecnológicos.”**

**“É acabar com o recrutamento e seleção e com o treinamento que devem ser terceirizados.”**

55

Na sessão de Debates da Revista Tendências do Trabalho, vêm sendo colocados alguns temas referentes ao novo papel da Gestão de Pessoas. No entanto, trata-se de questões pontuais sobre posturas filosóficas, mudando o enfoque ou trazendo alguns dos conceitos atuais para o discurso (talvez até algumas práticas) nas organizações. O certo é que não há uma construção completa e acabada de um novo modelo, para a gerência das pessoas nas organizações.

Ainda na literatura específica, alguns livros publicados recentemente sobre o tema se propõem a contribuir na definição do novo papel de Gestão de Pessoas, o que, na verdade, não é atingido, uma vez que as proposições são genéricas e intencionais.

No livro “Gerenciando Pessoas – o passo decisivo para a administração participativa”, prêmio Jabuti 1993, Chiavenatto trata dos mesmos temas tradicionais sob títulos modernos destinando o livro, não ao profissional de recursos humanos como o habitual, mas a um alvo difuso representado pelo “gerenciamento de pessoas dentro das empresas, qualquer que seja a especialidade profissional do gerente” (Chiavenatto, 1992) e a sua recomendação final é:

**“mudar, mudar, mudar sempre” (...), “o gerente deve trabalhar com sua equipe (...) e fazer que isto seja algo mais do que gerenciar pessoas. Mas gerenciar com a ajuda delas.” (Chiavenatto, 1992).**

Situação semelhante pode ser observada na literatura internacional. Ehrlich (1994) afirma que os empregados são responsáveis pela criação de oportunidades para os empregados tomarem conta de si próprios, sendo essa uma nova responsabilidade na gerência de Gestão de Pessoas. Os princípios básicos para essa proposição seriam: comunicação efetiva, envolvimento dos empregados na resolução

de problemas e nas tomadas de decisões, ambiente de trabalho capaz de promover e sustentar o time de trabalho e o desenvolvimento contínuo dos empregados.

56

Outros trabalhos colocam o gerente como o responsável direto pela gerência das pessoas. Essa nova estrutura forçará o corpo gerencial a entrar diretamente no âmago da gestão das pessoas, que sempre foi de sua alçada, mas na verdade, nunca antes praticada. “Afinal, aqueles antigos analistas de recursos humanos a detinham para si, segundo uma visão errada da sua essência.” (Guia, 1995). Ou “cuidar de pessoal daqui para frente passa a ser tarefa de diretores e gerentes da organização. E isso inclui funções como contratar, demitir e discutir salários com os funcionários. (Revista Exame, 18.01.1995).

Bournois & Derr (1994) apresentam resultados de debates e enquetes com profissionais europeus relativos à função de Gestão de Pessoas na década de 90. Apesar da multiplicidade de temas, os autores fazem uma síntese das discussões e apontam as tendências em cinco itens principais:

- a) uma gestão ainda mais estratégica;
- b) encaminhamento para uma gestão das competências;
- c) papel chave e central dos gerentes dos diversos setores da organização na Gestão de Pessoas, implicando cada vez mais o compartilhamento das atividades operacionais da Gestão de Pessoas;
- d) uma standardização das práticas de Gestão de Pessoas nos diversos países considerando a globalização e internacionalização incluindo, nesse processo, certa harmonização da legislação social entre países;
- e) integração de novos dados sociológicos relativos à força de trabalho nas organizações.

57

No entanto, os autores fazem alguns questionamentos relativos a essas tendências apresentadas com os quais concordamos e acrescentamos alguns outros. Inicialmente contra-argumentam sobre a possível padronização progressiva das práticas de Gestão de Pessoas pelo próprio objetivo dessa tendência que visa atender demandas de flexibilidade/flexibilização das empresas.

Em segundo lugar, verifica-se que a dimensão ideológica da Gestão de Pessoas parece ganhar novos contornos em particular quando se propaga que a área está investida de uma missão (chamada de cultural) fundamental: garantir a unidade da empresa disponibilizando o corpo funcional, por meio da internalização de valores e objetivos. E essa dimensão não aparece objetivamente na definição das tendências.

Um terceiro ponto aparece imediatamente: há ainda muita reserva no entendimento e reconhecimento da função estratégica de Gestão de Pessoas. Estudos e pesquisas realizadas não encontram nenhum tema estratégico sob a responsabilidade desse setor de Gestão de Pessoas. Na verdade, o emprego do adjetivo estratégico é utilizado como sinônimo de *significativo e importante*. (WEISS apud BOURNOIS & DERR, 1994). E podemos acrescentar, ainda, que, nos dias atuais, a manifestação de conflitos de forma

explícita nas organizações é quase inexistente, significando que nem neste campo aparecem exigências de ações estratégicas.

Amoroso (apud BOURNOIS & DERR, 1994) resume a situação referindo-se à passagem das relações sociais ao *management* de recursos humanos dos anos 90 como a passagem de um sistema de solidariedade entre os assalariados e cidadãos ao sistema de lealdade e colaboração total com a gerência da empresa. Em nome das novas tecnologias e da flexibilidade se desenvolve subordinação total dos assalariados aos seus empregadores.

58

Profissionais de Gestão de Pessoas na Europa percebem também que o seu papel nas organizações está em fase de transição. Mas não escondem certa tensão ligada ao espaço de que passam a deter poder e ao território de ação profissional: manifestam certo sentimento de mal-estar, pois devem continuar a fornecer prestações de serviços administrativos de qualidade, conhecer cada vez mais os produtos e os mercados da organização e, ainda, ceder terreno aos seus colegas dos setores operacionais.

Percebe-se também um redirecionamento de atividades por área. Assim, entre as missões da área que deverão expandir nos próximos anos, os profissionais europeus pesquisados apontam: a gestão do corpo gerencial e formação de suas competências (43,5%), o desenvolvimento organizacional – monitoramento das mudanças da cultura da empresa (41,8%), gestão das previsões relativas à força de trabalho -, ajustamento do corpo funcional e gestão do emprego (33%), colaboração direta com a linha hierárquica (21%), Gestão de Pessoas pagamento, recrutamento e entrevistas (14%) e relações sociais (9%).

59

Em uma publicação da AEDIPE - Associação Espanhola de Diretores de Pessoal, Ordenez (1997) afirma que, diante dos impactos que as mudanças têm produzido no próprio processo de gestão e na organização associados à galopante dinâmica da competitividade, a AEDIPE teria que fazer alguma coisa ou manifestar-se, o que foi realizado com a produção do livro supracitado “Nova Gestão de Recursos Humanos”. Chama a atenção para alguns dos temas tratados nessa publicação: da rigidez à individualização e flexibilidade nas relações de trabalho, os novos modelos de direção, da estabilidade à instabilidade no emprego, do posto-ofício ao posto polivalente, da formação teledirigida à autoformação, da paralisação intelectual à criatividade, da retribuição consolidada à retribuição por resultados e competências, do monopólio sobre o emprego à subcontratação por resultados e competências. Tais lemas fornecem um enquadramento das preocupações e desafios para a gestão das pessoas.

Temos trabalhado conceitualmente a Gestão de Pessoas como um dos elementos da gestão da força de trabalho, constituindo-se em uma das variáveis do sistema de relações de trabalho.

“Na gestão da força de trabalho estão incorporadas as práticas organizacionais e instrumentais do que funcionalmente tem sido denominado de administração de recursos humanos, a relação chefia e subordinado e as formas de controle da força de trabalho, incorporando desde o controle direto e

coercitivo a esquemas participativos que fazem uso de controles mais sofisticados e sutis, como as formas persuasivas, manipulativas e autopersuasivas.” (MELO, 1991)

60

Ao analisarmos o exercício da função gerencial em organizações brasileiras, foram identificadas fases diferenciadas de sua prática que caracterizam a função gerencial compartilhada.

A primeira fase é de profissionalização da função gerencial em que o gerente deixa o papel de burocrata e conhecedor de normas para assumir o papel de gerenciar pessoas e processos.

A segunda fase é a de modernização da função gerencial caracterizada pelo gerente empreendedor, pelo trabalho em equipe, desempenho por resultados, pelo saber transmitir e levar os subordinados a produzirem a melhor resposta possível.

A terceira fase da função gerencial é a da parceria dupla: com a empresa e com o subordinado. Completa-se o ciclo evolutivo da função gerencial dentro das atuais perspectivas, a fase da função gerencial compartilhada.

61



Nesse caso, além da redução hierárquica da eliminação do supervisor de equipes de trabalho (sem eliminar funções de supervisão, as quais são compartilhadas pelo grupo), da criação de células de trabalho, da gerência participativa, a administração das pessoas na organização passa a se constituir de três elementos básicos:

- gerente,
- profissional de pessoal atuando como suporte junto com a equipe operacional e
- o próprio grupo de trabalhadores/subordinados/equipe.

Não seria essa a nova formatação organizacional para o gerenciamento do trabalho, ou melhor, das pessoas nas organizações? A função gerencial, sendo exercida de forma compartilhada, permite uma integração intrínseca com a própria equipe de trabalho, sendo auxiliada por profissionais com formação mais apropriada para questões das relações de trabalho, ou seja, o antigo profissional de Gestão de Pessoas requalificado (agente de recursos humanos de suporte).

62

Percebe-se dessa forma, um rearranjo nesse caso estratégico, na alocação da força de trabalho nas organizações. Cada elemento do processo passa a ser dependente dos outros, mas ao mesmo tempo avaliador e controlador dele próprio e dos outros. Na mesma lógica, a prática de um espaço mais participativo e compartilhado favorece uma internalização de valores e princípios desejáveis ao sistema, mas que também responde a uma demanda social e a uma questão de modernidade, produzindo em acréscimo, resultados em termos de produtividade bastante diferenciados.

Nessa perspectiva teórica e prática, também passa ser considerada a questão essencial para a gerência: a questão da cooperação. Ou como SAUSSOIS (1998) recoloca: como fazer para organizar e conduzir uns e outros a fim de que as coisas se façam? Desde a época de Mary Parker Follet, no início do século XX, a resposta está na capacidade de se fazer as coisas em comum e com a equipe.

Dessa forma, o arranjo gerencial só pode acontecer com o rearranjo da gestão das pessoas. Além da decisão política para a reorganização da função gerencial, algumas questões não podem deixar indiferentes professores, pesquisadores, consultores, gerentes, estudantes e profissionais da área para essa reestruturação.

CARVALHO (1995) ao colocar que os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores das pessoas, observa que “sua visão do indivíduo, seus modelos do homem condicionam suas ações...” [e] “... se quisermos obter mudanças significativas no comportamento gerencial precisamos modificar suas concepções.”

63

Mais do que uma visão em relação ao corpo gerencial, nossa preocupação abrange qual formação (conhecimentos, atitudes, concepções, formas de relação social e competências) passa ser necessária aos três grupos básicos do processo de gestão do trabalho das pessoas nas organizações: o gerente, a equipe de trabalho e o agente de pessoal (ou de Relações de Trabalho, para sermos mais apropriados) de suporte.

Qual seria uma definição apropriada para a concepção teórica da gestão das pessoas nas organizações?

“Uma disciplina das ciências sociais consistindo em criar e mobilizar conhecimentos e saberes variados úteis aos atores e necessários para aprender, compreender, negociar e tentar resolver problemas ligados à regulação do trabalho humano nas organizações” (BRABET apud BOURNOIS & DERR, 1994).

64

## RESUMO

As empresas vêm adotando como novas tecnologias organizacionais planos de desenvolvimento gerencial, planejamento estratégico, informatização/logística, grupos de empreendimentos, grupos de trabalho multifuncional, gestão participativa, entre outros.

Observa-se que as tendências atuais em matéria de adoção de novas práticas gerenciais são as mesmas em todos os países, diferenciando-se apenas quanto ao tempo de sua aplicação. Crozier (1998) resume bem este fato ao afirmar “que as duas tendências dominantes foram e são ainda o *downsizing* e a reengenharia”. Seguem-se à onda dominante, práticas diferenciadas e complementares, revelando que as novas tecnologias adotadas são inspiradas em modelos aplicados bem sucedidos (*benchmarking*) e também em esforços de modelização da teoria.

Desenvolvimento dos empregados em relação à terceirização, nível de escolaridade baixa, perfil inadequado, expectativa e ansiedade dos empregados. Esses dados indicam com clareza alguns percalços de um processo de mudança na área de novas tecnologias gerenciais sinalizando áreas em que a gestão das pessoas precisa trabalhar com mais sensibilidade e competência.

A adoção de novas tecnologias organizacionais implica necessariamente em revisão do processo organizacional. Quanto à área de Gestão de Pessoas, nos últimos anos, verificou-se a criação de alguns (mesmo que poucos) segmentos organizacionais, bem como desativação de setores na área de Gestão de Pessoas.

A análise das modificações ocorridas na área de Gestão de Pessoas de empresas pesquisadas mostrou uma tendência de terceirização para alguns setores como recrutamento e seleção, um redirecionamento na concepção do treinamento e desenvolvimento, certa indefinição quanto aos processos de avaliação de desempenho, e poucas alterações de conteúdo em relação aos benefícios. Nas áreas de Cargos, Salários e Carreira, as mudanças, quando ocorridas, são as mais radicais.

## 65

Treinamento e desenvolvimento mostraram um quadro que se inicia com a situação de manutenção da prática organizacional, sem ocorrência de mudanças significativas passando por processos de sistematização mais elaborados, atendimento às especificidades das áreas adoção do Plano de Desenvolvimento Gerencial até a introdução do autodesenvolvimento. Tais procedimentos indicam uma busca de incorporação na prática organizacional de conceitos de profissionalização e empregabilidade difundidos nos últimos anos. Em termos de dados obtidos, a principal síntese para esta função é ocorrência da intensificação e de diversificação dos treinamentos nas empresas, e indicação de que a área funcional de Treinamento e Desenvolvimento começa a assumir um papel de coordenação.

A avaliação de desempenho revelou faceta diferente: sistema a ser implantado, procedimento sem respaldo e falho passando por uma reestruturação em que se estabelece uma vinculação com resultados e processo de negociação entre gerente e subordinado. No entanto, segundo dados obtidos por pesquisa, existem empresas sem um processo formal de avaliação, assim como também foi indicada, com baixo percentual, a ausência de mudanças nessa área.