

## UNIDADE 4 – NOVAS PROPOSTAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI

### MÓDULO 1 – ORGANIZAÇÕES E PROFISSIONAIS DO FUTURO

01

#### 1 - CENÁRIO FUTURO DO AMBIENTE EMPRESARIAL



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.7.

02

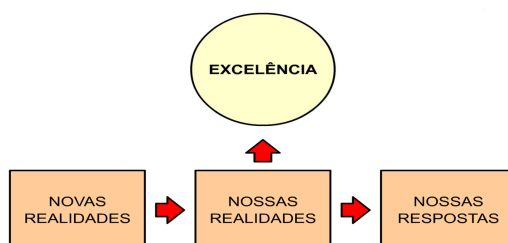
Existem dois futuros: aquele que depende do presente, extrapolativo, e o de grande probabilidade, em momentos de descontinuidade como o atual, que não tem necessariamente a ver com o presente que estamos vivendo. O segundo exige que estejamos preparados para o imprevisível.



Da mesma forma que alguns crêem que a resposta do futuro está na intuição ou no sexto sentido, preferimos agregar a isso uma terceira base. Um dos principais indicadores de que um profissional atingiu o nível de maestria é dominar o seu negócio. Nosso desafio é, então, identificar quais são os fundamentos da gestão de organizações, com ênfase na questão humana.

03

Assim, chegamos à conclusão de que existe um momento de pensar e agir, que é fundamental:

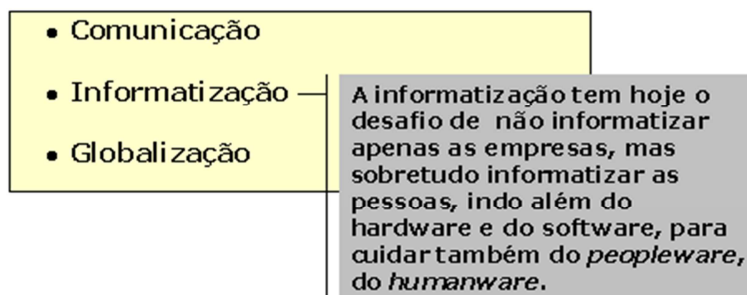


Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.8.

## 04

Nunca se falou tanto em novas realidades com mudanças de grande impacto e mudanças nos valores e práticas do trabalho.

Três são de natureza mais geral:



Essas mudanças são provocadas pela quarta revolução de nosso tempo que é a da gestão, por meio de mudanças nos valores e práticas no trabalho, que começou no século XX. Trata-se do patrimônio - capital humano - o mais importante deles, que é a imagem do novo século, que já faz das pessoas o principal recurso.



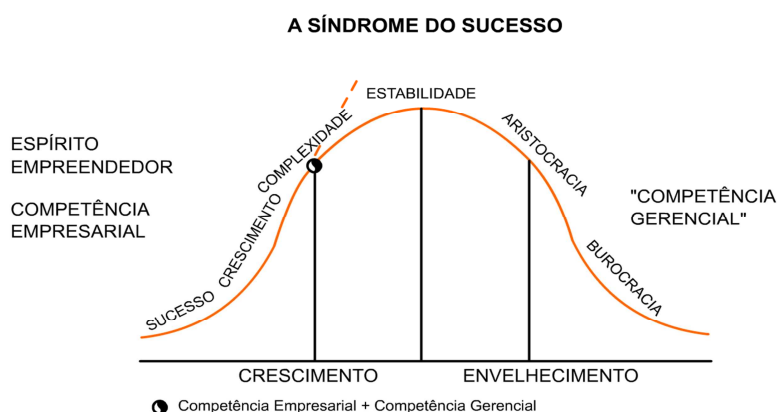
Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.9.

Essas mudanças trouxeram turbulência plena de ameaças, mas também plena de oportunidades, e dentre várias outras consequências importantes, alguns fatos se prenunciam como definitivos nas nossas realidades social e empresarial: ética, qualidade de vida e, sobretudo, incerteza combinada com competição.

## 05

Não só as médias em crescimento, mas em especial as empresas de grande porte, perceberam que estavam sendo vítimas da "Síndrome do Sucesso", numa história muito parecida de empresas que nasceram, cresceram e

... não mais existem ou mudaram de mãos.



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.11.

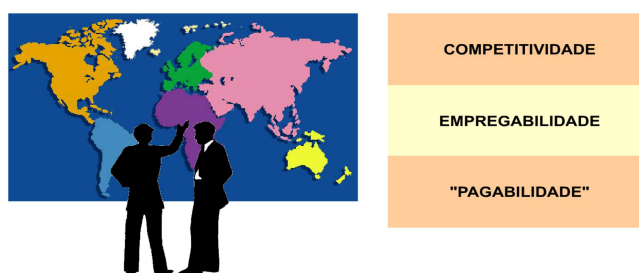
Empresas que surgiram como resultado do espírito empreendedor (vontade de realizar, coragem de ousar e assumir riscos e capacidade de inovar), aliado à competência empresarial ("quem não tem competência não se estabelece") focada no negócio, e que, por isso, chegaram ao sucesso e superaram o elevadíssimo índice de quebra precoce de empresas.

Com o sucesso veio o crescimento e aliado a ele a complexidade (mais clientes, mais fornecedores, mais pessoas....) deixando evidente que não bastava apenas a competência empresarial, passando a exigir também a gerencial, focada na organização, em especial nas pessoas e nos processos.

06

## 2 - COMPETITIVIDADE E EMPREGABILIDADE

Já se sabe que Competitividade e Empregabilidade são desafios que chegaram para ficar. Um número significativo e crescente de empresários e dirigentes analisou a validade das respostas que obtinham sucesso até então e deu-se início à busca quase frenética por novas soluções, típica daqueles que estão sob grande ameaça.



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.13.

Após uma fase de intenso experimentalismo na busca das Novas Respostas, empresários e dirigentes começaram a formular interrogações. Perceberam que algumas das *práticas* não produziam tudo o que

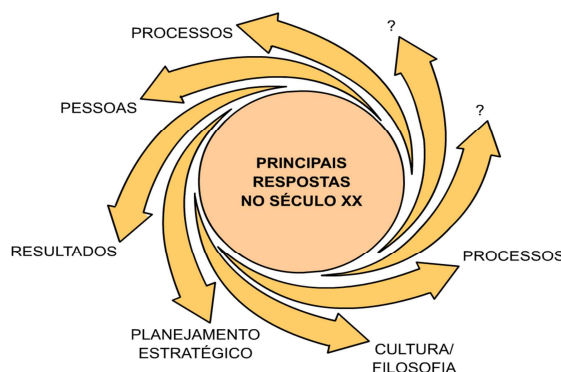
prometiam, ou eram remédios de efeitos colaterais às vezes tão ou mais sérios que aquilo que se buscava equacionar.

Essas interrogações aumentaram igualmente na reengenharia e na qualidade total.

- Na reengenharia, quando seu próprio formulador veio a público, alguns anos após, o coautor de seu primeiro livro, para rejeitar o caráter radical das proposições que havia feito passou a dar uma maior ênfase às pessoas;
- Na qualidade total, quando pesquisas realizadas no primeiro mundo revelaram um índice elevadíssimo (cerca de 70%) de insucessos na sua implementação e geração de resultados, como revelado por *The Economist* (*The cracks in Quality*, abril de 1992).

07

Um exemplo desse questionamento e da necessidade de identificar respostas adequadas passa pela análise da gestão no século XX, quando se busca compreender como evoluiu a dinâmica de nossas realidades e nossas respostas.



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.14.

As respostas passaram a abranger, mais do que processos, as Pessoas, os Resultados, o Planejamento Estratégico e a Cultura/Filosofia.

Empresários e dirigentes precisam de um posicionamento no sentido do que se pode considerar básico e fundamental em gestão, consagrando alguns aspectos caracterizados como fundamentos e outros que têm a ver com as novas realidades e seus impactos no que tange à Estratégia e ao Estilo de Gestão.

08

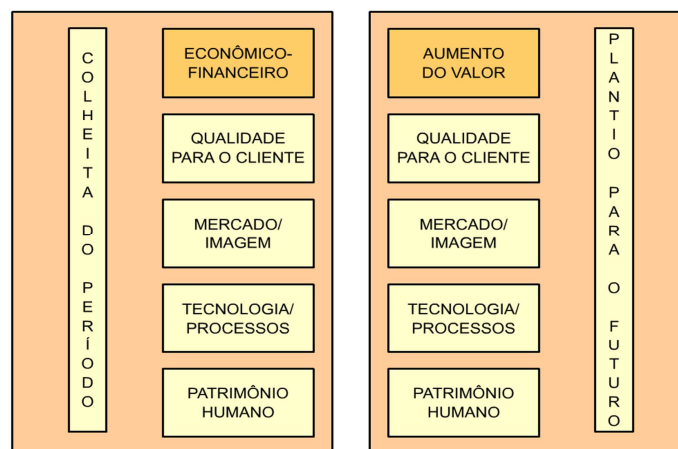
O novo contexto empresarial precisa ser compreendido e considerado por todos aqueles que se vinculam ao desenvolvimento de Pessoas e empresas, com foco na construção da excelência empresarial: Crescente consciência para os:

- aspectos vinculados a Resultados a serem conquistados e

- Clientes a serem satisfeitos.

Ao falar em resultados, percebe-se que não basta mais apenas retorno e caixa do ano, é preciso garantir o retorno e caixa do futuro, ou seja, é preciso cuidar do aumento do valor.

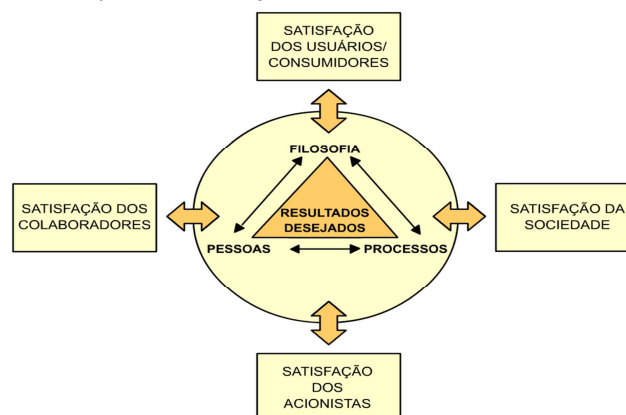
Dá a consciência do perigo das práticas aparentemente corretas, mas que se revelam míopes e perigosas, como a de olhar só retorno de caixa e estabelecer programas de participação só no lucro. Tais práticas acabam convertendo os colaboradores adversários do futuro porque não cuidam de aspectos fundamentais para os resultados do futuro. Uma das expressões desse novo pensamento pode ser assim visualizada:



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.16.

09

Os empresários e dirigentes estão refletindo cada vez mais e sendo pressionados no sentido de que não basta mais atingir o eixo central fundamental de qualquer empresa que é: numa ponta, satisfação de clientes e consumidores, noutra ponta, satisfação dos acionistas.

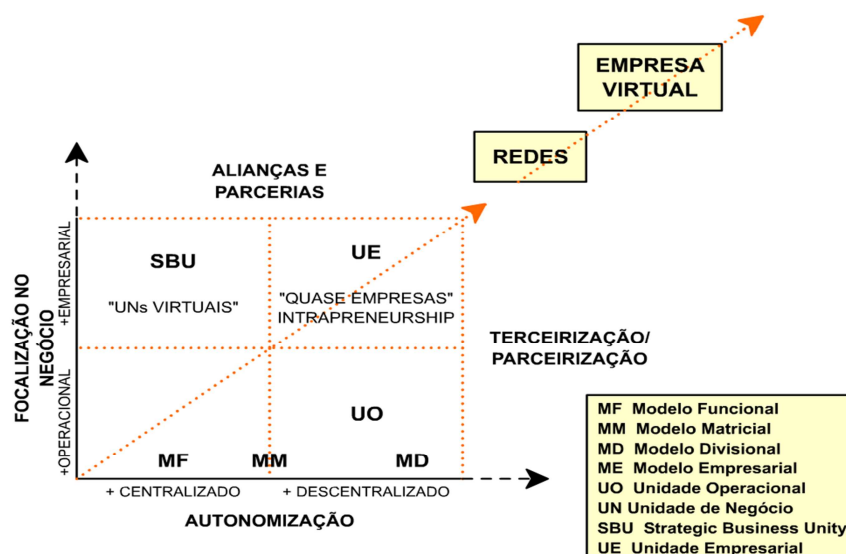


Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.17.

10

Aspecto relevante das nossas Novas Realidades é o andamento das soluções organizacionais, em que novas formas de estrutura surgem como respostas ao progresso no que tange à Estratégia e ao Estilo.

Enquanto alguns são prisioneiros das soluções do passado ou da era da eficiência e do foco “porteira para dentro”, continua em evolução a dinâmica proposta do prof. Georges Blanc (1998), que combina estilo e estratégia com estrutura.



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.18.

Neste início de século em que a atividade-fim é o negócio, e tudo o mais (incluindo-se a produção) é meio, surgem novas soluções como a do *Intrapreneurship*, das Organizações em Rede e mesmo as Empresas Virtuais.

O empreendedorismo, como estilo de gestão, tem sido recomendado como a mais adequada resposta a esse ambiente de crescente competição e de exigências dos clientes.

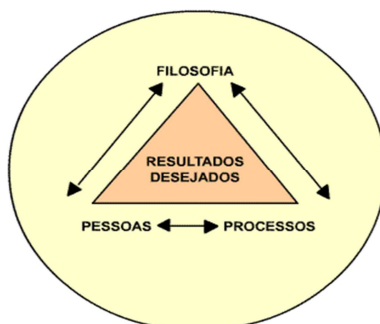
11

### 3 - CONTRIBUIÇÕES A SEREM EXIGIDAS DA FUNÇÃO DE PESSOAL

Essa leitura das “nossas novas realidades” deixa evidente que o primeiro desafio e a primeira expectativa em relação aos profissionais de recursos humanos tem muito a ver com o que é apresentado por Collins e Porras no livro **"Feitas para Durar"** sobre as empresas vitoriosas, sua coerência, congruência e integridade.

Mesmo ouvindo a mensagem de forma tão clara, o desafio é contribuir para que a organização atinja os resultados desejados por meio das pessoas e processos. Os resultados são a razão de ser, a medida do

sucesso e o porto de chegada. Mas é necessário entender que nada de importante ocorre junto a Pessoas, Processos e Resultados, se não estiverem ancorados numa firme e clara definição da Filosofia Empresarial.



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.20.

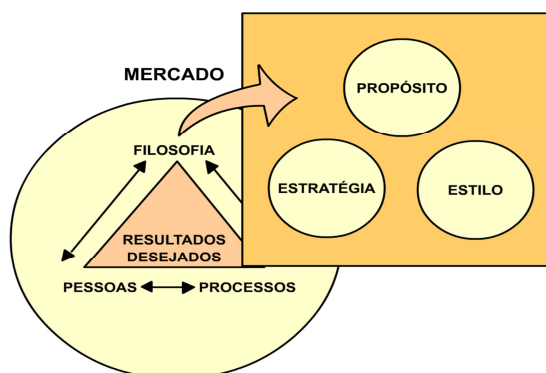
12

Os empresários e dirigentes têm uma grande contribuição nesse contexto. Há que ajudar a construir, nas organizações, o que tem sido a mola mestra de países, empresas e pessoas, que é o propósito definidor de missão e da visão ou sonho da organização.

Precisamos ir além, isto é, definir o objetivo e agir para alcançá-lo, obtendo vantagem competitiva sustentável. Toda e qualquer estratégia competitiva pressupõe e exige a disponibilidade das respectivas competências e habilidades, para o presente e para o futuro. Isso requer um competente trabalho e desdobramento até o nível de equipes e indivíduos, a disponibilidade de balanços do capital humano e o desenvolvimento das soluções para os *gaps*.

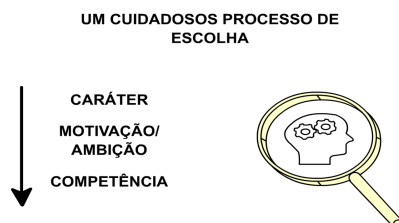
Os profissionais de desenvolvimento de pessoas necessitam dominar esse conceito e agregar valor ao respectivo processo, não só contribuindo para a competente identificação das **Core Competências**, mas, em especial, com sua vinculação a pessoas.

13



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.21.

Falando sobre pessoas e sobre nosso primeiro produto, que é promover a disponibilidade oportuna daquelas que são adequadas, parece que temos um desafio sem precedentes, face às características individuais hoje almejadas.



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.23.

Numa área de contínuas transformações e mesmo de descontinuidade, já não basta mapear nas pessoas a competência em torno do que já sabem.

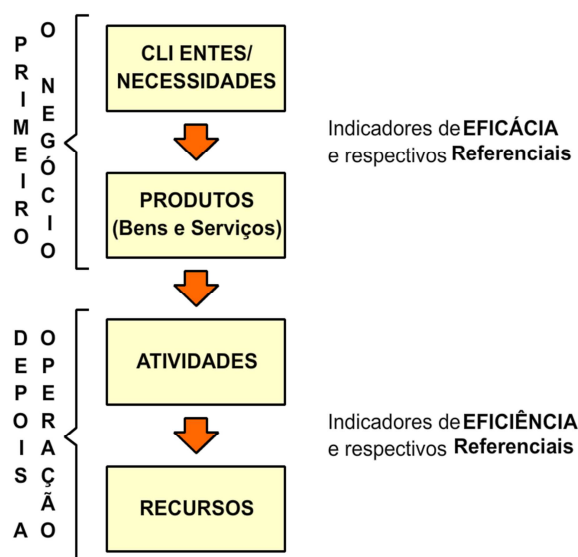
14

A competitividade e a empregabilidade dependem cada vez mais da competência em se renovar, reciclar, inovar, etc. Além disso, valorizam-se crescentemente os aspectos vinculados à energia interna e ao caráter (crenças, valor e integridade).

Na perspectiva de contribuir com as pessoas para pensar e agir como Empreendedores e Homens e Mulheres de Negócio, existe a expectativa de que os profissionais em desenvolvimento consigam agregar valor na promoção de organizações totalmente voltadas para clientes e resultados.

Sabe-se hoje, quanto é difícil mobilizar as pessoas para o negócio e para os resultados que, pela sua formação e seu cotidiano, foram e são orientadas para atividades, processos e know-how (como o demonstram as descrições de cargo, os manuais de organização e as ações de desenvolvimento de processos) fazendo-as se preocupar com o “fazer”, a eficiência e o interno.

Junto a cada pessoa, desde a copeira ao presidente, impõe-se perguntar: Qual é o negócio? Quem são os clientes? Quais são as necessidades? E só então: quais são os produtos, quais são as atividades, e quais são os recursos?





Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.24.

15

As Pessoas devem ser apoiadas e provocadas para dialogar com seus clientes a respeito de quais são os indicadores de eficácia e os respectivos padrões para a excelência e com sua Equipe ou Fornecedores, a respeito de quais são os indicadores de eficiência e os padrões de excelência.

Um exemplo disso, em recrutamento e seleção:



16

Na criação de um novo ambiente devem estar presentes as condições que provoquem os profissionais a dar o máximo de si no sentido dos resultados e da excelência empresarial.

Um dos pontos críticos para isso está relacionado às soluções que se conseguem desenvolver para embasar a competitividade e a empregabilidade. Para isso, deve-se avançar mais nas soluções que focam a remuneração como um todo, formada de vários componentes integrados.

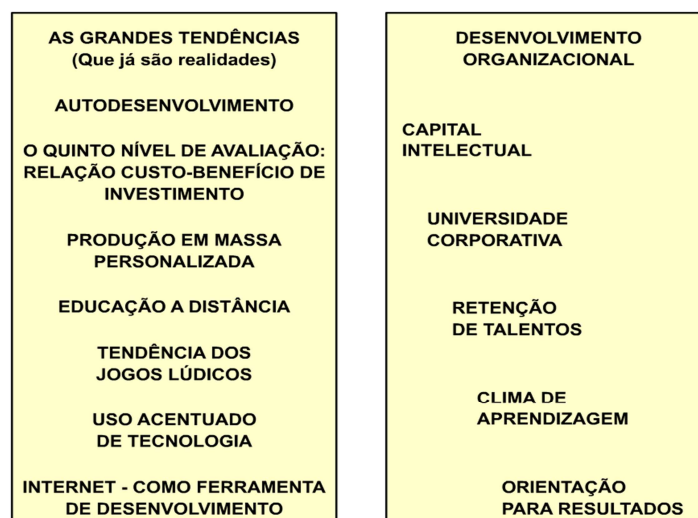


Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.25.

Nesse novo ambiente, o foco não está apenas na evolução, na abordagem da remuneração, na linha da recompensa, mas também nas soluções vinculadas ao reconhecimento não monetário.

#### 4 - COMPETÊNCIAS E POSTURAS EXIGIDAS DOS PROFISSIONAIS DE PESSOAL

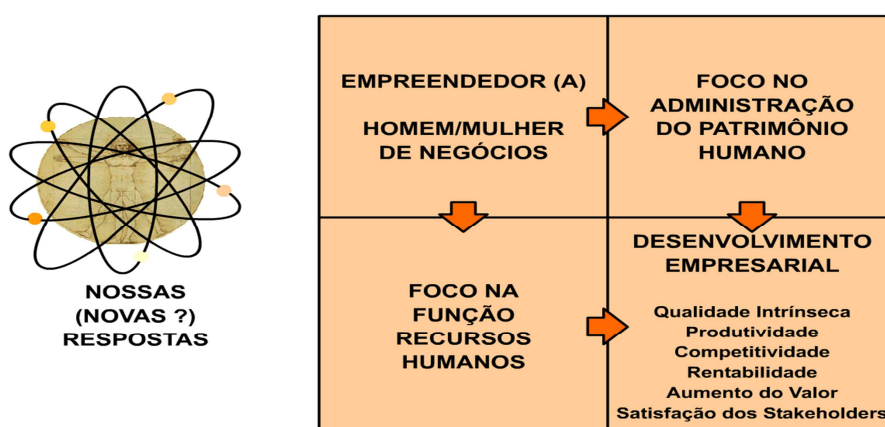
Na fronteira entre as contribuições da função dos Recursos Humanos e as competências e posturas dos profissionais da área, parece oportuno analisar a visão de Carlos Neves (1998) apresentada no artigo "Um Programa do Futuro":



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.26.

Isso deixa evidente que as demandas e expectativas caminham em mesma direção trazendo desafios nunca vividos em grau tão forte.

Como agentes para a construção de **organizações totalmente voltadas para clientes e resultados** e operando numa estrutura mais horizontalizada, a função de pessoas deve ser capaz de praticar e demonstrar esse jeito de ser e agir. O foco inicial deve ser na função de Pessoas e a seguir na gestão do capital humano. Deve abordar mais do que apenas o Desenvolvimento Organizacional, contribuindo para o desenvolvimento Empresarial. O negócio não tem a ver apenas com pessoas e processos, mas deve, também, “contribuir para os resultados da Instituição”.



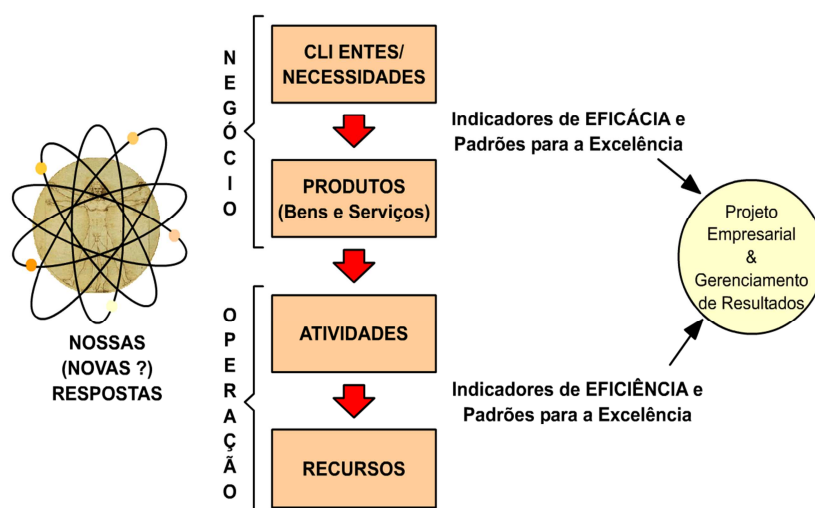
Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.27.

19

É preciso que as pessoas sejam profissionais empreendedores, homens e mulheres de negócios e não só especialistas em pessoas ou em outras áreas. É preciso ter o foco no negócio da organização.

É importante saber responder aquelas conhecidas perguntas:

- Qual é o negócio?
- Quem são os clientes? E as suas necessidades?
- Quais são os produtos que devem ser produzidos para atender a satisfação dos clientes?
- Quais são os indicadores de eficácia a serem utilizados para medir a eficácia do pessoal da empresa?
- Quais são os referenciais para a excelência? (se necessário aplicar a técnica de *benchmarking*)



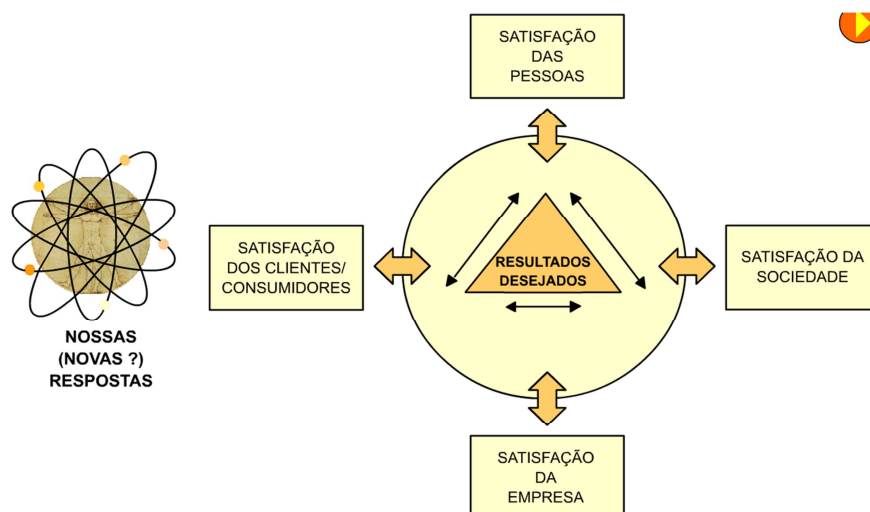
Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.28.

A seguir, deve-se definir, dentro da organização e com os fornecedores “quais são as atividades ou processos necessários para gerar os produtos — bens e serviços — definidos como necessidades dos clientes”, e quais são os indicadores de eficiência e respectivos referenciais de excelência.

20

O risco que se corre, em não fazer uma abordagem nesse nível, é o de ficar aquém dos próprios empresários e dirigentes. É cada vez mais amplo, o leque daqueles que assumem valores mais contemporâneos, que vão além de colocar a organização como cliente única. Enunciam também como clientes as próprias pessoas e, de maneira mais avançada, os clientes-consumidores e a sociedade.

É evidente que não basta caracterizar como cliente alguém mais do que a empresa. Isso só será genuíno e consequente, se for feita a identificação das necessidades desses outros clientes cuja satisfação deverá ser colocada como compromisso e desafio, embasando a definição de objetivos e metas.

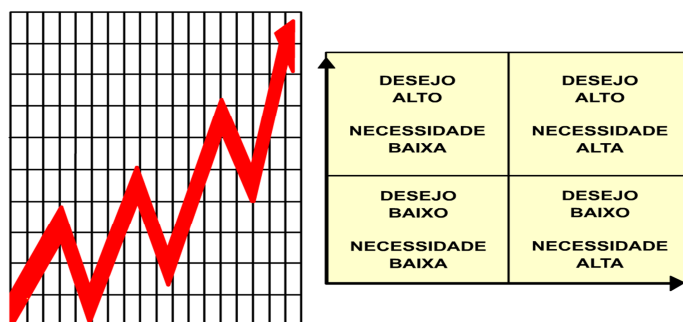


Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.29.

21

É preciso compreender e internalizar a diferença que existe entre focar as necessidades dos clientes (produtos gerados para eles) e focar necessidades, indo além de meros fornecedores. Assim, a empresa transforma-se em agente de maximização dos resultados finais dos clientes. Devem-se diferenciar necessidades e desejos para atingir grau mais elevado nisso. Convém compreender o negócio e os resultados desejados dos clientes em tal grau, de forma a enxergar o que é valor para eles.

Como exemplifica o quadro, é preciso perceber as necessidades que ainda não são desejos e encontrar uma forma de conscientizar os clientes sobre isso.



Fonte: COSTA, Tarcísio Diniz. Coord. *Qual é o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000, p.30.

22

É preciso contribuir para a realização do sonho dourado e genuíno do profissional de Recursos Humanos: conquistar um estado de realidade na qual todos se sintam responsáveis pelas conquistas da área, bem como pela função “Recursos Humanos”.

Para isso, o papel e a responsabilidade são:

- Conscientizar e estimular a todos para que assumam esse envolvimento.
- Contribuir para que todos estejam capacitados no grau mais elevado possível.
- Garantir soluções e serviços especializados cuja execução teria elevado custo de oportunidade.

Nesse contexto, provavelmente, a maior conquista pode estar na construção coletiva de crenças e valores sobre pessoas e sua contribuição para a excelência das empresas.

Contribuindo para a construção em termos de crenças e valores dos dirigentes e, daí das empresas, há que possuir uma firme convicção nos fundamentos relacionados a pessoas e empresas.

23

## RESUMO

Existem dois futuros a serem considerados: aquele que vemos, cada vez menos repetitivo, e o que não tem necessariamente a ver com o presente que estamos vivendo. O segundo exige que estejamos preparados para o imprevisível.

Em princípio, alguns aspectos tendem a ser estruturais, sendo significativa a probabilidade de que permaneçam para o futuro. Conhecer quais são os fundamentos do seu campo de atuação – o que no caso dos homens e mulheres de negócio significa dominar o seu negócio é um dos principais indicadores de que um profissional atingiu o nível de maestria. Nosso desafio é identificar quais são os fundamentos da gestão de organizações, com ênfase na questão humana.

A competitividade e a empregabilidade dependem cada vez mais da competência em se renovar, reciclar, inovar, etc. Além disso, valorizam-se crescentemente os aspectos vinculados à energia interna e ao caráter (crenças, valor e integridade)

Na perspectiva de contribuir com as Pessoas para pensar e agir como Empreendedores e Homens e Mulheres de Negócio, existe a expectativa de que os profissionais de Recursos Humanos e Desenvolvimento consigam agregar valor na promoção de empresas totalmente voltadas para clientes e resultados.

Precisamos compreender e internalizar a diferença que existe entre focar as necessidades de nossos clientes (produtos que geramos para eles) e focar necessidades indo além de meros fornecedores. Assim, as empresas se transformam em agentes para a maximização dos resultados finais dos clientes. É preciso diferenciar necessidades e desejos para atingir o grau mais elevado possível nisso; ser capaz de conhecer e compreender o negócio e os resultados desejados dos clientes; ser capaz de enxergar o que é valor para eles.

## UNIDADE 4 – NOVAS PROPOSTAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI

### MÓDULO 2 – REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA

**24**

#### 1 - MODELO TRADICIONAL DE REMUNERAÇÃO

Existem valorizações e recompensas na proporção do trabalho/empenho, competências e habilidades de cada pessoa. Para a valorização ou desvalorização, motivação ou recompensa dos serviços efetuados por alguém, há necessidade de se estabelecer critérios objetivos e justos que sejam adequados aos empregados.



Fora das empresas, as pessoas que prestam serviços (pedreiros, empregadas domésticas, cabeleireiros) são remuneradas por critérios comuns, que consideram a maior ou a menor competência dos profissionais.

**25**

A necessidade de critério mais adequado com base em qualificação, capacitação e habilidades passam também pela questão da competitividade. As organizações não eram muito voltadas para qualidade e produtividade. O estilo gerencial autocrata, predominante, valorizava mais a disciplina e o comportamento do que os fatores relacionados com resultados: competências e habilidades. As empresas estavam mais interessadas em utilizar o plano para controlar a conduta dos funcionários do que em melhorar seu rendimento no trabalho. Os sistemas de avaliação de desempenho ou mérito normalmente atrelados a planos de cargos e salários quase sempre compunham-se de fatores de condutas e comportamento, combinação que nunca deu certo.

Ao atentar para a questão, verifica-se que, tempo de casa, assiduidade, pontualidade e dedicação, por exemplo, são critérios ainda predominantes de diferenciação salarial, mas em fim de carreira, não garantem que as pessoas tenham melhor desempenho ou agreguem mais valores às suas empresas. Ou seja, não garante retorno ou reciprocidade por parte dos empregados, caracterizando a remuneração como custo, em vez de ser investimento, como deveria.

Somente após o grande aumento de competitividade nos negócios, (situação que impõe elevação dos padrões de qualidade e produtividade), começa-se a perceber a importância das competências e habilidades como fatores realmente determinantes de bom desempenho.

26

Não se pode dar pouca importância ao tempo de casa e os fatores de conduta citados, mas estes não podem ser referência principal para diferenciar salário-base ou nominal, porque tal vinculação é contraproducente. Esse novo modelo requer, além de mais envolvimento e comprometimento dos gerentes e supervisores, maior esforço e empenho na definição das referências e parâmetros que servirão de base para a remuneração, espírito de melhoria contínua e profissionalismo (oposto de paternalismo) na gestão das políticas e critérios de recompensa salarial.

Conclui-se este item com duas observações que são importantes a respeito do modelo de remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades:

- não se trata de modismo. Constitui uma evolução do modelo tradicional, corrigindo algumas de suas deficiências em termos de pressupostos e metodologias e acrescentando-lhe alguns aspectos inovadores. Embora fundamentais e de grande significância, as mudanças relacionadas com remuneração ocorrem mais na parte referente à diferenciação salarial entre pessoas e menos nos critérios de determinação do valor relativo dos cargos;
- a quantidade e significação dos novos paradigmas de remuneração e também de carreira introduzidos pelo novo modelo agregam muitos e efetivos valores e resultados à gestão de pessoas, o que nos faz acreditar ser uma das mais importantes evoluções já ocorridas na Administração de Recursos humanos em todos os tempos.

27

## 2 - MUDANÇAS DE PARADIGMAS EM SALÁRIOS E CARREIRAS

A administração de recursos humanos após ficar mais de 40 anos estagnada em termos de pressupostos, objetivos e metodologia, passa agora por numerosas e significativas mudanças de paradigmas, a começar pela própria denominação: plano de cargos e salários. Esse termo soa obsoleto, por que representa um modelo que lembra características tais como rigidez, burocracia, pouca transparência, direito adquirido.



Têm sido considerados, tradicionalmente, principais objetivos dos planos de cargos e salários:

- dispor de critérios técnicos e organizacionais para esse componente;
- ter salários competitivos para atrair e fixar pessoal qualificado;
- ter consistência salarial interna e externa;
- atender a exigências legais e de acordos trabalhistas.

28

Os novos modelos e planos, construídos com visão estratégica, agregam novos e importantes objetivos, quais sejam:

- Passam a ser considerados como ferramentas para ajudar a empresa a melhorar seu desempenho em termos de qualidade, produtividade e satisfação dos clientes, visto que contêm mais elementos que permitem aumentar e sustentar a motivação e o comprometimento dos empregados, funcionários ou colaboradores para melhoria dos resultados.
- São utilizados como incentivadores de autodesenvolvimento profissional, como forma de aumentar, constantemente, a qualificação, capacitação e competência do pessoal, indispensável à aquisição e sustentação de condições competitivas. Os planos tradicionais estimulam a acomodação quanto ao aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal e técnico.
- Contribuem para crescente aperfeiçoamento das relações entre capital e trabalho, minimizando os eternos conflitos trabalhistas que prejudicam a empresa, os empregados e o país, principalmente quando a globalização da economia impõe efetivas condições de competitividade de produtos e serviços a todas as organizações, exigindo união e convergência de interesses entre essas partes.

29

A empresa não tem alterado sua postura no que tange às regulamentações. Ela continua passiva e conformista quanto às condições que lhes são impostas para administrar os salários, especialmente em virtude de leis e acordos trabalhistas. Cargos e salários fazem lembrar aos dirigentes, principalmente, citações incômodas como: obrigações, direitos adquiridos, custos incômodos, motivos de conflitos.

Levadas pelas necessidades de se tornarem competitivas, com a indispensável ajuda dos funcionários ou colaboradores e mais atentas aos aspectos da gestão de pessoal, as empresas descobrem que remuneração é investimento, assim como o sentido de reciprocidade ou de ganho. Isso significa que a



remuneração pode ser um aliado poderoso do desempenho empresarial, resultando em vínculos econômicos e produtivos entre empresas e pessoas.

Algumas vezes, estimulados por fatores determinantes de evolução, como a legislação que regulamenta a participação nos lucros ou resultados, os dirigentes empresariais de visão têm adotado posturas proativas e de risco em favor do aperfeiçoamento das políticas e práticas de remuneração.

**30**

O ponto mais negligenciado em relação aos planos tradicionais de cargos e salários é o relacionado à sua gestão. A administração de cargos e salários tem-se caracterizado por:

- Apresentar forte cunho paternalista, favorecendo concessões apoiadas em sentimentos e impulsos emocionais, com pouco sentido de realismo;
- Permitir protecionismos e manipulações;
- Não ter muita preocupação com custos, injustiças ou distorções;
- Não ser dinâmica e adaptativa; não há manutenção e melhoria contínua dos planos;
- Criar expectativas nos empregados, baseadas em falsos pressupostos a respeito da força motivadora do salário.

Esta maneira deficiente, negligente e inconveniente de administrar cargos e salários gera distorções e injustiças e os planos ficam desacreditados por gerentes, funcionários e sindicatos.

**31**

Os avanços trazidos pelo modelo de remuneração e de carreira baseados em competências e habilidades minimizam os pontos fracos anteriormente citados, porque esse modelo requer:

- Gestão mais profissional e com sentido de consequência
- Critérios mais justos e transparentes
- Políticas mais firmes e consistentes de gestão
- Feedback necessário (facilitado pelos dois itens anteriores)

A abordagem técnica dos planos de cargos e salários tem sido supervalorizada em detrimento dos aspectos estratégicos e gerenciais de sua implementação. Os itens técnicos dos planos, descrição e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estruturação dos planos e normas, ainda que fundamentais, constituem apenas meios ou insumos.

Por si sós, eles não garantem que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Os bens resultantes dos planos sempre dependeram menos da sofisticação técnica e mais:

- da existência de políticas firmes;
- de sua coerente aplicação prática;
- de apoio dos dirigentes e gerentes e
- de uma efetiva e competente gestão.

32



Essa supervalorização da abordagem técnica talvez possa ser explicada pelas seguintes razões:

- a) os planos tradicionais são centrados nos cargos, mais do que nas pessoas. O pressuposto predominante era que a melhor forma de fazer justiça salarial seria pela diferenciação do valor relativo do cargo;
- b) a outra referência mais considerada para compor a estrutura de valores dos planos de cargos e salários é a do mercado. A tabulação e a análise dos dados dos salários vigentes requerem aplicação de técnicas matemáticas e estatísticas que costumam ser muito valorizadas nos estudos e elaboração dos planos, porque fórmulas quantitativas impressionam e dão credibilidade;
- c) na maioria das vezes, o modelo preocupa-se mais em impressionar os diretores e gerentes (com formação predominantemente técnica), em validar e aprovar planos com a sofisticação dos modelos matemáticos, contrariamente à satisfação dos empregados.

33

Esse rigor ou exagero técnico aplicado aos planos de cargos e salários foi responsável, inúmeras vezes, pela não aprovação ou retardamento da implantação dos planos, exceto em organizações estatais e em empresas multinacionais mais ricas. Houve tentativas fracassadas de implantação de planos de cargos e salários, especialmente por falta de flexibilidade, concessões à realidade cultural, gerencial e financeira, em aproximadamente 70% das empresas.

Os modelos modernos e planos de salários-base estão focados nas pessoas, e especialmente nos fatores competências e habilidades. São construídos com necessários critérios técnicos. É preciso continuar fazendo descrições e avaliações de cargos, pesquisas salariais, elaborando estruturas e definindo políticas, mas com características, desenhos e fatores diferentes e com maior sentido de flexibilidade. Conceber, elaborar e implementar estes novos modelos implica levar em conta outras estratégias, forte envolvimento das áreas e, objetivos claros de valores agregados. O foco vem se direcionando mais para os resultados do que para os meios.

34

Modelos atuais são até mais trabalhosos e complexos. Entretanto, esse trabalho, com toda a sua complexidade, resulta da necessidade de mais consistência e solidez, bem como mais sustentabilidade e visibilidade aos planos. É consequência de:

- cuidados para se evitarem os pontos fracos dos modelos tradicionais;
- agregação de outros valores, outros planos, sistemas de gestão de recursos humanos;

- preocupação com o vínculo do plano aos objetivos estratégicos da empresa;
- incorporação de preparo dos gerentes e supervisores para a adequada gestão dos planos em face de seus princípios e objetivos.

Portanto, a maior complexidade ou sofisticação a ser dada aos novos modelos será em função da abrangência dos resultados que se deseja alcançar.

35

### 3 - MUDANÇAS DE PARADIGMAS DE CARREIRAS

Os planos tradicionais consideram três tipos ou orientações de carreira:

a) **Carreira Vertical** - A estrutura agora reconhecida como exageradamente verticalizada de níveis hierárquicos e de cargos criou, no passado, muita expectativa de carreira vertical, difícil de ser atendida. Por outro lado, usou-se e abusou-se do artifício de desdobramentos verticais de cargos (I, II, III), raramente justificados por reais diferenças de atribuições e responsabilidades entre eles. Tal prática causou muitas disfunções e distorções, bem como aumentos de custos desnecessários nas organizações. Se essa prática poderia ser mantida em tempos de “vacas gordas”, agora não pode mais. A grande maioria das empresas já reduziu a quantidade de níveis hierárquicos e caminha para fazer revisão e racionalização de estruturas de cargos;

b) **Maturidade Profissional** - constitui outra forma de carreira vertical, porém mais especificamente aplicada a cargos técnicos e de nível superior, e os estágios de maturidade são normalmente identificados como júnior, pleno e sênior. Embora por essa premissa, bem fundamentada, essas diferenças de maturidade foram bem definidas nas organizações. A distinção entre elas era, na maioria das vezes, frágil, sendo caracterizada por tempo de formação ou experiência e por referências genéricas, tais como execução de tarefas simples, médias e complexas. A superficialidade desse critério provocou também quantidade de distorções nas empresas. Não é raro, por exemplo, encontrarmos pessoas ainda exercendo tarefas próprias de um júnior ou pleno, recebendo como sênior, por ter maior tempo de formado ou de casa;

c) **Carreira em Y** - O conceito de carreira em Y teve aplicação mais restrita. Tem a finalidade de valorizar os cargos técnicos no que se refere a status profissional e salários em relação aos cargos gerenciais, visando também evitar que bons técnicos quisessem ser promovidos a cargos gerenciais, apenas para terem maior ganho salarial, promoção que raramente dá bom resultado, porque regra geral, os bons técnicos não têm as características requeridas a gerentes competentes. Algumas empresas adotaram a carreira em Y com critério, proporcionando bons resultados; outras o fizeram por modismo e se arrependeram depois.

36

Os modelos de planos de carreira atuais enfatizam a estrutura horizontalizada, acompanhando a tendência geral de achatamento das estruturas verticais. A carreira horizontal baseada em competências e habilidades passa a ser a principal e mais viável possibilidade de progresso profissional (este é um dos pontos mais importantes do modelo apresentado).

Esse novo formato de carreira horizontal incorpora todas as formas de maturidade, antes verticalizadas. Incorpora também o conceito de carreira em Y visto que cargos com maior abrangência e profundidade técnica são contemplados com carreiras horizontais e faixas salariais mais amplas. As carreiras horizontais favorecem a organização de cargos multifuncionais.



As possibilidades de movimentação, em sentido vertical mediante mudança de cargos, tendem a ser cada vez menores, em função da educação de níveis hierárquicos e racionalização de estruturas de cargos, efetivadas pela grande maioria das organizações.

37

### 3 - MUDANÇAS DE PARADIGMAS DE CARREIRA

- Tempo de empresa perde importância como critério de aumento salarial. Leva à acomodação em termos de autodesenvolvimento e aumenta o custo da folha de pagamento, acréscimo que não pode ser repassado aos preços dos produtos ou serviços porque não agrega valor.
- Os planos tradicionais enfatizam mais o cargo, os planos modernos, baseados em competências e habilidades e em pagamento a equipes (*times*) dão maior ênfase às pessoas e às equipes;
- As estruturas dos planos de cargos e salários ou de remuneração adquirem formatos diferentes, destacando-se a variação de amplitude de caixas para diferentes cargos ou carreiras horizontais;
- A prática de remuneração variável cresce consideravelmente e influencia mudanças de políticas de remuneração fixa. Exemplo: ser competitivo com pagamento de salário-base numa política a ser reconsiderada nas condições atuais do mercado, sobretudo quando a empresa precisa adotar planos de remuneração variável.

38

### 4 - CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E REQUISITOS PESSOAIS SIMILARES

Temos verificado que os conceitos de competências e habilidades aplicados à remuneração e carreira não estão claros, padronizados ou condensados. Por outro lado, as organizações adotam diversos termos com significados similares e nem sempre bem diferenciados: aptidão, habilidade, conhecimento, capacitação, qualificação, competência. Competência e habilidade são mais destacadas, às vezes andando juntas, às vezes, separadas. Assim temos:

Quanto à aplicação desses conceitos nas organizações temos:

O termo **aptidão** indica características e recursos pessoais verificados na seleção, promoção, transferência e readaptação profissional. Orientam a colocação das pessoas certas no cargo ou trabalho.

Os termos **capacitação**, **qualificação** e **habilidades** podem ser utilizados em:

- seleção, promoção, transferência: também como indicativos para melhor adequar as pessoas aos requisitos do trabalho;
- treinamento: é a forma de o empregado adquirir, desenvolver ou aperfeiçoar conhecimentos e habilidades da qualificação desejada;
- Carreira: é o item de referência para movimentação horizontal ou vertical na empresa, assim como referência para investimento em desenvolvimento, indicador de maturidade, competências e talentos;
- Remuneração: constitui referência básica para pagamento com base em competências e habilidades.

#### **Aptidão**

Indica capacidade, disposição ou talento para alguma coisa. Capacidade natural para adquirir determinados conhecimentos ou habilidades. Por exemplo, gosto pelas letras, facilidade para o uso de pensamento abstrato.

#### **Habilidade**

Característica desenvolvida de potencial humano que favorece realizações pessoais; é saber fazer algo. Exemplo: ser capaz de resolver conflitos, tocar um instrumento, redigir documentos etc.

#### **Capacitação**

É o conjunto de requisitos de competências, conhecimentos e habilidades necessários ao exercício de uma profissão ou cargos. Podemos dizer que determinados treinamentos, certificações ou experiência qualificam pessoas para serem motoristas, pilotos de avião, enfermeiros, líderes de grupos e professores.

#### **Qualificação**

É o conjunto de recursos de aptidões, habilidades, qualificações e conhecimentos que a pessoa possui para atender a determinados objetivos ou aplicações, profissionais ou relacionadas ao cargo. Exemplos: capacidade física para ser atleta, capacidade para ser supervisor, capacidade intelectual para ser um jornalista.

#### **Competência**

A definição mais citada na literatura é a de David C. McClelland: Características observáveis individuais: conhecimentos, habilidades, motivos, valores, capacidade de efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida.

Segundo Aurélio Buarque de Holanda, a ideia de resultado também está embutida: “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa”.

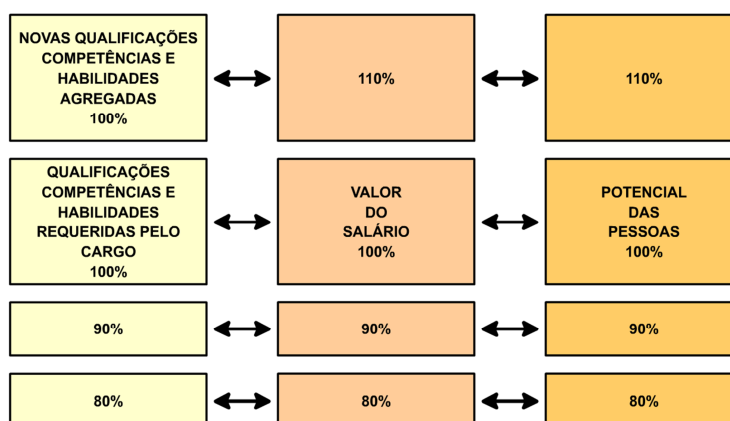
O termo **competência** tem uma aplicação mais ampla nas organizações:

- Definição das competências que são essenciais à empresa, para centralizar os esforços nos pontos que permitem melhorar rapidamente os padrões de desempenho e as condições de excelência. Exemplo: competência logística.
- Definição das competências gerenciais, buscando dar mais objetividade aos planos de treinamento e desenvolvimento gerencial. Exemplo: competência como agente de mudanças;
- Identificação das competências do cargo, visando servir de referência para diferenciar o salário básico, seleção, treinamento e movimentação de pessoas. Exemplo: saber identificar não-conformidades no produto;
- Módulos ou estágios de carreira baseada em competências. Constitui o modelo do plano ou sistema desenvolvido em diversas empresas.



## 5 - PRINCÍPIOS DA REMUNERAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

O gráfico ilustra o que deve ser uma política correta e justa de remuneração baseada em competências e habilidades, e mostra quais elementos devem ser considerados:



Fonte: RESENDE, Enio. *Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH-Nacional, 1999, p. 21.

Tradicionalmente, os planos de cargos e salários só levam em conta os requisitos do cargo e o valor correspondente dos salários, influenciando as referências do mercado. Não consideram se os ocupantes dos cargos possuem os requisitos de competência e habilidades exigidos. Em vez disso, levam em conta o tempo de empresa e aqueles fatores vagos e subjetivos chamados de mérito ou desempenho, quase sempre fatores de comportamento ou conduta, tais como dedicação, assiduidade, cooperação e outros. Estes fatores são hoje considerados como obrigação contratual e não devem ter pagamento diferenciado no salário-base. Podem e devem ser estimulados e reconhecidos por meio de *feedbacks* de desempenho e de concessão de incentivos, não com salário fixo, por razões já apresentadas.

41

Pelas práticas tradicionais, os empregados que atendem a 100% dos requisitos de competências e habilidades são quase sempre nivelados com aqueles que atendem a 80% ou 70%, o que representa uma grande injustiça, apenas recentemente percebidos pelas organizações e há muito tempo sentidos pelos empregados.

Verifica-se também que, normalmente, os melhores e mais competentes colaboradores são os que mais se ressentem da injustiça causada por esse modelo salarial. O despropósito reside no fato de que as organizações adotam (ingênua ou despercebidamente) políticas de salários que desmotivam seus melhores profissionais.

O princípio básico do pagamento fundamentado em competências e habilidades é diferenciar o salário dos ocupantes do mesmo cargo conforme seu menor ou maior domínio dos requisitos de conhecimentos, das competências e das habilidades requeridos pelo cargo.

Citado desta forma, e considerando-se a ideia anterior, parece uma tarefa fácil, mas não é, nem mesmo para os cargos operacionais. É preciso critérios claros e transparentes de diferenciação dos conjuntos, blocos, níveis, estágios ou módulos de competências e habilidades, conforme denominações adotadas por diferentes organizações. Uma das causas do fracasso do modelo de aumento de mérito foi a subjetividade dos fatores tomados como referência. Essa falha não pode se repetir no novo modelo, sob pena de desacreditar uma ferramenta de gestão de pessoas com enormes possibilidades de agregar valores ao desempenho das organizações, e por acarretar muitos problemas na gestão de pessoas.

Mas é preciso considerar também que definir com clareza e objetividade os fatores de competências e habilidades em cada estágio, bloco ou módulo de evolução no cargo e/ou na carreira horizontal é importante para a seleção, para o treinamento e para a orientação de carreira, também por parte do empregado.

Pagamento por competência e habilidade é mais apropriado para planos de remuneração fixa, ou salário-base, ou ainda salário nominal. Deve ser utilizado para diferenciar qualificações e capacitações de ocupantes do mesmo cargo. Chega para substituir o modelo de aumento de mérito em desuso, por motivos já tratados.

## 6 - PRINCÍPIOS E NOVOS OBJETIVOS DE PLANOS DE CARREIRA

Plano de Carreira é um dos assuntos, em Gestão de Pessoas, a respeito do qual se fala demais e se faz de menos. As empresas evoluíram pouco em relação ao planejamento de gestão de pessoas, no que tange ao estabelecimento de políticas firmes e modelos técnico-operacionais de carreira e sucessão, e continuam fazendo movimentações e promoções de pessoas de forma quase empírica e improvisada. No que diz respeito à vinculação de carreira com salário, verifica-se superficialidade e artificialismo na determinação das carreiras, com o objetivo claro de proporcionar aumentos salariais.

As consequências comuns decorrentes disso são:

- pessoas desajustadas no trabalho;
- pessoas frustradas por se sentirem preteridas, discriminadas ou injustiçadas;
- pessoas, por terem bom desempenho, são impedidas de evoluir, por chefes acomodados e egoístas;
- Gerentes e supervisores deixam de ter subordinados mais qualificados com receio que ameacem seus cargos;
- Funcionários ora criam expectativas exageradas em relação à possibilidade de progresso, por falta de critérios e limites claros, ora mostram-se desmotivados por não enxergarem possibilidades de crescimento e desenvolvimento;
- desequilíbrios salariais, contribuindo para a diminuição da motivação;
- Aumento desnecessário do custo da folha de pagamento.

Talvez por ser ainda pequeno o número de empresas que fazem diagnóstico e pesquisa de clima de satisfação, têm-se pouca consciência de que o maior desejo dos participantes de uma organização, confirmado por todos os levantamentos e estudos a respeito, é dispor da oportunidade de progresso profissional com mais visibilidade e clareza das possibilidades e condições para isso. Esta é a maior aspiração profissional e um dos fatores de motivação dos empregados.



O fato das empresas estarem numa nova era de dinamismo nas mudanças estruturais e de cargos não significa que tenham que abandonar a administração das carreiras, mas faz-se necessária a aplicação de novos conceitos e técnicas de administração de carreira, neste momento.



Ainda que com quadros de pessoal mais enxutos e com menores perspectivas de manter seus empregados por longo tempo, as empresas precisam dispor de políticas e ferramentas de carreira. Alguns objetivos tradicionais de carreira permanecem e outros surgiram com os novos paradigmas organizacionais e de remuneração.

44

## 7 - OBJETIVOS MODERNOS DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA

A visão tradicional é restrita, na maioria das vezes, à movimentação vertical (mudança de cargo ou evolução de maturidade no cargo), com forte associação aos aumentos salariais e programas de estagiários e trainees.

Os novos paradigmas organizacionais, as novas relações de trabalho e o aumento da consciência de que o fator humano é agora, o principal diferencial competitivo das empresas, impõem que sejam cuidadosas e competentes na administração quanto a:

talentos

multifuncionalidade

promoções por mudança de cargo

programas de *trainees*

carreira horizontal baseada em competência

orientação profissional

### Talentos

É necessário conhecer melhor e desenvolver os potenciais humanos, para investir neles com mais objetividade, tratá-los mais convenientemente e maximizar a utilização de seus conhecimentos e habilidades;

### Multifuncionalidade

As racionalizações, os novos desenhos e o maior sentido de integração das áreas de trabalho exigem que os profissionais sejam menos especialistas e adquiram novos conhecimentos e habilidades para se envolverem com maior variedade de tarefas. É preciso criar condições organizacionais e gerenciais para que a multifuncionalidade se verifique de forma adequada e efetiva.

### Promoções por mudança de cargo

Embora as possibilidades de carreira vertical estejam diminuindo, não desaparecerão de todo. É necessário continuar cuidando dessa movimentação, e de maneira competente, pois negligenciá-la tem causado muitos problemas às organizações e aos próprios funcionários. Tal medida requer: definir políticas claras sobre o assunto, criar e utilizar instrumentos como perfil de cargo com indicações dos requisitos exigidos de seus ocupantes, e avaliar o potencial das pessoas cogitadas para promoção.

**Programas de *trainees***

É necessário continuar formando novos potenciais e talentos para gerência e outras funções estratégicas, seja com objetivo de renovação, diversificação ou expansão. Novos perfis profissionais estão sendo requeridos e, às vezes, é melhor desenvolvê-los em recém-formados.

**Carreira horizontal baseada em competência**

Este é o novo modelo de desenvolvimento profissional no próprio cargo associado à evolução do salário-base. Este modelo pode absorver, dependendo de sua concepção e desenho, a evolução por maturidade e o conceito de carreira em Y.

**Orientação profissional**

As empresas têm muito a ganhar proporcionando orientação a seus colaboradores (empregados) quanto à responsabilidade e sentido do autodesenvolvimento profissional e quanto à preparação para cuidarem de sua empregabilidade.

**45****8 - POLÍTICAS E PRINCÍPIOS DE PLANOS DE CARREIRA**

Políticas e princípios mostram o posicionamento da empresa em relação ao assunto e constituem as diretrizes básicas para a elaboração e implemento dos planos. As organizações de visão e que reconhecem a importância de uma gestão competente do fator humano para alcançar seus objetivos de serviços e negócios, estão sempre prontas a adotar esse posicionamento, se souberem definir com clareza e objetividade as políticas e os princípios referentes aos diversos aspectos da gestão de pessoas.

As políticas básicas de carreira que as empresas deveriam adotar são:

- Preferência pelo recrutamento interno.
- Ser exigente em relação ao atendimento dos requisitos do cargo.
- Condicionar evolução em carreira à existência de vaga e de orçamento.

Os princípios básicos para administração de carreiras devem ser:

- Carreira é responsabilidade do empregado
- As gerências devem favorecer a evolução em carreira
- Ser transparente e justo nos critérios de evolução em carreira

As premissas que devem sustentar os novos planos de carreira são:

- Carreira vertical
- Carreira horizontal

Em ambos os casos devem existir critérios de comprovação ou certificação do atendimento aos requisitos de qualificação e competência.

#### **Preferência pelo recrutamento interno**

Às vezes o imediatismo no preenchimento de vagas e a falta de recursos para coordenar a identificação e preparação dos funcionários para se prepararem para oportunidades de carreiras levam empresas a deixarem de adotar tal política. Porém, não conseguirão evoluir significativamente em gestão de pessoas se não conseguirem fazer isso. Por outro lado, é preciso saber conciliar o atendimento desta política com a necessidade de injetar algum sangue novo na organização.

#### **Ser exigente em relação ao atendimento dos requisitos do cargo**

É preciso ser exigente para movimentação em carreira, tanto vertical quanto horizontal, dispondo de meios e instrumentos para identificá-los e avaliá-los. Caso contrário, poderão continuar ocorrendo promoções erradas e injustas, e ainda favorecer a continuidade de paternalismos, protecionismos e outras inconveniências.

#### **Condicionar evolução em carreira à exigência de vaga e de orçamento**

É preciso cuidar para que a gerência, a supervisão e os empregados compreendam isso. Desrespeitar essa condição pode afetar equilíbrios de recursos que a empresa precisa manter, assim como jogar por terra a lógica e os princípios que devem dar credibilidade e coerência aos planos de carreira. Todavia, a empresa pode criar situações para favorecer movimentações de pessoal, bem como flexibilizar o uso do orçamento de pessoal.

#### **Carreira é responsabilidade do empregado**

Deve ficar claro para todos os empregados que cabe a eles se interessarem pela evolução profissional e buscarem as qualificações e capacitações necessárias. Compete às organizações facilitarem isto com apoio e orientações.

#### **As gerências devem favorecer a evolução em carreira**

Cabe a área de pessoal das empresas zelar para que isto aconteça, dando suporte às gerências para que possam recompor com agilidade suas equipes, evitando dificultar transferências e promoções.

#### **Ser transparente e justo nos critérios de evolução em carreira**

Os empregados aceitam mais facilmente as limitações de crescimento em carreira quando conhecem as regras do jogo e verificam que a empresa é criteriosa e justa na sua aplicação.

#### **Carreira vertical**

Os profissionais são guindados a posições hierarquicamente superiores, o que implica mudanças na

**natureza e nível de responsabilidades dos cargos, se atenderem aos requisitos de qualificações e experiência. Como recompensa recebem o salário do novo cargo.**

#### **Carreira horizontal**

**Os profissionais evoluem em um mesmo cargo, ampliado por fusão de cargos similares, multifuncionalidade ou estágios de maturidade, obtendo aumentos salariais na faixa à medida que aumentam e aplicam novas competências em estágios (definidos) superiores da carreira horizontal.**

46

#### **Resumo**

O objetivo deste item é demonstrar a tendência natural para se valorizar e recompensar as pessoas no trabalho pela diferença de competências e habilidades. Essa preocupação surge da necessidade de estabelecer critérios objetivos e justos e que sejam mais adequados para valorizar, motivar e recompensar empregados.

Um critério mais adequado baseia-se em qualificação, capacitação e habilidades passa também pela questão da competitividade.

O estilo gerencial autocrata valorizou mais a disciplina e o comportamento do que os fatores relacionados com resultados: competências e habilidades. As empresas estavam mais interessadas em utilizar o plano para controlar a conduta dos funcionários do que em melhorar seu rendimento no trabalho. Os sistemas de avaliação de desempenho ou mérito, comumente atrelados a planos de cargos e salários, quase sempre eram compostos de fatores de condutas e comportamento, combinação que nunca deu certo.

Políticas e princípios mostram o posicionamento da empresa em relação ao assunto e constituem as diretrizes básicas para a elaboração e implemento dos planos. As organizações que reconhecem a importância de uma gestão competente do fator humano para alcançar seus objetivos de serviços e negócios, estarão sempre prontas a adotar esse posicionamento, se souberem definir com clareza e objetividade as políticas e os princípios referentes aos diversos aspectos da gestão de pessoas.

Os princípios básicos para administração de carreiras devem ser:

- *Carreira é responsabilidade do empregado.* Deve ficar claro para todos os empregados que cabe a eles se interessarem pela evolução profissional e buscarem as qualificações e capacitações necessárias. Compete às organizações facilitarem isto com apoio e orientações;
- *As gerências devem favorecer a evolução em carreira.* Cabe à área de pessoal das empresas zelar para que isto aconteça, dando suporte às gerências para que possam recompor com agilidade suas equipes, evitando dificultar transferências e promoções;
- *Ser transparente e justo nos critérios de evolução em carreira.* Os empregados aceitam melhor as limitações de crescimento em carreira quando conhecem as regras do jogo e verificam que a empresa é criteriosa e justa na sua aplicação.

## UNIDADE 4 – NOVAS PROPOSTAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI

### MÓDULO 3 – SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

47

#### 1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ECONOMIA MUNDIAL

Desde meados da década de 1960 até hoje, temos vivenciado o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história.

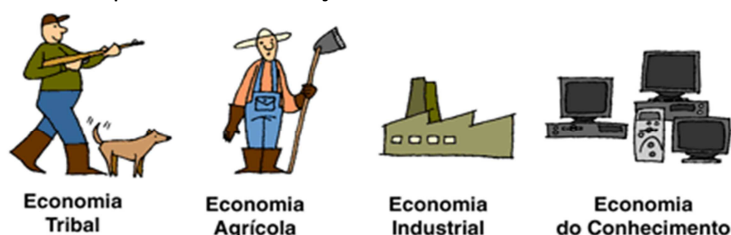


Essas mudanças vêm surgindo de uma profunda transformação da economia global. As economias desenvolvidas da Europa Ocidental, América do Norte e Japão são rapidamente transformados em economias pós-industriais fundamentadas em conhecimento, ao passo que os países do terceiro mundo passam pelo processo de industrialização. Nesta nova economia, informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios, e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade.

O modelo para explicar as mudanças econômicas, sociais e políticas, é o seguinte: novos conhecimentos levam as novas tecnologias, as quais por sua vez, levam a mudanças econômicas, que consequentemente, geram mudanças sociais e políticas, as quais, em última instância, criam um novo paradigma ou visão de mundo.

48

O mundo experimentou duas profundas mudanças com base da economia e na estrutura social.



Na primeira grande etapa do desenvolvimento econômico, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma agrícola. Esta transição começou há aproximadamente 8000 anos e hoje está quase totalmente completa em todo o mundo, exceto em algumas poucas sociedades primitivas: Bacia Amazônica e Nova Guiné. Na segunda grande etapa, os homens passaram da economia agrícola para a industrial que teve início na Grã-Bretanha há 250 anos e difundiu-se pela Europa Ocidental, América do Norte e Japão no século XIX.

**A terceira etapa** da história econômica e social dos homens é o desenvolvimento da economia e da sociedade baseada em conhecimentos. Este processo começou nos EUA como no resto dos países industrializados – Canadá, Europa Ocidental e Japão. Suas variáveis críticas são a informação e o conhecimento.

A economia do conhecimento difere das suas duas predecessoras nos serviços que são mais do que mera produção de mercadorias: forma dominante de emprego. Constitui-se em economia de processamento de informações, na qual computadores e telecomunicações são elementos fundamentais e estratégicos, produzindo e difundindo recursos do gênero.

49

Os três tipos de economia têm um fator interessante em comum. Mediante o aperfeiçoamento da produtividade, cada uma delas é capaz de manter um padrão mais alto de vida e uma população mais rica. Uma sociedade é mais rica que a outra, formando, assim, um círculo virtuoso. Melhorias na produtividade são a força motriz na mudança para novas economias.

Na sociedade do conhecimento, o aumento da taxa de produtividade causa outras mudanças também. Aperfeiçoamento em produtividade libera trabalhadores para mudarem de emprego. Um corolário desta regra é que quanto mais rápido a taxa de produtividade aumenta e a economia cresce, mais rápida é a taxa de mudança (mais pessoas precisam mudar para novos empregos). O aumento da produção bem como a disseminação do conhecimento resulta numa elevação da taxa de mudança tecnológica, causando aumento da taxa de produtividade.



As ferramentas que incrementam a produtividade na nova economia do conhecimento são os computadores, telecomunicações avançadas, robótica, biotecnologia, ciências dos materiais, tecnologia a *laser*, tecnologia em energia.

#### **Produtividade**

**Medida de bens e serviços que podem ser produzidos. Com o aumento da produtividade produz-se maior riqueza. Força propulsora para a mudança. Alavanca que move a economia de um nível para o próximo.**

50

Como uma economia industrial se torna uma economia do conhecimento?

A força propulsora para a transição é o aumento da produtividade, mas o que a causa são as inovações (que vêm do conhecimento). Novas ideias em tecnologia, organização e administração são traduzidas, pelos empreendedores, em negócios mais eficazes; geram melhores produtos ou serviços utilizando menos trabalho, materiais e energia, tornando os negócios mais competitivos.

Os efeitos da inovação é que menos trabalho é necessário em algum lugar da cadeia produtiva de um bem ou serviço. Uma melhor produtividade pode reduzir diretamente o volume de emprego tanto nas empresas mais produtivas quanto nos seus fornecedores.

O catalisador para a inovação é o lucro. Um empreendedor se beneficiará daqueles gerados pela inovação de forma mais eficiente e eficaz que a produtividade de seus concorrentes.

A busca do lucro gera inovação que, por sua vez gera melhoria na produtividade e também mudanças. À medida que o mundo caminha em direção à economia do conhecimento, os países adotam cada vez mais a economia de mercado, pois automaticamente, transformam novos conhecimentos em inovações tecnológicas e econômicas e incrementam a produtividade e o padrão de vida.

51

## 2 - CARACTERÍSTICAS DA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

- automação do trabalho – atividades intensivas de manufatura, incremento da automação de uma gama de atividades de serviços;
- crescimento generalizado na indústria de serviços, na saúde, educação, produção de software e entretenimento;
- redução de tamanho das grandes empresas tanto de manufatura quanto de serviços, em razão do maior estímulo ao espírito empreendedor;
- mudança na força de trabalho, com um crescimento acentuado da participação das mulheres (segmento de crescimento mais rápido da força de trabalho e também o que progride mais aceleradamente em termos de *status* econômico);
- transformações demográficas substanciais causadas pela queda da taxa de natalidade e uma população mais velha;
- substituição do centro geográfico da economia, antes centrada em matérias-primas e bens de capital para se concentrar em informações e conhecimentos, particularmente pesquisa e educação.

52

Um dos aspectos mais dramáticos da transformação da economia industrial para a economia do conhecimento é a velocidade com que as mudanças ocorrem.

A transformação da economia agrícola para industrial nos países avançados da Europa Ocidental, América do Norte e Japão necessita de várias gerações para ocorrer, mas a mudança da economia industrial para a do conhecimento, ocorre em apenas uma geração.

Alguns pontos chaves diferenciam a economia do conhecimento de suas duas predecessoras:

- conhecimento científico básico e pesquisa tornaram-se a mola propulsora da economia, gerando nova tecnologia, promovendo oportunidades para inovações e criando novas indústrias;
- educação tem um papel fundamental quando os serviços de informações são o maior segmento da economia;
- participação das mulheres na força de trabalho aumenta e estas buscam igualdade de salário com os homens;
- ideologias políticas decaem e as forças econômicas e políticas se dispersam;
- novas formas de administração e organização são desenvolvidas, utilizando-se a tecnologia intensiva e enfatizando os recursos humanos.

53

Conhecimento e pessoas: a origem do capital humano - A característica mais marcante da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano, pessoas educadas e habilitadas como força dominante da economia. Embora a quantidade de capital físico e financeiro na sociedade industrial fosse um fator crítico de sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que elementos-chave como computadores se tornam baratos e a quantidade e a qualidade de capital humano crescem em importância.

A era do capital humano - Embora pareça frio e desumano referir-se a pessoa como capital, esta expressão é popular. Em uma economia do conhecimento, o principal investimento de uma sociedade tem ser melhorar as habilidades e alento de sua população. Seres humanos, seus corpos, habilidade e conhecimento são parte de um estoque de capital do mundo.

O Japão é um exemplo de uma economia construída com base no capital humano. Depois da 2ª Guerra a infraestrutura física do Japão estava em ruínas e não havia matéria-prima valiosa. Em menos de 50 anos eles desenvolveram uma economia de maior sucesso do mundo. Sua população trabalhadora e muito bem educada (maior taxa de alfabetização do mundo) promoveu um incrível crescimento.



O valor do capital humano cresce com o aumento na quantidade de capital físico. Maquinário sofisticado aumenta o valor do treinamento especializado e da educação. Resumindo, os capitais físicos e financeiros adicionam valor ao capital humano porque permitem que o capital humano aumente sua produtividade e seja mais bem pago por suas habilidades profissionais. Da mesma forma, o capital humano é essencial para a produção de capital físico: as pessoas inventam novas máquinas, constroem novos edifícios e criam novos negócios.



54

A crescente importância do trabalhador com conhecimentos - Durante a Revolução Industrial a máquina substituiu a força física. Na economia do conhecimento, as máquinas complementam a capacidade mental do ser humano. Manufatura pesada nos setores de aço, autos, borracha e têxtil está sendo substituída por manufaturas de tecnologia avançada em indústria como aeroespacial, computadores, telecomunicações, eletrônica, farmacêutica e instrumentos médicos e pelos serviços que requerem conhecimentos profundos como finanças, comunicações, saúde, educação, direito, processamento de dados e entretenimento.

À medida que novos empregos surgem do processamento de informações e dos serviços baseados em conhecimentos, o trabalhador das informações (colarinho branco) cresce em importância relativa na forma de trabalho total.

Outro desenvolvimento da economia do conhecimento é o surgimento do trabalhador de colarinho dourado. São profissionais de nível universitário cujo trabalho envolve a aplicação de conhecimentos específicos na resolução de problemas: advogados, médicos, analistas de seguros, consultores, contadores, engenheiros, programadores de computador e professores universitários são exemplos desses trabalhadores. Historicamente, eles eram uma categoria muito pequena para ser tratada separadamente pelos economistas que estudavam a força de trabalho.

55

### 3 - EDUCAÇÃO: A CRIADORA DO CAPITAL HUMANO

Na sociedade industrial, a educação está disponível por períodos limitados e específicos de tempo. A maior preocupação nesta sociedade é alfabetização e treinamento técnico. Na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação.



A mudança para a economia onde o capital humano é o recurso principal cria uma série de problemas sociais. O setor privado e seus mecanismos financeiros e de capital têm investido muito pouco em treinamento, pois sabem que seus trabalhadores podem facilmente deixar o emprego e aplicar seu treinamento em um concorrente. Da mesma forma, os trabalhadores não têm investido em sua própria educação, pois perdem salário e provavelmente têm que pagar as despesas do treinamento.

Os elevados níveis de educação e treinamento dos americanos refletem um investimento maciço em capital humano por parte das pessoas, das empresas e do governo, na forma de impostos, pagamento das mensalidades, despesas de treinamento por parte das empresas e do governo, contribuições em forma de doação para educação e despesas diretas com subsistência e salários antecipados para estudantes.

56

O crescimento do investimento em capital humano é um fenômeno mundial. Em países do terceiro mundo isso se reflete em aumento das taxas de alfabetização e na transição de suas sociedades agrícolas para sociedades industriais.

Junto com a importância da educação, há uma mudança no papel da universidade. Na sociedade industrial a universidade funciona como um clube e um local de treinamento. A educação é um luxo e não se constitui em pré-requisito para a obtenção de bons empregos ou mesmo para obter altas posições nas empresas e na sociedade. Na sociedade do conhecimento, a universidade gera pesquisa científica, técnica e conhecimentos básicos a respeito de todos os aspectos da economia. A educação universitária é pré-requisito para a obtenção de muitos empregos e para se atingir posições de liderança.

Como o conhecimento se torna um recurso econômico crítico, universidades, instituições acadêmicas, centros médicos e corporações de pesquisa se tornam centros de produção de capital humano na forma de treinamento de graduandos, fornecendo informações técnicas e de conhecimento.



Da mesma forma que o capital físico, o capital humano também se deprecia. O maior problema de depreciação do capital humano é a rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos.

À medida que novos conhecimentos e novas tecnologias se aceleram, torna-se mais trabalhoso manter-se atualizado em seu campo de atuação.

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manter suas habilidades e conhecimentos atualizados, como capital humano, é comprometer-se com um aprendizado contínuo.

57

#### 4 - MUDANÇA DE MERCADO PARA OS SERVIÇOS

Na sociedade do conhecimento, os serviços crescem a uma taxa mais elevada do que a demanda por bens. Quando a maior parte da população já satisfaz suas necessidades físicas, a demanda por bens estabiliza-se e a demanda por serviços cresce.

Uma população mais idosa tende a consumir mais serviços do que bens, como reflexo de uma maior procura por serviços de saúde e também porque os bens básicos são mais consumidos durante a juventude.



Aposentados formam uma classe “lazer” com dinheiro para gastar, tempo para se divertir, vontade de se manterem ativos e demanda por serviços de saúde. Alguns mercados sofrerão queda. Ex: mercados de casas para jovens casais e famílias face à diminuição deste segmento da população; mercados de aparelhos domésticos e móveis novos.

Como o aumento da idade da população tem constituído um resultado de uma vida mais longa e de uma taxa de natalidade mais baixa, muitos mercados de bens e serviços que atendam a bebês, crianças e adolescentes diminuirão.

58

Proliferação dos mercados - Novos mercados surgem refletindo as necessidades da nova sociedade. Forças que criam estes mercados (riqueza, educação e mudança no estilo de vida), produzem vasta gama de oportunidades face às grandes produções e à economia de escala, aumenta o nível da condição de vida. A variedade de desejos diversifica-se e os consumidores começam a fazer questão de adquirir bens ou serviços moldados para gostos particulares.

A tecnologia cria e destrói mercados - Rápida mudança na tecnologia gera turbulência nos mercados (novos mercados surgem e os antigos são destruídos), ex.: mercados de computadores e de comunicação.

Efeitos da economia do conhecimento nos negócios e na administração podem ser alguns dos seguintes:

- à medida que os mercados de bens de consumo (automóvel/móveis) ficam saturados e a receita dos consumidores é gasta com serviços, há maior crescimento do mercado de serviços em detrimento do mercado de bens.
- maior segmentação dos mercados (crescimento da renda e individualidade) por uma gama maior de produtos e serviços.
- mudanças na demanda dos nichos de mercados individuais pertencentes ao mesmo segmento de bens ou serviços
- nova tecnologia cria novos mercados à medida que destrói os antigos
- das várias forças que atuam transformando os mercados, a demografia é a mais significativa (maior expectativa de vida e menor taxa de natalidade).

**59**

Tais turbulências nos mercados e seus efeitos estão causando mudanças em massa no que se refere ao número absoluto de consumidores nos segmentos de mercado individuais e também estão reforçando as tendências básicas do mercado (mudança de bens para serviços, divisão em nichos de mercados e troca entre esses nichos). A outra força é a mudança tecnológica.

À medida que novos produtos são desenvolvidos, estes criam novos mercados e destroem os antigos. Ex. Mercado de videocassete, quando foi lançado, criou um mercado específico; um mercado de aluguel de filmes reduziu a demanda pela televisão e cinemas. E o mercado de telefones celulares reduziu, ou quase extinguiu, a demanda pela telefonia fixa.



A demografia está transformando a força de trabalho nos EUA, pois com duas décadas de baixas nas taxas de natalidade, há falta de mão de obra entrante na força de trabalho e maior diversidade desta, devido à maior percentagem de mulheres e de menores.

**60**

Diminuição da força de trabalho como resultado de uma taxa de natalidade em declínio nos últimos 20 anos causa implicações administrativas das mudanças nos mercados e na força de trabalho, tais como:

- Mudança nas necessidades devido à idade, maior riqueza aos novos e diversos estilos de vida resulta em mudança nos padrões de consumo.
- Mudança contínua e rápida dos mercados.
- Necessidade de lidar cada vez mais com problemas sociais e culturais.

- Aperfeiçoamento da qualidade da força e trabalho e aproveitamento do potencial dos empregados mais efetivamente por meio de treinamento e políticas de RH mais atrativas.

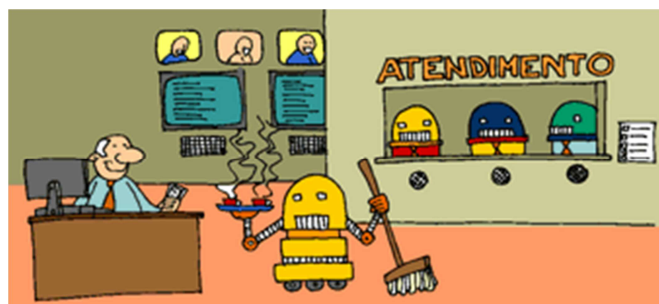
Com base em uma mudança unicamente demográfica, haverá grande turbulência no mercado no futuro.

**61**

A organização empresarial é redefinida - A mudança de uma economia industrial para uma economia do conhecimento está afetando os negócios, os mercados, as operações, as estruturas, as teorias e técnicas da administração. Administradores percebem que as antigas atitudes e hábitos de sucesso se tornam cada vez mais contraproducentes. Produtos, procedimentos e formas organizacionais que, no passado, auxiliaram no sucesso dos negócios, provam sua ineficácia.

As mudanças empresariais precisam levar em conta:

- A estrutura de uma empresa tem que se adequar ao ambiente externo global e não apenas a uma dimensão deste ambiente;
- Muitos valores precisam ser revistos.
- Noções de padronização, economias de escala, integração vertical, motivação dos empregados, produção e distribuição em massa, preferências dos consumidores e hierarquias não são mais válidas, as políticas baseadas nestas premissas orientarão as organizações na direção errada;
- O planejamento deve ser feito valendo-se de modelos multidimensionais que interrelacionam as forças tecnológicas, sociais políticas e culturais com as forças econômicas;
- A continuidade, e adotar estratégias direcionadas e definir problemas isolados de outros assuntos;
- A mudança no ambiente das organizações: na economia industrial desenvolver a sociedade baseada no modelo burocrático como se fosse uma máquina: com divisões de função, atividades rotineiras, hierarquia longa e vertical. Mercado de massa (economia de escala) produtos e serviços uniformes e jornadas longas.



A tecnologia é o fator de maior importância nesta despadronização. O efeito desta tecnologia é a mudança de grande escala para pequena escala. A inovação (P&D) é outro aspecto importante, resultando num fluxo de novos produtos.

- Da pirâmide ao organismo vivo = integração e flexibilidade por meio da estrutura;
- Empregados não podem mais esperar grandes estruturas de linhas de autoridade ou planos de carreira claramente definidos.

## 5 - REVOLUÇÃO NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Os estudos de tempos e movimentos de Taylor têm aplicação bastante limitada na economia do conhecimento (caracterizada por empresas de serviços, grande concentração de trabalhadores cuja habilidade é o conhecimento, computação e um ambiente de rápidas mudanças).

Diferença entre manufatura (economia industrial) e serviços (economia do conhecimento).

- A manufatura produz um bem físico e tangível; um serviço é um pacote de benefícios implícitos e explícitos, realizados com o apoio de habilidades específicas e utilizando bens facilitadores;
- A produção de um bem é executada sem a participação ativa do cliente; já na empresa de serviços, os clientes normalmente participam ativamente na produção e no sistema de entregas (mercados self-service).



A nova ética: cooperação e não competição - A organização (reestruturação) de forma a facilitar a cooperação. A cooperação é facilitada permitindo que os funcionários operem sob um amplo guarda-chuva.

Ao permitir que empregados criativos e intuitivos mantenham o controle e responsabilidade (delegação) por seu empreendimento, a corporação terá empregados mais satisfeitos; novos produtos e novos mercados que revitalizarão a empresa de dentro para fora.

Espírito empreendedor permanente - Os gerentes serão requisitados a se tornarem inovadores e empreendedores, além de instrutores e facilitadores. Estilo empreendedor de gestão é uma forma de administração que transforma recursos de uma área de baixa produtividade para uma de alta produtividade. Empreendedores não são tomadores de decisão de risco, mas descobridores de oportunidades, atentos à constante transformação de recursos.

Administrar empresas de serviços, motivar empregados do conhecimento altamente especializado, planejar novos empreendimentos e inovações dominará a teoria de administração.

Compete aos gerentes entender esse novo ambiente organizacional: aprender como motivar empregados; liberar o potencial dos empregados aumentando sua participação no processo gerencial; ser instrutor e facilitador e pensar como um empreendedor.

## 6 - GESTÃO DE EMPRESAS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO



Em pesquisa realizada na Inglaterra, no final de 1999, pela Cranfield School of Management, um terço dos gerentes seniores via a gestão do conhecimento como um novo modismo a ser substituído após alguns anos (ROBERT-WIIT, 2000).

Gerenciar o conhecimento é uma preocupação antiga do ser humano. Os seres humanos gerenciam o conhecimento desde os tempos das cavernas. Naquela época, eles transmitiam para seus descendentes as informações sobre as melhores formas e locais para obter comida ou se defender.

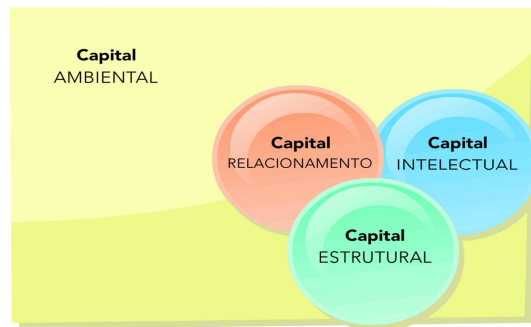
A forma de realizar essa gestão, na sociedade industrial, era diferente. Existia o administrador e uma de suas responsabilidades era controlar processos e pessoas. Ele devia planejar as metas que a empresa deveria cumprir, fiscalizando sua execução. Amparado por rígida hierarquia de poder, o administrador, na sociedade industrial, determinava responsabilidades, penas e prêmios para os integrantes da empresa em que atuava.

Longe de ser um modismo, a gestão do conhecimento é uma absoluta necessidade das organizações que desejam ter sucesso no século XXI. Os grandes ganhos de produtividade, deste ponto em diante, advirão das melhorias na gestão do outro fator de produção, o conhecimento.

A capacidade de gerar conhecimentos inovar e empreender são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento, formando o tripé que se complementa para o sucesso das organizações. A essa sinergia entre conhecimento, inovação e empreendedorismo dá-se o nome de inteligência empresarial.



Os capitais do conhecimento - O modelo dos capitais do conhecimento é composto por quatro partes fundamentais que devem ser devidamente monitoradas e gerenciadas para a efetiva gestão do conhecimento de uma empresa. São elas: ambiental, estrutural, intelectual e relacionamento.



66

**Capital ambiental** - Conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida. São fatores expressos pelo conjunto das características sócioeconômicas da região (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade etc.); pelos aspectos legais, valores éticos e culturais (por exemplo, o empreendedorismo); pelos aspectos governamentais (grau de participação do governo na economia, estabilidade política) e pelos aspectos financeiros, como o nível da taxa de juros e a existência de mecanismos adequados de financiamento à produção.

O valor de uma organização é, assim, altamente dependente do contexto onde ela está inserida.

Vejam os o ambiente brasileiro: O Brasil é um país dominado pela cultura do favor, que dissemina o clientelismo como regra e, a obediência às leis, como exceção. Este é o ambiente no qual as empresas proliferam. O país do "jeitinho" é tido como exemplo de criatividade quando, na realidade inibe a criatividade e o empreendedorismo. A cultura presente valoriza o ócio e, ao mesmo tempo, descredencia o trabalho. Isto é reforçado por uma legislação punitiva ao empreendedor.

O que é necessário para sobreviver nesse novo ambiente de negócios? Estar atento às mudanças, ser flexível, perceber as inovações tecnológicas e entender que informações e conhecimento são fatores estratégicos. Além disso, o segmento de atuação, a perseguição da excelência e sobretudo o alinhamento com as necessidades dos clientes/consumidores devem ser considerados.

O capital ambiental é um dos capitais que contribuem para a determinação do valor de um produto, de uma empresa ou de uma região.

67

**Capital estrutural** - Pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja, a infraestrutura necessária para fazer a empresa funcionar. Faz parte do capital estrutural a cultura da empresa e o modo como ela trabalha.

O capital estrutural é o único dos quatro capitais do conhecimento efetivamente possuído pela organização.

Um bom exemplo de que o valor do capital estrutural pode ser determinado é a indústria de franquias. A franquia é a comercialização do capital estrutural. Quando alguém adquire uma franquia está

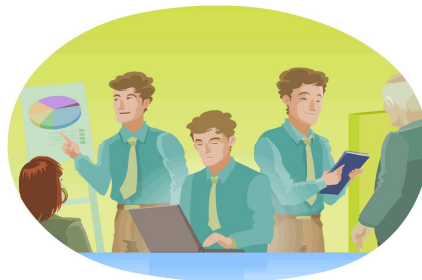


comprando os produtos e também o direito de uso da marca, os controles, os procedimentos, as planilhas financeiras, a rede de fornecedores de matérias-primas e os equipamentos. Quem compra a franquia de determinada loja é obrigado a aderir à cultura da empresa.

A sociedade do conhecimento demanda empresas estruturadas de outra forma. A estrutura hierárquica verticalizada é substituída pela horizontalizada, propiciando o compartilhamento do conhecimento. Uma empresa na sociedade do conhecimento deve se estruturar por processo, com uma visão sistêmica que agrupe os colaboradores segundo as habilidades necessárias para a realização de determinada atividade ou processo. As atividades se organizam de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

68

**Capital intelectual** - O conceito de capital intelectual refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. O capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social.



As competências essenciais são definidas como o conjunto de habilidades e tecnologias que permitem à organização oferecer benefícios ao cliente. Uma vez identificadas as competências essenciais, a empresa deve partir para captar no mercado de trabalho os talentos que mais contribuem para o desenvolvimento dessas competências. Eles podem ser desenvolvidos pela própria empresa. Para tanto é necessário que seja feito um mapeamento das diferentes habilidades existentes na organização.

69

**Capital de relacionamento** - É a rede de relacionamentos de uma organização com seus clientes, fornecedores e parceiros. O capital de relacionamento é aquele que valoriza e incentiva que a empresa estabeleça alianças estratégicas com: clientes, fornecedores, sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesse, para ampliar sua presença no mercado.

A importância do estabelecimento dessas redes é atestada por pesquisa realizada pelo Delphi Group e publicada pela revista *knowledgeManagement* (2000). Nela as empresas europeias responderam à seguinte pergunta: A sua organização vê os parceiros como um ativo importante para a empresa? 54% consideram importantes ou muito importantes a relação com outras empresas, ao passo que 46% atribuem a esta relação pouco ou nenhum significado.

70

Com o mapeamento das necessidades e tipo de conhecimento por atividade, pode-se traçar a estratégia do conhecimento da empresa, e as ações que deve empreender para preencher as lacunas do conhecimento. Perceber a diferença entre o conhecimento necessário para a realização do negócio e o conhecimento disponível na organização.

A estratégia do conhecimento diz como sair do estágio atual, em termos de conhecimento, e atingir o conhecimento necessário para o sucesso nos negócios.

Os mapas do conhecimento são assim um guia para as empresas na sociedade do conhecimento. Eles possibilitam uma gestão mais eficaz do principal fator de produção da nova economia: o conhecimento.

71

## RESUMO

O mundo experimentou duas profundas mudanças na base da economia e da estrutura social. Na primeira grande etapa do desenvolvimento econômico, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola. Esta transição começou há aproximadamente 8000 anos e hoje está quase totalmente completa em todo o mundo, exceto algumas poucas sociedades primitivas, por exemplo, Bacia Amazônica e Nova Guiné. Na segunda grande etapa os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial. Esta etapa teve início na Grã-Bretanha há 250 anos e difundiu-se pela Europa Ocidental, América do Norte e Japão no século XIX. A terceira etapa da história econômica e social dos homens é o desenvolvimento da economia e da sociedade baseada nos conhecimentos. Este processo começou nos EUA como no resto dos países industrializados – Canadá, Europa Ocidental e Japão. Suas variáveis críticas são informação e conhecimento.

A economia do conhecimento difere das predecessoras nos serviços, que são mais do que a produção de mercadorias, a forma dominante de emprego. É uma economia de processamento de informações, no qual computadores e telecomunicações são elementos fundamentais e estratégicos, porque produzem e difundem os principais recursos de informação e conhecimento. Pesquisa científica e educação são as bases da geração de riqueza. A organização econômica e social possui a informação, do conhecimento e na utilização do capital humano, que é centrada nas pessoas estudadas e especializadas.

Produtividade é a alavanca que move a economia para níveis mais elevados. Pode ser definida como a medida de bens e serviços que podem ser produzidos. Com o aumento da produtividade produz-se maior riqueza.

Características da Economia do Conhecimento:

- automação do trabalho – atividades intensivas de manufatura, incremento da automação de uma gama de atividades de serviços;
- crescimento generalizado na indústria de serviços, na saúde, educação, produção de software e entretenimento;

- redução de tamanho das grandes empresas tanto de manufatura quanto de serviços, graças ao maior estímulo ao espírito empreendedor;
- mudança na força de trabalho, com um crescimento acentuado da participação das mulheres (segmento de crescimento mais rápido da força de trabalho e também o que progride mais aceleradamente em termos de status econômico;
- transformações demográficas substanciais causadas pela queda da taxa de natalidade e uma população mais velha;
- substituição do centro geográfico da economia, antes centrada em matérias-primas e bens de capital para se concentrar em informações e conhecimentos, particularmente pesquisa e educação.

Com o mapeamento das necessidades e o tipo de conhecimento por atividade, é possível traçar a estratégia da empresa, e definir as ações que deve empreender no sentido de preencher as lacunas do conhecimento (a diferença entre o que é necessário para a realização do negócio e o disponível na organização).

A estratégia do conhecimento diz como sair do estágio atual, em termos de conhecimento, e atingir o conhecimento necessário para o sucesso nos negócios.

A estratégia do conhecimento diz como sair do estágio atual, e atingir o conhecimento necessário para o sucesso nos negócios.

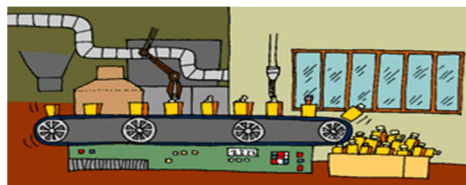
Os mapas do conhecimento são, assim, um guia para as empresas da sociedade do conhecimento. Eles possibilitam uma gestão mais eficaz do principal fator de produção da nova economia: o conhecimento.

## UNIDADE 4 – NOVAS PROPOSTAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI

### MÓDULO 4 – NOVAS TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

72

#### 1 - NOVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO



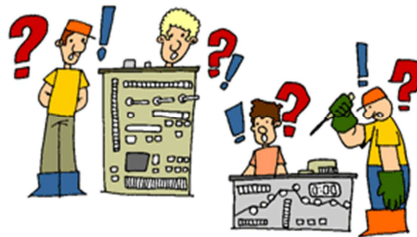
O grande desafio do administrador para este milênio é obter melhores resultados, com recursos cada vez mais escassos, num mercado mais competitivo e ambiente mais turbulento.

As Teorias Administrativas servem como instrumentos de diagnóstico e de análise de problemas organizacionais. As organizações são formadas por situações complexas, muitas vezes paradoxais. Daí a

importância de observá-las e analisá-las sob diferentes ângulos e referências, considerando-se as diversas Teorias e Abordagens Administrativas existentes, para analisar os princípios mais adequados a serem seguidos.

73

**Modelo Clássico de Produção** - O modelo clássico fundamenta-se nos princípios da Escola da Administração Científica, na Escola Clássica, e na Teoria da Burocracia. As características básicas do modelo consistem na padronização rigorosa de tempos e movimentos, na divisão das tarefas e na separação entre planejamento e execução. O modelo permitia altos ganhos de produtividade em função da padronização e simplificação das tarefas a serem executadas. Por outro lado, facilitava também os controles já que a padronização facilitava a contagem de produtos acabados e semiacabados.



A simplicidade das tarefas facilitava o aprendizado e não era necessário contratar funcionários especializados ou para projetos específicos. Este fato aliado à monotonia da rotina do trabalho contribuía para a falta de motivação dos trabalhadores. A responsabilidade pela inovação e pela criação de novas técnicas ficava a cargo do pessoal técnico e do pessoal de Organização e Métodos (O&M). Engenheiros e administradores seriam os planejadores do processo de trabalho e responsáveis pela elaboração de máquinas cada vez mais complexas, a serem operadas por trabalhadores cada vez menos qualificados. Aos operários caberia apenas executar estritamente operações planejadas.

74

Dentre os fatores que levaram ao esgotamento do Modelo Clássico de Produção, podem ser citados:

Rigidez dos processos de trabalho e dos maquinários

Trabalho repetitivo e rotineiro

Falta de investimentos em novas tecnologias

Sucateamento dos parques industriais

Abertura da economia

Crise de receita e investimento do Estado na produção



**Rigidez dos processos de trabalho e dos maquinários**

A rigidez dos processos de trabalho e dos maquinários permitia apenas a produção padronizada, com poucos modelos e sem grande diferenciação, o que tornava difícil atender às novas exigências e necessidades dos consumidores. Nesse contexto, a rentabilidade dependia de uma produção contínua e em larga escala. Contínua porque o custo fixo do equipamento parado é altíssimo, o que inviabiliza o preço do produto; e em larga escala para conseguir obter ganhos por meio do rateio dos custos fixos, entre as diversas unidades produzidas. Com a consequente queda da demanda, houve uma queda brusca da rentabilidade e, posteriormente, o modelo passou a gerar prejuízos cada vez maiores.

**Trabalho repetitivo e rotineiro**

As políticas de recursos humanos centradas na falta de participação dos operários e no processo de planejamento do trabalho dificultava o engajamento no processo de modernização técnica, excluindo-os da busca pela produtividade e qualidade. Por sua vez, a falta de engajamento aliada à rotina do trabalho repetitivo e monótono do modelo clássico, contribuía para a falta de motivação e o bitolamento intelectual dos trabalhadores, acentuando a queda na produtividade das empresas e agravando a queda de rentabilidade do modelo. Para responder a esses problemas, e estabelecer parâmetros e políticas que abrandassem a inadequação do ser humano ao trabalho e do trabalho ao ser humano, alguns avanços e contribuições foram trazidos pelas Escolas das Relações Humanas e a Comportamental. Isto, no entanto, foi insuficiente para resolver a questão, havia certa dificuldade de estudar e abordar o indivíduo numa posição central e não apenas subjacente.

**Falta de investimento em novas tecnologias**

A falta de investimento em novas tecnologias foi outro fator de grande impacto para o esgotamento do modelo clássico. Como, no Brasil, as empresas não tinham a cultura de fazer reservas de capital para novos investimentos, esses custos eram incluídos no preço do produto final, tornando-o não competitivo. As indústrias brasileiras passaram mais de 20 anos sem renovar os seus parques industriais, e só começaram a fazê-lo no final da década de 1980 e início da década de 90, quando ficou claro que era algo inevitável e que os produtos brasileiros teriam que concorrer com os produtos internacionais. Para tanto, como não era mais possível continuar com o antigo modelo de incorporação do investimento no custo dos produtos, o modelo clássico teve que ser revisto e as taxas de lucratividade passaram a seguir padrões internacionais.

**Sucateamento dos parques industriais**

Na década de 1980 os parques industriais brasileiros eram velhos, sua tecnologia estava completamente ultrapassada e sua capacidade de produção comprometida. Em função do desgaste dos maquinários houve uma queda na qualidade dos produtos fabricados; com o custo de manutenção e os elevados gastos com energia e a exigência de um grande contingente de mão de obra, os valores eram agregados ao produto final.

**Abertura da economia**

A abertura da economia consiste, em linhas gerais, na redução das taxas de importação e consequente redução dos preços dos importados. A política brasileira de abertura aos mercados, com algumas variantes, tem procurado ser negociada e gradativa em termos dos prazos estabelecidos para a redução dos impostos de importação. Isto para dar às empresas brasileiras o tempo necessário para adaptarem-se às novas exigências de mercado e fortalecerem-se para tornarem-se competitivas nacional e internacionalmente. Apesar da abertura dos mercados ter forçado as indústrias, no sentido da modernização, vários equívocos foram cometidos, exigindo uma revisão global da política de abertura em fins da década de 1990.

**Crise de receita e investimento do Estado na produção**

A Crise de receita e investimento do Estado na produção obrigou o Estado a adotar políticas de austeridade, como a contenção dos gastos públicos, agravando ainda mais o problema de demanda.

**75****2 - FATORES DE ESGOTAMENTO DO MODELO CLÁSSICO**

**A Crise dos Mercados Emergentes** - Ocorreu essencialmente porque as pessoas já haviam adquirido grande parte dos produtos industriais e não tinham interesse em comprar novamente os bens duráveis como geladeiras, televisores, carros, roupas, sapatos, etc. Só fariam novas compras, caso os novos produtos incorporassem mudanças significativas.

Com a queda da demanda, e, conseqüentemente, da produção o aumento nos custos fixos foi inevitável, tendo que ser divididos, afetando o custo individual e o preço final dos mesmos. Este fato agravou ainda mais a crise da demanda e provocou uma grande queda nas vendas.

**A Internacionalização da Economia** - Durante a década de 1970, o Japão concebeu uma nova forma de organização empresarial e produtiva mais flexível, eficaz e eficiente. Seus produtos passaram a ser vendidos no mundo todo a preços muito mais competitivos e com qualidade superior aos similares nacionais. Posteriormente, surgiram os tigres asiáticos, que também passaram a produzir produtos similares aos de outros países, a preços também mais competitivos.

**Demanda**

**Procura por um produto.**

76



A globalização foi um dos principais aspectos que alterou as condições em que vigorava o modelo clássico de produção, uma vez que possibilitou a comparação entre as diferentes condições ambientais nas quais as empresas funcionavam. Os fatores fundamentais que possibilitaram o processo da globalização foram o aperfeiçoamento dos transportes, das tecnologias de comunicação e a informatização das empresas. Ou seja:

- a) Com o barateamento dos transportes tornou-se possível fabricar produtos num país e buscar pelo mercado consumidor em qualquer lugar do planeta (atualmente, o transporte de uma mercadoria aumenta, em média, de 4% a 10% o seu custo final);
- b) as novas tecnologias de comunicação possibilitam a comercialização entre fornecedores e clientes situados em pontos opostos do planeta;
- c) os sistemas informatizados possibilitam que uma mesma empresa possua unidades fabris ou organizacionais em locais diferentes. Neste sentido, a globalização tem modificado a ordem internacional de produção de bens e serviços e, com isso, o conceito de produto nacional.
- d) A indústria de computadores Compaq, tida como americana, usa em seus produtos componentes vindos de vários outros países como a China, Taiwan, Cingapura, Coreia, Japão, Vietnã e, até mesmo, dos Estados Unidos. O planejamento de marketing, o gerenciamento e os projetos da Nike são feitos por 9.000 funcionários que trabalham nos EUA, contudo, a produção física do sapato é feita por 75.000 funcionários que trabalham em várias outras empresas situadas fora dos EUA.

#### **Globalização**

**Internacionalização da economia, da produção e dos mercados.**

77

A globalização também provocou impacto nas políticas salariais, que passaram a incorporar o aspecto da competitividade internacional. As indústrias passaram a instalar-se em países com mão de obra mais barata, provocando o desemprego estrutural em países onde o custo da mão de obra é alto ou onde a qualificação e a produtividade dos funcionários são baixas. Deve-se ressaltar que as novas tecnologias de informação, o barateamento dos transportes e os avanços da informática permitiram o desenvolvimento da globalização e os arranjos estruturais que possibilitam produtos mais acessíveis com maior qualidade. Mas, por outro lado, isso reflete também em incongruências sistêmicas e sociais, levando desigualdade e desequilíbrio de renda, de trabalho e de qualidade de vida entre as nações menos privilegiadas e em desenvolvimento. Tal aspecto alerta para o fato de que tais países devem trabalhar de forma a posicionar-se estrategicamente diante da nova conjuntura e ordem global.

No Brasil, no final da década de 1980, a competitividade internacional colocou em questionamento a viabilidade do modelo clássico de produção: esta gerava produtos com qualidade inferior e preços superiores aos praticados por outros países, sem condições de responder, em pé de igualdade, à concorrência internacional.

78

**Incremento dos Sistemas Informatizados** - A introdução dos sistemas informatizados nos processos produtivos e organizacionais constitui-se no principal traço de inovação tecnológica das duas últimas décadas. Além de mudanças culturais, a informática possibilitou maior flexibilidade aos equipamentos e maquinários, permitindo a fabricação de produtos diferenciados em virtude da facilidade de mudanças do modo operatório.

A informatização possibilitou às empresas oferecer, ao mercado consumidor:

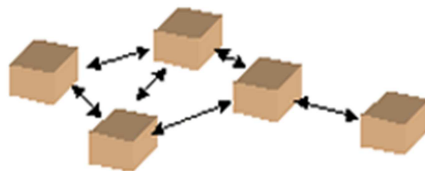
- maior variedade de produtos,
- atender clientes com necessidades diferenciadas e, com isso,
- aumentar a rentabilidade empresarial.

A rentabilidade do modelo flexível de produção requer a utilização contínua dos equipamentos, mas não necessariamente para produzir um mesmo produto, possibilitando várias séries curtas de fabricação diferenciada, visando mercados segmentados e menores.

Para tanto, torna-se necessário o crescimento total dos mercados em função dos altos custos dos equipamentos flexíveis. Tal aspecto não representou dificuldades para o novo modelo em função do fenômeno da globalização, que permitiu a expansão da venda dos produtos, de uma mesma empresa, por mercados situados em vários países e continentes.

79

A utilização dos sistemas informatizados veio a interferir, também, na gestão empresarial. Eles facilitaram e dinamizaram as relações entre os departamentos de uma mesma empresa e entre estas e seus fornecedores e clientes. A diminuição do tempo médio para a troca de informações tornou-as mais competitivas, melhorou a eficácia e diminuiu os custos internos. A flexibilidade propiciada pela informática, não representa, em si, uma diminuição da centralização tecnológica ou financeira do capital. Implica num processo de aprendizado que exige uma força de trabalho qualificada e, neste sentido, os gastos com salário e treinamento tendem a aumentar. Mas, os ganhos de produtividade e de lucratividade compensam os aumentos dos gastos individuais com salários e treinamentos.



O aumento da competitividade decorrente do uso de novas tecnologias colocou em cheque o modelo clássico, forçando as empresas a revisarem as bases tecnológicas do modelo. A tecnologia da informação facilita a tomada de decisão e o desempenho de todas as tarefas de comunicação. E



também está presente em todos os processos administrativos, como: planejamento das compras, controle na fabricação de peças, movimentação e controle bancário, compras e vendas, etc.

Hoje, a maioria dos processos nas organizações foi absorvida pelas tecnologias como a internet e intranet, ferramentas que estão ao alcance dos gestores e dos seus clientes e mudaram radicalmente a forma de executar os trabalhos e, em consequência, levam a uma nova concepção de administrar.

Em síntese, o esgotamento do modelo clássico juntamente com a nova ordem econômica estabelecida com o fenômeno da globalização, forçou as empresas a buscarem investimentos em novas tecnologias, novos modelos de produção e de administração empresarial.

#### **Intranet**

**É uma rede que se caracteriza pelo uso dos serviços da Internet no ambiente privativo de uma empresa.**

80

### **3 - NOVAS ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS**

Com as mudanças introduzidas pela reestruturação da sociedade atual, como a globalização, as organizações vêm sofrendo adaptações à nova conjuntura ambiental. Portanto, refletem em suas organizações profundas transformações, tanto de natureza trabalhista, como também de estrutura organizacional, causando impacto direto não apenas nas organizações empresariais, mas também nas sociais. Assim surgem Novas Tendências Administrativas ou Novos Modelos de Organização, com focos voltados para estrutura e para o pessoal, como:

- Especialização empresarial;
- Empresas terceirizadas;
- Requalificação dos funcionários;
- Qualidade Total;
- Valorização da Administração Empreendedora;
- Cadeia de Valores ou Ênfase no Cliente;
- Ecogestão ou Ecologia e Qualidade de Vida.

#### **Especialização empresarial**

**A tendência global é de que as empresas, enquanto unidades organizacionais, diminuam o seu tamanho e aumentem o seu faturamento em virtude de uma maior racionalidade dos processos de trabalho e da maior produtividade. Neste contexto, surge a tendência da especialização empresarial, em que se busca focar os recursos e esforços em atividades específicas de forma que a empresa seja muito boa naquilo que faz. A focalização da atividade empresarial e a consequente especialização das empresas possibilitam que elas tornem-se mais ágeis e flexíveis, podendo atender com maior rapidez às necessidades de seus clientes e se adaptar com maior facilidade às mudanças que vierem a ocorrer no mercado.**

**Empresas terceirizadas**

Ao focar a atividade empresarial em funções específicas, as empresas tendem a atividades e serviços que não fazem parte da sua atividade central, surgindo empresas terceirizadas e também empresas especializadas em determinadas funções.

**Requalificação dos funcionários**

A conjuntura atual está provocando também um deslocamento da mão de obra da indústria para setores como o comércio e serviços. Tal processo envolve uma requalificação dos funcionários que perderam seus empregos, uma vez que as novas vagas exigem novas qualificações.

**Qualidade Total**

A qualidade total foi incorporada pelos japoneses na organização administrativa, que além das técnicas, criaram também uma filosofia, que chamaram de Controle da Qualidade Total - TQC. Pode ser definido, segundo FEIGENBAUM, como (...) “um sistema eficaz de integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor” (1983).

**Valorização da Administração Empreendedora**

Algumas consequências da modernidade, como:

- diminuição do tamanho das organizações,
- aumento do desemprego no mercado formal de trabalho,
- foco do sistema superior de ensino na formação do profissional nas organizações,
- perda ou a fragilidade do emprego duradouro, até mesmo nas instituições públicas e
- rotatividade de cargos ou funções nas organizações modernas tem exigido um perfil profissional diferenciado, fazendo que o indivíduo busque, não só empregabilidade, como também empreendedorismo.

**Cadeia de Valores ou Ênfase no Cliente**

Cadeia de Valores são as atividades agrupadas e relacionadas a serem desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes. Essas atividades iniciam-se com as relações dos fornecedores, ciclos de produção e vendas até a fase de distribuição para o consumidor final. Esse modelo baseia-se na metodologia utilizada por McKinsey e foi aperfeiçoada e divulgada por Michael Porter, que consiste em decompor as atividades em primárias e de suporte, que formam as cadeias de valores. Essas atividades podem gerar dois tipos possíveis de vantagens competitivas: liderança de custos e diferenciação, em cada fase da cadeia de valores. Tem-se, também a preocupação com os riscos que alguns produtos podem causar aos clientes e que geraram legislação protetora do consumidor, como o Código de Defesa do Consumidor. Assim, as empresas são obrigadas a pensarem

primeiramente no cliente quando lançam qualquer produto no mercado. Outro ponto importante na relação Empresa-Cliente é a disseminação de novas ideologias e princípios da qualidade total e satisfação do cliente, que se tornaram palavras de ordem no dicionário do administrador inovador da era presente.

#### Ecogestão ou Ecologia e Qualidade de Vida

Antigamente os administradores não tinham preocupação com a ação da poluição sobre o meio ambiente. Com o aumento dos problemas gerados, agravando a saúde dos cidadãos, o Governo criou mecanismos legislativos e investiu em programas de apoio ao meio ambiente. Portanto, as Empresas estão limitadas quanto à localização, construção, embalagens de produtos, selo ecológico (alguns países desenvolvidos, já utilizam o "selo verde" - amigo do meio ambiente). Até partidos políticos "ecológicos" ou "verdes" já defendem a ideologia ambientalista. As empresas passam a incorporar uma nova filosofia, a do respeito ao meio ambiente, e, conseqüentemente, outras posturas em relação à administração de recursos humanos, com respeito à saúde e a educação dos seus funcionários e familiares, como: plano de saúde, benefícios, escola (salário-educação), projetos sociais e ambientais, participação nos resultados das empresas, cursos de aperfeiçoamentos etc.

81

O quadro apresenta o modelo clássico e modelo flexível para o processo de produção, trabalho e ideologia:

#### Produção

Processo de Produção	
Modelo Clássico Padronizado	Novos Modelos Flexíveis
Produção em massa de bens padronizados – rigidez.	Produção flexível e em pequenos lotes.
Grandes estoques e inventários.	Sem estoque.
Teste de qualidade depois do produto fabricado.	Controle de qualidade integrada ao processo (detecção do defeito no momento da ocorrência).
Dispêndio de tempo com preparação de maquinários, peças com defeito, estrangulamento de produção.	Redução de tempo perdido com informatização, reestruturação de processos de trabalho e qualidade total.
Produção voltada para recursos.	Produção voltada para o mercado.

#### Trabalho

Trabalho	
Modelo Clássico Padronizado	Novos Modelos Flexível
Realização de uma única tarefa pelo trabalhador.	Realização de múltiplas tarefas.

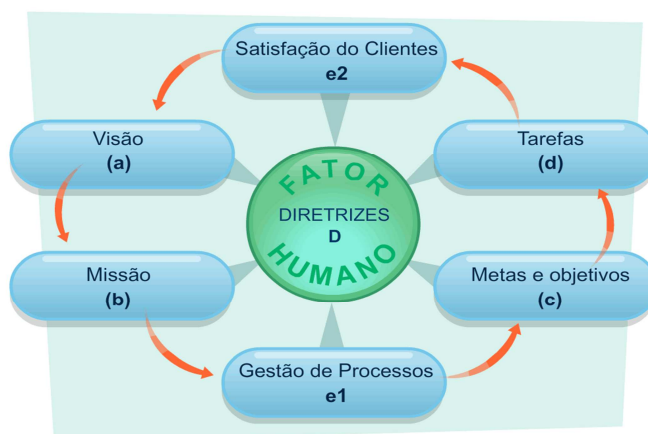
Pagamento de acordo com o cargo.	Pagamento de acordo com a produtividade e qualidade
Alto grau de especialização das tarefas	Conhecimento de tarefas múltiplas
Pouco ou nenhum treinamento no trabalho	Longo treinamento no trabalho
Organização vertical do trabalho	Organização horizontal do trabalho
Pouca aprendizagem no trabalho	Aprendizagem no trabalho
Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplina da força e coação)	Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador (estímulo e reforço positivo)
Pouca ou nenhuma segurança no trabalho.	Alta segurança no trabalho (para permanentes). Pouca ou nenhuma segurança no trabalho (para temporários)

### Ideologia

Ideologia	
Modelo Clássico Padronizado	Novos Modelos Flexível
Consumo de massa de bens duráveis: sociedade do consumo.	Consumo individualizado.
Modernismo	Pós-modernismo
Totalidade	Especificidade/ Adaptação
Individualização	Socialização.

82

## 4 - FATOR HUMANO E DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: LIMA, Frederico O., Paulo C. Teixeira. *Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2.000, p.31.

Nas empresas, respeitando-se as exceções, o fazer é priorizado. O urgente é mais relevante do que o importante. O “aqui” e o “agora” exigem das pessoas ações imediatas. Não há tempo para pensar, quanto mais de modo estratégico. Neste contexto, acreditamos que, como a Qualidade Total, a

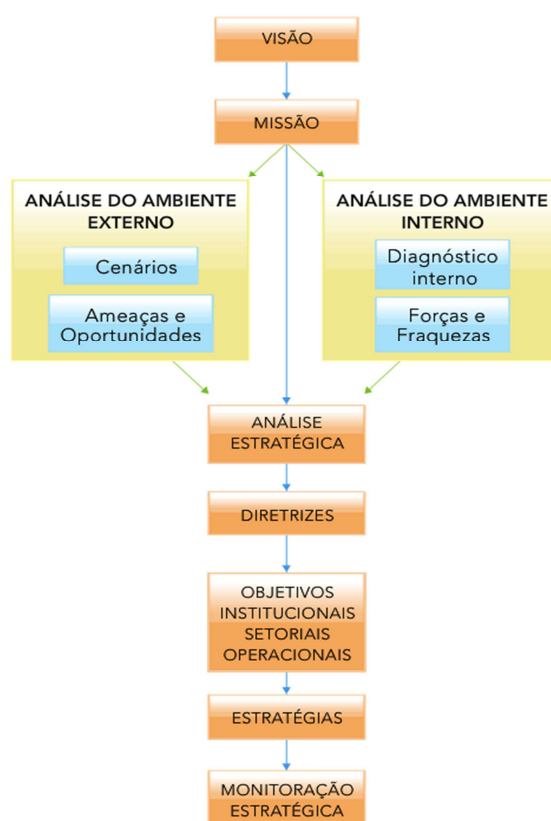
Reengenharia, a Virtualização e Organização em Processo de Aprendizagem, também o Planejamento Estratégico pode adquirir um caráter efêmero nas empresas.

O novo paradigma “pensar estrategicamente” pode parecer uma ameaça, até que as pessoas o percebam como oportunidade. Por isso, acredita-se que o fato de as empresas terem Planejamento Estratégico tecnicamente implementado, não significa que as pessoas irão pensar e agir estrategicamente e, daí, a importância do gerenciamento do Fator Humano para o Direcionamento Estratégico.

83

As empresas podem construir uma cultura organizacional em que as pessoas pensem e ajam estrategicamente, e, em todas as funções, falem sinceramente sobre o que realmente acreditam, além de serem escutadas pela alta direção e umas pelas outras.

Assim, as empresas passam a ser um conjunto de comunidades superpostas em torno de uma visão compartilhada. Cada indivíduo, dentro da empresa, tem a imagem do futuro desejado (visão), sabe como se deslocar até onde quer ir (estratégia), sabe o que a empresa faz (missão) e define que marco espera alcançar (objetivo), essa visão é compartilhada com outras.



Fonte: LIMA, Frederico O., Paulo C. Teixeira. *Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2.000, p.26.

## 5 - COMPORTAMENTO GERENCIAL E O FATOR HUMANO

Desde que surgiu a Administração Científica, muito tem sido escrito sobre o processo gerencial e a forma de envolver os subordinados com o trabalho.

Cada teoria ou modelo, com fórmulas que delimitam como se comportar nas situações gerenciais vivenciadas propõe uma alternativa para se obter maiores e melhores resultados com a ação gerencial.

Se analisarmos o “pano de fundo” dos diversos modelos teóricos, vamos perceber que a base conceitual das posições novas ou antigas está em utilizar dois elementos básicos como guias para estabelecer o comportamento gerencial adequado que se fazem presentes em qualquer situação a ser administrada:

O primeiro elemento é o grau de preocupação que o gerente tem com as **atividades**, no que tange aos instrumentos disponíveis para alcançar os objetivos, ou seja, como ele vê as tarefas que sua área precisa executar, como organiza sua execução, como relaciona isso com os objetivos estratégicos e operacionais e qual a sua contribuição efetiva para que a empresa alcance as metas de negócio estipuladas.

O segundo elemento é o grau de importância que ele, como gerente, dá às **pessoas** que trabalham em sua equipe e em toda a empresa, como meios autônomos para contribuir e responsabilizar-se pelos resultados efetivos que, em síntese, são as ferramentas básicas à disposição de um gerente para seu trabalho, ou seja, até que ponto ele tem consciência de que seu trabalho gerencial depende quase exclusivamente do envolvimento das pessoas com os objetivos traçados, como encara o impacto do comportamento dessas pessoas nos resultados e como ele, sendo gerente responsável pela condução de pessoas, relaciona-se com elas para o alcance das metas de negócios estipuladas.

O sucesso de um gerente será medido na razão direta da obtenção de resultados positivos e de qualidade, por meio da utilização desse ferramental básico que se encontra a sua disposição. Contudo, o gerente deve lembrar que dominar as **atividades** é uma questão de **engenharia do trabalho**, ou seja, existe uma lógica estrutural que pode ser dominada e compreendida com mais facilidade. Gerenciar pessoas implica uma questão que vai além de métodos de trabalho: elaborar uma forma de pensar em relação às coisas e às pessoas.

Cabe então formular a questão essencial: o que fazer para mobilizar as pessoas para que obtenham resultados?

Conhecer-se, estar aberto à mudança e  
compreender a importância das pessoas para os resultados gerenciais.

Manejar tarefas e obter resultados por meio de pessoas representa a síntese perfeita do significado do gerenciamento e engloba função como:

Compreender com clareza quem é seu cliente e quem é seu fornecedor;  
conhecer a natureza de suas atividades e  
conhecer as pessoas com quem trabalha, sabendo de suas limitações e interesses.

Combinar esses elementos, tendo em vista que tudo o que um gerente realiza manifesta-se por meio de seus subordinados é trabalhar rumo a obtenção de resultado com qualidade.

#### **Qualidade**

**Qualidade aqui significa ir além das metas e dos objetivos estipulados, por meio de um clima de envolvimento dos subordinados com os resultados obtidos, mediante a satisfação com o trabalho realizado. Satisfação e qualidade são a essência do comportamento gerencial eficaz, que tem na preocupação com as atividades e pessoas o alicerce de seu trabalho.**

**86**

## **RESUMO**

Há preocupações genéricas de se buscar formas mais eficientes e eficazes, para se administrar. As empresas buscam administradores capazes de obter melhores resultados com recursos cada vez mais escassos, num mercado cada vez mais competitivo e num ambiente cada vez mais turbulento. Esse é o grande desafio do administrador para o Milênio.

As Teorias Administrativas servem como instrumentos de diagnóstico e de análise de problemas organizacionais. As organizações são formadas por situações complexas, muitas vezes paradoxais. Daí a importância de se observar e analisar as mesmas sob vários ângulos e referências, levando-se em consideração as diversas Teorias e Abordagens Administrativas existentes, para analisar os princípios mais adequados a serem seguidos.

Gerenciar pessoas não significa apenas gerar métodos de trabalho, mas elaborar uma forma de pensar em relação às coisas e às pessoas, estar aberto às mudanças e compreender a importância das pessoas para os resultados gerenciais. Manejar tarefas e obter resultados por meio de pessoas representa a síntese perfeita do significado do gerenciamento e engloba funções como: compreender quem é o cliente e quem é o fornecedor, conhecer a natureza de suas atividades, conhecer as pessoas com quem trabalha e suas limitações e interesses, ou seja, é trabalhar para obter resultados de qualidade.

**87**

Os três tipos de economia têm um fator interessante em comum. Mediante o aperfeiçoamento da produtividade, cada uma delas é capaz de manter um padrão mais alto de vida e uma população mais rica. Uma sociedade é mais rica que a outra, formando, assim, um círculo vicioso. Melhorias na produtividade são a força motriz na mudança para novas economias.

Na sociedade do conhecimento, o aumento da taxa de produtividade causa outras mudanças também. Aperfeiçoamento em produtividade libera trabalhadores para mudarem de emprego. Um corolário desta regra é que quanto mais rápido a taxa de produtividade aumenta e a economia cresce, mais

rápida é a taxa de mudança (mais pessoas precisam mudar para novos empregos). O aumento da produção bem como a disseminação do conhecimento resulta numa elevação da taxa de mudança tecnológica, causando aumento da taxa de produtividade.



As ferramentas que incrementam a produtividade na nova economia do conhecimento são os computadores, telecomunicações avançadas, robótica, biotecnologia, ciências dos materiais, tecnologia a *laser*, tecnologia em energia.

**Produtividade**

**Medida de bens e serviços que podem ser produzidos. Com o aumento da produtividade produz-se maior riqueza. Força propulsora para a mudança. Alavanca que move a economia de um nível para o próximo.**