

**INE.EAD**

INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO

# PÓS-GRADUAÇÃO

*Lato Sensu*

PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO

## OS PARADIGMAS DA GESTÃO DE PESSOAS

PROFESSOR (A) : COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – OS PARADIGMAS DA GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>03</b>
1.1 A profissão “Gestor de Pessoas” .....	04
1.2 Evolução do “RH” e da legislação trabalhista no Brasil .....	05
1.3 Da Administração de RH à Gestão de Pessoas .....	19
1.4 As novas habilidades conceituais, técnicas e humanas .....	20
<b>CAPÍTULO 2 – OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>23</b>
2.1 Desafios ambientais .....	24
2.2 Desafios organizacionais.....	33
2.3 Desafios individuais.....	41
<b>CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS x REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>45</b>
3.1 Conceitos e modelos de competência.....	45
3.2 Remuneração por competência .....	50
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>

## CAPÍTULO 1 – OS PARADIGMAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Ao departamento dentro de uma organização qualquer, que tem como missão administrar e gerir o capital humano, outrora conhecido como “Departamento de Pessoal” ou “Setor e RH”, denominamos hoje “Gestão de Pessoas”.

Esse departamento ou setor é peça-chave fundamental para que a organização chegue aos seus objetivos finais, uma vez que ele agrega todos os processos que envolvem os colaboradores da empresa.

Esse modelo atual de Gestão de Pessoas envolve princípios, políticas, processos, estrutura e o estilo gerencial. Podemos também expandir as suas atribuições como mostra o modelo abaixo



Em virtude das constantes mudanças globais que veem influenciando a sociedade, a economia e os negócios de maneira geral, as organizações precisam se adaptar e adotar estratégias eficazes para sustentar vantagens competitivas e como afirmam Faissal et al (2009) “capital, tecnologia e matéria-

prima não são mais elementos privilegiados para sustentar essas vantagens competitivas”.

E como em nenhum outro momento da história das organizações, as pessoas e suas competências hoje estão no centro da atenção.

### **1.1 A profissão “Gestor de Pessoas”**

Gil (2014) nos explica que a expressão Gestão de Pessoas ainda é muito recente para caracterizar uma nova profissão. A rigor, refere-se muito mais a um propósito do que a um cargo ou função exercido no âmbito das organizações, até mesmo porque ainda não são muitas as empresas que mantêm uma diretoria ou um departamento de Gestão de Pessoas.

Todavia, pode-se falar em gestor de pessoas como um novo profissional pois, embora ocupando cargos em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo de Administração de Pessoal, requer-se dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas num passado bem recente e mesmo na atualidade em muitas empresas.

De todo modo, o gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos.

Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

A definição do papel do gestor de recursos humanos requer necessariamente o contraste com papéis profissionais desenvolvidos no passado, e também no presente, pois não deixa de ser um profissional do

futuro. Dessa forma, para proceder à análise dos papéis que lhe compete desempenhar no âmbito das organizações, convém primeiramente analisar a atuação desse profissional numa perspectiva histórica, ressaltando os aspectos relativos às relações entre capital e trabalho (GIL, 2014).

Essa retrospectiva nos mostrará o que foi dito anteriormente, que em nenhum momento da história das organizações, as pessoas foram tão importantes como agora.

## **1.2 Evolução do “RH” e da legislação trabalhista no Brasil**

Tentaremos fazer um paralelo entre as teorias surgidas e o movimento trabalhista no Brasil a começar pela Proclamação da República.

### **a) Da Proclamação da República à década de 1930**

Esse primeiro momento inicia-se com a Proclamação da República e vai até meados dos anos 1930. Gil (2014) justifica que só se pode falar de Administração de Recursos Humanos em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida. Por isso, a compreensão do que pode ser chamado de Administração de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século XX deve levar em consideração a representatividade do proletariado industrial no contexto da população brasileira.

Durante o período de 1900 até meados da década de 30, começaram a evoluir as primeiras teorias gerais da administração. O fator humano era pouco valorizado nesse período, assim como as práticas de recursos humanos. Os trabalhadores eram encarados como instrumento no processo produtivo, eram vistos como “peças de máquinas” (WOOD, 1992).

O primeiro marco da estrutura e formalização dos sistemas da gestão de pessoas deve-se à introdução do Taylorismo. Surge então o primeiro livro de Taylor, “Princípios da Gestão Científica” publicado em 1911, que aborda os

princípios e práticas de gestão, que visam fornecer uma base de análise dos problemas de gestão procurando alcançar uma maior eficiência industrial.

Segundo estudos de Costa (2010), este modelo tem como ideias-chave a definição do cargo, ou seja, o conjunto das tarefas associadas ao desempenho do posto de trabalho. A aplicação do método pretende encontrar “a pessoa certa para o lugar certo”, de forma a obter uma maior eficiência na realização das tarefas. Daí a importância de apostar no desenvolvimento dos trabalhadores, de modo a melhorar o seu desempenho, bem como o das tarefas, aumentando assim a produtividade.

Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos, a fim de assegurar os seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em equipe, da supervisão e ênfase na eficiência. As ideias de Taylor deram um forte contributo para alicerçar a profissionalização da gestão.

Paralelamente aos estudos de Taylor, surgiu o célebre livro “Teoria Geral da Administração” (1916), de Henry Fayol, fundador da escola científica da gestão e o chamado “pai da Moderna Teoria da Gestão”.

As contribuições de Fayol no avanço da gestão estão bem presentes nas organizações, pois as funções da administração (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar), são ainda hoje, tidas em linha de conta pelos nossos gestores.

Traçando-se um paralelo entre a Administração Científica e a Administração Clássica, conclui-se que enquanto Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, preocupava-se com as funções organizacionais, Fayol privilegiava as tarefas da organização e preocupava-se com o seu todo. A ênfase dada pelo primeiro era sobre a adoção de métodos racionais e padronizados e máxima divisão de tarefas, enquanto o segundo enfatizava a estrutura formal da empresa e a adoção de princípios administrativos (COSTA, 2010).

Para Chiavenato (2004) o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos

trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo foi assim, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista.

Imaginem o Brasil do início do século XX, com cerca de 80% da população brasileira habitando o campo. Em 1907, os dados registram 149.140 trabalhadores em estabelecimentos industriais, dos quais 23.335 no Estado de São Paulo e 14.614 em sua Capital (RODRIGUES, 1966, p. 115).

Esses números dão ideia do fraco poder de pressão do proletariado. Fraqueza essa que fica mais evidente quando se considera o pequeno peso das atividades econômicas urbanas numa economia essencialmente agrícola.

A despeito, porém, da pouca representatividade do proletariado na vida nacional, pode-se dizer que esse período conheceu momentos de notável efervescência trabalhista.

Contribuiu para isso a presença significativa de trabalhadores europeus, dotados de elevado grau de conscientização política, que se instalaram sobretudo em São Paulo e em cidades do sul do país (GIL, 2014).

Como demonstração da força do movimento sindical nas três primeiras décadas do século XX, costuma-se lembrar do significativo número de jornais operários que circularam em São Paulo e no Rio de Janeiro, bem como a eclosão de movimentos grevistas. Em São Paulo, nesse período, ocorreram 28 greves, duas delas gerais: em 1907 e 1917. Esta última, que é tida como uma das mais importantes de toda a história do movimento operário brasileiro, serviu para alertar os patrões e os Poderes Públicos para a urgência da aplicação de medidas adequadas de proteção do trabalhador, a ponto de algumas empresas, logo após o término do movimento, iniciarem uma campanha para a criação de cooperativas, visando ao barateamento dos gêneros de consumo.

Uma legislação trabalhista, no entanto, só viria a concretizar-se na década de 1930. Por essa razão, as atividades de recursos humanos nesse

período restringiam-se às tarefas correspondentes aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado.

A partir de 1930, observam-se alterações significativas nas relações de trabalho no Brasil. O governo de Getúlio Vargas, que se instalou por meio de uma revolução, promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas, tanto no que se refere às medidas de proteção social ao trabalhador quanto ao processo de organização das associações operárias.

Já no primeiro ano do novo governo foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com a finalidade de ocupar-se dos problemas trabalhistas.

No ano seguinte foi criado o Departamento Nacional do Trabalho, com o objetivo de promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho.

Os eventos mais importantes deste período, entretanto, tiveram lugar após a instalação do Estado Novo, em 1937. A nova Constituição atrelou os sindicatos ao Estado e proibiu as greves. Em 1940 foi criado o imposto sindical e, finalmente, em 1943 surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho.

Como é sabida, a legislação trabalhista editada nesse período é que criou a carteira profissional, regulamentou o horário de trabalho no comércio e na indústria, definiu o direito a férias remuneradas, instituiu as comissões mistas de conciliação, estabeleceu as condições de trabalho de menores na indústria, etc.

Para atender às crescentes exigências trabalhistas, as empresas tiveram que se organizar. Para isso, passaram a incluir em sua estrutura a seção de pessoal.

Para dirigi-la, surge a figura do chefe de pessoal, contratado para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores e, sobretudo da parte disciplinar (AQUINO, 1979, p. 65).

Pode-se dizer que a Administração de Pessoal surgida nesse período era de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de



atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar da mão-de-obra, mas com a papelada e os procedimentos legais. Administrava papéis e não pessoas (AQUINO, 1979, p. 66).

Apesar de o Estado Novo ter sido um período de concessão de benefícios para os trabalhadores, não é menos verdade que serviu, na prática, para acabar com o sindicalismo e com o movimento operário. As eleições sindicais se converteram numa farsa, pois ao Ministério do Trabalho ficou reservado o direito de reconhecer as diretorias eleitas e de intervir nos sindicatos.

Somente com a queda do Estado Novo, em 1945, é que o movimento operário começou a ressurgir. O direito de greve foi assegurado pela Constituição de 1946. E embora os sindicatos tenham continuado atrelados ao Ministério do Trabalho, observa-se a participação mais intensa das lideranças sindicais no fim dessa década.

Posteriormente, surge a Teoria da Burocracia defendida por Max Weber, que visava um tratamento equitativo de todos os trabalhadores. A cada um eram atribuídas responsabilidades de acordo com as suas capacidades e competências. Os gestores assentavam a sua atuação em regras consistentes, completas e escritas passíveis de serem ensinadas, contribuindo desta forma, para uma melhor organização do trabalho e das relações laborais.

A aplicação dos conhecimentos proporcionados pelas teorias da gestão não trouxe apenas progresso para esta área científica, mas também contribuiu para a insatisfação dos trabalhadores e a sua resistência às mudanças. Procurando respostas para estes problemas, investigadores focaram a sua atenção numa perspectiva mais humanista, tentando compreender o comportamento das pessoas, nomeadamente nas suas relações humanas e laborais.

Na história da evolução da Administração devemos ter em conta a valiosa contribuição de Elton Mayo, “pai” da Teoria das Relações Humanas. Esta teoria foi desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos. Recentemente, com novas ideias, criou a Teoria do Comportamento

Organizacional. Esta surgiu como um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, com ênfase centrada nas Pessoas. Teve como origem a necessidade de humanizar e democratizar a administração.

Neste contexto, desenvolveram-se as chamadas ciências humanas (psicologia e sociologia), as ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e ainda as conclusões das “experiências de Hawthorne”, já bastante estudadas e discutidas nas escolas de administração.

Em 1932, quando a experiência de Hawthorne foi suspensa, estavam delineados os princípios básicos da Escola das Relações Humanas, tais como:

- o nível de produção diretamente relacionada com a integração social;
- o comportamento social do empregado;
- a formação de grupos informais;
- as relações interpessoais;
- a importância do conteúdo do cargo; e,
- a ênfase nos aspectos emocionais.

Era da Industrialização Neoclássica.

É o período que se estende entre as décadas de 1950 e 1990. Teve o seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente.

Nesta época a Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria dos Sistemas, e no final do mesmo surge a Teoria da Contingência (CHIAVENATO, 2002).

As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e ajustamento às mutáveis condições externas.

b) As décadas de 1950 e 1960

Em termos de Brasil, a década de 50 caracterizou-se por mudanças significativas no campo das relações de trabalho. Nesse período ocorreu a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e a implantação das indústrias automobilísticas.

Desta forma, os setores modernos da indústria passaram a suplantar, tanto em termos de produção quanto em número de empregados, os setores tradicionais.

Como consequência desse impulso industrial, o proletariado passou a constituírem-se predominantemente pelos empregados das grandes indústrias. Nas lideranças operárias, como consequência, os têxteis, ferroviários e gráficos foram substituídos parcialmente pelos trabalhadores das indústrias metalúrgicas e petroquímicas.

Essa nova classe operária não sofreu a influência das ideologias revolucionárias de cunho coletivista. Os atritos com os empresários assumiram mais o aspecto de conflito industrial do que de luta de classes (RODRIGUES, 1966, p. 180).

Todavia, com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e conseqüentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores.

Essas mudanças passaram a requerer a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal. Com base na experiência americana, as grandes empresas começaram a criar departamentos de Relações Industriais.

Como, porém, o sistema de ensino não se mostrava adequado para preparar esse novo profissional, as empresas passaram a preencher seus cargos aproveitando os antigos chefes de pessoal. Por isso, em muitas empresas a única mudança observada foi a nomenclatura do órgão de pessoal (GIL, 2014).

No início da década de 1960 é possível notar-se a progressiva aceleração da politização da classe operária. Os sindicatos começaram a

agrupar-se em federações correspondentes a cada ramo industrial. E, passando por cima da legislação, chegaram até mesmo a constituir, em 1962, uma central sindical: o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT).

Ao mesmo tempo em que a ação dos sindicatos se acentua, sobretudo a partir de 1962, observa-se notável queda no ritmo de crescimento econômico do país e a elevação dos níveis inflacionários. Todos esses fatores viriam contribuir para o movimento militar que depôs o presidente João Goulart em março de 1964.

Enquanto esses acontecimentos políticos mobilizavam o país, no mundo, a década de 1950 vê o surgimento e desenvolvimento da Teoria Estruturalista, preocupada em integrar todas as teorias. Esta teve início com a Teoria da Burocracia defendida por Max Weber. Esta teoria baseava-se na racionalidade e na adequação dos meios para se obter o máximo de eficiência.

A Teoria de Sistemas proposta por Katz e Robert Kahn, desenvolvida a partir de 1970 passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente. Os defensores do conceito sistema aberto aplicado às organizações, referem que para que as organizações possam sobreviver têm de se adaptar às situações, respondendo às alterações do meio ambiente de forma ajustada.

A Teoria da Contingência, desenvolvida no final da década de 1970, destaca a ideia de que o que os gestores fazem na prática, depende de um conjunto de circunstâncias que caracterizam a situação, ou seja, a empresa e a sua administração vão mudando à medida que o meio ambiente também muda. Existe uma relação direta entre a empresa, a administração e o meio envolvente.

Assim sendo, os princípios fundamentais das teorias de Taylor, Fayol, Mayo e Max Weber, são os pilares da evolução e do desenvolvimento da ciência da administração que têm motivado e impulsionado os estudos dos seus seguidores até os nossos dias (COSTA, 2010).

c) O período da Ditadura

Em 1964 os militares assumiram o poder, ostentando principalmente as bandeiras da segurança nacional e do combate à inflação. Como consequência, os organismos unificadores do movimento operário foram dissolvidos. Por meio dos novos mecanismos institucionais tornou-se possível o quase absoluto controle econômico e político da classe trabalhadora. E os sindicatos, mais do que em qualquer outro período, passaram a ser tutelados pelo Ministério do Trabalho.

Como consequência dessa ação governamental, as lideranças sindicais foram abafadas e o clima tornou-se bastante adverso para as reivindicações operárias.

Pouquíssimos foram os casos de greve verificados nesse período. Por essa razão, as empresas não tiveram maiores dificuldades para negociar com seus empregados.

De 1968 a 1973 o país passou por um notável surto de crescimento econômico. Foi o período do milagre brasileiro. As empresas cresceram e se modernizaram.

O novo modelo econômico passou a se caracterizar por um processo de concentração que resultou na constituição de grandes empresas. Como consequência, um valor cada vez maior passou a ser atribuído à planificação, à tecnologia e aos profissionais especializados.

Nesse contexto começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos o administrador de empresas (então conhecido como técnico de administração).

Ele, que teve sua profissão regulamentada pela Lei n. 4.760, de 08 de setembro de 1965, tornou-se, ao lado do economista, o profissional mais requerido para conferir racionalidade ao sistema econômico.

O milagre econômico, como é sabido, não durou muito. A partir de 1973, a situação econômica do país já não possibilitava muito otimismo por parte das empresas. Vieram os choques do petróleo; os níveis de inflação voltaram a se

elevantar; a mão-de-obra tornou-se mais escassa nos grandes centros industriais e o movimento operário, abafado por toda uma década, voltou a se manifestar.

Esse quadro passou a requerer das empresas ações mais concretas em relação à administração de seus recursos, tanto materiais e financeiros quanto humanos.

Como consequência, muitas empresas passaram a conferir maior atenção a certas áreas de recursos humanos pouco consideradas até então, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.

#### d) O período da redemocratização do Brasil

Com a progressiva democratização do país, as ações reivindicatórias dos trabalhadores começaram a tornarem-se mais visíveis, e a negociação – palavra quase esquecida nas duas décadas anteriores - passou a integrar a agenda dos empresários. As lideranças operárias, com frequência cada vez maior, passaram a ser convocadas para discussão acerca de assuntos trabalhistas (GIL, 2014).

A década de 1980, no entanto, foi marcada pela recessão econômica e pela inflação. Os níveis de desemprego elevaram-se significativamente e os trabalhadores de modo geral passaram a ganhar proporcionalmente menos. Além disso, as inovações tecnológicas, intensificando a automação não apenas das atividades de produção, mas também de escritório, contribuíram para a ocorrência de cortes de pessoal. Apesar da obtenção de importantes conquistas com a Constituição de 1988, como a jornada de 40 horas e o acréscimo de 1/3 sobre o valor das férias, a classe trabalhadora sofreu grandes perdas nessa década, que alguns denominam “década perdida”.

Em virtude da diminuição dos quadros de pessoal, as atividades de recursos humanos de muitas empresas foram seriamente afetadas, inclusive com a desativação de setores inteiros, sobretudo de treinamento e desenvolvimento.

Além das alterações decorrentes de fatores econômicos, a área de recursos humanos também foi bastante afetada na década de 1980 pelas novas teorias e técnicas gerenciais voltadas para a redução de custos de pessoal, processos e outras despesas gerenciais. Assim é que se popularizaram nesse período conceitos como descentralização, downsizing, *empowerment*, excelência, gestão japonesa, *just in time*, reengenharia, reestruturação, remuneração variável etc.

#### e) A Era da Informação

Chegamos ao início da Era da informação! Esse período começou mais precisamente no início da década de 1990 e tem como principal característica, as mudanças rápidas, velozes, imprevistas, turbulentas e inesperadas (CHIAVENATO, 2002).

A década de 90 inicia-se com profundas alterações nos campos político e econômico. O esfacelamento dos estados comunistas do leste europeu, a reunificação da Alemanha e o fim da União Soviética puseram fim à Guerra Fria e reafirmaram a hegemonia política e militar norte-americana, cujo marco mais importante foi a liderança da coalizão militar de 30 países para expulsar as tropas iraquianas do Kuwait, na Guerra do Golfo, em 1991.

Os Estados Unidos não apenas reafirmaram sua liderança no campo político e militar, como também passaram a apresentar nessa época desempenho econômicos sem precedentes em sua história. O crescimento econômico permaneceu elevado durante toda a década, a inflação foi mantida sob controle e os níveis de desemprego tornaram-se os mais baixos do mundo (GIL, 2014).

O evento mais significativo dessa década, intimamente relacionado com a hegemonia norte-americana, mas, sobretudo com o desenvolvimento tecnológico no campo da informação, foi a globalização. Esse processo, que conduziu à crescente integração das economias e das sociedades nos vários países, especialmente no que toca à produção de mercadorias e serviços nos mercados financeiros, concorreu também para uma crescente homogeneização cultural e para a evolução e popularização das tecnologias de informação.

A globalização, saudada como um dos mais importantes eventos do século XX, também passou a ter seus efeitos criticados já no final dessa década, não apenas por críticos de esquerda, mas também por autoridades do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional. As principais críticas a esse processo têm-se referido à concentração da riqueza e à elevação dos níveis de desemprego em todo o mundo. Basta considerar que a maior parte do dinheiro no final do século XX e início do século XXI circula nos países industrializados e apenas 25% dos investimentos internacionais vão para as nações em desenvolvimento, agora denominadas mercados emergentes.

A década de 80, no Brasil, havia sido marcada pela recessão, pelo desemprego e por uma luta inglória contra a inflação. Logo nos primeiros anos da década de 90, o país iniciou seu processo de integração ao mercado mundial.

Como consequência, a economia abriu-se para o capital externo e as empresas nacionais, na tentativa de diminuir custos e sobreviver à concorrência, intensificaram o processo de demissão de empregados. Na segunda metade dessa década conseguiu-se a pretendida estabilidade monetária, graças ao Plano Real.

Esta estabilidade não foi acompanhada pelo também desejado crescimento da produção econômica e, conseqüentemente, do nível de emprego.

Não apenas o desemprego intensificou-se nesse período, mas verificou-se também, com o crescimento da economia informal, a migração de trabalhadores para esse mercado, caracterizado pela ausência de garantias trabalhistas.

Defender o emprego tornou-se a principal motivação dos trabalhadores. Como consequência, a década de 90 foi marcada pelo arrefecimento da atividade sindical, e o número de greves e manifestações de trabalhadores diminuiu sensivelmente.

Tanto é que em 1989 foram registradas mais de 2.000 greves no país e em 1992 esse número caiu para menos de 600.



Esses dados não significam, no entanto, que o poder dos trabalhadores pode ser desconsiderado. Tanto é que, nessa década, tanto o Governo como os empresários passaram a falar em “pacto social”. Pode-se dizer também que os trabalhadores passaram a rever estrategicamente suas posições. Mais do que planejar greves dos portões para fora, passaram a procurar entrar nas fábricas e negociar com os patrões. As centrais sindicais, por sua vez, com vista em garantir sua influência, alteraram seu discurso político. A Central Única dos Trabalhadores passou a abordar temas como a defesa da mulher, em questões como assédio sexual e aleitamento materno. A Força Sindical, que era conhecida por defender bandeiras como a privatização e a desregulamentação do mercado de trabalho passaram a dedicar mais espaço às causas sociais.

Os eventos ocorridos no final da década, no entanto, indicam a recuperação das energias dos sindicatos, que começam a reagir com campanhas pelo aumento do salário mínimo, reposição das perdas do FGTS e pela surpreendente união entre a CUT e a Força Sindical para pedir reajustes de salários acima da inflação. Um fato importante nesse sentido foi a greve que paralisou boa parte das montadoras de veículos no ABC, em novembro de 2000. Segundo Gil (2014), Já houve até mesmo quem dissesse que o sindicalismo começa a recuperar-se da ressaca dos anos 90.

A recessão econômica afetou sensivelmente a área de recursos humanos das empresas. Em virtude da dispensa e da diminuição do fluxo de contratação, bem como da terceirização de muitas atividades, as empresas passaram a requerer departamentos de pessoal - e não apenas de pessoal - mais enxutos. Por outro lado, com o desenvolvimento da Informática, algumas atividades desse setor, sobretudo no referente a recrutamento e seleção de pessoal, tornaram-se mais simplificadas.

A despeito, porém, de todas essas dificuldades, muitas empresas inovaram em termos de recursos humanos. Até mesmo porque inovação tornou-se um dos mais caros dogmas das novas tendências administrativas e um grande diferencial no que se refere à estratégia competitiva. A lista a seguir mostra alguns exemplos de experiências realizadas em empresas brasileiras

na década de 90 que refletem o rompimento com alguns dos tradicionais cânones da Administração:

- Administração de recursos humanos entregue a funcionários: as decisões mais importantes são tomadas por um colegiado;
- Presidente da empresa sem secretária própria e escritório literalmente sem porta;
- Operadores que escolhem seus colegas e são estimulados a tomar decisões sem recorrer ao supervisor;
- Grupos autônomos de operários que trabalham sem chefe e respondem pela quantidade e qualidade dos produtos;
- Avaliação de desempenho invertida, na qual os empregados apontam os defeitos de seus superiores;
- Criação de fundo de excelência de serviços, constituído por percentagem retirada de cada novo negócio e distribuído aos empregados das áreas de apoio;
- Candidatos a emprego em todos os níveis submetidos a “avaliação de 360 graus”. Todos devem ser entrevistados por seus futuros chefes, por seus colegas de mesmo nível e por subordinados, se for o caso;
- Planos e metas traçados pela direção da empresa, ficando os subordinados a prestar contas apenas dos resultados.

É verdade que a maioria das empresas promoveu um enxugamento na área de recursos humanos ao longo da década, assim como nas demais. No entanto, verificaram-se algumas mudanças significativas no setor de recursos humanos das empresas brasileiras, decorrentes, é claro, das mudanças no contexto global. Em muitas das grandes empresas o setor de RH assumiu uma dimensão comparável ao de finanças ou de marketing, envolvendo-se com as políticas de qualidade. Mesmo em pequenas e médias empresas, foram constatadas mudanças. Em algumas dessas organizações, passou-se a exigir dos administradores de recursos humanos atuação estratégica, com vista em agregar valor ao negócio por meio de seus programas.

Também há que se reconhecer que as lutas em prol da responsabilidade social das empresas na década de 90, hoje surtem efeitos muito consideráveis. Embora os trabalhadores tenham muito a lamentar em relação a suas condições atuais, a situação provavelmente seria pior se não tivessem ocorrido as manifestações de sindicatos e outras entidades da sociedade civil. Basta lembrar as grandes manifestações de trabalhadores em favor da manutenção de seus empregos as quais não têm como deixar de ser vistas pelos empresários e governantes e de serem registradas pela imprensa.

Em muitas empresas, no entanto, observa-se um grande descompasso entre o discurso e a prática. A valorização do funcionário, até mesmo como diferencial competitivo - que é um dos pontos-chaves da modernização administrativa -, está presente nos discursos dos profissionais de recursos humanos, mas não ocorre na maioria das empresas brasileiras.

Em 1998, uma pesquisa desenvolvida pela Limiar Consultoria Organizacional (Rebouças, 1998) mostrou que apenas metade das empresas consultadas alteraram estruturas para implantar modernos paradigmas de administração. Um dado dessa pesquisa é bastante significativo:

53% dos gestores priorizavam mais o cumprimento de normas e procedimentos que a prática de inovações.

Mas isso felizmente mudou e veremos ao longo do próximo tópico.

### **1.3 Da Administração de RH à Gestão de Pessoas**

As mudanças observadas no âmbito das empresas, sobretudo na última década, têm gerado inúmeras indagações acerca do papel a ser desempenhado pelo profissional de recursos humanos. Há mesmo quem pergunte se não seria o caso de nos livrarmos do departamento de recursos humanos. Isso até pode ser verdade. No entanto, nunca as empresas dependeram tanto de seus recursos humanos, ou melhor, das pessoas que compõem a organização. As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia exigem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada

pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal.

Não cansamos de dizer que as organizações são feitas de pessoas e para pessoas, portanto, que sejam cada vez mais valorizadas e que recebam todo investimento possível. Logo, alcançar excelência organizacional deve ser a tarefa do órgão de Gestão de Pessoas.

A questão que se apresenta, pois, não é “Devemos nos livrar do RH?”, mas “O que devemos fazer com ele?” E a resposta mais plausível parece ser: “Criar um novo papel e uma nova pauta para a área, que focalizem os resultados, e não as atividades tradicionais de RH, como contratação de pessoas e remuneração”.

Essa área não deverá, portanto, ser definida pelo que faz, mas pelo que é capaz de apresentar: resultados que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários (ULRICH, 2000, p. 36). Em suma: evoluir para um órgão capaz de promover a Gestão de Pessoas.

Assim entendida, a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições, tais como:

- da ação operacional para a estratégica;
- do caráter administrativo para o consultivo;
- do reativo para o preventivo;
- do policiamento para a parceria;
- da preservação cultural para a mudança cultural;
- da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta;
- do foco na atividade para o foco nas soluções;
- do foco interno para o foco no consumidor;
- da ênfase na função para a ênfase no negócio;

- do planejamento de curto prazo para o de longo prazo;
- da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados;
- do isolamento para o *benchmarking*;
- da rotina operacional para a consultoria;
- da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional;
- da administração de pessoal para a gestão de talentos;
- da ênfase no controle para a ênfase na liberdade.

#### **1.4 As novas habilidades conceituais, técnicas e humanas**

Nesse contexto de transições e mudanças, os profissionais de Gestão de Pessoas são solicitados a assumir novas responsabilidades. Para tanto, precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas. Assim, delinea-se um novo perfil para esse profissional, que precisa ser capaz de:

a) Atender aos usuários internos e externos: o foco de atenção do profissional do gestor de pessoas está voltado não apenas para as atividades no interior da empresa, mas também para o público externo, constituído pelos fornecedores e consumidores.

b) Manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas: o gestor de pessoas abandona a imagem tradicional de normatizador e fiscalizador de políticas, mas procura assegurar que o trabalho rotineiro seja realizado com a maior eficiência possível. Isso implica estabelecer processos que possibilitem, por exemplo, gerenciar sem papelada, reduzir o tempo para contratação de novos candidatos, agilizar a avaliação de desempenho etc.

c) Proporcionar à organização empregados capacitados e motivados: um profissional que acredita serem as pessoas o maior patrimônio da empresa tem a obrigação de lhes proporcionar reconhecimento, não apenas pelo dinheiro, que constitui apenas o elemento básico para a satisfação de suas necessidades básicas. Para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem.

d) Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho: é necessário que o gestor de pessoas preocupe-se em garantir aos empregados um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar-lhes a satisfação da maioria das necessidades individuais. É preciso garantir também que o empregado possa confiar na organização.

e) Agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes: até há pouco tempo, a preocupação maior dos profissionais de recursos humanos era a de garantir que os empregados fizessem corretamente as coisas, com base nos padrões definidos pela empresa, e dessa forma garantir a eficiência desejada. Hoje, o gestor de pessoas precisa também preocupar-se com o alcance dos objetivos tanto da organização quanto dos empregados e dos clientes. Para isso necessita conhecer também os negócios da organização e sua clientela, com vista em desenvolver estratégias que possibilitem o crescimento pessoal de seus empregados ao mesmo tempo em que garantem o alcance das metas e realização da missão da empresa e a satisfação de seus clientes.

f) Atuar como agente de mudança: uma importante atribuição do gestor de pessoas é a de desenvolver a capacidade da empresa de aceitar a mudança e capitalizar-se com ela. Isso significa trabalhar para que as sugestões de mudança para a implementação de novos processos e tecnologias se faça de maneira adequada.

g) Reconhecer as pessoas como parceiras da organização: como parceiras, as pessoas fazem investimento na organização esperando retorno desse investimento. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Como as pessoas investem competência, esforço, dedicação, comprometimento e responsabilidade com certo grau de risco, esperam, naturalmente, que haja como contrapartida bons salários, adequadas condições de trabalho, possibilidade de crescimento profissional etc.

h) Proporcionar competitividade à organização.

i) Manter um comportamento ético e socialmente responsável: os princípios éticos devem nortear toda a atividade das organizações.

Como afirma Gil (2014), não se trata apenas de garantir os direitos trabalhistas, mas de fazer com que os empregados confiem na organização. Isso exige um relacionamento aberto e franco para o qual, infelizmente, nem todas as empresas estão devidamente preparadas.

Em resumo, os atuais gestores devem preocupar-se em construir e manter um ambiente de trabalho saudável e propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os colaboradores. Isto implica preocupação em educar, formar, motivar e liderar todas as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes um espírito empreendedor e oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e realização pessoal.

## **CAPÍTULO 2 – OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Este início de século XXI trouxe consigo inúmeros desafios para as pessoas e mais ainda para as organizações que precisam se adequar aos movimentos para sua sobrevivência, agregar valores que lhes permitam competir de maneira equilibrada com os concorrentes e ainda atender às exigências do mercado e dos Estados.

Podemos dividir ou classificar esses desafios em ambientais, organizacionais e pessoais.

Cada setor precisa direcionar seus esforços para arregimentar conhecimento tanto no âmbito local quanto global, estar inteirado em economia, política e assuntos diversos, cujo conhecimento pode intervir positivamente nas organizações.

De fato, são inúmeros os desafios que as organizações contemporâneas vêm enfrentando nesse século. As empresas destacam-se pelo seu papel

ambiental e suas responsabilidades sociais, o que leva a ser repensado todo o processo de produção que ora era tido como uma parte diminuta, mas que hoje se apresenta como uma parcela de grande atenção, pois repensar o processo de produção, bem como melhorar o design dos produtos, o seu destino final após o descarte, entre outras medidas que venham a diminuir os impactos ambientais fará considerável diferença nos resultados da organização (MOITINHO et al, 2011).

Contudo, é público e notório que as medidas socioambientais estejam acompanhadas de uma sensibilização das pessoas envolvidas em todo o processo para que não haja rupturas. Dessa maneira, evidencia-se o perfil organizacional no qual o mundo contemporâneo está inserido, onde prevalece e predomina a capacitação e qualificação dos colaboradores para que estes possam desenvolver-se cada vez mais, e com isso agirem naturalmente de modo mais responsável perante ambiente como um todo, tornando-se multiplicadores dessas ações benfeitoras no seu quadro social.

## **2.1 Desafios ambientais**

Desafios ambientais são forças externas às organizações. Elas influenciam significativamente seu desempenho, mas estão em boa parte fora de seu controle.

Os administradores precisam, no entanto, estar permanentemente atentos ao ambiente externo com vista em aproveitar suas oportunidades e superar suas ameaças. Entre os principais desafios ambientais estão: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, a alteração da jornada de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social.

### **a) Revolução da informação e da comunicação:**



Se os avanços tecnológicos são capazes de produzir notáveis mudanças nas empresas, os avanços no domínio da informação e da comunicação são responsáveis por uma verdadeira revolução.

- Os telefones, que até há pouco tempo eram fixos e transmitiam apenas mensagens faladas, tornaram-se móveis e possibilitam transmitir mensagens gráficas.
- Os *paggers*, que só sabiam fazer *bip bip*, hoje são muito mais criativos, têm boa memória, exibem mensagens escritas via Internet e em breve vão aprender a falar.
- A videoconferência permite que a qualquer momento os dirigentes de empresas possam falar com seus colegas de qualquer parte do mundo diante de modernos terminais com som e imagem da melhor qualidade.
- A Internet transformou o planeta numa “aldeia global”, possibilitando não apenas a transmissão e a recepção de informações, mas também a realização de transações comerciais significativas, bem como a aplicação em bolsas dos mais diversos países do mundo.

Por sua vez, os negócios realizados pelas empresas de tecnologia e Internet - particularmente, a transação bilionária pela qual a América Online comprou a Time Warner - foram festejados pela imprensa como o marco de uma Nova Economia.

Para que essas tecnologias avançadas possibilitem informação significativa, relevante e precisa, é necessário que sejam garantidas por um suporte humano e inteligente. A comunicação, embora no cenário contemporâneo evoque mais facilmente a parafernália de equipamentos que a envolve, ainda constitui a mais notável de todas as capacidades humanas, que necessita ser adequadamente gerida pelas organizações. As pessoas constituem, portanto, o mais importante elemento para as efetivas respostas às mudanças no ambiente das comunicações.

## **b) Globalização:**

Em decorrência do avanço das telecomunicações, do intercâmbio dos negócios por meio de viagens, da troca de informações e de ideologias, da difusão da língua inglesa e do desmoronamento do bloco soviético, o mundo foi-se integrando e tornando-se cada vez menor, apesar de o fosso entre ricos e pobres não ter diminuído. Pelo contrário, quando países tecnologicamente avançados investem em economias mais frágeis, alarga-se o abismo econômico entre os que têm e os que não têm.

A globalização, no entanto, faz parte de nossa realidade. Não há como negá-la. Tanto é que os conselhos de administração das grandes empresas estão ficando cada vez mais parecidos com assembleias da ONU: representantes internacionais estão cada vez mais presentes nos negócios. As fusões e aquisições, sobretudo no setor de serviços como energia e telecomunicações, fazem com que as empresas passem da condição de multinacionais para a de globais.

Esse novo mundo global passa a exigir dos gerentes muito mais agilidade e cultura em termos globais. Além de entender de taxas de câmbio, os homens de negócio precisam ter a capacidade de elaborar e checar estratégias globais. Precisam compreender o movimento tecnológico transfronteira, possuir sagacidade política em países diferentes e estar cientes das questões do comércio global e motivações subjacentes a clientes de todo o planeta. Com a globalização, os gerentes precisam dispor não apenas de habilidades interpessoais, mas também interculturais.

Uma empresa que procura criar capacidade organizacional global precisa, pois, indagar em que medida seus recursos humanos estão preparados para atender a esse desafio:

- Quantos de seus gerentes possuem essas competências globais.
- Quantos são sensíveis à cultura e peculiaridades de cada mercado.
- Quantos são capazes de representar adequadamente os interesses da empresa para uma plateia global.

- Que percentual poderia ficar à vontade em um jantar com clientes importantes de outros países.
- Que sistemas de incentivo podem estimular os funcionários a movimentar-se pelo mundo e compartilhar as ideias em nível mundial.
- Como a empresa pode criar uma mentalidade que respeite as condições locais e ao mesmo tempo promova o pensamento global (ULRICH, 1998, p. 18).

Ao contrário do que muitos possam imaginar a globalização não produz “receitas globais” que podem ser prescritas às organizações interessadas em se inserir nessa nova ordem. A marca registrada de uma empresa global, de acordo com Keegan e Green (1999), é a capacidade de formular e implementar estratégias globais que alavanquem o conhecimento mundial, respondam plenamente às necessidades locais e façam uso do talento e energia de cada membro da organização. Essa é, pois, uma tarefa heroica, que exige visão global e sensibilidade para as necessidades locais. Não há dúvida, portanto, de que as organizações serão cada vez mais solicitadas a capacitar seus membros para que possam desenvolver a contento essas tarefas.

### **c) Participação do Estado:**

Uma das principais características do neoliberalismo, que constitui a corrente econômica dominante no Ocidente, consiste na diminuição do papel do Estado na vida econômica.

Todavia, no referente às relações entre empregados e empregadores, o que se nota é a presença do Estado tornando-se cada vez mais intensa, não apenas no Brasil, mas, sobretudo nos Estados Unidos - a Meca do neoliberalismo -, aonde por meio de políticas e de regulamentações, o governo vem sendo considerado como terceira parte nas relações de emprego.

Desde 1964, a política do Governo Federal vem revolucionando o direito dos empregados, deliberando sobre igualdade de oportunidades, segurança e saúde, benefícios adicionais e discriminação no trabalho (Dobbin, Sutton, 1998,

p. 441 apud GIL, 2014). Estima-se que nos EUA cerca de metade das decisões das empresas é definida por regulamentação federal, estadual ou municipal (Milkovich e Boudreau, 1997, p. 28 apud GIL, 2014). Exemplo significativo dessa situação foi a recente decisão da Justiça norte-americana determinando a separação das empresas de Bill Gates, o homem mais rico dos Estados Unidos.

No Brasil, a presença do Estado nas relações de trabalho tem sido mais evidente no que se refere aos encargos financeiros atribuídos aos empregadores.

Nota-se, porém, a tendência à ampliação dessa participação, que é evidenciada por dispositivos legais favorecendo segmentos populacionais e impedindo formas de discriminação. Já são em bom número os casos em que a inobservância desses dispositivos levou empresas ao pagamento de vultosas multas e indenizações, o que significa que as empresas precisam tornar-se mais competentes para eliminar riscos decorrentes da má gestão de seus empregados (GIL, 2014).

#### **d) Ampliação do setor de serviços:**

O setor de serviços vem apresentando nas últimas décadas níveis de crescimento muito mais acelerados do que os demais setores econômicos. Essa expansão tem sido determinada por múltiplos fatores, tais como mudanças nas preferências dos consumidores, alterações na legislação, criação de novos regulamentos e, sobretudo avanços científicos e tecnológicos, que acabaram por provocar a extinção de muitos empregos industriais, bem como mudanças nas formas de organização e gestão das empresas. E tudo indica que essa tendência irá acentuar-se ainda mais nos próximos anos.

O desempenho das atividades relacionadas ao setor de serviços requer profissionais com mais elevados níveis de capacitação técnica do que os dos demais setores. Isso significa que os processos de seleção deverão tornar-se

mais aprimorados, para garantir às empresas o suprimento de pessoal habilitado em seus quadros. Prevê-se também que os gastos com programas de capacitação de pessoal deverão aumentar significativamente. Muitas empresas, em função da especificidade de seus produtos, precisarão não apenas manter o aparato necessário para formar seu próprio pessoal, mas também para adequá-lo às constantes alterações do mercado.

#### **e) Diversificação da força de trabalho:**

A força de trabalho vem tornando-se significativamente diferente nos países desenvolvidos, sobretudo no referente a gênero, idade e etnia. Em diversas cidades norte-americanas, como Miami, Los Angeles e New York, aproximadamente metade de sua força de trabalho já é constituída pelos integrantes das minorias afro-americana, latina e asiática. No Brasil, embora com menor intensidade, essa tendência já se evidencia.

A imigração é um assunto que deixou de ser ‘tema de literatura’ para nós brasileiros, isto é, temos figurado entre os países que recebem grande parcela de refugiados, a título de exemplo, os haitianos que estão entrando via região norte do país e no caminhar das coisas, em breve será uma mão-de-obra de grande poder, podem apostar.

A presença da mulher no mercado de trabalho vem aumentando significativamente, a ponto de o sociólogo Manuel Castels (1999, p. 274) considerar esse fato como o mais importante na explicação do aumento do desemprego do que o próprio desenvolvimento tecnológico. Não se trata apenas de aumento qualitativo dessa presença, já que as mulheres vêm ocupando altos cargos nas empresas com frequência cada vez maior. Também há que se ressaltar que esse fenômeno também não se deve exclusivamente à diminuição do preconceito contra ela, mas, sobretudo à elevação de seu nível de qualificação profissional.

Basta considerar que no Brasil as mulheres já representam quase metade da população universitária e, nos Estados Unidos, em 1998, 41,8% dos doutorados foram obtidos por mulheres (KORETZ, 2000 apud GIL, 2014).

#### **f) Alteração da jornada de trabalho:**

A ampliação de setor de serviços tem como consequência inevitável a extinção de empregos na indústria e na agricultura. Por outro lado, a implantação de novas tecnologias na produção de bens e de serviços numa empresa frequentemente implica a redução de postos de trabalho. A não ser no caso de alguns poucos países, como os Estados Unidos, que vêm apresentando elevados níveis de crescimento econômico há cerca de uma década, a maioria das nações da Europa e da América só tem visto o progressivo aumento de suas taxas de desemprego.

A elevação dos níveis de desemprego constitui um dos mais graves problemas sociais do mundo contemporâneo e conseqüentemente uma das mais graves ameaças à ordem social definida após a queda do socialismo real e a globalização.

Tanto é que a incapacidade para solucionar o problema do desemprego tem constituído o principal arsenal de críticas dos que se opõem ao neoliberalismo, que constitui o principal fundamento teórico das ações econômicas desenvolvidas no mercado global.

A solução desse problema não é simples. É provável que se venha a redistribuir o trabalho, reduzir sua jornada e valorizar o tempo ocioso. Na Europa, alguns países já caminham nessa direção. Na Holanda, por exemplo, cerca de um terço dos empregados trabalha em tempo parcial. De Masi (2000) assinala que o problema atual não é o da produção, mas o da distribuição equânime da empresa, e propõe que se passe a remunerar o tempo livre. Isso viria permitir a instauração do “ócio ativo”, já que as pessoas se deslocariam para tarefas criativas, como as ciências, as artes e os esportes.

O papel do governo parece fundamental para o equacionamento desse problema. Todos os segmentos da sociedade civil, no entanto, devem ser convocados para desenvolver esforços com vista em sua minimização. Não resta dúvida, também, de que importante papel deverá ser desempenhado pela empresa nesse sentido e pode-se prever que a implementação das ações requeridas para isso não deverá ser confortável para elas. E as ações que

vierem a desenvolver-se nesse sentido estarão intimamente relacionadas à redefinição das políticas de pessoal das empresas.

**g) Ampliação do nível de exigência do mercado:**

O mercado consumidor vem-se tornando não apenas mais sofisticado, mas cada vez mais disposto a lutar por seus direitos. Tanto é que nos Estados Unidos e na Europa detecta-se o expressivo crescimento do número de entidades voltadas a sua defesa, oriundas não apenas da sociedade civil, mas também da própria Administração Pública. No Brasil, que não dispõe de tão fortes tradições nessa área, já se dispõe de um Código de Defesa do Consumidor. As empresas têm que lidar hoje com um mercado interessado não apenas em consumir, mas em exigir mais qualidade de seus produtos. Nos Estados Unidos, as ações contra empresas em virtude de propaganda enganosa intensificam-se a cada dia. São bem conhecidas, por exemplo, as várias ações movidas com sucesso contra empresas produtoras de cigarros.

**h) Responsabilidade social:**

A essência do capitalismo é o lucro. Nesse sentido, há quem admita que a responsabilidade de uma empresa consista exclusivamente em maximizar o lucro de seus acionistas. Verifica-se, no entanto, forte tendência para admitir que as empresas devem assumir valores éticos, respeitar seus funcionários, proteger o meio ambiente e comprometer-se com as comunidades.

Funcionários, comunidades e clientes estão sendo vistos como uma nova espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados. Responsabilidade social, portanto, passa a fazer parte da agenda das empresas que desejam sobreviver. Tanto é que já existe uma norma internacional de responsabilidade social - a *Social Accountability* 8000 (SA8000).

Essa norma atesta a qualidade ética das relações humanas envolvidas no processo produtivo e, para recebê-la, a empresa precisa demonstrar que:

a) não emprega trabalho infantil ou trabalho forçado e não admite fornecedores que os empreguem;

b) garante a igualdade de salários para homens e mulheres; e,

c) não mantém nenhuma discriminação de raça, sexo, religião, orientação política e opção sexual nas contratações, promoções, acesso a treinamento, etc.

Já podem ser encontrados muitos exemplos de empresas que de alguma forma passaram a adotar condutas éticas. A Levi's mantém um código de conduta para seus fornecedores, visando garantir remuneração, condições de trabalho e respeito aos funcionários envolvidos na elaboração de seus produtos.

- A Body Shop, um dos maiores fabricantes mundiais de cosméticos, aboliu os testes de produtos em animais e promove campanhas de prevenção à AIDS.
- A Toys “H” Us, maior varejista de brinquedos dos Estados Unidos, combate o trabalho infantil em toda a cadeia produtiva.
- A Xerox, nos Estados Unidos, tem permitido que funcionários na empresa afastem-se para desenvolver trabalhos na comunidade, sem prejuízo de seus salários (VASSALLO, 1999, p. 66).
- A Nike, em 1998, viu suas ações despencarem na Bolsa de Valores após a denúncia de exploração de trabalho infantil por parte de fornecedores asiáticos da empresa.

No Brasil, já se pode identificar vários casos de empresas com participação em atividades sociais (REGIS, 1999). A Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança, criada em 1990 por iniciativa dos fabricantes de brinquedos para desenvolver soluções para os problemas das crianças, tem-se notabilizado por diversos programas sociais, tendo sido elogiada por entidades internacionais como o UNICEF. Essa fundação oferece o selo Empresa Amiga da Criança para as empresas que, além de se comprometerem a não utilizar mão-de-obra infantil, divulguem a legislação que veda essa prática e apoiem ações em prol da infância.



O Instituto Ethos, criado em 1997, com a finalidade de promover o conceito de responsabilidade social entre as empresas, já conta, no Brasil, com cerca de 200 empresas filiadas.

## 2.2 Desafios organizacionais

Enquanto os desafios ambientais, por lógica, decorrem de fatores externos a organização, os desafios organizacionais, é obvio, decorrem de problemas internos das organizações.

Segundo Gil (2014), eles podem em boa parte ser considerados subprodutos das forças ambientais, pois nenhuma empresa opera no vácuo. As organizações, no entanto, costumam apresentar melhores condições para enfrentar esses desafios do que os determinados pelo ambiente. Administradores competentes detectam problemas dessa natureza e são capazes de lidar adequadamente com eles antes que se tornem maiores. À medida que estejam bem informados acerca das principais questões de recursos humanos e dos desafios organizacionais, esses administradores conseguem ser proativos, ou seja, capazes de tomar as providências necessárias para que o problema seja enfrentado antes que fuja ao controle da organização (Gómez-Mejia et al, 1998, p. 7 apud GIL, 2014).

Entre os principais desafios dessa natureza estão: avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas também para fornecedores e consumidores, *downsizing*, autogerenciamento das equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização.

### **a) Avanços tecnológicos:**

O ambiente em que se situam as organizações apresenta-se cada vez mais volátil. A cada dia surgem máquinas melhores e *softwares* mais inteligentes. A revolução da informática vem proporcionando com frequência cada vez maior a troca de operadores por computadores e robôs. Como o ritmo de mudança torna-se cada vez mais veloz, logo após a introdução de novas

tecnologias já se percebe a necessidade de inovar; por exemplo, um computador de última geração, ao ser adquirido, já começa a tornar-se obsoleto.

As mudanças ambientais costumam determinar não apenas o aperfeiçoamento tecnológico das máquinas, equipamentos e ferramentas das empresas, mas muitas vezes sua própria transferência para outra localidade ou mesmo a desativação de alguns de seus setores. Além disso, não basta a uma empresa ajustar-se ao ambiente mediante a incorporação de tecnologia. A resistência à mudança é um fenômeno natural e perfeitamente previsível nas comunidades humanas. Assim, cada mudança tecnológica passa a requerer também a adoção de ações significativas em relação a seu pessoal com vista em minimizar os riscos decorrentes dessa resistência.

Gil (2014) afirma que se as empresas quiserem prosperar, ou pelo menos sobreviver, deverão ajustar-se rápida e efetivamente a esse ritmo de mudança. Para tanto, irão precisar de trabalhadores cada vez mais qualificados. Sua capacidade de aprendizagem deverá ser contínua, para serem competitivas.

Nesse contexto, o capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais. Não são apenas as máquinas e os equipamentos que se tornam obsoletos; os conhecimentos e as habilidades também. A capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é que se torna a grande vantagem competitiva. Nos Estados Unidos, em fins dos anos 90 já começou a aparecer a sigla CKO para designar o *Chief Knowledge Officer* (executivo responsável pela gestão do conhecimento).

Mais do que em qualquer outra época, portanto, trabalhador qualificado é que passa a ser a diferença. Cabe, pois, aos gestores de pessoas, em boa parte, proporcionar os meios necessários para garantir esse ajustamento. Tanto é que a Gestão de Pessoas também vem sendo designada Gestão de Competências (CARVALHO, 1998, p. 163).

### **b) Competitividade:**

A área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades.

Para manter baixos custos, a empresa precisa:

- Selecionar adequadamente seu pessoal;
- Treinar seu pessoal para que se torne mais eficiente e competitivo;
- Manter relações de trabalho harmoniosas;
- Garantir elevados níveis de segurança e de saúde para seu pessoal;
- Estruturar o trabalho para reduzir o tempo e os recursos necessários para planejar, produzir e distribuir os bens e serviços produzidos.

Para que possa implementar programas de qualidade, as empresas necessitam integrá-los a programas de pessoal, como os sistemas de incentivos. Outra contribuição da área para garantir vantagem competitiva à empresa está na utilização das pessoas com capacidades distintas para criar competência insuperável em determinado setor (Gómez-Mejia et al., 1998, p. 8 apud GIL, 2014).

### **c) Integração dos empregados à cadeia de valor:**

As empresas precisam ser cada vez mais sensíveis ao consumidor. Isso significa maior nível de inovação, decisões mais rápidas, liderança de preço e vinculação efetiva com fornecedores e vendedores para formar uma cadeia de valor para os consumidores (ULRICH, 1998, p. 20).

Tradicionalmente, as atividades de recursos humanos têm sido direcionadas para dentro da empresa. A mudança de foco para o consumidor, entretanto, requer o direcionamento de sua atenção para a cadeia de valor em que a empresa está inserida. Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados devem, portanto, ser considerados segundo essa perspectiva, já

que os fornecedores e consumidores passam a ser vistos como avaliadores de seu desempenho.

**d) Descentralização:**

Muitas ainda são as empresas que mantêm centralizadas suas principais funções, tais como recursos humanos, produção, finanças e marketing. Essa postura, no entanto, vem-se tornando cada vez mais inadequada, visto que os custos operacionais da empresa tendem a elevar-se e a inflexibilidade daí decorrente acaba por torná-la menos competitiva. Por isso é que as modernas empresas vêm adotando a descentralização, que transfere responsabilidade e poder de decisão de uma central de comando para pessoas de departamentos que se situam mais próximos das situações que demandam sua atenção.

As atividades referentes à gestão de pessoas tendem a ser cada vez mais descentralizadas, a ponto de o órgão de recursos humanos em muitas empresas ficar reduzido a uma unidade de *staff*. A seleção vem deixando de ser realizada por seções específicas e passa a ser conduzida pelos próprios dirigentes das unidades em que os novos empregados irão trabalhar. O treinamento, por sua vez, tende a constituir atribuição das chefias, que em decorrência devem apresentar novo perfil. As expressões todo gerente deve ser gerente de recursos humanos e todo chefe deve ser um educador mostram-se cada vez mais verdadeiras.

**e) Downsizing:**

Para serem rentáveis, ou pelo menos para sobreviver, as empresas precisam passar por reestruturações periódicas que implicam mudar significativamente a estrutura existente. Muitas vezes essa reestruturação requer sua diminuição de tamanho (*downsizing*), o que envolve a diminuição das instâncias hierárquicas da empresa e, conseqüentemente, a extinção de postos de trabalho.

Corte de pessoal constitui uma das ações mais dramáticas do setor de recursos humanos. Muitas empresas e mesmo nações, como o Japão, mantinham como um de seus mais caros princípios a não demissão de

empregados. A partir do final da década de 80, no entanto, muitas empresas passaram a sentir a necessidade da reestruturação. No Brasil, sobretudo em



virtude da “abertura econômica”, com a conseqüente queda das proteções alfandegárias e o enfrentamento da concorrência externa, as empresas passaram a aplicar sistematicamente o corte de pessoal como forma de aumentar a competitividade.

Cabe, naturalmente, ao setor incumbido da gestão de pessoas coordenarem ações dessa natureza. Exige-se desse setor, mais do que em qualquer outro momento, que essas ações sejam realizadas de forma racional, evitando, à medida do possível, ferir princípios que a empresa deve manter. Os gestores de pessoas precisam analisar criticamente esse processo. Tanto é, que já se critica a maneira como foram feitos esses cortes, logo após o surgimento do conceito de downsizing. Biasca (1995) propõe até mesmo a mudança desse nome para “*resizing*” (redefinição de tamanho).



#### **f) Autogerenciamento de equipes:**

Muitas das organizações mais bem-sucedidas do mundo estão descobrindo que o antigo conceito de um chefe único pode ser efetivamente substituído pelo conceito de equipe. As experiências desenvolvidas nessas organizações mostram que é possível trabalhar tão bem, ou até melhor, se for eliminado o antigo conceito de chefe.

A sociedade alcançou um estágio tal que dispensa as pessoas que concentram quase todo o poder de um sistema de trabalho e dão ordem a todos (Manz e Sims, 1996 apud ágil, 2014). As equipes auto gerenciadas fornecem, pois, um meio para as empresas aumentarem sua produtividade e qualidade e constituem uma importante resposta ao desafio da competitividade.

A existência dessas equipes não significa, porém, que as empresas não precisem mais de gerentes ou de líderes. Na verdade, a liderança é um dos principais ingredientes para o funcionamento das equipes. Contudo, são os líderes, e não os chefes, que permitem a auto gerência das equipes.



Como transformar esse conceito em realidade constitui importante desafio para a Gestão de Pessoas. Para colocar em prática a empresa sem chefes e melhorar permanentemente seu desempenho, torna-se necessário organizar as pessoas em equipes e oferecer o que elas precisam para fazer o trabalho por conta própria (treinamento, materiais, informações). Contudo, requer-se principalmente que se vençam as resistências à aceitação desse

novo conceito, tais como a ênfase na individualidade, a desconfiança e a perda de oportunidades de emprego e de ascensão profissional.

#### **g) Administração virtual:**

A corporação virtual, que começou como uma visão de futurólogos, tornou-se uma realidade, graças às inovações no processamento da informação, nos sistemas de fabricação e, sobretudo, na comercialização dos produtos via Internet. Na geografia mental do comércio eletrônico, a distância foi eliminada: existe apenas uma economia e um mercado. Como consequência, toda empresa precisa tornar-se competitiva em nível global, mesmo que produza ou venda apenas dentro de um mercado local ou regional (DRUCKER, 2000, p. 118).

O impacto da tecnologia virtual tem sido mais evidente na comercialização dos produtos. Vai muito mais além, no entanto: determinou o aparecimento de um novo modelo empresarial que implica mudanças em sua estrutura, nos departamentos, escritórios, na noção de cargo e, sobretudo no relacionamento com os clientes (DAVIDOW, MALONE, 1993). O mercado já está exigindo que as empresas tenham condições de atender a clientes situados em diferentes partes do globo, promovendo não apenas a entrega rápida, mas também uma grande variedade de produtos sob medida.



O produto virtual existe antes de ser produzido, sendo que seu conceito, projeto e fabricação estão armazenados em computadores e na mente das equipes cooperativas. O cliente, por sua vez, participa da concepção do produto (ou do serviço), que demanda segundo suas expectativas. Esse

modelo, que produz a satisfação quase instantânea do cliente, requer, portanto, uma mudança no perfil da nova empresa ou organização virtual. Um grande desafio aos recursos humanos passa a ser a preparação de um novo tipo de funcionário, altamente qualificado (GIL, 2014).

#### **h) Cultura organizacional:**

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que espelham, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo. Enquanto há empresas que valorizam, por exemplo, o uso do uniforme e enfatizam a conformidade às normas, há outras que se caracterizam pelo estímulo à individualidade, pela autonomia de seus membros e pelo baixo nível de dependência em relação aos superiores.

Abordar temas relacionados à cultura organizacional constitui um dos mais delicados empreendimentos no campo da administração, já que envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência. Cabe considerar, no entanto, que as empresas que promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores condições para desenvolver-se quando comparadas às mais rígidas em relação aos estímulos externos.

#### **i) Terceirização:**

Terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco de negócios da empresa é uma solução reconhecida como prática e eficiente. Sem contar que é muito atraente para a empresa, pois representa a promessa de livrar-se do pesado encargo de gerenciar a folha de pagamento. No entanto, nem sempre essa terceirização tem sido feita de maneira adequada. Muitas empresas têm contratado prestadores de serviços incapazes de prestar serviços com a mesma qualidade anterior.



Ao contrário do que muitos empresários pensam, a finalidade básica da terceirização não é cortar custos, mas aumentar a produtividade. Muitas vezes, a redução de despesas só vem a ocorrer ao longo do tempo, mais em decorrência do uso da tecnologia e de processos especializados do que em função da dispensa de pessoal. Além disso, a terceirização de uma atividade não significa que a empresa não mais precisa preocupar-se com ela. Pelo contrário, requer a avaliação constante dos terceirizados e mesmo a realização de pesquisas com os clientes para medir a satisfação com os serviços.

A terceirização representa sério desafio para a Gestão de Pessoas, não apenas porque pode envolver dispensa de pessoal, mas, sobretudo porque o próprio departamento de Recursos Humanos pode ser terceirizado. Em algumas empresas que implantaram a terceirização, foram mantidos apenas o diretor e um ou dois gerentes estratégicos para planejar os rumos do setor (GIL, 2014).

### **2.3 Desafios pessoais**

Claro que esses são desafios (postura da organização frente ao colaborador) que precisamos ficar muito atentos! Afinal de contas estão diretamente relacionados aos desafios organizacionais, constituindo, muitas vezes, reflexos do que ocorre com a empresa inteira. A maneira como a empresa trata seus empregados pode, no entanto, afetar o impacto dos desafios organizacionais. Por exemplo, se empregados que ocupam posições-chaves deixam uma empresa para trabalhar para seus competidores, sua posição competitiva poderá ficar ameaçada (GÓMEZ-MEJIA et al., 1998, p. 15 apud GIL, 2014).

Os desafios individuais são os mais importantes para que uma empresa possa ser identificada no estágio de gestão de pessoas. Os mais evidentes são identificação com a empresa, ética e responsabilidade social, produtividade, segurança no trabalho, *empowerment*, qualidade de vida e evasão de talentos.

**a) Identificação com a empresa:**

Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características. Não se pode, porém, esquecer que as ações desenvolvidas sob o impacto da reengenharia e do *downsizing* para muitos empregados, na década de 90, significaram apenas a implantação de um sistema de demissões. Como podem, então, as empresas que adotaram procedimentos dessa natureza garantir que seus empregados sintam-se em condições de identificar-se com elas? Requer-se, portanto, das empresas muita transparência no estabelecimento das bases de sua política de pessoal. Somente dessa forma poderão dizer que não estão mais administrando recursos, mas pessoas (GIL, 2014).

**b) Conduta ética:**

A expectativa de que as empresas comportem-se de maneira ética com seus fornecedores, consumidores, concorrentes e empregados vêm-se intensificando. Tanto é que muitas empresas vêm criando códigos de ética delineando procedimentos a serem seguidos por seus empregados. Ocorre, porém, que com frequência esses códigos são elaborados de forma muito genérica ou pouco realista, o que dificulta acreditar que foram feitos para valer. Também ocorre em muitas empresas que esses códigos destinam-se aos empregados, sem que se observe a contrapartida do empregador (GIL, 2014).

**c) Produtividade:**

Para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Tanto é que, quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de sua mão-de-obra. Essa produtividade, por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação.

- A capacitação ou competência para desempenhar um trabalho é atribuição do setor de Gestão de Pessoas, implementada por meio de ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Requer-se, portanto, das empresas o aprimoramento desses procedimentos. Basta lembrar apenas que, num país como o Japão, cada empregado passa em média 20 horas anuais em atividades de treinamento.
- A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa. Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação.

Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados.

#### **d) Segurança no emprego:**

Numa era marcada pelo *downsizing* e pela reestruturação, cortes de pessoal tendem a ser vistos como atividade não apenas natural, mas essencial para garantir a competitividade da empresa. A grande oferta de mão-de-obra, por sua vez, contribui significativamente para que as empresas dispensem empregados sempre que julgarem conveniente.

Em decorrência desse quadro, os empregados temem naturalmente por sua segurança no emprego. Essa insegurança, por sua vez, constitui uma das principais causas do stress e um dos maiores comprometedores do baixo desempenho e profundidade. Assim, certa garantia de estabilidade no emprego deve ser encarada pela empresa como fator importante para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho de seus empregados. Por outro lado, a conciliação dessa postura com uma política de competitividade passa a constituir sério desafio relacionado à gestão de seus empregados (GIL, 2014).

**e) Empowerment:**

Um importante desafio que vem sendo apresentado às empresas refere-se à redução da dependência dos empregados em relação aos superiores e ao controle individual sobre o trabalho que executam. Esse processo, designado como *empowerment*, reconhecidamente eficaz para conferir qualidade ao trabalho, implica dotar os empregados de habilidades e de autoridade para tomar as decisões que tradicionalmente têm sido confiadas aos chefes. Sua adoção requer uma verdadeira revolução na organização, pois envolve uma das dimensões mais críticas nas organizações, que é a do poder.

**f) Qualidade de vida:**

Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho.

A Revolução Industrial acabou com as oficinas que os artesãos mantinham em sua própria casa, trouxe como consequência a percepção de que a separação entre o trabalho e a casa é a mais importante divisão do trabalho. Com o advento da economia do conhecimento, a separação rígida entre casa e trabalho começa a ser posta em dúvida (COHEN, 2000, p. 76).

Os empregados, conseqüentemente, passam a querer trabalhar em lugares mais agradáveis. Assim, as empresas são desafiadas a investir no ambiente, tanto para atrair talentos quanto para melhorar a produtividade do trabalho. Mais do que isso, as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas (GIL, 2014).

**g) Manutenção de talentos:**

À medida que se reconheça ser o principal capital da empresa o intelectual, é razoável admitir que ela estará cada vez mais sujeita a perder seus empregados para outras empresas. As empresas que empregam alta tecnologia são particularmente sensíveis a esse problema. A evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos. Daí por que as empresas são desafiadas a desenvolver mecanismos capazes de amenizar essas crenças. Fica claro, porém, que a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

### **CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS X REMUNERAÇÃO**

Dos temas vistos até o momento ficou claro que as organizações estão cada vez mais exigentes quanto à contratação de profissionais.

Também mostramos que as pessoas, o capital humano, tem feito a diferença no somatório dos elementos que levam as empresas a atingir seus principais objetivos: maximização de lucro com redução de custos (evidente que existem outros objetivos).

Análise de currículo, entrevistas, provas, avaliações psicológicas, dinâmicas de grupos, etc. são apenas algumas das ferramentas que as organizações estão usando no momento de contratar alguém para trabalhar numa empresa.

Os profissionais, tanto os que estão à procura de uma vaga, quanto aqueles que fazem parte do processo seletivo têm que ficar atentos porque a

realidade está bem diferente de algumas décadas, principalmente nas competências que as empresas buscam ao contratar.

### 3.1 Conceitos e modelos de competência

O conceito de competências possui ênfase na educação, indo além da simples qualificação. Sua definição transpõe o domínio apenas de competências técnicas, abrangendo atitudes críticas e reflexivas diante da realidade.

Brandão e Aquino (2001) citados por Barbosa e Bitencourt (2003), argumentam que a gestão de competências considera as pessoas como recursos determinantes do sucesso profissional. As competências abarcam dimensões que se referem ao conhecimento, a habilidades e a atitudes. É importante estar atento a como as competências são desenvolvidas e também à questão da articulação entre as dimensões envolvidas. O conceito de competências atua ainda, segundo Barbosa (2003), como um fator decisivo para a empregabilidade.

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo mais especificamente no ano de 1973, quando McClelland publicou o artigo: *Testing for Competence Rather than Intelligence* que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidão, que seria um talento natural da pessoa que pode vir a ser aprimorado, de habilidade, que seria a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimento, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Na grande maioria dos trabalhos que versam sobre competências vamos encontrar citações e definições de Prahalad e Hamel (1990 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), os quais tratam do conceito no nível organizacional,

referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas e gerências inerentes a uma organização.

- Competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais e a experiência.
- Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho;
- A competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (PARRY, 1996, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.19).

Entre 1973 quando o conceito começou a ser elaborado pouco tempo decorreu até ele passar a ser discutido no ambiente empresarial, o que se deu na década de 1980, no contexto da crise estrutural do capitalismo que se configura, nos países centrais, no início da década de setenta.

No modelo de competências importa não só a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho. Os componentes não organizados da formação, como as qualificações tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador, assumem extrema relevância.

O modelo das competências remete, assim, às características individuais dos trabalhadores. Conforme Zarifian (2001) um modelo de competências implicaria em novas práticas de recrutamento, novo tipo de compromisso no que concerne à mobilidade interna, insistência inédita na “responsabilização” dos assalariados e na questão da modificação dos sistemas de classificação e de remuneração.

A adoção do modelo das competências no mundo do trabalho traz, no entanto, implicações contraditórias para o trabalhador. Por um lado, pode-se apontar, como aspecto positivo, a valorização do trabalho, que assume um caráter mais intelectualizado, menos prescritivo, exigindo a mobilização de competências que envolvem domínios cognitivos mais complexos e que vão

além da dimensão técnica, demandando novas exigências de qualificação do trabalhador e a elevação dos níveis de escolaridade.

Segundo Calvosa et al (2005), a implantação de um modelo de competências também traz consigo alguns pontos negativos nos empregados, tais como uma busca incansável de ser o melhor, alto índice de stress, ansiedade decorrente do medo da perda do emprego das relações de trabalho inseguras, da intensificação e expansão da jornada de trabalho, do enfrentamento cada vez maior de responsabilidades no trabalho sem a contrapartida do aumento do salário ou da estabilidade no emprego e de ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas.

Por isso, cabe à empresa, avaliar todos os itens de prós e contras na gestão de competências, pois não basta só pensar nos rendimentos da empresa, mas também no bem-estar das pessoas que ali trabalham, uma vez que a qualidade de vida, há cada ano, vem se transformando em um dos principais anseios do trabalhador brasileiro, na maioria das vezes, superando a remuneração ofertada (CALVOSA et al, 2005).

Alguns autores e profissionais da área falam em competências técnicas e comportamentais; outros falam em competências essenciais, no fundo todas elas se reportam à habilidade para realizar alguma tarefa de forma satisfatória, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que propiciam maior facilidade de executar e solucionar determinadas atividades.

No rol das competências técnicas teríamos a escolaridade e/ou formação específica de um cargo, que é o que fazemos quando concluímos algum curso profissionalizante, terminamos a faculdade, a especialização, etc.

Já no rol das competências comportamentais, também bastante desejadas pelos empregadores, seriam aquelas inerentes à personalidade de cada pessoa, desenvolvidas no convívio social, ou ainda, aprimoradas através de treinamentos e autodesenvolvimento.

As competências essenciais são as competências da organização que geram vantagem competitiva. Relacionando essas competências à cultura, conhecimento e modelo de gestão são mais difíceis de serem copiadas pois



estão no âmbito do intangível, subjetivo e ainda com variação constante (SILVA, 2005).

Voltamos a Prahalad e Hamel (1995) agora citados por Bitencourt (2004), os quais determinam as competências essenciais afirmando que: “[...] constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. [...] Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor [...], à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais”.

Silva (2005) reafirma que conceitualmente, competências essenciais diferem-se das capacidades organizacionais porque são elas que geram vantagem competitiva, é aquilo que a empresa desempenha muito bem, enquanto que suas capacidades são desempenhadas eficientemente, mas sem destacar-se das demais organizações, não contemplando diferenciais.

O site Global Empregos (2014) lista algumas competências importantes e valorizadas no mercado de trabalho. Independente da história, cultura, valores e missão de cada empresa; algumas competências se fazem similares na busca pelo candidato, tais como:

- a) **Relacionamento interpessoal:** saber lidar com pessoas, o que significa basicamente a aprender a ouvir e a se colocar no lugar dos outros.
- b) **Equilíbrio emocional:** o ambiente de trabalho está cada vez mais desafiador, com várias mudanças, competitividade e pressão, tirando todos da antiga “zona de conforto”. É importante manter a calma e saber administrar as emoções para lidar com as pessoas e decisões.
- c) **Trabalho em equipe:** refere-se à capacidade de interagir com o próximo para resolver situações, atingir e superar metas, vencer desafios. Atualmente não se cogita mais a individualidade nas organizações.
- d) **Comunicação:** é preciso saber expressar as ideias, sentimentos e emoções. Por meio da comunicação é possível tirar dúvidas, apresentar

soluções para os fatos. Quando não se comunica, fica mais difícil agregar algum valor à empresa.

- e) **Iniciativa:** quem tem iniciativa, consegue atuar com velocidade e inovação, evitando que os problemas primeiro aconteçam para só depois tomar uma atitude. Trata-se da capacidade de propor algo ou ter uma atitude sem esperar que alguém lhe peça para fazer.
- f) **Comprometimento:** capacidade de se comprometer com algo que combinou anteriormente.
- g) **Flexibilidade:** ser capaz de aceitar e lidar com as mudanças, o que é inevitável no ambiente corporativo, como também situações e comportamentos antagônicos.

Como podemos observar, além dos conhecimentos técnicos, desenvolver as Competências acima resultam em um profissional mais preparado tanto para lidar com os problemas de maneira a encontrar um resultado satisfatório, quanto para lidar com a situação de maneira madura e adequada.

### 3.2 Remuneração por competência

Para Gil (2014) a remuneração por competência, “é diretamente vinculada a um processo de certificação, na qual o empregado precisa demonstrar sua competência. O uso de aumentos de salário, por sua vez, não está vinculada à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais”.

A remuneração por competência adota o critério da diferenciação salarial baseada na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira. Esse sistema de remuneração passou a ser interessante em função de diversos fatores como o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência.

Este sistema tem como objetivo adequar a estrutura de carreira e remuneração às necessidades de modernidade e competitividade exigidas pelo atual contexto organizacional e ao perfil estratégico.

Diante desse contexto várias empresas iniciaram seus estudos para que a remuneração fosse de acordo com as competências, procurando identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais deveriam possuir para enfrentar a nova realidade e desempenhar melhor suas funções.

Destacam-se, a seguir, algumas vantagens da utilização da remuneração por competências:

- a) Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- b) Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- c) Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- d) Mantém o nível de profissionalização e especialização do empregado compatível com a competitividade;
- e) Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- f) Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- g) Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- h) Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Se utilizada com eficácia, a remuneração por competência, além de recompensar os funcionários pelo valor que agregam aos seus cargos, ajuda à organização melhor focar sua missão e conseqüentemente atingir seus objetivos (GIL, 2014).

A remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, que começa a ocupar espaço nos programas de gestão de pessoas. Essa nova estratégia privilegia, em primeiro lugar, o homem, e, em segundo lugar, o cargo. Isto é o que a diferencia dos modelos tradicionais de remuneração. Na premissa deste modelo, a avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o empregado assume na empresa (CALVOSA ET AL, 2005).

Segundo a Empresa CATHO, os modelos de remuneração com foco em competências e habilidades enquadram-se dentro do conceito de remuneração estratégica e nasceram inseridos nesse contexto de competitividade crescente, como uma forma inovadora e inteligente de atender as novas demandas dos ambientes organizacionais.

Ao longo das várias mudanças ocorridas, as empresas implementaram readequações em diversos âmbitos de seus processos, as estruturas organizacionais passaram a ter número menor de níveis hierárquicos, de forma a possibilitar redução de custos aliada a maior agilidade na cadeia de decisão; os quadros de pessoal de uma forma geral, na busca de alternativas para redução de custos, sofreram revisões e enxugamentos; a produção passou a buscar formas alternativas de organização dos trabalhos, surgindo as “células de trabalho” onde a demanda é por perfil de profissionais com maior amplitude e autonomia de atuação, começamos a falar em multifuncionalidade, em responsáveis por processos e em grupos autogeridos.

Estas, dentre outras medidas, fizeram surgir novas necessidades que os sistemas tradicionais de cargos e salários não conseguiam atender, e como alternativa, experiências foram sendo desenvolvidas com base na remuneração por competências e habilidades, sendo que, atualmente, várias empresas de ponta já adotam esta ferramenta.

É um modelo que também se alinha a filosofia de gestão integrada da área de recursos humanos, e quando falamos em gestão de competências, certamente estamos abrangendo iniciativas e ações dentro de vários aspectos de RH. Podendo envolver, desde os níveis estratégicos, dentro de um contexto de desenvolvimento organizacional, onde são identificadas as “Competências

Essenciais” ligadas ao macro objetivos do negócio, até ir descendo para o nível dos processos, onde são identificadas as competências e habilidades específicas de cada função da empresa.

Uma vez identificadas estas competências, através da elaboração das descrições de cada função, as ações de seleção, acompanhamento, avaliação, desenvolvimento e remuneração dos profissionais, passam a ser regidas sob o foco de dotar a empresa dos níveis de competências necessários ao alcance e gestão de um diferencial competitivo baseado em seus recursos humanos.

A principal característica da gestão da remuneração baseada em competências, é que ela permite a empresa administrar os seus níveis salariais de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo. Desta forma, além de orientar as ações da organização, também é sinalizado para o funcionário, onde ele pode investir em seu autodesenvolvimento e, na medida em que ele vá alcançando níveis maiores de competência dentro do cargo, também vai alcançando crescimento nos níveis salariais recebidos.

Ainda é um desafio para o mundo corporativo utilizar o modelo de remuneração por competência, mas vale a pena buscar na literatura cases de sucesso e aprender também com os erros e acertos e investir na remuneração por competência, lembrando que mais importante que o colaborador saber fazer seu marketing pessoal é saber observar e detectar aqueles que buscam o desenvolvimento de suas competências a todo instante.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Teresa (org.). *As Pessoas na Organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

AQUINO, Cleber Pereira. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARBOSA. A. C. Q. **Um mosaico da gestão de competências em organizações brasileiras**. Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 38, n. 4, p. 285-297, out/nov/dez. 2003.

BARBOSA. A. C. Q.; BITENCOURT. C. A gestão das competências. In: BITENCOURT. C. (org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BIASCA, Rodolfo E. **Rezising**: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**. Revista RAE, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria et al. **Remuneração por Competência**: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. **Gestão de competências**: uma nova (?) abordagem em recursos humanos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.32, n. 5, set.out. 1998.

CASTELS Manuel. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CATHO EMPRESAS. **Remuneração com foco em Competências e Habilidades** (2015). Disponível em: [http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/Remuneracao\\_com\\_foco\\_em\\_Competencias\\_e\\_Habilidades.php](http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/Remuneracao_com_foco_em_Competencias_e_Habilidades.php)

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição compacta 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COHEN, David. **Beleza é fundamental..., mas nem tanto**. Exame. São Paulo: Abril, 26 de agosto de 2000.

COSTA, Paula Cristina. **Gestão de pessoas**: arte ou ciência (2010). Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=0ey42tkxn](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=0ey42tkxn)

CUNHA, Pina Manuel e et al. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Editora RH, 2008.

DAVIDOW, William H.; MALONE, Michel S. **A corporação virtual**: estrutura e revitalização de organizações para o século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DIAS, Carolina Goyatá; LOPES, Fernanda Tarabal; DALLA, Werner Duarte. **Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas**. Da Retórica às Práticas

Antigas com Novas Roupagens. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro de 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2389.pdf>

DUTRA, J. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

DUTRA, Joel de Souza. **Competência**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FISCHER, André Luiz. **Um Resgate Conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Teresa (Org.). *As Pessoas na Organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis. São Paulo: Atlas, 2014.

GLOBAL EMPREGOS. **As competências essenciais para o mercado de trabalho** (2014). Disponível em: <http://www.globalempregos.com.br/competencias-essenciais-para-o-mercado-de-trabalho/>

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.



MOITINHO, Albertina et al. **Desafios ambientais na organização** (2011). Disponível em: <http://interacao-cc.blogspot.com.br/2011/08/desafios-ambientais-na-organizacao.html>

NOVAES, Danyelle da Silva. **Gestão de pessoas no Século XXI** (2011). Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/10243/gestao-de-pessoas-no-seculo-xxi#!2>

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

REBOUÇAS, Lúcia. **O RH continua separando ideias da prática**. Gazeta Mercantil, 12 e 13 de setembro de 1998.

REGIS, Rachel. As flores do bem. **Ser humano**, n. 145, p. 24-9, jun. 1999.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Conflito industrial e sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1966.

SILVA, Danielly Ferreira; LIMA, Gustavo Ferreira da Costa. **Empresas e meio ambiente: contribuições da legislação ambiental** (2013). R. Inter. Interdisc. INTERthesis, Florianópolis, v.10, n.2, p. 334-359, Jul./Dez. 2013. Disponível em: <file:///D:/Downloads/28690-105944-1-PB.pdf>

SILVA, Nicéia Luzia Selete. **Competência essencial: conhecimento, cultura e gestão organizacional como estratégia de negócios** (2005). VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3471.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3471.pdf)

ULRICH, Dave (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VASSALLO, Claudia. **Agenda para o futuro**. Exame: São Paulo, Abril, ano 32, 1999.

WOOD, S. **Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.4, p.30-38, out.dez, 1992.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.