

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

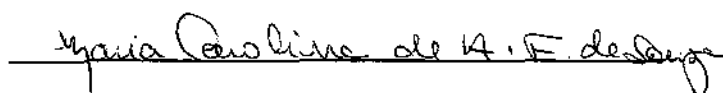
***A GESTÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES:
CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL DE
DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA***

SÉRGIO RUGGIERO

A GESTÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL DE DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA

Este exemplar corresponde a redação final
da tese de mestrado devidamente corrigida e
defendida por Sérgio Ruggiero e aprovada pela
Comissão Julgadora.

Campinas, 15 de Agosto de 2000



Profa. Dra. Maria Carolina de A. F. de Souza
Orientadora

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Carolina de A. F. de Souza (Instituto de Economia - UNICAMP)

Prof. Dr. Miguel Juan Bacic (Instituto de Economia - UNICAMP)

Prof. Dr. Leonel Mazzali (FCL - UNESP)

Tese apresentada ao Instituto de Matemática,
Estatística e Computação Científica da
Universidade Estadual de Campinas, como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Qualidade Profissional.

UNIDADE	86
N.º CHAMADA:	TI/UNI: 340 P
	R. 843g
V.	Ex.
TOMBO BC/	42849
PROC.	16-278/00
C	☐
D	☒
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	21/10/00
N.º CPD	

CM-00147009-2

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP

Ruggiero, Sérgio

R843g A gestão das pessoas nas organizações: característica fundamental de diferenciação competitiva / Sérgio -- Campinas, [S.P. :s.n.], 2000.

Orientadora : Maria Carolina de A. F. de Souza

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Administração de pessoal. I. Souza, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III. Título.

**Trabalho Final de Mestrado Profissional defendido em 15 de agosto de 2000 e
aprovado pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.**

Maria Carolina A.F. de Souza

Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA

Miguel Juan Bacic

Prof (a). Dr (a). MIGUEL JUAN BACIC

Leonel Mazzali

Prof (a). Dr (a). LEONEL MAZZALI

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação teve início com o relato da minha vivência e experiência profissional em grandes organizações que me possibilitaram questionar, aprender, interagir e melhorar a cada dia meu conhecimento. O compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e resultados com os colegas de trabalho foi, ao longo do tempo, objeto de contínuo aperfeiçoamento de aprendizado, de posicionamento profissional e do respeito às pessoas . O contato com clientes e fornecedores foi de fundamental importância na troca de informações, procurando sempre seguir a trilha da parceria onde todos saem ganhando e os resultados positivos aparecem. Sem, evidentemente, todas essas interações, este trabalho não se tornaria realidade. A todos, portanto, profissionais e organizações, o meu reconhecimento.

Agradecimento especial à Profa. Dra. Maria Carolina de A. F. de Souza pela orientação, incentivo e compreensão na preparação desta dissertação. Aos membros da banca examinadora, Profs. Drs. Miguel Juan Bacic e Leonel Mazzali meus sinceros agradecimentos pela correção, sugestões e incentivo.

Aos professores e colegas de classe do curso da qualidade, o meu obrigado pelos conhecimentos transmitidos e momentos compartilhados.

Agradecimentos à minha esposa Márcia e ao meu filho Pedro Henrique pelo incentivo e compreensão e aos meus pais Tullio (in memoriam) e Jacyra por sempre me apoiarem.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a execução desta dissertação, o meu muito obrigado.

Sérgio Ruggiero

RESUMO

O desempenho das organizações refletido nos vários tipos de indicadores, depende de um conjunto de fatores, dentre os quais podem ser citados: tecnologia empregada, grau de automação, processos bem definidos, gestões modernas de administração e qualidade, aprendizado contínuo das melhores práticas - mais conhecido como *benchmarking*, matéria prima utilizada, serviços e pessoas. Desse conjunto constata-se que, tradicionalmente, os acionistas, dirigentes e gestores das organizações não enfatizam a relação gestão das pessoas / desempenho, ou seja, não a identificam como fator de competitividade.

As organizações devem considerar as pessoas como seus agentes de transformação; portanto, a gestão das pessoas torna-se fator fundamental para dar sustentação a essas transformações, imprimindo um caráter diferenciador na batalha competitiva a que as organizações são submetidas em nível global.

O planejamento e desenvolvimento de atividades que nortearão o setor de Recursos Humanos do futuro são desafiadores, porém é fundamental que a estratégia adotada para administrá-los deva estar ancorada na estratégia estabelecida para o negócio.

Como resultado deste trabalho, pretende-se ampliar o entendimento da importância de se investir em treinamento de pessoas, em uma visão de curto prazo, e em capacitação e formação, em uma visão de médio e longo prazo, garantindo um grau de competitividade cada vez maior às organizações. Espera-se, ainda, que este trabalho constitua uma contribuição para a mudança de atitude de acionistas, dirigentes e gestores, os quais precisam ter e cultivar uma característica básica: a vontade de fazer algo inovador.

ABSTRACT

The acting of the organizations contemplated in the several types of indicators depends on a group of factors, among which can be mentioned : technology, automation degree, very defined process , administrative efficiency, excellence for quality, *benchmarking*, raw material, services and people. From this group, it verifies that, traditionally, the shareholders and managers don't emphasize the relationship: people's administration / performance, in other words, they don't identify it as factor of competitiveness.

The organizations should consider the people as their transformation agents; therefore, the people's administration becomes fundamental factor to give support to those transformations, providing a differentiating character in the competitive battle that the organizations are submitted in global level.

The planning and development of activities that will orientate the human resources area of the future are challenging, however it is fundamental that the strategy adopted to manage them should be anchored in the established strategy for the business.

As result of this work, it intends to enlarge the understanding of the importance of investing in people's training, in a short time solution, and people's continuous development, in a medium and long term solution, keeping a degree of competitiveness every time larger to the organizations. It still hopes that this work constitutes a contribution for the changes of shareholders' attitude, leaders and managers that need to have and to cultivate a basic characteristic: the will of doing something innovative.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO DA MANUFATURA CLASSE MUNDIAL E A POSIÇÃO RELATIVA DAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL	10
1.1 Evolução do Desempenho das Empresas Brasileiras 1994/1997	14
2. O PAPEL DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES COMO FONTE DE DIFERENCIAL COMPETITIVO	17
2.1 Visão Geral Rumo a Criação de Diferenciais Competitivos nas Organizações	17
2.2 Necessidade da Criação e Desenvolvimento de Diferenciais Competitivos	20
2.3 Desenvolvimento das Competências Essenciais	25
2.4 Potencial das Pessoas como Fonte de Diferenciais Competitivos	27
2.5 Visualização do Horizonte Competitivo	30
2.6 Restrições à Criação de Diferenciais Competitivos	32
2.7 O Difícil Exercício da Mudança de Cultura	41
2.8 Planejando o Desenvolvimento das Pessoas e a Estratégia Empresarial	42
2.9 Credibilidade nas Palavras e Atos das Pessoas: um Valor Fundamental Esquecido	43
3. AS PESSOAS COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	46

3.1 Relacionamento entre as Pessoas e a Organização	46
3.2 Cultura Organizacional e a Administração das Pessoas	47
3.3 O Papel Fundamental Desempenhado pelo Setor de Recursos Humanos	51
3.4 Os Desafios do Setor de Recursos Humanos nas Organizações	53
3.5 Reconhecimento da Contribuição das Pessoas para a Organização	56
 4. TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS E DE ROTINAS DE R. H.: FATOR POSITIVO OU NEGATIVO NA CONQUISTA DE DIFERENCIAIS COMPETITIVOS?	 63
 5. ANÁLISE DO RESULTADO DAS PESQUISAS E ENTREVISTAS EFETUADAS COM ESPECIALISTAS, PROFISSIONAIS E FUNCIONÁRIOS SOBRE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	 70
5.1 Opiniões de Especialistas e Profissionais da Área de R. H.	72
5.2 Opiniões de Funcionários de Níveis Hierárquicos Médio e Operacional	83
5.3 Pontos Convergentes das Opiniões dos Profissionais de R. H.	84
5.3.1 Estratégia das organizações	84
5.3.2 Posicionamento da gestão de R. H. nas organizações	85
5.3.3 Instrumentos de R. H. utilizados nas organizações	85
5.3.4 Situações de crise de mercado e o poder de reação do setor de R. H.	86
5.3.5 Terceirização de atividades operacionais e de rotinas de R. H.	86
5.3.6 Tendências futuras do setor de R. H.	86
5.4 Pontos Divergentes das Opiniões dos Profissionais de R. H.	87
5.5 Comparativo das Opiniões dos Profissionais de R. H. e os Princípios de Ulrich para o R. H. do Futuro	87

6. CONCLUSÃO	91
6.1 Dos Princípios que Norteiam a Criação de Diferenciais Competitivos	91
6.2 Do Estágio Qualitativo e Competitivo que se Encontra o País	92
6.3 Dos Potenciais Fatores de Criação de Diferenciais Competitivos e as Dificuldades Enfrentadas para Conquistá-los e Consolidá-los	92
6.4 Do Papel das Pessoas como Agentes de Transformação nas Organizações	96
6.5 Da Terceirização de Atividades Operacionais e de Rotinas de R. H.	98
6.6 Geral	99
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUÇÃO

Essa dissertação tem como objetivo estudar a gestão das pessoas como fator de diferenciação competitiva nas organizações e identificar as dificuldades para aprimoramento contínuo do capital intelectual existente. Stewart (1998) argumenta que "o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagem competitiva; constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza". O autor enfatiza, ainda, que "os ativos intelectuais sempre tiveram sua importância, embora nunca tanto quanto agora".

De modo complementar, busca-se analisar as razões do baixo investimento em treinamento e formação de pessoal e da relação nem sempre eficaz entre essas duas atividades, quando existente, e sua efetiva aplicação prática no desenvolvimento profissional das pessoas, garantindo um grau de competitividade cada vez maior para as organizações.

Apesar da aparente importância dada ao assunto em questão, quando se dialoga com dirigentes e funcionários, a realidade mostra um outro quadro tradicional e muito negativo, onde as organizações não conseguem discernir e identificar um claro e sólido diferencial competitivo que seja baseado no conhecimento e na aptidão de seus funcionários.

No decorrer do trabalho, o termo organização será muito empregado e entendido como "um sistema de atividades conscientemente coordenado de duas ou mais pessoas formado para sobrepor a suas limitações individuais. Há uma enorme variedade de organizações: empresas industriais, empresas comerciais, empresas jornalísticas, empresas de consultoria, empresas de auditoria, empresas de propaganda, bancos, financeiras, escolas, universidades, hospitais, laboratórios, clínicas médicas, restaurantes, shopping centers, etc", (Chiavenato, 1998:23;24). Complementando, vale a pena recorrer a Penrose

(1959:11), que afirma: "uma empresa é uma instituição complexa que incide na vida social e econômica de várias maneiras, e que compreende atividades numerosas e diversas, que toma um grande número de decisões significativas influenciadas por variados e imprevisíveis caprichos humanos, porém baseados geralmente em motivos racionais".

As mudanças das últimas décadas levaram a importantes modificações na estrutura econômica e social dos países, conforme ressaltado em diversos textos especializados¹:

- novas tecnologias;
- economia mundial globalizada;
- o Estado perde poder e os sindicatos desaceleram a forma radical de analisar as questões do trabalho;
- sociedade do conhecimento / da informação / da habilidade;
- intensificação da concorrência;
- reformulação das estratégias das organizações;
- desemprego.

A década de 1970 foi marcada pela pressão dos sindicatos em busca de salários e melhorias sociais; começa, também, um período que projeta a desregulamentação dos mercados, a abertura comercial e financeira e, em consequência, a multiplicação de programas de reestruturação de governos e organizações. A abertura mundial da economia, gera um acirramento da competição internacional com uma rápida reestruturação industrial. Inicia-se a era de rápidas e intensas transformações no cenário econômico, conduzindo à globalização.

¹ A terceira Revolução Industrial e Tecnológica: as grandes tendências de mudança- Luciano Coutinho - Economia e Sociedade - Revista do Instituto de Economia da Unicamp, no. 1, agosto 1992, pág. 69.

Frise-se, ainda, o emprego indiscriminado e até corriqueiro do termo "globalização" em textos gerais e técnicos, cujo conceito, em absoluto, não é novo mas sim a intensidade do desafio a ser enfrentado. Aprender a lidar com realidades políticas e econômicas voláteis constitui novos desafios globais para muitas empresas. Ulrich (1998: 16;17).

A constante transformação das tecnologias faz com que os trabalhadores se aperfeiçoem e se adaptem, cada vez mais e rapidamente, às necessidades do mercado. Surge, portanto, um novo desafio para a competitividade das organizações, o qual é centralizado no treinamento, numa visão de curto prazo e na formação e capacitação das pessoas como objetivo de médio e longo prazo, ou seja, a busca pelo conhecimento.

Davenport e Prusak (1998:6) afirmam que "conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações". Os autores (1998:14) descrevem, ainda, que "o conhecimento não é algo novo, porém novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis; a necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado".

Na década de 1980, qualidade passou a ser um fator de diferenciação fundamental nas organizações. O sistema da qualidade implantado pelas organizações e, até então, verificado e certificado apenas pelos clientes, ganha uma grande importância com o surgimento da normalização série ISO 9000.

A partir de 1990, a Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: *a gestão das pessoas*. As pessoas deixaram de ser simples recursos humanos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de

inteligência, conhecimento, habilidade, personalidade, aspirações, percepções, etc. Evoluindo para o final desse século, um dos principais assuntos é a crise do trabalho que assola o mundo ou, pelo menos grande parte dele, já que se observa na América do Norte, atualmente, uma demanda de trabalho, com oportunidades em vários setores da economia, com ênfase àqueles relacionados à tecnologia de ponta.

Deve-se ainda reconhecer que somente conhecimento e experiência profissional não bastam para caracterizar profissionais como intocáveis, *precisa-se demonstrar esse conhecimento, ou seja, praticá-lo*. Necessidades de novos aprendizados e posicionamentos aumentam a cada dia a lista de desempregados. Cada vez menos pessoas conseguem a aptidão para a manutenção, pelo menos, de seu lugar no mercado de trabalho. E quando as pessoas reciclam ou adquirem novos conhecimentos, surge a oportunidade de ocupar melhores posições dentro da hierarquia organizativa ou mesmo ingressar em uma nova profissão.

Aqui cabe ressaltar dois tipos de posicionamento das organizações no mercado de trabalho, uma positiva e a outra negativa. A positiva pautada pela regra da escolha do melhor diante das qualificações para o cargo e a outra negativa pautada pela escolha de profissionais que se vendem por salários baixos, pois não conseguem, por suas próprias qualificações, um trabalho do seu nível para realizar. Os atos praticados pelas organizações contratando mão de obra a baixo custo, vão frontalmente contra o discurso moderno que apregoa qualidade e respeito às pessoas, como fatores fundamentais do desenvolvimento das organizações. Ademais, a escolha por profissionais, seguindo a vertente negativa, é muito prejudicial às organizações que não percebem o sentido do jogo, pois esses mesmos profissionais continuarão a procurar uma oportunidade melhor no mercado de trabalho e quando encontram, desligam-se no primeiro momento, não somando absolutamente nada no processo evolutivo de ambas as partes, com prejuízo maior e indiscutível para as organizações.

Para chegar ao futuro primeiro, ou seja, vencer a corrida competitiva, as instituições precisam descobrir o caminho mais curto entre o hoje e o amanhã. Os objetivos, em geral, não são alcançados em um curto espaço de tempo e podem se passar muitos anos entre a concepção de uma instituição radicalmente transformada e o surgimento de algo substancial e real. A meta é minimizar tanto o tempo quanto o investimento necessários para transformar a previsão em uma verdadeira oportunidade de mudança. Alvin Toffler faz uma referência muito feliz em seu livro "O Choque do Futuro" (1970), onde afirma que "hoje em dia o mundo inteiro é uma história transitória e que o choque do futuro é a absoluta desorientação trazida pela chegada prematura do futuro".

Torna-se mais fácil exemplificar os objetivos futuros nas áreas do trabalho e da economia, em forma de três estágios, segundo observações efetuadas pelos especialistas Hamel e Prahalad (1995):

- estágio 1, refere-se à competição pela liderança intelectual, o desenvolvimento de uma previsão do futuro do setor e a elaboração de uma arquitetura estratégica;
- estágio 2, diz respeito à competição pela definição dos caminhos de migração entre os mercados e a estrutura do setor de hoje e de amanhã e;
- estágio 3, refere-se à competição pelo poder e posição no mercado quando as oportunidades "decolam" e a estrutura do novo setor começa a se formar.

No primeiro estágio, o desafio encontra-se na concepção de uma estrutura alternativa do setor ou uma nova arena de oportunidades. O objetivo é superar o raciocínio e a criatividade dos concorrentes. Na segunda fase, compete-se para moldar o surgimento dessa futura estrutura do setor em benefício da própria organização. Nesse estágio, a meta é ultrapassar e distanciar-se dos concorrentes. A ênfase da maioria dos especialistas de estratégia é com relação

ao estágio 3, a competição baseada no mercado, na qual grande parte da incerteza técnica foi solucionada, existe um produto ou serviço tangível a oferecer, a cadeia de valor assumiu uma forma definida e os papéis complementares de compradores e fornecedores estão claros.

Ao enfrentar desafios de desenvolvimento complexos e que se estendem por vários anos, as instituições estão reconhecendo que é impossível "fazer tudo sozinhas". A preocupação em manter todos os componentes e competências dentro da organização precisa ser repensada. Os relacionamentos entre parceiros não são orientados por transações; são relacionamentos a longo prazo.

Não se pode deixar de lado um comentário no que concerne ao mundo do trabalho, o qual está atravessando uma dessas redefinições fundamentais que marca um ponto decisivo nas sociedades. *Agora a estabilidade reside na pessoa e não na posição.* No futuro, a estabilidade dependerá do desenvolvimento de pelo menos três características básicas como trabalhador e como pessoa:

- "empregabilidade": a estabilidade virá primeiro e acima de tudo do trabalhador ser uma perspectiva atraente para os empregadores e essa atratividade envolve possuir as capacidades e atitudes que o empregador precisa no momento;
- "mentalidade de fornecedor": ser um empregado tradicional e leal já não é mais uma vantagem, na verdade, passou a ser uma desvantagem; por isso, deve-se parar de pensar como um empregado e começar a pensar como um fornecedor externo que foi contratado para realizar uma tarefa específica;
- "elasticidade": as organizações de hoje operam num ambiente tão turbulento que nenhum arranjo lhes serve por muito tempo; o que servirá é a capacidade de se vergar sem se quebrar, de prontamente abrir mão do que está superado e aprender o novo, de recuperar-se rapidamente da decepção, de viver com

elevados níveis de incerteza e de encontrar segurança internamente, mais do que externamente.

Essas capacidades e atitudes proporcionarão ou, de certo, ajudarão em muito a segurança e a estabilidade requerida que não existe atualmente. Deve-se estar preparado para aquilo que vai ser o mundo do trabalho do futuro previsível: o projeto e uma organização construídos em torno de uma combinação mutante de projetos.

As variáveis que compõem o mundo da competição, não deixam espaços para acomodação e, por isso, estratégias e objetivos devem ser definidos e muito bem monitorados; qualquer princípio de desvio de rota, em uma visão preventiva, deve disparar rapidamente uma ação eficaz de solução de problemas.

Diante desse cenário, marcado por um processo de globalização considerado irreversível, o Brasil mostra-se particularmente fragilizado. O longo período de crise econômica agravou certas debilidades estruturais e desorganizou profundamente o Estado, que perdeu a capacidade de ordenar a economia e financiar minimamente o desenvolvimento. Por outro lado, grande parte das organizações não estavam preparadas para enfrentar o novo ambiente concorrencial.

O novo cenário revela um mercado intensamente competitivo. Da competição, nasce a busca pela eficiência produtiva. Disso, vêm as novas formas de trabalho, as modernas (e eternamente tensas) relações entre capital e trabalho ou inusitados conceitos de gerenciamento de pessoas. *E na listagem das reações adversas, o mais cruel dos efeitos colaterais, o desemprego.*

O cenário de transformações rápidas e, por vezes, turbulentas faz com que organizações e gestores preocupados em analisar e avaliar os efeitos dessas transformações busquem melhorias e aprimoramento contínuo nas atividades que

norteiam o cotidiano das próprias organizações, obtendo vantagem no jogo competitivo no qual estão envolvidos. Sair na frente, nesse caso, pode representar a sobrevivência da organização. Assim sendo, a gestão das pessoas torna-se fator fundamental para dar sustentação a essas transformações, imprimindo um caráter diferenciador na batalha competitiva a que as organizações são submetidas a nível global.

As fontes de informação descritas a seguir, serviram de base para a coleta de dados visando uma análise e avaliação mais precisa:

- Revisão da literatura disponível, a fim de mapear os conceitos, metodologias e variáveis que definem o tema;
- Pesquisa em dados disponíveis nas associações de classe dos profissionais de Recursos Humanos, tal como APARH - Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos;
- Pesquisa em dados disponíveis no SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas;
- Entrevistas com dirigentes e funcionários de empresas, para avaliar suas percepções quanto ao tema, objeto desse trabalho.

Para tanto, o trabalho está dividido em 5 capítulos e a conclusão.

No capítulo 1 do trabalho, aborda-se o estágio qualitativo e competitivo do Brasil, relativamente aos índices encontrados nos Estados Unidos, Japão e Europa, evidenciando que o país ainda tem um longo caminho a percorrer para aproximar-se do padrão "classe mundial". Nesse caminho há desafios, não só em termos de investimentos em tecnologia, automação, gestão de qualidade e

administração, etc, como também, e principalmente, no que se refere aos investimentos nas pessoas que interagem nas organizações.

No capítulo 2, analisam-se os fatores que potencialmente podem melhorar o desempenho das organizações e criar diferenciais competitivos, bem como as dificuldades enfrentadas para conquistá-los e consolidá-los. Discute-se, ainda, porque será cada vez mais essencial investir em treinamento, capacitação, formação e otimização do conhecimento das pessoas.

O capítulo 3 é dedicado à avaliação do papel das pessoas como agentes de transformação nas organizações. Verifica-se que a aquisição, manutenção, retenção e o constante desenvolvimento do capital intelectual dentro das organizações são e serão atividades de fundamental importância na batalha competitiva.

No capítulo 4, analisa-se a tendência atual em direção à terceirização de atividades operacionais e de rotinas do setor de R. H. Esse assunto de conteúdo polêmico, possui um rol de defensores de um lado e muitos contrários de outro lado, como será explicado ao longo do estudo.

No capítulo 5, procede-se a uma análise das informações obtidas nas entrevistas realizadas com executivos e especialistas da área de Recursos Humanos, bem como com funcionários, confrontando-se as proposições divulgadas na literatura especializada e as práticas vivenciadas no cotidiano das organizações.

No capítulo 6, conclui-se o trabalho com algumas reflexões derivadas da análise desenvolvida ao longo do estudo, destacando-se alguns "paradoxos" que acentuam a importância da gestão das pessoas no momento atual do processo competitivo das organizações, caracterizado por uma disputa nos mercados globais .

1. ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO DA MANUFATURA CLASSE MUNDIAL E A POSIÇÃO RELATIVA DAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL.

As organizações que conseguiram assimilar e responder, de forma ágil, aos desafios do novo ambiente competitivo, aprimorando a sua infra-estrutura operacional, seus procedimentos de trabalho e o conhecimento das pessoas, estão obtendo resultados favoráveis, em termos de desempenho, pois qualidade gera fidelidade, mantém e, em alguns casos, amplia posições no mercado, proporcionando maiores lucros. Esses atributos fazem com que o fator credibilidade se acentue nas relações cliente - fornecedor.

Mas nem todas organizações têm interesse ou condições de acesso à informação necessária, ao conhecimento dos métodos e das ferramentas da qualidade, especialmente as pequenas empresas que, no conjunto, empregam muitas pessoas e, certamente, possuem potencial de crescimento. Apesar da quase obrigação de desenvolvimento, a aquisição de informação não é uma mercadoria fácil e de livre acesso, pois envolve custos, mudanças nas estruturas e nas atitudes das pessoas que interagem dentro das organizações e, principalmente, se faz presente o desafio da passagem do conhecimento à aplicação prática. Esses pontos constituem-se, entretanto, desafios comuns para pequenas, médias e grandes organizações, como será analisado ao longo desse trabalho.

Boa parte das organizações que integram a estrutura produtiva do país, ainda estão distantes do que se conhece como manufatura ou serviços de classe mundial. A esse respeito, vale recorrer aos resultados de pesquisas desenvolvidas pelo SEBRAE.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas - (1994) revela que 79% dos empresários de menor porte têm interesse em conhecer processos que aumentem a qualidade dos produtos e serviços. A mesma pesquisa aponta que a grande maioria dos dirigentes dessas organizações desconhece ou não aplica determinados princípios e métodos modernos de gestão pela qualidade. Desse percentual vale a pena refletir sobre qual seria o melhor método para introduzir a gestão da qualidade nas organizações. A opção mais sugerida (34% das respostas) foi a instrução auto aplicada. Treinamento e consultoria (26%) foi outra forma escolhida. Portanto, existe uma boa dose de conhecimento e conscientização dos empresários² para a importância de contarmos com pessoas habilitadas para desempenhar bem as suas atividades.

Para os grandes conglomerados, a pesquisa não mostraria números tão diferentes, pois a metodologia ideal de aprendizado, como defendem grande parte dos educadores é o treinamento e a instrução teórica seguida de sua imediata aplicação prática, a fim de sentir as diferenças, caso existam, de um ensino formal e estruturado para a prática do equacionamento de problemas, em decorrência das variáveis envolvidas; porém duas situações se contrapõem, nesse caso, para as grandes organizações: a maior facilidade de se obter a informação e o conhecimento necessário, com o maior grau de dificuldade de implementação e conscientização das pessoas da importância de se trabalhar com método, seguindo procedimentos de trabalho padronizados.

O desempenho das organizações brasileiras demonstrado pelos vários indicadores da qualidade normalmente utilizados, está abaixo do padrão mundial e o resultado está estampado na baixa competitividade e na constante luta para se chegar a uma rentabilidade aceitável.

² Os índices referem-se aos microempresários

Os números são impressionantes quando se compara o desempenho da indústria brasileira com a média da indústria mundial (Estados Unidos e Europa) e do Japão em termos de qualidade e produtividade. Dados extraídos de matérias publicadas pelo jornal "Folha de São Paulo", nos fascículos sobre Qualidade Total mostram informações do ano de 1994:

- *Peças Rejeitadas:* no Brasil, o índice de rejeição de peças defeituosas fica entre 23 a 28 mil peças em cada milhão produzidas. A média mundial não passa de 200 e a do Japão é de apenas 10 peças rejeitadas por milhão.
- *Gastos com Assistência Técnica:* durante a garantia do produto, os gastos que a indústria brasileira tem com a assistência técnica representam 2.7% do valor bruto das vendas, enquanto a média mundial é de 0.15% e a indústria japonesa gasta menos de 0.05% do valor bruto das vendas.
- *Peças Retrabalhadas:* o número de peças que são corrigidas depois de fabricadas chega a 30% do total, na indústria brasileira. A média mundial é de 2% e na indústria japonesa não passa de 0.001% do total de peças.
- *Entrega de Pedidos:* entre a chegada dos pedidos, na fábrica, e a efetiva entrega dos produtos, a indústria brasileira gasta, em média, 35 dias. A média mundial é de apenas 3 dias e a do Japão de 2 dias.
- *Participação dos Empregados:* no Brasil, 0.1% dos empregados das indústrias apresentam sugestões de melhoria aos produtos e processos organizacionais. A média mundial é de 60% e na indústria japonesa 95% dos empregados contribuem com sugestões.
- *Treinamento de Pessoal:* a indústria brasileira investe em treinamento menos de 1% das horas trabalhadas durante o ano, por empregado. É de 6% a média

mundial, enquanto na indústria japonesa os empregados passam, em média, 10% do tempo de trabalho em treinamento.

Embora os índices acima estejam se referindo a países, ou mesmo continentes, não há concorrência direta entre eles, como em um primeiro momento tem-se a impressão. Hamel e Prahalad (1995:310) ratifica esse argumento e ainda afirma que se a prosperidade européia crescer, a dos Estados Unidos aumentará também; se a economia japonesa crescer, o PIB dos Estados Unidos não diminuirá proporcionalmente. *As batalhas competitivas são travadas entre as organizações.* A FIAT, na verdade, "rouba" fatia de mercado da GM, Ford e Volkswagen; o crescimento da TAM efetivamente decorre do declínio da VASP, VARIG e TRANSBRAVIL e, assim por diante, em todos os segmentos da nossa economia.

Pesquisa mais recente, efetuada em 1997, pelo BNDES / CNI / SEBRAE, mostra os seguintes indicadores, de forma resumida, para a indústria nacional:

- *Prazo de Entrega:* o prazo de entrega do produto vem se reduzindo; em 1997, não passa de 17 dias.
- *Percentual de Defeitos:* o percentual de defeitos na produção atingiu o valor médio de 5%.
- *Percentual de Retrabalho de Produtos com Defeito:* de cada cinco peças produzidas com defeito, uma é recuperada.
- *Percentual da Receita Operacional Líquida Aplicado em Assistência Técnica:* a média encontrada atingiu 1.9%.

- *Percentual de Empregados na Produção:* os empregados da produção representam, em média, 73% do total de empregados, daí, a importância de um programa intenso de treinamento e formação de pessoal, a esse nível.
- *Taxa de Rotatividade Total:* embora a redução do emprego industrial tenha provocado, simultaneamente, a redução da taxa de rotatividade, em 1997 esse índice fica no patamar de 20%.
- *Percentual da Receita Operacional Líquida Aplicado na Educação Básica e Treinamento de Empregados:* os gastos das empresas no treinamento de seus empregados atingiram 0.9% da receita operacional líquida em 1997.
- *Treinamento "on the job" por Empregado:* o treinamento "on the job" obteve a média de 14 horas por empregado em 1997.
- *Treinamento Formal por Empregado:* as empresas utilizaram, em média, 9 horas de treinamento formal por empregado em 1997.
- *Taxa de Absenteísmo:* a taxa de absenteísmo vem se mostrando estável nos últimos anos, tendo atingido 3.2% em 1997.

1.1 Evolução do Desempenho das Empresas Brasileiras 1994/1997

Embora não se tenha condições de estabelecer uma relação direta comparativa entre todos os itens da pesquisa efetuada em 1994 e aqueles que fazem parte da pesquisa realizada em 1997, pela metodologia aplicada, percebe-se uma evolução positiva para itens, tais como: cumprimento do prazo de entrega de pedidos que saltou de 35 dias para 17 dias, percentual de peças retrabalhadas diminuiu de 30% para 20%; porém para outros itens estudados, a pesquisa de 1997 mostra dados ainda insatisfatórios, principalmente para um fator básico de melhoramento contínuo, ou seja, as horas gastas em treinamento formal por empregado, cuja média é de 9 horas, muito pouco ou mesmo irrisório em se

tratando de formação de pessoal. De qualquer forma, os resultados de 1997 no Brasil estão longe dos índices alcançados pela indústria mundial, mesmo se comparados com os dados de 1994.

Portanto, apesar dos índices e resultados obtidos dependerem de vários aspectos, tais como: tecnologia empregada, automação e robótica, processos, gestões avançadas de administração, eficácia do sistema da qualidade implementado, etc, a questão básica é entender os motivos que levam os acionistas e dirigentes das organizações, no Brasil, a investirem muito pouco nas pessoas e se o pouco que investem pode representar, de fato, um instrumento eficaz que permita dar condições para o efetivo aprendizado e o consequente aprimoramento, contribuindo de alguma forma para o desenvolvimento e capacidade de mudança e de inovação das organizações, criando diferenciais de competição interna e externa.

As hipóteses possíveis para explicar tal situação poderiam advir de um rol de possibilidades, ou seja:

- Cumprir programas de treinamento não fundamentados no levantamento real das necessidades de capacitação profissional inexistente ou aprimoramento daquela já existente;
- Cumprir programas de treinamento com a finalidade exclusiva de se conseguir registros de dados para atender requisitos de auditorias de 2ª e 3ª partes (clientes e órgãos certificadores oficiais), não possuindo caráter específico de formação;
- Indicações de participantes que não possuem a mínima correlação com o assunto a ser estudado, nem formação básica e profissional adequada para assimilação, não exercendo, posteriormente, a função de "multiplicadores" do conhecimento adquirido dentro das organizações;

- Distanciamento dos dirigentes da realidade fabril, das dificuldades do dia a dia e dos demais níveis hierárquicos, em saber das vantagens e benefícios que um treinamento efetuado (visão a curto prazo) pode trazer e uma formação/capacitação de pessoal (visão a médio e longo prazo) pode resultar;
- Dificuldade em implementar assuntos estudados por meio de treinamentos ou mesmo de capacitações de pessoal que delongam mais tempo de absorção de conhecimento, por uma característica muito negativa em pessoas e organizações que é o extremo medo à mudanças;
- Dificuldade em implementar o assunto estudado por uma não sintonia entre o "falar", o "querer" e o "fazer";
- Mudança de objetivos, em curto espaço de tempo, fazendo com que o assunto estudado perca sua real finalidade de aplicação;
- Pelo comportamento "mecânico" dos dirigentes e acionistas no corte de investimentos (quando existem) para a área de treinamento e formação de pessoal e mesmo corte de pessoal, trazendo enorme desconforto ao ambiente de trabalho, após um primeiro sinal, por menor que seja, de queda nas margens de lucro que poderiam afetar a rentabilidade das empresas.

Nos próximos capítulos, busca-se caminhar no sentido de analisar mais detidamente essas hipóteses.

2. O PAPEL DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES COMO FONTE DE DIFERENCIAL COMPETITIVO.

2.1 Visão Geral Rumo a Criação de Diferenciais Competitivos nas Organizações

O desafio da competitividade está associado a termos, dentre os quais: transformação, reengenharia, reinvenção, etc., mas as pessoas que fazem parte das organizações nos seus diversos níveis hierárquicos devem aprender a mudar mais depressa e mais estruturadas. Hammer e Champy (1994:83,89) afirmam que "não são as organizações que aplicam a reengenharia aos processos, mas sim as pessoas; o verdadeiro trabalho de reengenharia - o trabalho pesado - está nas mãos dos membros da equipe de reengenharia, são as pessoas que precisam produzir as idéias e os planos, os quais, muitas vezes, devem tornar-se realidade; portanto, são as pessoas que realmente reinventam as organizações".

O mercado em si, globalizado é verdade, está se tornando cada vez mais complexo, exigente, dinâmico e competitivo; seria natural que as organizações adotassem uma posição pró-ativa indo ao encontro do que está acontecendo, estruturando-se para fortalecer cada vez mais as respectivas participações nos segmentos que atuam, desbravando oportunidades que surgem ou mesmo realizando prospecções para chegar à frente daqueles que estão satisfeitos com uma posição aparentemente cômoda de liderança para os dias de hoje. No entanto, de um modo geral, o que se observa é um reflexo tardio e reativo às constantes mutações que estão ao redor. Fica claro que todo potencial e capacidade pró-ativos de prever ou gerar oportunidades estão atrelados firmemente ao potencial e capacidade pró-ativos de executar e ganhar mercado, ou seja, as organizações em todos os segmentos de atuação, não estão, de um modo geral, se preparando adequadamente ou, ainda, não estão preocupadas em se preparar para construir uma base sólida a fim de alcançar vantagens

competitivas. Estão trabalhando dentro do imediatismo típico daqueles que querem resolver os problemas do cotidiano sempre presentes e não erradicados, tentando, ainda, aproveitar, as poucas oportunidades que se apresentam, disputando, em uma visão positiva, nichos de mercado de igual para igual com os competidores, não apresentando nenhum atributo inovador que pudesse ser levado em consideração para “encantar” o cliente.

Para os acionistas e dirigentes que conseguem analisar a situação e ter uma visão de futuro, dois caminhos podem ser seguidos: o primeiro, seria colocar força e obstinação de modo individual, para conquistar as oportunidades que surgem e realisticamente conquistá-las; o segundo, promover as chamadas “joint ventures”, isto é, realizar alianças com outra(s) organização(ões) com a finalidade de somar esforços e juntos serem maiores, comparados àqueles que individualmente estão ou estavam na dianteira ou, então, solidificando mais ainda a posição de liderança já alcançada.

Diante de um quadro geral muito negativo no que tange a indicadores qualitativos e de desempenho no Brasil, já mencionado, os dirigentes ainda limitam-se a promover inúmeras reuniões gerenciais com o objetivo de definir ações, a maioria absoluta com teor corretivo, para melhorar situações onde, grande parte das atividades já foram desenvolvidas, cabendo ao acaso, conseguir resultados mais convincentes. Esse é o retrato do procedimento cotidiano adotado pela maioria absoluta das organizações de grande, médio e pequeno porte.

Frise-se que esse procedimento é adotado porque grande parte das organizações preocupam-se somente com as atividades de curto prazo, somando-se ao fato de conseguirem, ainda, uma rentabilidade aceitável que faz com que reuniões desse tipo sejam encaradas e aceitas como eficazes, porém não há uma análise crítica da situação, pois uma óbvia pergunta seria formulada: com um planejamento criterioso, visionário e estratégico, não se poderia alcançar resultados melhores, corrigindo pequenas distorções e desvios inevitáveis ao

longo do percurso, em se tratando do modo dinâmico de como as variáveis se apresentam? O "sim" como resposta também seria óbvio, objetivo e sensato, porém é exatamente esse comportamento que não se observa.

Eliana Maurício em seu artigo sobre o modelo Xerox de competências faz uma projeção para o ano 2000 da Xerox do Brasil e, evidentemente, para o próximo milênio (fonte: Anais Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências, 1996:67,68), assumindo que para desenvolver competências, deve-se investir na formação de capital intelectual. Para se chegar à definição de competência, a empresa teve como ponto de partida as seguintes premissas:

- satisfação e lealdade do cliente;
- crescimento com produtividade;
- empregabilidade, trazendo toda a questão de capacitação para o trabalho;
- vantagem competitiva, os empregados são uma vantagem competitiva e isso faz a diferença;
- modelo operacional de sucesso sendo reforçado, já que a estrutura operacional da empresa é uma estrutura de sucesso.

Para a Xerox do Brasil, a equação do sucesso passou a ser um somatório de competências: conhecimento, habilidades e atributos e não somente conhecimento técnico. As competências que precisam ser desenvolvidas hoje, podem não ser mais as de amanhã; o processo de desenvolvimento é um desafio onde o funcionário está sempre quebrando seus recordes e quanto mais se aprende mais esses recordes são quebrados, não há linha de chegada.

2.2 Necessidade da Criação e Desenvolvimento de Diferenciais Competitivos

A necessidade de se criar diferenciais competitivos, característica vital nos dias de hoje, dado ao forte acirramento de disputas por fatias de mercado, deveria fazer com que os estrategistas buscassem fórmulas que pudessem garimpar e conseguir negócios, chegando à frente da concorrência e trazendo retorno às organizações, a médio e longo prazo, atingindo objetivos e focando oportunidades.

Segundo Hamel e Prahalad (1995:148,149), chegar ao futuro primeiro é mais uma função da capacidade de dinamizar os recursos do que dos recursos em si. A capacidade de dinamização dos recursos deriva-se não de uma arquitetura estratégica elegante mas de uma noção profunda do propósito, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece.

A fim de que se possa entender porque será cada vez mais essencial investir em treinamento, capacitação, formação e otimização do conhecimento das pessoas (algumas organizações usam e entendem que a expressão “recursos humanos” não traduz a sua realidade cultural e de conceitos, alterando para “talentos humanos” e é justamente esse valor que falta ser explorado, trabalhado e capacitado nessas mesmas organizações), analisa-se o contexto com oito itens básicos:

- Tecnologia: a tecnologia passa a não ser mais um fator diferencial na competitividade entre as organizações pois está mais acessível, de fácil aquisição e imitável mais rapidamente; um exemplo claro são as organizações do setor eletrônico ou, ainda, de microeletrônica cuja tecnologia é extremamente dinâmica, mutável e evolutiva em espaços curtos de tempo; outros exemplos atuais são os setores de telecomunicações, tecnologia da informação e internet que a cada instante evoluem; no entanto, os grupos empresariais procuram não deixar que os competidores, na corrida desesperada pela inovação, detenham margem de vantagem, não poupando

investimentos, portanto, essa característica não se sobressai na balança da competição.

- Automação e Robótica: atreladas ao item tecnologia, também não assumem papel importante de criação de diferencial competitivo, já que é de fácil aquisição, muitas vezes desenvolvido para uma dada e específica tecnologia, porém, aqueles que não se mobilizam para essa finalidade correm o risco de ficarem muito para trás na corrida pela qualidade e confiabilidade de processos e produtos.
- Processos: o raciocínio é similar aquele descrito para o item "automação e robótica" supra citado, ou seja, para tornar realidade uma dada tecnologia, o processo em si é de fácil aquisição, porém distinguindo-se, posteriormente, quanto ao grau de absorção de conhecimento das pessoas, a fim de que possam torná-lo repetitivo e sempre evolutivo.
- Matéria Prima: não possui um peso fundamental na criação de parâmetros competitivos, mesmo se "dedicado", ou seja, desenvolvido para uma determinada aplicação, pois com uma análise mais apurada, consegue-se chegar a sua reprodução.
- Gestão moderna de administração: algumas organizações tentam impor e vender como um modelo essencial para suportar a dinâmica do relacionamento cliente-fornecedor externo ou interno e a inter-relação entre os vários departamentos, implicando na definição de trabalhar em time, o que na prática é difícil de se alcançar se não houver uma clara predisposição e acompanhamento por parte de uma diretoria que realmente deseje isso e que passe credibilidade e seriedade ao sistema de gestão. Os mais variados modelos de vanguarda podem ser implementados, até mesmo apoiando-se na literatura sobre esse tema que é farta ; portanto não se cria diferenciais competitivos com isso, basta unicamente querer operar com eficácia.

- Sistema da qualidade reconhecido internacionalmente: atributo que a grande maioria das organizações estão se esforçando para conquistar, seja relativo a normalização ISO 9000, QS 9000 (ou suas similares européias AVSQ, EAQF e VDA) ou mesmo rumo ao reconhecimento de um sistema que visa a qualidade total, como é o caso dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, a nível de Brasil. Aqui, cabe também mencionar a normalização ISO 14000 para sua específica finalidade de gestão ambiental. Porém, todas essas certificações não incorporam diferencial competitivo pois com um planejamento de trabalho sério e objetivo se pode alcançar, equiparando-se aos demais competidores. Apenas como dado ilustrativo, até fevereiro de 1999, 2774 empresas sediadas no Brasil conquistaram a certificação ISO 9000 (dados fornecidos pela ABNT) e, até janeiro de 1999, 53 empresas brasileiras obtiveram a certificação ISO 14000 (dados fornecidos pelo INMETRO).

- *Benchmarking* ou o aprendizado sobre as melhores práticas: tornou-se quase uma "religião" para organizações que querem tornar-se competitivas. Com grande interesse, equipes de funcionários identificam e visitam outras empresas reconhecidas como de classe internacional, ou seja, as chamadas "best in class". Evidentemente, o que deve ser levado em consideração é o aprendizado do conceito e da idéia adotada, para posteriormente, de acordo com a cultura e as competências essenciais existentes (e possivelmente aquelas que serão necessárias), planejar qual seria a melhor forma de implantação da idéia em um novo ambiente, ou seja, não se trata de realizar uma cópia simplesmente. Na construção da competitividade organizacional, o estabelecimento do *benchmarking* é um pré-requisito valioso, porém essa prática deve ser evidenciada em todos os setores de administração, pois se deve crescer como um bloco compacto para se conseguir o objetivo proposto. Porém se todas as empresas procurarem se adequar e tiverem como objetivo, conhecerem as melhores práticas e procedimentos adotados, fatalmente estarão em um mesmo patamar de excelência.

- **Serviços:** a atividade de serviços ou pós venda, também conhecida como assistência técnica, suporte ao cliente, entre outros termos, é um fator fundamental de diferencial competitivo muito pouco valorizado e explorado pelas organizações, as quais não perceberam que essa variável pode determinar pelo cliente, a escolha de um fornecedor. O atendimento adequado ao cliente, dirigindo-se para a esfera preventiva e não corretiva garante seu retorno, fidelidade e confiança. Embora seja uma atividade que pode ser imitada ou adaptada através do conhecimento das melhores práticas, ressalta-se o papel nuclear da área de Recursos Humanos para formar e capacitar as pessoas para construir a diferenciação em favor das organizações que se preparam e definem essa característica como estratégica na consolidação dos negócios presentes e futuros.

O conjunto dos possíveis diferenciais descritos, é o resultado das competências de um particular conjunto de relações que, nos termos de Penrose (1959), dão identidade à organização.

Portanto, qual vem a ser a característica preponderante e fundamental que pode e deve criar diferenciais positivos? Defende-se que o verdadeiro valor que cria diferencial competitivo positivo nas organizações são as *pessoas* consideradas sempre uma variável fácil de ser manipulada, ou seja, fácil de ser encontrada e mais fácil ainda de ser disponibilizada e é com essas duas características que as organizações abusam dos erros cometidos.

O desempenho das organizações depende do conhecimento, habilidade, vivência e competência das pessoas que quanto mais tiverem oportunidade e puderem se aprimorar, mais diferença farão em prol das estruturas administradas por profissionais de visão que busca incessantemente a melhoria contínua, a perenidade da empresa e a criação de valores baseados na ética profissional e respeito às pessoas. A competência e o conhecimento de cada pessoa não podem ser adquiridos do mesmo modo como se descreve para os oito itens

anteriormente analisados, ou seja, em palavras simples e objetivas: "compradas", pois é plenamente possível contratar pessoas competentes e com uma alta potencialidade de desenvolvimento, mas elas nunca farão parte do ativo fixo de uma organização, residindo na liberdade de ir e vir um diferencial importante na aquisição de capital intelectual. Daí, enfatiza-se que o aprendizado contínuo é fundamental, a fim de desenvolver e aprimorar o conhecimento das pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997:65) abordam dois tipos de processo de criação de conhecimento: "o conhecimento tácito que é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado e o conhecimento explícito que se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática". Os autores (1997:264) enfatizam que qualquer dirigente que "leia jornais e revistas não especializados, perceberá que se inicia a sociedade do conhecimento, na qual o conhecimento não é apenas outro recurso, ao lado dos fatores de produção tradicionais - terra, capital e trabalho -, mas sim o recurso mais importante. Os dirigentes também perceberão que o futuro pertence aos trabalhadores do conhecimento - os que usam a cabeça e não as mãos - e que a chave futura está em sua educação e seu treinamento".

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores - e não simplesmente os executores - de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa precisa conscientizar-se que deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997:185) afirmam que "à medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não deve ser surpresa; durante grande parte desse século, a estrutura organizacional oscilou entre dois tipos básicos: burocracia e força-tarefa, mas quando se trata de criação do

conhecimento, nenhuma dessas estruturas é adequada, é preciso uma combinação ou uma síntese de ambas"

2.3 Desenvolvimento das Competências Essenciais

A organização que realmente pensa em crescer deve avaliar muito bem as suas competências essenciais existentes e aquelas competências essenciais exigidas e, a partir daí, escolher uma dentre as três opções possíveis: "comprar, formar ou emprestar competências".

"Comprar" competências significa contratar talento de fora da organização; existem situações que essa prática é salutar, a fim de trazer algo novo para dentro da organização, ressalta-se, porém, a extrema dificuldade de encontrar uma pessoa idealmente pronta, pois muitos fatores precisam ser relevados, ou seja, conhecimento tecnológico da área de atuação, conhecimento metodológico de trabalho, compatibilidade com a cultura da organização de origem, etc.

"Formar" competências deriva do aprimoramento das qualificações, potencial e conhecimento dos profissionais existentes mediante treinamento e capacitação. Caso a organização já possua essa prática de investir, gradativamente, em seus funcionários, será mais fácil identificar tal profissional que estará em condições de se desenvolver de um modo eficaz e produtivo, criando valor positivo. No caso da organização não possuir a prática de capacitar os funcionários mediante treinamento e formação adequada, escolherá a melhor pessoa que certamente estará aquém das necessidades de desempenhar bem as atribuições da função e não somará pontos para a criação de diferencial competitivo.

"Emprestar" competências é a contratação de serviços de consultoria, ou seja, é um arranjo de terceirização de capacitação que confere competência às organizações sem que essas se obriguem a retê-la. Em geral, essas consultorias são chamadas para tratar de um determinado assunto específico, a um determinado tempo de conclusão.

Hamel e Prahalad (1995:273,274) afirmam que a proteção das competências essenciais contra a erosão ou perda exige vigilância contínua por parte da alta gerência; embora a maioria desses gerentes seniores possa demonstrar com facilidade as medidas competitivas do desempenho em vendas, participação no mercado e lucratividade, poucos são capazes de avaliar de forma rápida e convincente a posição da organização quanto a estar ou não à frente dos concorrentes no desenvolvimento das competências essenciais.

A experiência prática indica que o crescimento, a capacidade de inovação de uma organização ou mesmo uma mudança de cultura e comportamento, estão relacionados com as intenções de um grupo limitado de pessoas ou, às vezes, de uma única pessoa em construir algo novo, evolutivo e de gestão visionária. Essa única pessoa ou esse grupo de pessoas podem ser os próprios acionistas, os dirigentes até os diretores / gerentes de 1ª. linha, porém nada abaixo desse nível hierárquico porque para realizar uma transformação que signifique evolução e inovação, duas características tornam-se vitais: arrojo para motivar a mudança, forçando uma conquista e autoridade para dar suporte às atividades necessárias visando atingir os objetivos previstos.

Outro fator primordial defendido pelos especialistas e estrategistas modernos, entre eles pode-se citar Hamel e Prahalad (1995), consiste no abandono de parte dos valores e fundamentos que nortearam o passado das organizações, dando chance para que se preservem as competências que farão parte do futuro e, principalmente, que se desenvolvam novas competências que, por certo, se adequarão melhor aos novos rumos e regras da globalização da economia. Frise-se que são as pessoas que aprendem, assimilam, desenvolvem-se, melhoram a cada dia, amadurecem, beneficiando, por conseguinte, as estruturas organizacionais.

2.4 Potencial das Pessoas como Fonte de Diferenciais Competitivos

Se as pessoas constituem diferencial competitivo, três ações tornam-se preponderantes para maximizar esse potencial:

- formar times ou equipes de trabalho aproveitando a capacidade e o conhecimento das pessoas individualmente, fatalmente trariam resultados muito mais expressivos do que agir isoladamente, tentando aproveitar o mesmo conhecimento;
- investir na capacitação e formação de pessoal em todas as áreas da organização, a fim de que se possa aumentar o poder de resposta de um modo equilibrado e uníssono.
- investir na capacitação e formação individual de pessoal, procurando dar uma conotação de polivalência e multifuncionalidade do conhecimento a ser adquirido, que aliados à competência essencial proporcionarão uma base de sustentação aos desafios sempre inovadores que serão enfrentados, para se atingir o futuro de forma competitiva.

Porém, nesse ponto, deve-se realizar uma reflexão para analisar um fato real, pois se observa um verdadeiro paradoxo com relação as pessoas: de um lado, a necessidade pessoal e profissional de se desenvolver, de cada vez mais se aprimorar, ganhar conhecimento e de ser encarado pela organização como um importante capital intelectual e de outro lado, as dificuldades de se manter e prosperar em uma organização ou no mercado quando se entra em uma fase da vida profissional aos 40 anos de idade.

A pergunta natural seria: uma pessoa que entra na faixa dos 40 anos de idade, não possuiria um maior conhecimento, vivência e capacidade de gerir atividades e pessoas, no seu aspecto global, em relação àquelas pessoas que chegam a posições chaves hierarquicamente, aos 30 anos de idade ou até menos? Porque as organizações expõem, de um modo contundente, os profissionais de 40 anos

de idade? Porque o mercado pretere os profissionais de 40 anos de idade que não estão empregados? Na verdade, todos alcançarão um dia essa fase da vida e aqueles profissionais que hoje preterem, não serão os preteridos de amanhã?

Há um processo de rejuvenescimento nas organizações que parece inexorável e só tende a acelerar. Um gerente ou diretor que na década de 80 e no princípio da década de 90, alcançava essa posição com, no mínimo, 40 anos de idade, deu lugar, no final da década de 90, a jovens com 30 anos de idade, ou em alguns casos, com menos idade ainda. Qual vem a ser o conhecimento acumulado e a experiência de vida desses jovens profissionais? Um dado curioso fornecido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, aponta que os profissionais de 40 a 49 anos de idade aparecem na faixa de desemprego mais baixa porque não encontram trabalho e logo desistem de procurar; quando deixam de procurar trabalho, saem da lista da População Economicamente Ativa - PEA.

Na reportagem da revista Exame de 23/02/00, edição 708, ressalta-se com base no Caged – Cadastro Geral de Empregados e Desligados, do Ministério do Trabalho, pessoas com idade entre 40 e 49 anos de idade, com nível superior de escolaridade *perderam 19538 vagas* nas organizações brasileiras, enquanto os profissionais de 30 a 39 anos de idade com nível superior *ganharam 10179 vagas*. Os que possuem entre 18 e 29 anos de idade fizeram os maiores progressos: *ganharam 84474 vagas*. É claro que essa tendência não é uniforme. Há setores mais avessos à mudança, há organizações mais tradicionais, há regiões que valorizam mais a experiência. Como ilustração, remetem ao caso da Volkswagen que de 4 anos para cá, vem promovendo uma renovação não apenas tecnológica, mas também de gestão, possuindo, atualmente, uma média de idade do pessoal de 44 anos, quando em 1996 era de 51 anos.

É claro que esses processos de renovação não são maquiavelicamente construídos para encurtar a carreira das pessoas, até porque todas elas ou tem mais de 40 anos ou esperam atingir essa idade algum dia. O fato é que o mercado

de trabalho, um pouco por preconceito, outro tanto por constatação, vincula essa idade a um perfil genérico, que já não é mais valorizado nas organizações, principalmente aquelas que detêm tecnologia de ponta.

Ainda, de acordo com a mesma revista Exame, uma pesquisa efetuada pela Saad Felipelli, que presta serviços de recolocação a executivos, 42% das organizações consideram a idade uma questão importante, 39% dizem não fazer análise da idade de forma isolada mas sim combinada com outros fatores e apenas 19% não consideram a idade uma questão importante na decisão de desligar ou contratar um executivo. A pesquisa foi feita no ano passado com diretores de R. H. e administrativos de 482 companhias de médio e grande porte, a maioria no eixo Rio-São Paulo.

A idade está pesando contra as pessoas capacitadas que estão em atividade ou não e três argumentos reforçam essa afirmação:

- desde a metade do século 20, a idade está pesando para todos os indivíduos; a cultura ocidental tornou-se uma cultura de endeuamento do jovem. O historiador britânico Eric Hobsbawn, em seu livro "A Era dos Extremos" (1995) diz que "a juventude passou a ser vista não mais como um estágio preparatório para a vida adulta, mas, em certo sentido, como um estágio final do completo desenvolvimento humano". "Os jovens passaram a ter poder, primeiro por causa do poder de compra, como também porque o avassalador avanço tecnológico deu a eles uma vantagem enorme sobre os mais velhos, mais conservadores ou menos adaptáveis".
- a idade pesa porque a economia está mudando muito, rapidamente e globalmente, portanto, questiona-se de que vale a experiência num mundo em que a velocidade torna obsoletas as rotinas que eram novidades no ano passado.

- a idade pesa porque o pessoal de 40 a 50 anos experimentou uma fase de transição mundial; o mundo externo, que no começo do século parecia montado para funcionar, fragmentou-se. A família deixou de ser a célula principal da organização social. As instituições do Estado e da Igreja se esvaziaram. Há uma nova lógica no mundo, ou, no mínimo, há um novo discurso sobre o mundo e sobre as organizações.

Outro paradoxo que se pode apontar é a contínua capacitação e formação de pessoal nas organizações, por mais ideal que seja, não cria valores suficientes para segurar e encantar profissionais a permanecer nessas mesmas organizações, principalmente, se ao seu redor, existir uma defasagem entre o que se fala e o que se faz.

Até o início da década de 70, existiu uma identidade muito estreita entre funcionário e a organização em que atuava. Era extremamente normal aposentar-se nas organizações onde se começou a carreira profissional. Existia um certo orgulho de trabalhar naquela determinada organização, de vestir um uniforme ostentando o emblema da companhia. Tudo isso faz parte de um passado e de uma história de fidelidade que não existe mais.

2.5 Visualização do Horizonte Competitivo

Uma meta fundamental da competição pelo futuro é maximizar a razão entre aprendizado e investimento, sendo que o mais importante, à medida que o futuro surge no horizonte é aprender mais rápido do que os concorrentes. Quando várias organizações estão buscando a mesma oportunidade e lutando para desenvolver competências semelhantes, a questão é como maximizar sua participação nas receitas mundiais quando o mercado finalmente decolar, lançando rapidamente o novo produto ou serviço. E como não poderia deixar de acontecer, as pessoas motivadas com conhecimento e bem orientadas vão fazer a diferença a favor da

organização que se preparou e investiu no capital intelectual dos seus funcionários.

Para uma organização conseguir um lugar no futuro ou, ainda, distinguir-se entre os concorrentes, precisa pensar diferente sobre três pontos:

- competitividade, que basicamente gira em torno da posição competitiva relativa e da vantagem competitiva que deve ser sempre sustentável;
- formulação de uma estratégia adequada, elaborando um planejamento tático considerando objetivos, processos e recursos de planejamento;
- estrutura organizacional e mobilização dos funcionários de todos os níveis em torno de uma intenção estratégica.

Há que se ressaltar, ainda, que um fator preponderante na criação de valores de uma organização é a credibilidade que deve ser exercitada em todos os sentidos da cadeia hierárquica. É extremamente difícil conquistá-la, opondo-se ao fato de ser extremamente fácil perdê-la.

Como se sentem os funcionários da Coca-Cola que tiveram conhecimento pela imprensa escrita e falada, no mês de janeiro de 2000, do fechamento de 6000 vagas em todo o mundo², representando 21% de sua força de trabalho. Com os cortes a empresa espera obter uma economia anual de US\$300 milhões. Mas porque? A razão divulgada dá conta que a Coca-Cola ainda sofre os efeitos das denúncias de contaminação de seus refrigerantes, ocorrida na Europa no ano de 1999, as quais levaram a empresa a ter de recolher seus produtos em vários países, tendo consequências negativas drásticas com a queda das vendas e o recuo no valor de suas ações. A proposta de reestruturação tem como objetivo

² 2500 serão eliminados em sua sede em Atlanta-EUA

descentralizar as operações para conceder maior autonomia às divisões regionais. (fonte: Folha de São Paulo, edição de 27/01/00).

Porém a que preço o fato mencionado repercutirá? Qual será a motivação dos funcionários remanescentes e a credibilidade nos dirigentes, que ao menor sinal de queda de rentabilidade anuncia uma pesada penalização às pessoas? Isto aconteceu, realisticamente, em uma "gigante" globalizada. Esse espaço poderá ser conquistado pelos concorrentes, que se souberem manipular as pedras estratégicas do jogo dos poderosos, podem tirar muito proveito de tudo isso.

2.6 Restrições à Criação de Diferenciais Competitivos

Existem muitas dificuldades que precisam ser enfrentadas e superadas para a criação de diferenciais competitivos. Em absoluto, não é uma tarefa das mais fáceis.

- Políticas de reconhecimento da competência e da força de trabalho das pessoas.

Como já mencionado, define-se que o principal fator de diferenciação competitiva resume-se nas pessoas; essa afirmação será totalmente verdadeira se essas mesmas pessoas forem as mais adequadas, aquelas com maior potencial de aprendizado e desenvolvimento para ocupar postos para os quais demonstrem alguma afinidade, ou em palavras simples e objetivas " contar com as pessoas certas para lugares certos".

Porém, existem exemplos, nos quais nem sempre acontecem o reconhecimento da competência e da força de trabalho das pessoas para ocupar postos vitais na organização e desenvolver atividades que visem o crescimento de um determinado setor e, por conseguinte, adicionar valor no resultado global.

Observa-se, ainda, que os fundamentos da gestão de pessoas são as bases do processo do aperfeiçoamento. Uma simples carta de apreciação por um trabalho bem feito terá mais resultado que preencher paredes com cartazes ou frases de efeito. Para as organizações que procuram novos programas, novos métodos e novos truques que mudarão sua feição, devem levar em conta que os funcionários querem sempre as mesmas coisas:

- ser apreciados;
- realizar algo de valor;
- crescer com a organização e se sentir parte dela;
- ter superiores hierárquicos acessíveis;
- ser uma pessoa e não um número.

As organizações estruturadas procuram valorizar e investir nas pessoas, avaliando o estágio atual de desenvolvimento, capacidade e obtenção dos objetivos em todos os aspectos do trabalho em si e de administração das atividades e, através de mecanismos adequados de análise crítica definir as normais correções "de rota" tão necessárias para o gradativo melhoramento contínuo, bem como propor um desenvolvimento e aprendizado em assuntos de interesse da empresa de acordo com os objetivos definidos.

- Treinamentos realizados por imposição das normalizações reconhecidas internacionalmente.

As organizações já estão habituadas, de certa forma, a elaborar planilhas de treinamentos operacionais e gerenciais, imediatos e/ou extensivos, mais por

imposição das normalizações reconhecidas internacionalmente, do que propriamente por uma interiorização do real valor e contribuição que essa atividade apresenta. Portanto, esses treinamentos são definidos, vislumbrando períodos não muito longos e podem ser justificados de uma forma simples perante as exigências das normalizações utilizadas, caso não sejam executados.

Planejamento e a realização dos treinamentos deveriam ocorrer de uma forma independente, movidos pela importância de se ter na organização pessoas capacitadas e, como consequência, se necessário for, demonstrar que essa atividade atende as normalizações reconhecidas internacionalmente e não justamente o contrário, uma imposição normativa ser o ponto de partida para a organização de atividades de treinamentos.

Portanto, o cumprimento de programas de treinamento não fundamentados na real necessidade de capacitação, ou ainda, de aprimoramento contínuo, multiplicam-se e não contribuem em nada ou quase nada para a formação e aquisição de capital intelectual.

- Indicações equivocadas de participantes em treinamentos.

Esse item de tão simples, básico e óbvio que possa parecer, traduz-se em uma prática tão comum que o discurso imponente de investimento na formação das pessoas e dos chamados multiplicadores, esvazia-se na escolha absolutamente equivocada daqueles que terão a missão de assimilar conhecimento, exercitá-lo e disseminá-lo internamente para o crescimento gradativo da organização. As organizações desperdiçam oportunidades, tempo e dinheiro, desprezando a correta escolha de um funcionário, não obtendo com isso preciosos pontos positivos na corrida competitiva.

Nos treinamentos locais, além de observarmos o que já foi apresentado no item anterior, soma-se o fato das indicações incorretas, ou seja, inutiliza-se

uma fonte importante de aquisição de conhecimento, por mero tratamento mecânico e com alto teor de falta de critério. O resultado final ainda pode ser mais desastroso se atingirmos a total falta de desmotivação do funcionário indicado.

Para os treinamentos no exterior, é evidente que diminui a possibilidade de se propagar o erro, pelo alto custo do investimento efetuado e que alguém deverá explicar posteriormente, característica inexistente nos treinamentos locais, porém ainda recheado de falta de critério, com uma variável a mais, ou seja, trata-se da indicação política, representativa pelo tipo de treinamento, não baseada em competência ou afinidade com as atividades a serem desenvolvidas, com alto risco de desmotivação das pessoas que foram preteridas.

As duas modalidades de treinamento acima mencionados e suas imperfeições na escolha correta das pessoas, agem como um bumerangue negativo na construção ou consolidação de diferenciais competitivos.

- Distanciamento dos dirigentes dos demais níveis hierárquicos.

Atualmente, as organizações esmeram-se na elaboração e no conteúdo de documentos que compõem a sua política global, criando, basicamente, uma tríade batizada de missão, visão e valores, os quais afirmam buscar incessantemente. Não é raro observar a exposição de quadros por todas as suas dependências com tais definições.

As definições dadas para essa tríade, como não poderiam deixar de acontecer, referem-se sempre a expressões que tentam passar a idéia de sinergia às pessoas, ou seja, evocam palavras-tipo: time, equipe, bloco, conjunto, unicidade, etc., portanto exprimem o sentimento que todas as pessoas da organização são importantes pois cada uma delas realiza, dentro do seu

âmbito de atuação, atividades que se somam para atingir um objetivo maior. Reside, nesse ponto, um fator muito importante pouco percebido pelos dirigentes que, em geral, assinam esses documentos; trata-se do cultivo da credibilidade interna e externa que a organização deve formar, a partir dos documentos escritos e formalizados. Porém, observa-se um claro distanciamento entre a intenção definida e a prática conduzida, ou seja, a nítida separação e apatia dos dirigentes em relação aos demais níveis hierárquicos; a existência do real desconhecimento dos problemas potenciais cujas soluções podem estar dentro da própria organização e das oportunidades que se podem aproveitar, dialogando com funcionários que estão lidando com suas especialidades no cotidiano dos trabalhos. Essa aproximação pode identificar o mérito de se propor treinamentos, em uma visão mais imediata e programas de capacitação de pessoal, em uma visão de médio e longo prazo, a fim de que os funcionários tenham condição de aproveitar o potencial de aprendizado que possuem.

Caso isso não se concretize, pode ser criado um ambiente de descrédito e desmotivação interna de difícil recuperação, refletindo-se adiante nas relações externas. Portanto, trata-se de uma dificuldade enfrentada por muitas organizações as quais não equacionam corretamente essa variável e, por conseguinte, não vão criar diferenciais de competição se não atuarem de uma maneira síncrona e coesa, sem a formação de profundos *gaps* ou lacunas organizacionais e sem aproveitar toda força de trabalho e potencial de crescimento que as pessoas precisam para se atualizarem e, por certo, contribuirão de modo decisivo no crescimento das organizações.

Por fim, pode-se dizer que planos estratégicos são mais teóricos que aplicados; as visões são mais criadas que realizadas; as missões são mais expostas que executadas; as metas são mais declaradas que cumpridas, ou seja, sem a criação de um mecanismo disciplinado para traduzir as aspirações em ações,

as estratégias e todos os demais pontos de criação de diferenciais competitivos ficam esquecidos e arquivados.

- Resistência a mudanças.

Esse fator, se colocado em uma mesa de debate e se convidados profissionais de segmentos diversos e de diferentes formações educacionais , será de resposta previsível e genérica, ou seja, traduz-se por algo que é próprio da natureza humana.

Pois bem, se aplicado exclusivamente à própria razão de ser e agir das pessoas, o impacto seria individualizado e segmentado, porém se aplicado ao crescimento, desenvolvimento e capacitação de uma organização seria, simplesmente, deixar de existir em muito pouco tempo. Esse fator existe e é real, em uma amplitude maior ou menor dependendo da organização, porém os concorrentes também apresentam uma dose de incompetência de tal forma a não tirar proveito da situação e não calcular o(s) verdadeiro(s) fator(es) de risco envolvido(s), a partir do estudo de todas as variáveis que devem ser minuciosamente identificadas e bem equacionadas.

Ulrich (1998:196) relaciona 10 motivos que dificultam ou mesmo impedem as mudanças. São eles:

- 1) medo do desconhecido;
- 2) incapacidade de mobilizar envolvimento que sustente a mudança;
- 3) falta de liderança quanto à mudança;
- 4) mudanças não estão amarradas com a estratégia, apesar de serem eficazes;

- 5) expectativas grandiosas versus sucessos simples, porém eficazes;
- 6) falta de resultados mensuráveis e/ou tangíveis, a curto prazo;
- 7) perspectiva sempre é de curto prazo;
- 8) são vistas como moda ou como remédio rápido e passageiro;
- 9) realidades políticas sabotam as mudanças;
- 10) projetos de mudança são inflexíveis.

Por fim, pode-se dizer que esse fator, ou seja, “mudar” que poderia gerar *handcaps* ou vantagens competitivas, é um ponto que, para muitas organizações passa despercebido, até por ser uma fragilidade natural das pessoas que, em conjunto, (em organizações ou grandes grupos corporativos) não ousam mudar e ficam para trás na corrida para se alcançar o topo ou mesmo, manterem-se no bloco de vanguarda junto com os principais competidores.

- Mudança rápida de objetivos ou a inconstância de propósitos.

Outro fator que pode ser apontado que cria dificuldade para se praticar uma administração eficaz, é a mudança de objetivos de forma abrupta, sem que se realize uma análise crítica sobre as causas e os efeitos das alterações. Mudar objetivos não é uma ação proibitiva, porém a forma inconsequente como se faz isso, carrega junto uma série de pontos desfavoráveis.

Primeiramente, há que se fazer uma análise importante a uma questão fundamental, ou seja, deve-se mudar o objetivo por completo ou mudar os caminhos que levam a alcançá-lo. Para a segunda hipótese "mudar os

caminhos que levam a alcançar os objetivos", trata-se de uma ação por demais difundida e salutar; encontrar meios mais eficazes para se concluir um objetivo faz parte do cotidiano das pessoas dentro de um processo de melhoramento contínuo e de aquisição de conhecimento. Porém, para a hipótese de se alterar um objetivo na sua totalidade, traz à tona uma velha e corriqueira fragilidade: a grande maioria das organizações não sabe estabelecer objetivos, porque não sabe onde está e para onde quer ir, ou se estabelece por força de certas normalizações que os exigem ou na tentativa de formar uma boa imagem junto aos clientes, mostrando uma suposta análise sólida.

A denominada inconstância de propósitos praticada com frequência, de uma forma simples e até despercebida pelos dirigentes, mostra uma componente desastrosa que dificulta e atrasa sobremaneira os possíveis ideais de uma organização de se tornar ou brigar pela dianteira na batalha competitiva.

- Corte de investimentos em treinamentos.

Como já mencionado, será cada vez mais essencial investir em treinamento, na capacitação e formação de pessoal. Essa afirmação é uma característica inegável que nenhum dirigente contesta sob o escopo de uma resposta objetiva, sem se levar em conta dificuldades ou não da necessidade desse tipo de investimento.

Porém, colocando na esfera da realidade de administração das organizações existem dois tipos muito diversificados de comportamento:

- Quando as organizações estão nos seus patamares positivos de lucratividade e quando as perspectivas futuras são consideradas como boas, os investimentos projetados são sempre mantidos e as possibilidades de um aporte de capital para outros investimentos são, na grande maioria das vezes, conseguidos sem muito esforço, portanto a área de treinamento

nunca vai ser afetada, sob essa ótica de análise, e a organização satisfaz a qualquer ângulo de análise junto a clientes, principalmente, a órgãos reconhecidos de certificação, a empresas concorrentes e mesmo fornecedores, podendo até vender o investimento em treinamento, formação e capacitação de pessoal como ponto de "marketing de imagem";

- Quando as organizações, ao contrário, estão nos seus patamares negativos de lucratividade e/ou quando não se observam possibilidades futuras de negócios, os investimentos projetados são, invariavelmente, cortados ou reduzidos a um mínimo, a fim de que o impacto interno e externo não afete tanto a motivação e a imagem da empresa. Porém, porque as organizações agem de forma mecânica no corte de investimento em treinamento quando estão entrando ou operando no chamado "vermelho"? Recorrendo a uma citação da área médica, a qual afirma que o bom médico é aquele que diante de uma situação difícil, reverte o quadro e cura o paciente, levando-se para o plano organizacional e administrativo das organizações, a semelhança de análise é a mesma, ou seja, diante de um quadro negativo, outros pontos devem ser analisados conscientemente e prioritariamente até chegarmos a uma atividade de treinamento e capacitação de recursos que cria valor, motiva o funcionário, enfim, cria diferencial competitivo. Será que existem exemplos de organizações que operando no "vermelho", definiram, entre seus objetivos, conquistar a ISO 9000, entrar na corrida para a disputa do PNQ³? A resposta é um evidente "não". E, se porventura, já tivessem conquistado esses dois objetivos ou, pelo menos um deles, diante de um quadro administrativo negativo, a retração de investimento nessa área seria notada.

³ PNQ: Premio Nacional da Qualidade

2.7 O Difícil Exercício da Mudança de Cultura

Pode-se fazer um breve exercício de raciocínio lógico, ou seja:

Qual seria a amplitude e as dificuldades para se mudar a cultura de uma organização, sempre direcionado ao campo da competitividade global ou mesmo se quisermos atenuar, a nível local? Seria de uma complexidade muito grande, de difícil definição da magnitude. Ulrich (1998:294,295) afirma que há uma década, a mudança de cultura era encarada como um jargão esotérico e acadêmico, porém, atualmente, passou a ser uma máxima para garantir que premissas, valores, mentalidades e processos de pensamento dos funcionários de uma organização se adaptem à mudança das condições. Para realizar mudança de cultura, os profissionais de R. H. devem aprender a envolver a organização em uma série de ações, entre as quais:

- comprometer-se com a mudança de cultura;
- definir a cultura existente;
- definir a cultura desejada;
- explicitar lacunas na cultura;
- preparar e implementar planos de ação cultural; por exemplo, com iniciativas de treinamento sobre qualidade ou uma prática de contratação de serviços e pessoal com base na competência;
- coordenar iniciativas de mudança de cultura;
- medir resultados, pois, muitas vezes, as tentativas de mudança de cultura começam com muita celebração mas terminam meses depois em lamúrias.

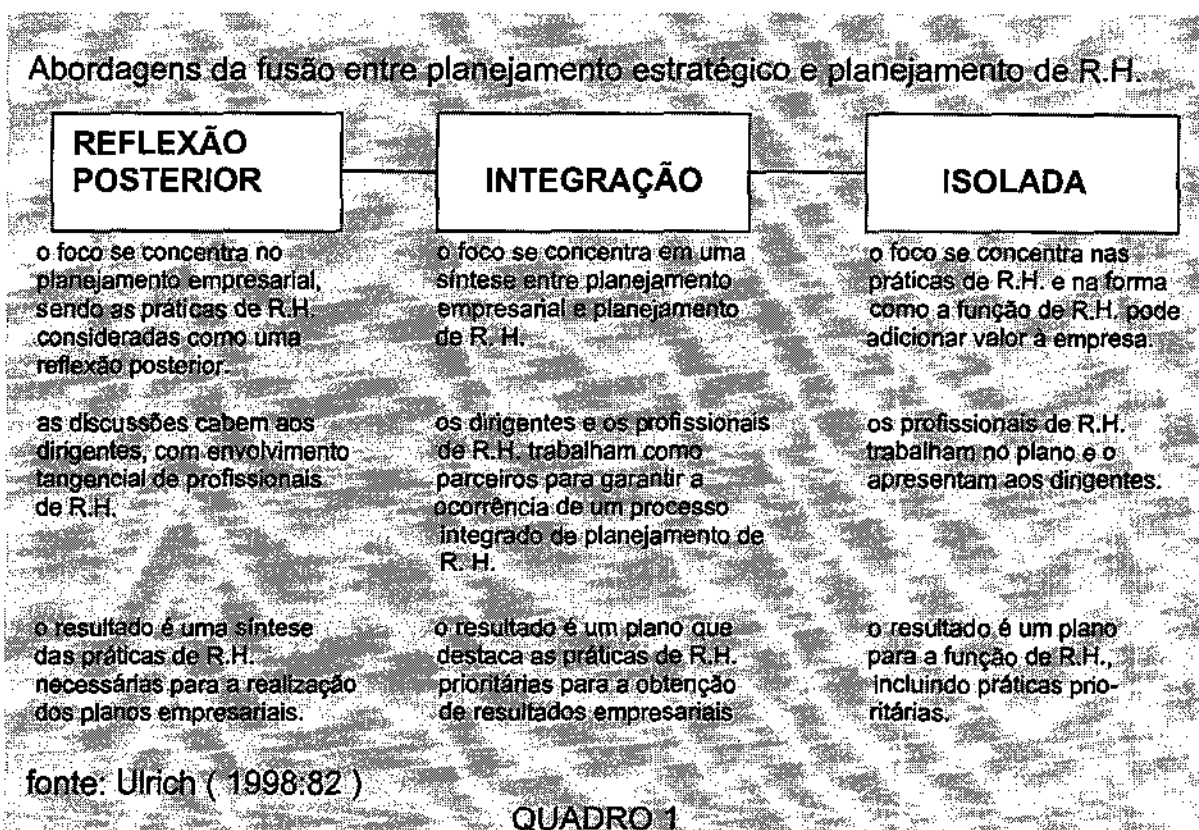
2.8 Planejando o Desenvolvimento das Pessoas e a Estratégia Empresarial

No que tange ao levantamento das necessidades de treinamento, formação e capacitação das pessoas, pode-se ressaltar que o treinamento em uma visão imediata de curto prazo ou mesmo de caráter pontual para criar valores e competência de momento, a formação e a capacitação como fatores contínuos de busca pelo domínio de técnicas, aquisição de conhecimento e desenvolvimento de metodologias de trabalho, certamente distinguirão ou já estão distinguindo as empresas pelo maior aporte de capital intelectual que quando se perde, não se encontra tão facilmente quanto imaginam a grande maioria dos dirigentes. Esse investimento nas pessoas tem um retorno certo pois motiva, faz com que haja um completo engajamento na busca pelos objetivos definidos, ou seja, tem-se uma aderência e uma credibilidade que se mede facilmente nas realizações conquistadas.

Os planejamentos elaborados devem levar em conta essas duas modalidades de capacitação, ou seja, treinamento de curto prazo e formação / capacitação de médio e longo prazo, a fim de que houvesse um equacionamento adequado e abrangente das variáveis: recursos diretos e indiretos, modalidades de curso imediato e intensivo, horas por funcionário e investimento necessário. Aquilo que se observa na prática, em uma visão positiva, é uma tentativa de reunir as variáveis supracitadas de modo eficaz, visando a aquisição de capital intelectual, porém como já foi citado anteriormente, a indefinição quanto aos objetivos dirigem as organizações a elaborarem planos vagos. Os planos de gestão de pessoas devem seguir e sempre adaptarem-se aos planos empresariais.

Ulrich (1998) faz, de um modo abrangente a comparação entre planejamento estratégico empresarial e planejamento de R.H., ilustrado no quadro 1, o qual evidentemente, engloba as práticas de treinamento e capacitação de pessoal. O verdadeiro desafio do planejamento de R.H. é ocupar a porção média da linha de desenvolvimento mostrada no quadro 1: integrar as práticas de R.H. à estratégia

empresarial, a fim de que se possa dar sustentação as atividades que consolidarão os objetivos da organização para se chegar à competitividade plena.



Um fato relevante que se deve fazer referência também é a credibilidade que os dirigentes devem passar aos demais níveis hierárquicos, para poderem, conjuntamente, atingir os objetivos e metas propostas para o desenvolvimento das organizações, como observa o item 2.9.

2.9 Credibilidade nas Palavras e Atos das Pessoas: um Valor Fundamental Esquecido.

O termo “credibilidade” já foi mencionado nesse trabalho e o que se verifica frequentemente é que o desejo e a intenção sempre presentes de se atingir objetivos arrojados mas tangíveis passando por atitudes idôneas e de respeito às pessoas, culminando por reconhecimento ao trabalho e esforço despendido são,

UNICAMP

BIBLIOTECA CENTRAL

SEÇÃO CIRCULANTE

invariavelmente, definidos em documentos escritos; portanto essa etapa batizada de "fase teórica ou do querer", é tanto mais suntuosa quanto for a capacidade de encontrar palavras não usuais, encontradas nos rodapés dos dicionários para significar coisas e ações comuns e simples.

Aqui se estabelece o primeiro *gap* ou lacuna entre a fase supracitada e a outra etapa subsequente denominada "fase discursiva ou do falar" que é simplesmente transformar as palavras escritas, definidas sob provas documentais, em oratória que, na maioria das vezes espelha o conteúdo definido com ressalvas.

O segundo *gap* mais importante é a diferença entre a "fase do falar" e a etapa definida como "fase prática ou do fazer"; essa passagem expressa claramente que a inconsistência do efeito discursivo é determinante para a sinergia da organização pois o ato de ouvir é marcante em relação ao ato de ler.

O terceiro *gap*, apenas como referência, é a passagem ou diferença direta entre a "fase do querer" e a "fase do fazer".

Essa tentativa de exposição didática exprime a real noção da perda de credibilidade, por atos impensados, pessimamente geridos e administrados onde os dirigentes se expõem e também expõem o nome da organização, perdendo aliados internos importantes e, fatalmente, deixando à mostra externamente essa debilidade. Se, hipoteticamente, somar as distâncias entre os *gaps* ou lacunas ilustradas nos parágrafos anteriores, encontra-se um total, ou ainda, chega-se a uma conclusão que a distância real entre o que pregam os dirigentes e o que na prática concretizam é, sem dúvida, motivo de perda de competitividade e sinergia, de difícil recuperação e saneamento.

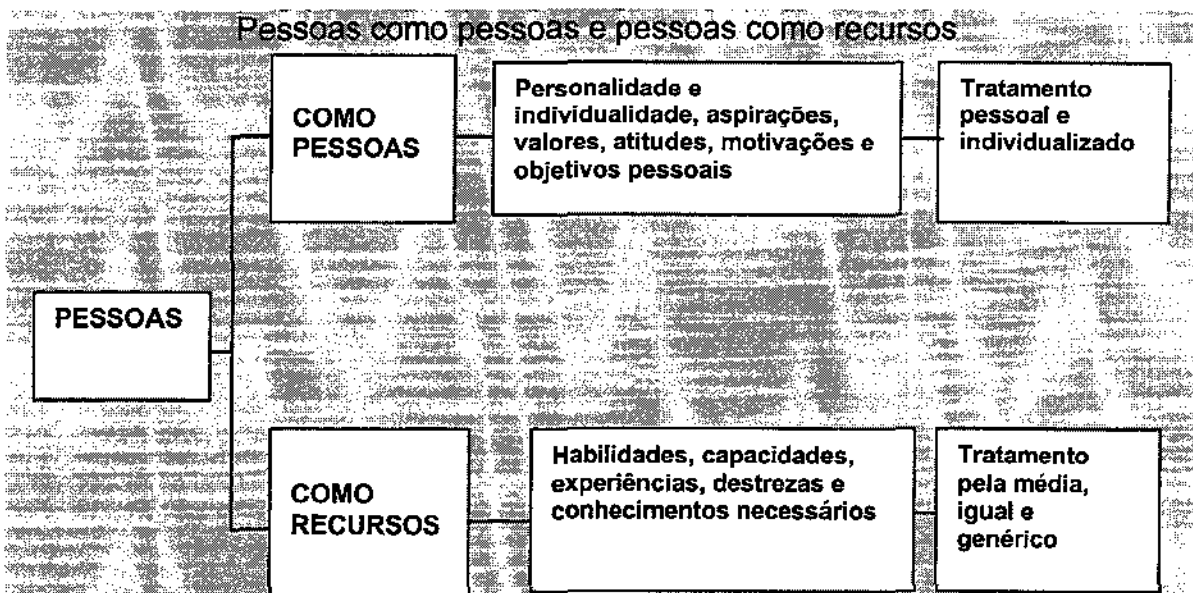
Funcionários dedicam seu tempo mas não suas energias para atingir as metas definidas, ou simplesmente, realizam o jogo das organizações, mantendo seus corpos ativos e suas mentes trancadas, não se criando fatores positivos e

inovadores; ao contrário, criando pontos negativos na busca pela liderança competitiva, ou seja, a reunião eficaz dos três fatores nas organizações: pessoas, competências e competitividade não é automática, mesmo em um momento onde as pessoas estão sendo vistas como o ativo mais valioso da organização, objeto de discussão no próximo capítulo.

3. AS PESSOAS COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.

3.1 Relacionamento entre as Pessoas e a Organização

O setor de Recursos Humanos das organizações deve considerar as pessoas sob duas perspectivas: a) dotadas de características próprias de personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e b) dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para as atividades técnicas e administrativas. Quando as organizações tendem a dar uma extrema importância às pessoas como recursos, sem se importar ou pouco se importando com o lado das pessoas como pessoas, fatalmente não alcançarão o equilíbrio tão necessário e o objetivo de motivá-las, a fim de se tornar uma organização competitiva. O quadro 2 ilustra tal situação.



fonte: Chiavenato (1998:69)

QUADRO 2

A integração entre o indivíduo e a organização não é um problema recente; os antigos filósofos gregos já se preocupavam com isso. Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns e essas pessoas, ao entrarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações. Portanto, tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações selecionam as pessoas para, com elas e através delas, alcançarem objetivos organizacionais. Porém, os indivíduos uma vez recrutados têm objetivos pessoais que tentam atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

Posto isso, o relacionamento entre pessoas e organização nem sempre é cooperativo e satisfatório. Muitas vezes, torna-se um relacionamento tenso e conflitante; alcançar um objetivo de um lado impede ou dificulta alcançar um objetivo do outro lado.

3.2 Cultura Organizacional e a Administração das Pessoas

Se a estrutura organizacional é importante, a cultura organizacional está no mesmo patamar. A aplicação de certos princípios determina os condicionamentos para o comportamento humano que devem prevalecer dentro das organizações. Algumas teorias que balizam e orientam o enquadramento das pessoas dentro das organizações são as chamadas teoria "X" e teoria "Y" de Douglas McGregor, as quais, em nível de síntese, mostra-se no quadro 3.

Atualmente, verifica-se nas organizações uma tendência de administração intermediária entre a teoria "X", claramente autocrática, impositiva e autoritária e a teoria "Y", francamente democrática, consultiva e participativa. Não há uma gestão totalmente voltada para um extremo ou outro, mesmo porque os funcionários não estão preparados para trabalhar repressivamente ou em regime solto e aberto. Naturalmente, há uma acomodação pela administração intermediária.

Teoria "X" e teoria "Y": diferentes concepções da natureza humana

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
1. Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que puderem.	1. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo das condições.
2. Toda organização tem objetivos e, para atingi-los, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados para aqueles objetivos.	2. O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir esforços. As pessoas podem ter auto-controle e autodirigir-se, desde que convencidas e comprometidas.
3. As pessoas, em geral, preferem ser dirigidas a dirigir.	3. As recompensas no trabalho estão ligadas aos compromissos assumidos.
4. As pessoas, em geral, procuram evitar as responsabilidades.	4. As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.
5. As pessoas médias têm pouca ambição.	5. A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são largamente encontradas nas pessoas.
6. As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança e bem-estar.	6. O potencial intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizado.

fonte: Chiavenato (1998:133)

QUADRO 3

Em 1982, William Ouchi publicou um livro a respeito da concepção japonesa de administração e sua aplicação bem sucedida em organizações americanas. A essa concepção oriental deu o nome de teoria "Z", parafraseando a contribuição de McGregor. Ouchi mostrou que no Japão, a produtividade é muito mais uma questão de administração de pessoas do que de tecnologia, muito mais de gerenciamento humano fundamentado em filosofia e cultura organizacional adequada do que de abordagens tradicionais fundamentadas na organização Chiavenato (1998:135). Evidentemente, a teoria "Z" tenta direcionar para as

peçoas, as características de diferenciação competitiva e de produtividade; procura ser uma evolução da teoria "Y".

O dinamismo das atividades as quais uma organização está atrelada, faz com que as variáveis de gestão, em tempos passados, estáticas ou imutáveis por natureza e muito pouco direcionadas ao desenvolvimento das pessoas, dêem lugar a uma administração moderna, objetivando prover a essas mesmas pessoas, competências específicas ou gerais para poder enfrentar os verdadeiros desafios que se apresentam. Diante do ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são e serão "as armas" no campo de batalha competitivo.

Assegurar capital intelectual significa elevar o nível de liderança ou procurá-la incessantemente. Embora capital intelectual seja algo intangível, Stewart (1998:67-69) afirma que "podemos procurá-lo em um ou mais desses três lugares: pessoas, estruturas e clientes; reconhece, ainda, três grandes divisões de capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital do cliente, todos igualmente intangíveis, refletindo os ativos de conhecimento de uma organização. O capital humano diz respeito as pessoas que criam produtos e serviços; é a fonte da inovação e renovação, fazendo com que os clientes escolham tais organizações e não os concorrentes. O capital estrutural que se refere ao conhecimento especializado e infra-estrutura de comunicação para possibilitar a circulação da informação. O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma organização com as pessoas com as quais se faz negócios; é aqui, nos relacionamentos com os clientes, que o capital intelectual se transforma em dinheiro". O autor (1998:70) complementa que "o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas do intercâmbio entre eles".

Ulrich (1998) afirma que os fatores de evolução de uma organização passam por três caminhos que possuem implicações com a área de R. H. : o crescimento

mediante influência dos consumidores, o fomento das competências essenciais e as crescentes fusões, aquisições e “joint ventures” onde a nova organização pode alcançar notável ajuste financeiro e estratégico, porém para o ajuste cultural as consequências podem ser danosas. Iniciativas de mudança de cultura, pequenas ou grandes na sua amplitude e quaisquer que sejam sua origem, resultam que os profissionais da alta administração das organizações e, principalmente, aqueles que trabalham em funções da área de Recursos Humanos, precisam cada vez mais gerir essa mudança de cultura e essa atribuição é fundamental para o bom desempenho das atividades.

O autor (1998) expõe, ainda, informações obtidas em uma pesquisa recente sobre capacidades organizacionais, mostrando que as organizações estão operando em quatro sentidos:

- a) construindo confiabilidade, na qual tanto os indivíduos de dentro quanto os de fora da organização acreditam que os dirigentes farão o que dizem (esse fator já foi abordado anteriormente nesse trabalho) e manterão a reputação e a credibilidade;
- b) abolindo as fronteiras hierárquicas verticais e horizontais;
- c) adquirindo capacidade de mudança, flexibilidade e agilidade que permitem a constante inovação;
- d) aprendendo, alcançando a mudança que se vale de si mesma e mantém a si mesma.

Portanto, na busca contínua de aprimoramento e na identificação de diferenciais competitivos e em se tratando de pessoas, torna-se preponderante o *papel do setor de R. H. dentro de uma organização*, matéria que será abordada no item seguinte.

3.3 O Papel Fundamental Desempenhado pelo Setor de R. H.

As considerações expostas ao longo desse capítulo evidenciam a importância, no contexto da mudança e do desenvolvimento, do papel do setor de R.H. Os especialistas dessa área devem estar convictos de que o modelo administrativo e de gestão de pessoas aplicados em décadas passadas, não pode mais ser usado. Mesmo práticas mais recentes precisam ser revistas e adaptadas ao novo panorama global. Em outros termos, há a necessidade de se realizar uma "reengenharia" e adaptação aos novos desafios, buscando conhecimento e realizando um trabalho de *benchmarking* com as organizações que se utilizam das melhores práticas, desenvolvendo, a partir daí, seus próprios modelos de gestão que, por sua vez, tenderão, se bem sucedidas, a ser um referencial para outras organizações.

Questões mais complexas sobre a criação de valor, colocam à prova as inter-relações entre quatro fatores chave: práticas de R.H., funcionários, clientes e acionistas; quando se realiza uma ação sobre qualquer dos fatores mencionados, afeta os outros três direta ou indiretamente. Uma mudança organizacional no sentido do uso maior do trabalho em equipe, uma prática de R.H. por exemplo, afeta a moral e a dedicação dos funcionários; também a satisfação dos clientes e a lucratividade tão procurada pelos acionistas, as quais por sua vez, podem ter repercussões adicionais sobre a moral dos funcionários. Classificar tais relações complexas estará entre os desafios de médio e longo prazo na criação de uma proposição completa de valor de R.H.

É fundamental que a estratégia adotada para gerir uma área de Recursos Humanos *deva estar ancorada na estratégia estabelecida para o negócio*; caso contrário, caminha-se para um vazio.

Referindo-se ao papel fundamental da área de R.H., não se pode deixar de considerar o papel igualmente fundamental desenvolvido, individualmente, por

especialistas dessa área de atuação. Nos últimos anos, tais papéis eram encarados em termos da transição do:

- operacional para o estratégico;
- quantitativo para o qualitativo;⁴
- policiamento para a parceria;
- curto prazo para o longo prazo;
- administrativo para o consultivo;
- voltado à função para o voltado ao negócio;
- foco interno para o foco externo e concentrado no consumidor;
- reativo para o preventivo;
- foco na atividade para o foco nas soluções.

fonte: Ulrich (1998:39)

Segundo, ainda, Ulrich (1998), recentemente, esse tipo de transição passou a ser considerada simplista, pois os papéis assumidos pelos profissionais de R.H., na realidade, são múltiplos e não singulares. Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, precisam ser ao mesmo tempo enérgicos e parceiros, assumir a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e no longo prazo. Para os profissionais de R.H. adicionarem valor a organizações cada vez mais complexas, precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo paradoxais.

Chiavenato (1998:143) afirma que a administração de Recursos Humanos é uma área multidisciplinar pois envolve necessariamente conceitos de psicologia industrial e organizacional, de sociologia organizacional, de engenharia industrial, de direito do trabalho, de engenharia de segurança, de medicina do trabalho, de engenharia de sistemas, etc. Os assuntos normalmente tratados nessa área referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos: fala-se em

⁴ O livro de Ulrich (1998:39), define para este item: do qualitativo para o quantitativo.

aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e da organização, satisfação no trabalho, absenteísmo e salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndio e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhistas, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, transporte para o pessoal e um sem número de assuntos extremamente diversificados.

3.4 Os Desafios do Setor de R. H. nas Organizações

O grande desafio da área de Recursos Humanos é encontrar sentido⁵ na incerteza e administrar o medo; cargos foram extintos, contrapondo-se a outros tantos que nasceram. O profissional de R. H. deve aprender a manter os olhos no futuro, ou seja, para multiplicar conhecimento é preciso dividir conhecimento e, assim sendo, deve estar atento com o que há por vir para poder agir no presente.

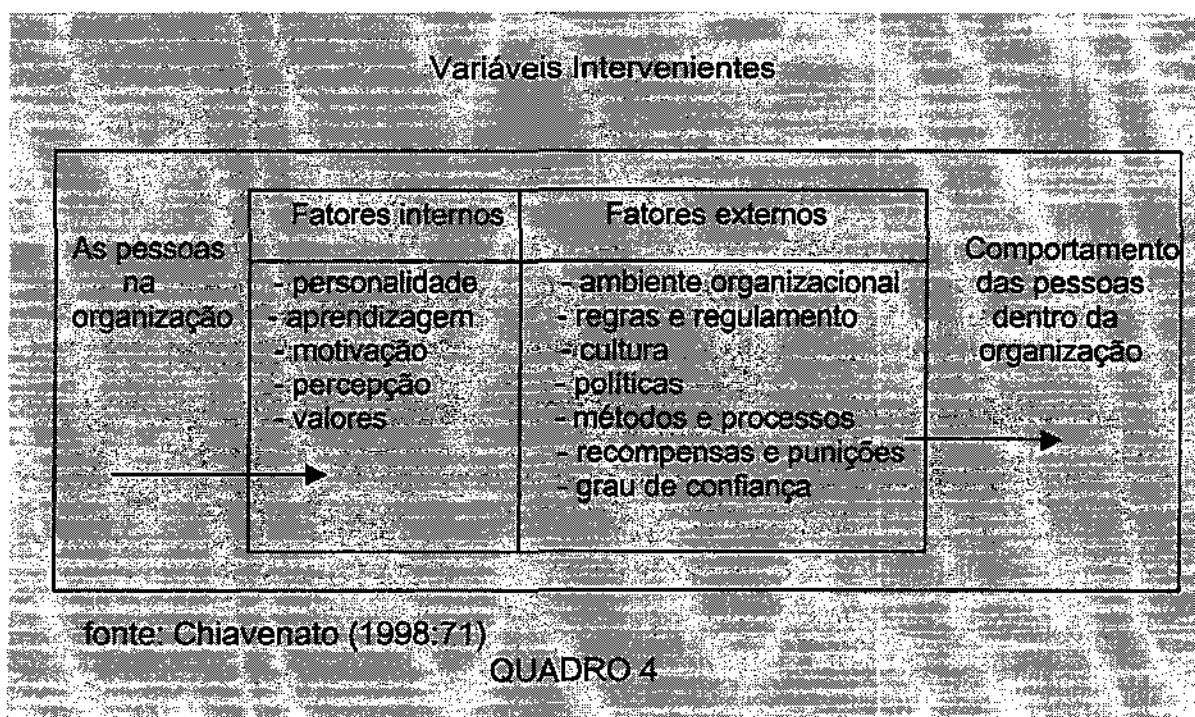
A globalização domina o horizonte competitivo e é um fato irreversível e, por isso, uma área de R.H. deve ser dirigida para o futuro, incluindo novas iniciativas, programas, prioridades e comportamento. O enfoque para a mudança de cultura e no contínuo investimento no capital intelectual farão parte do cotidiano dos trabalhos dos profissionais de R.H.

Se a definição das políticas relativas à gestão das pessoas ficar apenas a cargo do setor de R.H., ou seja, se não fizer parte da estratégia da organização, uma decisão de ampliar os investimentos na formação e capacitação dos funcionários considerada relevante pode vir a ser cancelada ao primeiro sinal de dificuldade ocasionada por um fato novo na economia mundial ou local, ou mesmo outro qualquer fator que possa afetar a rentabilidade da organização, ou seja, um investimento dessa natureza pode ser cancelado mecanicamente do orçamento. Atitude mais profunda e destrutiva pode conduzir a um corte de pessoal, o que

⁵ Vislumbrar oportunidades com estudos estratégicos que equacionem variáveis que apoiarão o contínuo aprimoramento e a batalha competitiva no futuro, cujas ações acontecerão no mercado global em segundos.

sempre causa uma desmotivação do grupo de pessoas e leva a perda de credibilidade nos dirigentes, principalmente se o discurso, até um dado momento da história da organização, enfatizar as pessoas como o elemento primordial de crescimento e de competitividade.

Se as organizações são compostas de pessoas, o estudo das pessoas constitui a unidade básica para o estudo das organizações e, principalmente, da área de Recursos Humanos. Mas se as organizações são compostas de pessoas e essas precisam engajar-se em organizações para alcançar seus objetivos, nem sempre esse casamento é fácil. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc. Segundo Chiavenato, cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis, como ilustrado no quadro 4.



Outra prática desgastante, do ponto de vista de gestão de pessoas, não condizentes com os princípios sugeridos por especialistas como Ulrich é o *downsizing*, pois fazem com que os funcionários se sintam mais como *bens depreciáveis do que apreciáveis*. A reorganização baseada no *downsizing*, em uma visão ampla, cortando ativos e funcionários, cria demandas tanto para os funcionários que ficam quanto para aqueles que saem.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as ações de *downsizing* e de reengenharia corrigem somente erros do passado, não criando mercados do futuro, ou seja, não adianta apenas reduzir o porte da organização, deve-se perseguir e criar oportunidades de mercados do futuro. Essas ações não levam as organizações a uma posição de vanguarda nem tampouco a alcançarem a liderança do segmento que atuam.

É importante destacar a opinião de estudiosos, como Penrose e Hamel e Prahalad, sobre a perda de capital intelectual, seja deixando a organização por iniciativa própria, seja por demissão. Penrose (1959:28) afirma que quando a organização perde funcionários no máximo de sua capacidade, sofre uma perda análoga à perda de capital. Hamel e Prahalad (1995:259) afirmam, por sua vez, que as organizações insensíveis à questão da competência essencial podem imperceptivelmente abrir mão das habilidades valiosas e arrepender-se no futuro por não preservar algumas de suas competências abandonadas; para proteger as competências essenciais, uma organização precisa ser capaz de estabelecer a distinção entre um mau negócio/funcionário e as competências potencialmente valiosas incorporadas a esse negócio/funcionário.

O profissional do setor de Recursos Humanos do futuro deverá ser radicalmente diferente do profissional do setor de Recursos Humanos do passado. Sob a rubrica de se tornarem parceiros empresariais, os profissionais de R. H. pensarão mais em resultados que em programas e estarão empenhados e garantirão esses mesmos resultados a partir do desenrolar de práticas de R. H.

que gerem valor para suas organizações, desenvolvendo arquiteturas organizacionais e utilizando-as para traduzir a estratégia em ação. O conceito de R. H. engloba papéis variados e continuará a ser assim no futuro da profissão.

A fim de transformar a estratégia em ação e procurar reter capital intelectual nas organizações um passo importante a ser dado, migra em direção ao reconhecimento do esforço dispendido e dos resultados alcançados pelas pessoas, objeto de análise no próximo capítulo.

3.5 Reconhecimento da Contribuição das Pessoas para a Organização

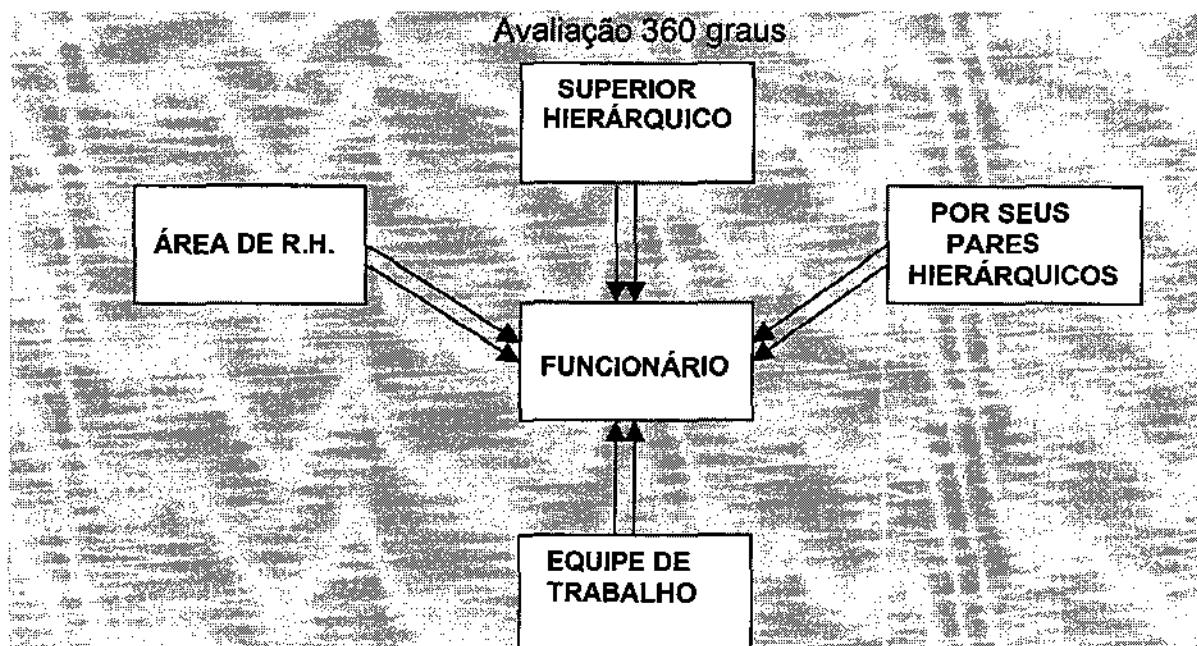
Outro fato de fundamental importância é o reconhecimento da contribuição das pessoas para o crescimento e desenvolvimento das organizações e aí, reveste-se também de grande importância o trabalho da área de Recursos Humanos . A grande maioria das organizações possui um sistema padrão de avaliação de desempenho dos funcionários que é uma apreciação sistemática da performance de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa e de gestão de pessoas pois é o meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do funcionário à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de motivação, de desaproveitamento de funcionários com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, etc.

Atualmente, emprega-se em larga escala a avaliação na qual apenas o superior imediato faz a análise de seu funcionário, cumprindo e fechando um elo apenas do vasto e profundo retorno que essa atividade poderia trazer, não beneficiando, na íntegra, a formação e capacitação real dos funcionários.

Entretanto, ganha destaque, gradativamente, a avaliação denominada de 360 graus pois se trata de uma recente inovação na apreciação do desempenho das pessoas, na qual o funcionário é avaliado de uma maneira ampla, ou seja, por ele mesmo através de uma auto avaliação, por seu superior hierárquico, por sua

equipe de trabalho, pela área de Recursos Humanos e por seus pares de mesmo nível hierárquico, os quais, em geral, são também clientes de seu trabalho, ou simplesmente por sua capacidade de interação para que os outros consigam alcançar os objetivos a eles definidos. Assim, procura-se estabelecer um correto perfil do funcionário, tomando-se os vários ângulos de análise, com enorme favorecimento à sinergia. De um modo didático, ilustra-se a avaliação 360 graus no quadro 5.

Enfatiza-se, portanto, a importância em avaliar corretamente a força de trabalho e o potencial das pessoas, mas é a partir de uma justa avaliação que a organização pode recompensar o esforço do funcionário ou, em caso contrário, dar oportunidades e meios para que o funcionário corrija as falhas e desenvolva mecanismos de ataque aos pontos fracos. Reside, aqui também, uma fonte importante de motivação ou de completa desmotivação pois é uma espera natural das pessoas ser recompensado e reconhecido.



Fonte: Chiavenato (1998:328), adaptado

QUADRO 5

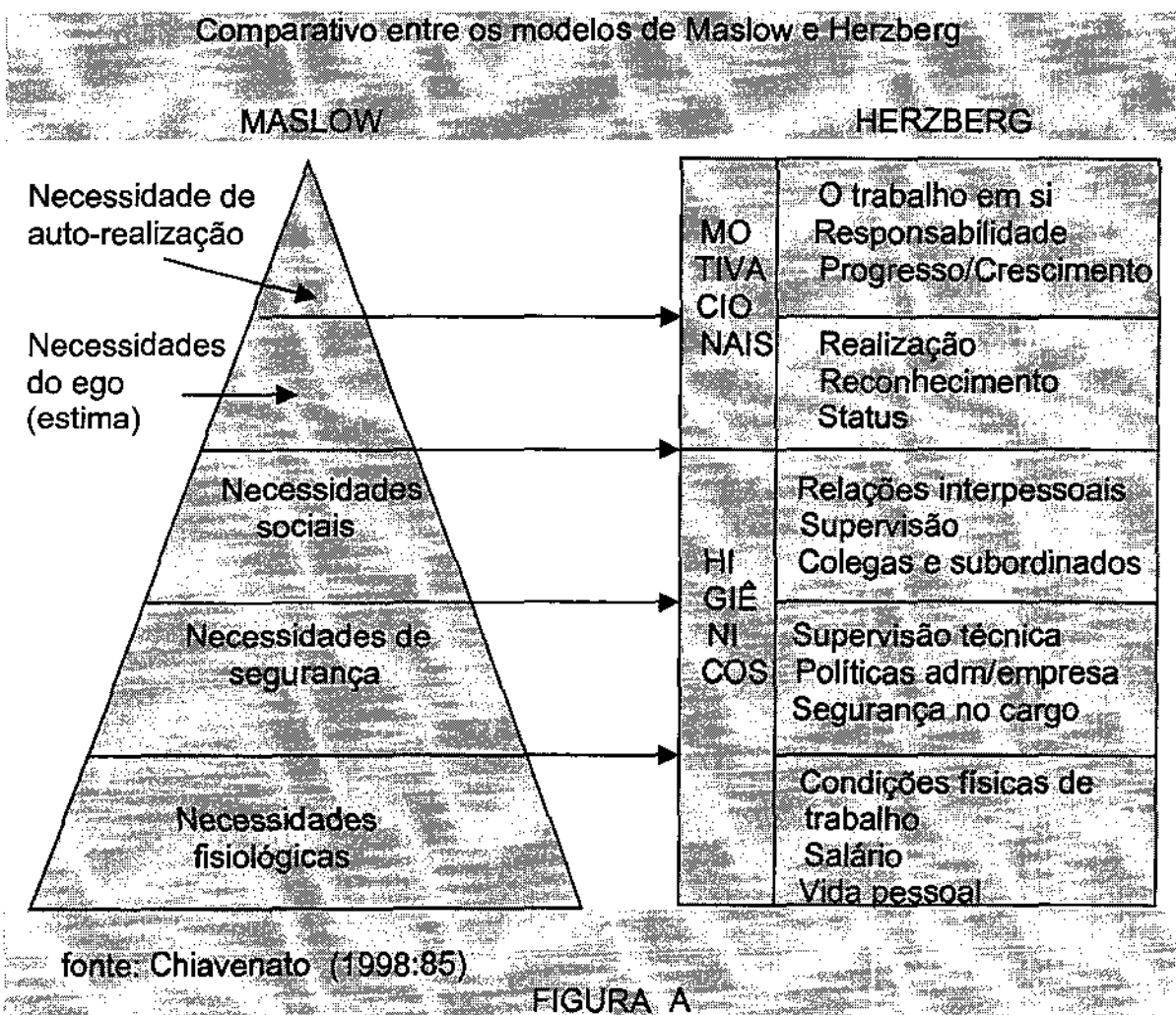
Não constituem novidade os esforços para analisar e tratar o fator motivação como um elemento fundamental impulsionador da eficácia de trabalho e de participação ativa das pessoas nas organizações. Já Maslow (1943) cuja teoria motivacional é a mais difundida, em seu livro " A theory of human motivation ", afirmava que as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes - as chamadas necessidades primárias -, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas - as necessidades secundárias.

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg (1966) em seu trabalho " Work and nature of man ", alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, dependendo de dois fatores: a) fatores higiênicos que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da organização, etc. e b) fatores motivacionais que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, ou seja, delegação de responsabilidade, promoção, uso pleno de habilidades pessoais, liberdade de decidir como executar o trabalho, etc.

A figura A ilustra um comparativo dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg e observa-se perfeitamente que o reconhecimento do trabalho das pessoas no modelo de Herzberg e a necessidade de auto-estima no modelo de Maslow são características motivacionais fundamentais para o bom andamento e rendimento do trabalho dos funcionários.

Há que se ressaltar também que se o reconhecimento da contribuição dos funcionários para o crescimento da organização é um fator importante, torna-se completo se um planejamento de carreiras for elaborado.

Harrington (1988: 148,149) afirma que um plano de carreira pode ser definido como um plano de atividades para que um indivíduo busque atingir um objetivo ocupacional pessoal. Um planejamento de carreira individual ajuda a compatibilizar planos de crescimento individuais com objetivos globais da companhia. A finalidade é ter funcionários com carreiras e não simplesmente com empregos. Quando uma carreira individual estiver diretamente em paralelo com a companhia, essa pessoa terá se tornado parte dela e se interessará por tudo que diz respeito a ela. Além disso, o planejamento de carreira favorece o relacionamento hierárquico, colocando o superior imediato em posição de ajudar.



Harrington (1998) salienta, ainda, que os objetivos do planejamento de carreira podem ser definidos como:

- ajudar a satisfazer os anseios dos funcionários de desenvolver seu potencial e de crescer em seu trabalho;
- assegurar um contínuo suprimento de pessoal qualificado como recurso para o futuro;
- fazer o melhor uso, agora e no futuro, das capacidades das pessoas;
- aumentar os sentimentos do funcionário quanto a seu valor pessoal;
- propiciar recursos que permitam promoção dentro da companhia;
- mostrar que a companhia respeita os indivíduos.

Atualmente, no cotidiano da turbulência de atividades em que estão inseridas as organizações, somado aos objetivos, anseios e incertezas profissionais das pessoas, torna-se difícil apontar organizações, independente do seu porte, que possuam uma forma estruturada de planos de carreira e os façam tornar realidade. Na realidade, em geral, quando existem promoções internas, essas estão atreladas ao acaso e motivadas pelo fato de existir oportunidades nas organizações por desligamentos internos de pessoas demitidas ou demissionárias, do que propriamente seguindo um planejamento criterioso já idealizado.

De qualquer modo, a preocupação e a predisposição para uma atividade de avaliação vai atingir melhor os objetivos, se realizada conhecendo-se:

- o atual momento da organização;

- a capacitação das pessoas, a fim de poder enfrentar os desafios, as oportunidades e os competidores, com um claro diferencial a favor daqueles que se prepararem adequadamente;
- os objetivos futuros.

Há que se mencionar aqui as estruturas arcaicas ou sem o devido preparo e conhecimento da importância de se ter uma equipe de pessoas bem preparadas e competitivas, que não realiza nenhum tipo de treinamento e formação de pessoal ou, o pior caso, faz algum tipo de capacitação, mas aqueles que ocupam as melhores posições são sempre impostos por outros atributos que não seja aliado a competência profissional, fazendo com que o ambiente e o clima na organização seja sempre negativo, degenerando a cada insucesso do cotidiano sem que os dirigentes atentem para a irresponsabilidade dessa prática que é até certo ponto, muito comum nas organizações, independente do seu porte. A existência de estrutura com essa característica conduz a uma reflexão: organizações, com essa prática, serão líderes ou sobreviverão ao esquema competitivo globalizado?

Respondendo objetivamente, não. Respondendo em duas partes, significa que:

- as pequenas e médias organizações simplesmente desaparecerão ao longo de um certo tempo ou serão absorvidas por outros grupos;
- os grandes conglomerados perderão competitividade e deixarão de brigar pela supremacia do seu segmento, ou mesmo, recairão no item supracitado; o importante é basear-se em um programa bem elaborado, idôneo e eficaz de avaliação de desempenho, que traga retorno à organização e ao funcionário.

Ulrich (1998) afirma que não tardarão a chegar novos instrumentos para a área de Recursos Humanos. Esses instrumentos serão centrados em áreas como aprender a gerir questões de R. H. em competição global, definir instrumentos

para moldar uma cultura empresarial, adaptação dos R. H. a um caminho de informação em mutação constante, definir as competências do líder do futuro e compreender como gerar e generalizar os conhecimentos. Na próxima década os profissionais de R. H. poderão ser tão cobrados acerca da mudança cultural como hoje o são, por exemplo, em relação aos requisitos de um programa de formação bem sucedido.



4. TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS E DE ROTINAS DE R. H. : FATOR POSITIVO OU NEGATIVO NA CONQUISTA DE DIFERENCIAIS COMPETITIVOS?

A terceirização de atividades quer seja operacional, quer seja de administração de rotinas de R. H. é uma questão ainda extremamente polêmica; afinal, trata-se ou não de um fator positivo na busca pela qualidade e competitividade?

As análises realizadas dos ganhos dessa modalidade de trabalho chamam a atenção pelo emprego de expressões voltadas mais aos itens redução de custo, aumento da capacidade de produção e ganhos de espaço físico no interior das organizações do que propriamente a uma preocupação com a manutenção e otimização de parâmetros qualitativos e a excelência de produtos e serviços.

A terceirização de atividades operacionais aponta na direção de um grande ponto de interrogação, consistindo em um rol de defensores de um lado e um grande elenco de contrários do outro lado. À medida que se estabelece um criterioso estudo e uma minuciosa análise de todas as variáveis envolvidas no problema para um determinado caso, pode-se dirigir para um ou outro lado sem que haja a publicação de uma regra única e infalível a ser seguida.

De um modo geral, a terceirização de atividades operacionais faz com que se busque organizações especialistas, independentemente do seu porte⁶, no desenvolvimento de determinadas tarefas, reduzindo mão de obra e custos gerais, compra / uso e manutenção de equipamentos, materiais a administrar, documentos internos a controlar, estoques, etc.

⁶ embora haja uma tendência das pequenas e médias organizações serem potencialmente muito utilizadas para essa finalidade, pelo grau de flexibilidade que apresentam para gerenciamento.

Em contrapartida, deve ser redobrada a atenção para a qualidade e a confiabilidade do produto que está sendo manufaturado, já que a equipe de pessoas, os processos e os procedimentos de trabalho a serem administrados não pertencem à própria organização contratante e sim de um terceiro ou de uma subcontratada. Nessas circunstâncias, muitas vezes não são valorizadas oportunidades para a introdução de metodologias inovadoras, por desconhecimento, resistência a mudanças ou porque a subcontratada não está preocupada no mesmo nível de intensidade da contratante, devido à própria cultura estabelecida, ou seja, de prestadora de serviços, adicionando-se, ainda, o fato da não proximidade com o cliente final.

Em situações como essa, torna-se mais difícil criar diferenciais competitivos em termos das pessoas envolvidas no cotidiano dos trabalhos, pois são dois times que tentam se complementar, trabalhar como parceiros mas, certamente a sinergia para a consecução dos objetivos é dificultada. E como é usual para o cliente final, passam despercebidos as organizações subcontratadas, pois a responsabilidade se restringe ao fornecedor direto na cadeia produtiva.

A terceirização de atividades operacionais é, por vezes, fomentada pela "demissão negociada" de funcionários que ganham incentivos e benefícios para instalarem seus próprios empreendimentos e tornarem-se fornecedores da própria organização que trabalhavam, os quais já conhecendo as características e os procedimentos de trabalho aplicáveis e as exigências da grande maioria dos clientes, podem atender a uma demanda de produção com um adequado grau de qualidade e confiabilidade.

Pode-se destacar 2 modelos característicos de terceirização de atividades operacionais:

- modelo "turn key": quando o cliente passa ao fornecedor a responsabilidade de tornar realidade e operacionalizar um projeto como um todo, a partir de uma

completa documentação técnica que abrange a definição de compra de equipamentos, componentes, partes e peças de fabricantes pré qualificados, passando pelas fases de montagem do produto e chegando aos testes finais.

- modelo " consignado": quando o cliente passa ao fornecedor as ferramentas já desenvolvidas, ou seja, toda documentação disponível, equipamentos e as matérias prima e materiais auxiliares envolvidos, restando ao prestador do serviço a atividade de montagem de todos os componentes, partes e peças, formando o produto e a aplicação de testes finais do produto acabado.

Entre os vários setores que aplicam a terceirização de atividades operacionais, aquele que se destaca atualmente é o eletro-eletrônico, pela própria característica da tecnologia evolutiva e dinâmica, fazendo com que a necessidade de se adquirir novos equipamentos, quase sempre automatizados pela precisão requerida nos trabalhos, definição de processos e formação e manutenção de mão de obra especializada, favorecem a escolha e migração para esse tipo de trabalho, escolhendo-se prestadores de serviço que já possuam tais infra-estruturas. O quadro 6 mostra algumas das organizações que optaram por terceirizar atividades internas e quais os ganhos conquistados.

Souza (1995:148) afirma que é fato a intensificação da externalização inserir-se no quadro da reestruturação industrial e, como tal, pode ser encarada como inevitável, porém nada indica que a terceirização por si só necessariamente conduza a aumentos de competitividade. Segundo a autora, no Brasil, são poucos os exemplos de externalização que podem ser vistos como resultado de planejamento de longo prazo e de estratégias inovadoras das organizações. O quadro 6 mostra um resumo dos ganhos das atividades terceirizadas, segundo Souza:

ORGANIZAÇÕES	ATIVIDADES TERCEIRIZADAS	GANHOS
Elevadores Vileas (SP)	Fabricação de parafusos, pinos, porcas, transformadores, montagem de placas e serviços de serralheria.	Redução de 15% no custo de produção e ganho de 36% na área física da fábrica.
Xerox (RJ)	Produção de peças para copadoras da fábrica de Vitória (ES).	Aumento da capacidade de produção de 16 para 25 máquinas.
Inepar (PR)	Montagem de placas eletrônicas, usinagem e ferramentas.	Duplicação da capacidade produtiva, sem grandes investimentos.
Autolatina (SP)	Fabricação de assentos, chicotes industriais e molas helicoidais.	Redução de 10% a 50% nos custos de produção nesses componentes.
Phillips	Produção de plásticos e de componentes eletrônicos básicos.	Redução de 10% a 15% nos preços dessas peças.
Riocell (RS)	Serviços administrativos, manutenção, extração e transporte de madeira.	Diminuição de US\$ 100 no custo da tonelada de celulose.
Perdigão Agro-Industrial	Manutenção de frigoríficos e transporte de produtos.	Economia mensal de US\$ 250.000 e desmobilização de US\$ 1,6 milhão.
Shell (RJ)	Processamento de dados.	Economia anual de US\$ 1 milhão.
Santa Marina (SP)	Distribuição e montagem de produtos domésticos.	Duplicação do volume de vendas e redução da dependência de grandes atacadistas.
Localiza (MG)	Manutenção dos veículos e contratação de motoristas.	Economia de US\$ 200.000 mensais e eliminação da ociosidade de 50% dos motoristas.

Fonte: Souza (1995:146)

QUADRO 6

Por enquanto refletem iniciativas individuais: algumas, de filiais de organizações multinacionais, no bojo do processo de reestruturação; outras de organizações nacionais cujas estratégias estão voltadas para exportação de produtos submetidos a rigorosas normas de padronização da qualidade.

Outro fator extremamente polêmico é a análise da eficácia da terceirização das rotinas de Recursos Humanos que segue muito de perto o que foi mencionado para o item relativo às atividades operacionais, ou seja, existem as organizações que apoiam a iniciativa e aquelas que são enfaticamente contra esse tipo de solução. Nesse caso, porém, a variável a ser levada em consideração é a escolha e recrutamento de uma pessoa que deve desempenhar bem suas funções e atribuições com alto grau de profissionalismo, o que agrava e dificulta um pouco mais o quadro analítico.

Atualmente, várias organizações contratam serviços de entidades que desenvolvem todo o trabalho de um primeiro filtro seletivo na escolha de potenciais candidatos a uma determinada vaga, apresentando às organizações-cliente, um número pequeno e limitado de pessoas, classificadas como mais adequadas àquela função.

Reside aqui um ponto vital, apontado pelos profissionais de R. H. que são contra essa medida, pois os selecionadores terceirizados não "respiram o ar" do cotidiano dos trabalhos, não sabem a real dimensão do que se precisa, não vivem o ambiente de trabalho instalado, principalmente em organizações de tecnologia de ponta; é evidente, podem ter uma idéia e por isso mesmo, muitas pessoas de nível que poderiam ser apresentadas como potenciais candidatos são barradas previamente. Esses selecionadores orientam-se, em grande parte, por questões padronizadas e gostariam de ouvir respostas igualmente padronizadas que nem sempre são as melhores para determinados ambientes e culturas empresariais, ou seja, avaliam mais uma postura comportamental e deixam uma lacuna enorme em outras explorações igualmente importantes que ficam a cargo, no final das contas,

ao R.H. das organizações. Na hipótese de apresentação às organizações-cliente de candidatos potenciais que não são os melhores, a escolha final certamente não adicionará valor ao quadro existente.

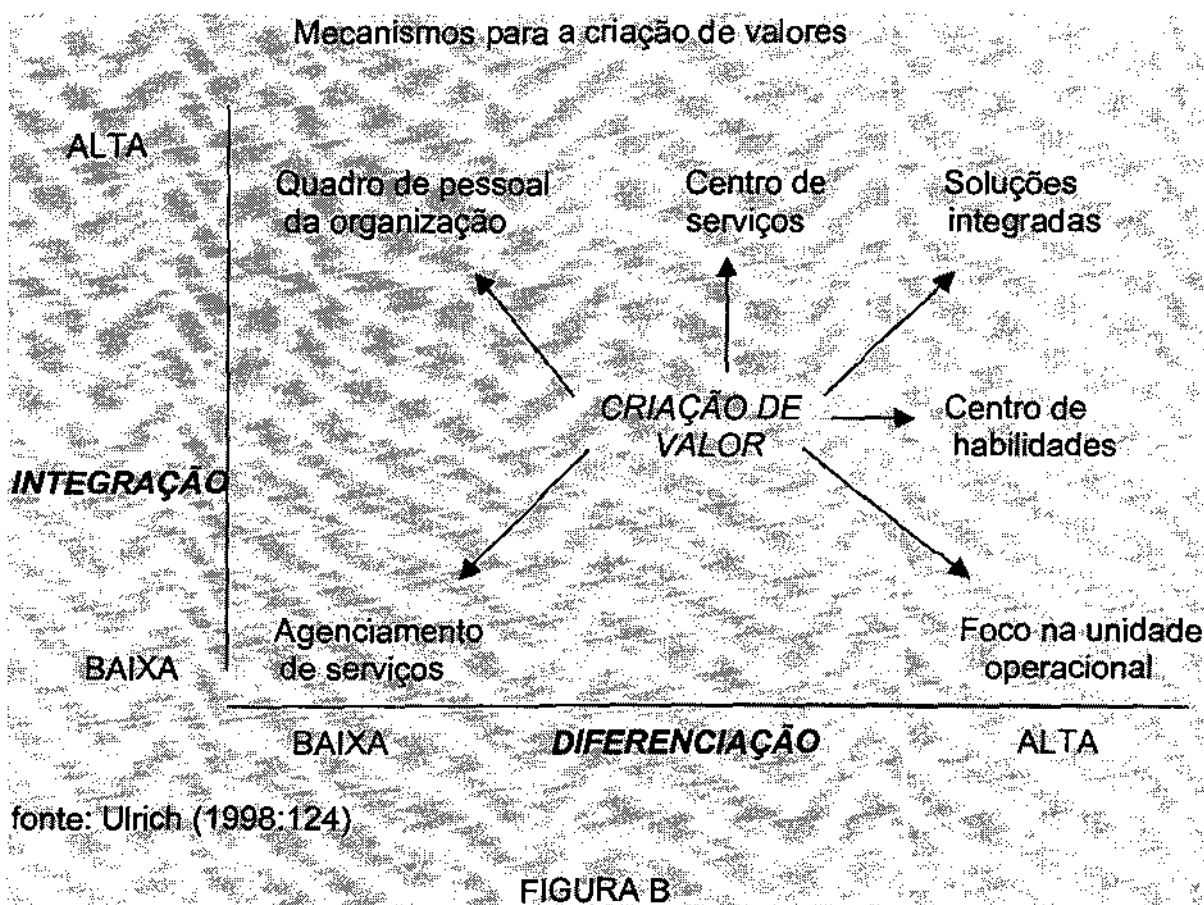
Caso se opte por esse método de seleção, o recomendado é que a organização escolhida para o trabalho de terceirização de seleção de pessoal, coloque seus profissionais para estagiarem por um período adequado na organização-cliente para aprender, um mínimo que seja, o cotidiano dos trabalhos desenvolvidos, políticas internas e externas, procedimentos, relacionamento com clientes e fornecedores, a fim de ganhar subsídios para realizar uma triagem mais apurada de pessoal, sabendo qual é o perfil necessário do candidato e tentando encontrar aqueles que mais se aproximam do requerido.

Por outro lado, as organizações que realizam o processo seletivo internamente, procurando ouvir opiniões dos profissionais das áreas envolvidas, formarão uma base analítica sólida pois conhecem muito bem o que querem e o ambiente no qual o potencial candidato será inserido; portanto, um quadro técnico e comportamental poderá ser traçado, somando-se as opiniões. O fator negativo, atualmente apontado, é a falta de tempo dos entrevistadores que teriam que se dedicar a uma atividade paralela e estar disponível sempre para uma sinergia maior em um determinado dia ou período de entrevistas. Aqui, a probabilidade de erro de escolha reduz-se muito e pode contribuir decisivamente para a criação de valores.

Nesse caso, como já mencionado, há maiores chances de selecionar o melhor candidato, o que é fundamental, dado que se trata de pessoas que irão se somar às demais para aumentar o capital intelectual de uma determinada organização. Dessa forma, deixar uma parte desse processo na mão de entidades que visam, como objetivo final, unicamente lucro, ainda é uma temeridade. Um processo seletivo coordenado e realizado inteiramente pelas organizações, ainda é a melhor

estratégia para criar diferenciais competitivos. Portanto, cabe à organização escolher o melhor método para encontrar a pessoa certa para o lugar certo.

Ulrich (1998) ainda evidencia, de forma didática, os possíveis mecanismos para criar valor em R. H. e cita como ponto de *diferenciação baixa* e *integração baixa* a terceirização das rotinas de R. H., a qual ele denomina de agenciamento de serviços. A figura B ilustra a qualificação dos mecanismos para a criação de valores.



A fim de conhecer a opinião de especialistas de R. H. foi desenvolvida uma atividade de coleta de dados e informações, segundo um roteiro prévio de questões relativas ao setor, a qual compara os princípios de Ulrich e a realidade vivenciada pelos profissionais. Esse trabalho encontra-se relatado no capítulo seguinte.

5. ANÁLISE DO RESULTADO DAS PESQUISAS E ENTREVISTAS EFETUADAS COM ESPECIALISTAS, PROFISSIONAIS E FUNCIONÁRIOS SOBRE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

A fim de melhor entender a realidade da gestão de pessoas nas organizações e as políticas gerais e de R. H., em termos de treinamento, motivação e desenvolvimento⁷ de pessoal, decidiu-se desenvolver uma série de entrevistas com profissionais e especialistas da área de Recursos Humanos. Ao longo das entrevistas, buscou-se reunir elementos para delinear a percepção corporativa e individual dos entrevistados que lidam no dia a dia com as dificuldades de definição, implementação e acompanhamento de programas de incentivo aos funcionários, bem como na busca de programas de motivação contínua, visando obter um ambiente propício ao trabalho eficaz dos funcionários. Procurou-se ouvir, também, a opinião dos funcionários das organizações, os quais sentem a introdução das políticas de R. H. e são afetados diretamente no cotidiano do trabalho.

Para isso, foi elaborado um roteiro básico de questões para orientar as entrevistas e conduzi-las com maior objetividade, sem, no entanto, tolher as argumentações dos entrevistados. As questões ou os grupos de questões foram direcionadas de modo a identificar a gestão e políticas de R. H. nas estratégias das organizações.

Eis o rol de questões que nortearam as entrevistas:

- 1) a organização tem uma política clara e objetiva em termos de incentivo ao treinamento em uma visão de curto prazo e de formação e capacitação em uma visão de médio e longo prazo;

⁷ Capacitação e formação de pessoal a médio e longo prazo.

2) a organização conhece bem a sua posição perante os seus competidores e possui uma estratégia ou um plano de ações anual ou plurianual para manter a liderança ou alcançá-la, caso não seja a líder;

3) qual o papel das pessoas dentro da estratégia estabelecida ou do plano definido pela organização;

4) os objetivos e políticas de R. H. são definidos, em conjunto, pelos dirigentes, acionistas e responsável maior de R. H. da organização para, posteriormente, serem difundidos no âmbito da organização ou são elaborados pelo responsável maior de R. H., compartilhados (ou não) com a gerência de maior nível e apresentados a alta administração da organização;

5) as avaliações periódicas de pessoal são realizadas levando-se em conta quais características pessoais e profissionais;

6) existe um plano de carreira bem delineado; dos atuais dirigentes, quais vieram de promoções internas;

7) caso a organização passe por um momento difícil de rentabilidade baixa ou negativa ou mesmo devido a um fator externo local ou global que torne as atividades operacionais em baixa (como, por exemplo, o recente *crash* nas bolsas de valores de potências mundiais que abalou o mundo), qual seria o comportamento da organização com relação as pessoas, ou seja, existiriam cortes de uma "forma mecânica", procurariam formas alternativas de redução de custo, mantendo-se o capital intelectual desenvolvido ou como última alternativa, mesmo procurando formas alternativas, uma parcela da conta seria paga com a demissão de pessoas. Nos últimos três anos, portanto, incluindo-se o recente episódio relatado acima de momentos turbulentos vividos pelas bolsas de valores no mundo, existiram casos de demissão do contingente de pessoas;

8) a partir da questão 7, caso tenha existido demissão de funcionários, quais seriam as ações do setor de R. H. para resgatar a motivação do pessoal e devolver a credibilidade na palavra dos dirigentes.

9) qual a sua opinião sobre a terceirização de atividades operacionais e de R. H.

10) qual vai ser, na sua opinião, a tendência futura do setor de Recursos Humanos nas organizações, no que tange à gestão de pessoal visando capacitação e formação para aprimorar a base competitiva.

As questões ou o grupo de questões referem-se à seguinte abordagem:

Questões 1 e 2: *abordam a estratégia das organizações;*

Questões 3 e 4: *analisam o posicionamento da gestão de pessoas nas organizações;*

Questões 5 e 6: *relacionam os instrumentos de R. H. utilizados nas organizações;*

Questões 7 e 8: *abordam como o R. H. é afetado em situações de crise de mercado e qual o poder de reação das organizações;*

Questão 9: *posiciona a terceirização de atividades operacionais e de R. H. nas organizações;*

Questão 10: *mostram as tendências futuras do setor de R. H.*

5.1 Opiniões de Especialistas e Profissionais da Área de R. H.

As entrevistas foram realizadas com: dois executivos de R. H. de multinacionais de alta tecnologia, uma executiva de uma associação de

profissionais de R. H. e sócios proprietários de uma organização de pequeno porte do segmento mecânico-metalúrgico. Os resultados das entrevistas aparecem sintetizados a seguir:

a) Análise de um executivo de R. H. de uma grande multinacional de alta tecnologia:

a1) *estratégia da organização:*

- de acordo com sua experiência profissional e com sua posição atual , por mais que se defenda a importância da formação e capacitação dos funcionários perante aos acionistas e dirigentes, se os resultados não demonstrarem números positivos ou mostrarem tendências pessimistas, não há argumentação convincente para a preservação de certos parâmetros empresariais e os cortes, em um sentido amplo da palavra e aqui, portanto, englobadas as pessoas, virão infalivelmente.

- desenvolve muitos e variados programas de treinamento porém todos com objetivo de curto prazo e realiza uma programação de formação e capacitação mas como forma de atender as normalizações internacionais de sistema da qualidade.

- a organização sabe a sua posição no mercado, não é a líder mas uma das maiores no setor que atua, trabalhando pela manutenção da posição de vanguarda, num primeiro momento, para dar saltos qualitativos e quantitativos posteriormente, procurando a liderança do setor; admite, porém, que a grande maioria das organizações não sabe exatamente a sua posição, e segundo sua experiência, seus representantes afirmam sempre que estão entre as três primeiras, a fim de demonstrar conhecimento e potencialidade.

a2) posicionamento da gestão de pessoas na organização:

- acredita que as pessoas desempenham papel fundamental na busca pela conquista de novos mercados, tenta dimensionar o quadro de funcionários de acordo com o negócio, a fim de não ser forçado a demissões de pessoas capacitadas, abrindo a possibilidade da concorrência aproveitar essa fragilidade; não há registros de demissão de pessoas por decisão da organização, visto que se trata de uma empresa jovem, em nível de Brasil.

- no sentido corporativo e da organização que comanda atualmente na área de R. H., os objetivos são elaborados por unidade operacional e discutidos internamente pela gerência de maior nível, para, posteriormente, serem levados a alta administração da organização, em reuniões chamadas de Conselho.

a3) instrumentos de R. H. utilizados na organização:

- as avaliações anuais de pessoal levam apenas em conta a opinião do superior imediato no que tange ao aspecto comportamental pessoal, as características de desempenho profissional e o potencial de crescimento para assumir atividades futuras, sendo que todas essas observações seguem um questionário pré estabelecido; não há, ainda, um planejamento definido de carreira, mas existe um programa de desenvolvimento de pessoal individual.

a4) como o R. H. é afetado em situações de crise de mercado e qual o poder de reação da organização:

- como já mencionado, a organização é jovem em termos de Brasil e não teve tempo de ser afetada por nenhuma crise, ao contrário, atua em um dos poucos segmentos que está crescendo a cada dia, precisando contratar profissionais especializados, porém, o que é importante, tem plena consciência de não expandir indiscriminadamente seu quadro de pessoal, a fim de não dispor de mão de obra

especializada, caso se opte por cortes de pessoal, que é uma prerrogativa da organização, mas que traz enormes prejuízos ao resgate da motivação interna, a qual, afirma o entrevistado, é de difícil equacionamento.

a5) posicionamento sobre terceirização de atividades operacionais e de R. H. na organização:

- a organização é favorável a terceirização de atividades e aplica, atualmente, esse princípio para algumas operações, porém é contra a terceirização das atividades de R.H., no que diz respeito a contratação, capacitação e formação de pessoal, visto que publica anúncios abertos nos órgãos de comunicação dos grandes centros brasileiros, isto é, mostrando o nome da empresa, a procura de pessoas com potencial.

a6) tendências futuras do setor de R. H.:

- sobre a tendência futura dos procedimentos e propriamente da área de R. H., acredita mais em um crescimento e aquisição de conhecimento por parte dos profissionais de R. H. e de uma mudança de posicionamento desses mesmos profissionais dentro das organizações, defendendo internamente, perante os dirigentes, a capacitação contínua das pessoas do que entregar a gestão e escolha de pessoal a instituições terceirizadas as quais selariam de vez a autonomia e o poder de participação direta do setor de R. H. no processo de competitividade através das pessoas.

b) Análise do responsável de R. H. de uma organização multinacional que detém uma linha de produção com tecnologia de ponta:

b1) estratégia da organização:

- relata a existência de uma política de incentivo ao treinamento, porém em uma visão apenas de curto prazo; não há um planejamento de formação de pessoal a médio e longo prazo.

- a organização conhece sua posição no cenário mercadológico brasileiro, mas não transparece a preocupação em manter ou melhorar essa posição, visto que as linhas mestras de administração são definidas na matriz e chegam já com aspecto formal a ser cumprido, resguardando-se as características do país.

b2) posicionamento da gestão de pessoas na organização:

- os objetivos de R. H. são definidos internamente e aprovados pela alta administração.

- salienta a importância das pessoas para atingir os objetivos corporativos mas não desenvolve nenhum plano para manter e otimizar a performance do pessoal.

b3) instrumentos de R. H. utilizados na organização:

- não existe um plano de carreira formalizado e as avaliações periódicas anuais são efetuadas apenas pelo superior imediato, proporcionando uma certa base para definições de treinamentos futuros, porém sempre de curto prazo.

b4) como o R.H. é afetado em situações de crise de mercado e qual o poder de reação da organização:

- embora enfatizada a importância das pessoas no desempenho das atividades do cotidiano, a realidade mostra um quadro muito negativo no que tange à preservação e o incentivo à aquisição de capital intelectual, principalmente, quando se refere ao nível hierárquico menor, pois na baixa demanda, esse recurso é descartado de uma forma simplista demais e na retomada do nível

produtivo, esses mesmos recursos são procurados de novo para serem recontratados, já que possuem uma experiência prévia no mesmo local de trabalho.

b5) posicionamento sobre terceirização de atividades operacionais e de R. H. na organização:

- a empresa não pratica nenhum tipo de terceirização, nem de atividades operacionais nem de R. H., porém não é contrário à terceirização de parte dos aspectos produtivos; entende também que a motivação é um fator difícil de ser trabalhado e tem como agravante, pela política utilizada, o fato de praticar demissões em função da demanda do mercado.

b6) tendências futuras do setor de R. H.:

- não faz nenhuma previsão futura mas observa que como todos os demais setores de uma organização, a área de R. H. precisa ser suportada pelos dirigentes, atualmente um pouco em dívida quando o assunto se relaciona com pessoas pois será, a partir dessa forma de trabalho, o sucesso da área e a solidificação da credibilidade na organização que sempre foi e continua sendo um ponto frágil no difícil jogo onde precisam coexistir de forma eficaz os fatores capital e trabalho; não descarta também uma mudança de seu próprio posicionamento, como responsável maior de R. H., e de sua equipe na condução das políticas de gestão de pessoas, levando em consideração a competitividade arrojada com que o segmento que a organização atua está envolvido.

c) Relato dado por uma executiva de uma associação de profissionais de recursos humanos, que trabalha também com consultoria, possuindo, portanto, a visão da prática de políticas de R. H. de organizações de todos os portes e de vários segmentos da economia:

c1) estratégia das organizações:

- avalia que não se encontra planejamentos de formação e capacitação de pessoal de médio e longo prazo; observa-se programas semestrais ou anuais, devidos à exigência das normalizações ISO 9000 ou QS 9000, para aquelas organizações que são ou serão certificadas; para organizações que não possuem a certificação e não estão se preocupando em obtê-la, os treinamentos são pontuais à medida da necessidade de aquisição de informação.

- enfatiza, ainda, que as organizações de porte conhecem sua posição no mercado mas uma grande parte de médio e pequeno porte, não possuem uma clara idéia da sua posição; algumas buscam seu espaço para poder sobreviver, outras desconhecem exatamente em que lugar no "ranking" estão, pois olham apenas o presente onde, ainda, há espaço de manobra para agir.

c2) posicionamento da gestão de R. H. na organização:

- os objetivos e as políticas de R. H. existem dependendo do grau de estruturação das organizações e do grau de maturidade e visão do responsável de R.H.; na grande maioria das organizações os objetivos e as políticas são definidas e concordadas internamente, para as multinacionais e nacionais de grande porte, existe ainda uma fase posterior de análise pelo Conselho Administrativo ou Consultivo do grupo ou da organização. A própria executiva já auxiliou empresas na definição de linhas mestras de políticas de R. H.

- duas importantes constatações foram salientadas pela executiva e consultora em recursos humanos: a importância dada pelas organizações, *na teoria*, às pessoas, contrastando com a contínua falta de respeito ao profissional, ilustrando essa afirmação com um caso recente e real administrado por ela; tratava-se de um executivo que depois de muitos anos trabalhando em uma grande organização foi dispensado sem muitas explicações, o que lhe causou uma perda de seus valores, de seu referencial e de sua auto estima, pois se dedicava demais às suas

atribuições profissionais, em detrimento de passar mais tempo ao lado da sua própria família. Esse episódio deu-se com uma pessoa que se restabelecendo psicologicamente do primeiro impacto da notícia recebida, tem condições financeiras de procurar apoio para uma recolocação; por outro lado, fatos como esse acontecem frequentemente com pessoas de nível hierárquico menor que também possuem sua auto estima e seus valores afetados e não conseguem contratar profissionais para um trabalho de recolocação, fazendo com que esse episódio desestabilize a vida familiar, muitas vezes de um modo drástico, dependendo da condição financeira da pessoa demitida. A partir desses quadros reais que fazem parte do cotidiano das organizações, relata a entrevistada, fica muito difícil idealizar um trabalho de motivação e de credibilidade ao discurso de qualquer organização.

c3) instrumentos de R. H. utilizados na organização:

- as avaliações de pessoal são inerentes àquelas organizações mais estruturadas, em geral, as de médio e grande porte e o sistema utilizado é a avaliação pura e simples do superior imediato; com relação ao plano de carreira, observa a inexistência de um planejamento nesse sentido, pois identifica que as organizações não sabem o que querem dos funcionários, não sabem que tipo de conhecimento devem ter, conhecem aqueles que possuem um maior potencial de aprendizado mas não sabem como trabalhá-lo, pois não há um horizonte estratégico de conduta.

c4) como o R. H. é afetado em situações de crise de mercado e qual o poder de reação das organizações:

- esse ponto, segundo a especialista, é o "calcanhar de Aquiles" das organizações e, na cadeia, a preocupação maior de equacionamento dos profissionais de R. H. para preservar pessoal pois o que se aplica de um modo maciço é a demissão pura e simples como válvula de escape para resolver e "espantar" os baixos números de produção e de faturamento.

- o poder de reação das organizações no resgate da motivação para o trabalho fica diminuído, pois a credibilidade dos funcionários na instituição fica abalado e as pessoas limitam-se a cumprir o horário de trabalho e a desenvolver mecanicamente as atividades para no final do mês receber o contra-cheque; não há vontade de colaborar, sugerindo-se idéias de melhoramento.

c5) posicionamento sobre terceirização de atividades operacionais e de R. H. nas organizações:

- relata que as empresas estão avaliando, cada vez mais, as atividades operacionais que poderiam ser terceirizadas pois essa decisão acarreta um acompanhamento frequente e muito próximo dos fornecedores, porém observa uma tendência natural das organizações de, gradativamente, procurar parceiros confiáveis; no que tange à terceirização das atribuições de R. H., procura fazer uma análise imparcial, já que atua como uma fornecedora potencial de serviços no âmbito de R. H. Afirma que é muito importante separar as entidades que atuam nessa área:

- de forma massificada, isto é, realizam uma prospecção de vagas no mercado e oferecem às organizações aquelas pessoas cadastradas que pagam altas somas para uma recolocação profissional, porém não distinguem se a organização é a melhor opção para o candidato e, vice versa, se o candidato é a melhor indicação para a organização, ou seja, é a lei da quantidade, pois descobrir o maior número de vagas e enviar o maior número de candidatos é o negócio dessas entidades.
- de forma qualificada, isto é, o trabalho dos verdadeiros *headhunters* ou caçadores de talento que passam uma boa parte do tempo vivendo o ambiente da organização, a fim de conhecer seus procedimentos, sua realidade e o seu cotidiano; aí sim, relata a nossa entrevistada, a organização

teria muito a ganhar com uma indicação de seus cadastrados, pois haveria uma minimização de erros de escolha de ambas as partes envolvidas e o trabalho seria feito por profissionais experientes, acostumados a equacionar problemas cuja variável principal é a pessoa. E é essa forma de trabalho que defende.

c6) tendências futuras do setor de R. H.:

- Finaliza o seu relato afirmando que a área de R. H. é um setor candidato à extinção em um futuro próximo pois a gestão das pessoas tende a ser terceirizado, incluindo o desenvolvimento de programas de treinamento tecnológico, comportamentais e motivacionais , efetuado por instituições especializadas, cabendo às organizações os trabalhos burocráticos de procedimentos de recrutamento e aplicação da legislação vigente, os quais podem, até mesmo, serem absorvidos por um outro setor interno administrativo.

d) Outro quadro interessante de estudo, relaciona-se a uma organização de pequeno porte do segmento mecânico-metalúrgico, localizada em uma cidade pequena do interior do Estado de São Paulo, pertencente a dois sócios proprietários. Essa organização, simplesmente, não possui um setor de R.H., como gestor de desenvolvimento das pessoas e realiza a terceirização de todas as outras atividades burocráticas relativas ao setor.

d1) estratégia da organização (não há sentido aqui, abrir nos demais itens de estudo pois a política de R. H. é inexistente, portanto as observações a seguir referem-se a estratégia global de atuação)

- não possui nenhum tipo de estratégia de crescimento com relação ao mercado que atua e tampouco existe um programa de valorização das pessoas.

- faz um jogo perigoso de sobrevivência, ou seja:

- como não atua no sentido de melhorar e de crescer, não conseguindo enxergar horizontes de oportunidades, vive estritamente do tempo presente;
 - como está localizada em uma cidade pequena, cujos funcionários são todos residentes nas proximidades da empresa e não tem outra forma de buscar novas oportunidades, a não ser saindo da cidade, aproveitam-se, de certo modo, de tal fato, sendo atributos velados o descontentamento e a desmotivação para o trabalho;
 - a desvalorização do *real* frente ao *dólar*, a partir da recente crise mundial de 1999, fez com que, sem absolutamente realizar esforço algum, conseguissem aumentar a carteira de vendas, pois o preço *em reais* para organizações que importam insumos ficou proibitivo, obrigando a alguns desenvolvimentos serem forçosamente nacionalizados; porém, não avaliam que essas adversidades podem ser passageiras e que se não trabalharem no sentido de se distinguirem nas atividades e no atendimento às necessidades dos clientes, que, em vários casos, conseguiram de forma gratuita, por fatores e pressões externas e não por esforço e mérito próprio, perderão os atuais e novos possíveis negócios que estão centrados em segmentos promissores da nossa economia, como é o caso da área de telecomunicações, por exemplo;
- tecnologicamente, não há uma preocupação em evoluir, pois o volume maior de peças que manufaturam são rústicas, não necessitando de alta precisão nas tolerâncias; com isso, perdem clientes ou potenciais clientes quando os produtos requerem pequenas tolerâncias;
- utilizam um método de trabalho extremamente centralizador, onde somente os sócios proprietários detêm o poder de decisão;

- utilizam dos serviços de fornecedores terceirizados, porém não existe a menor estruturação interna para avaliar se o sistema da qualidade desses fornecedores atendem aos mínimos critérios requeridos.

- certamente, essa organização ou outra qualquer que atua sob o mesmo princípio, encontrará dificuldades em um futuro muito próximo, para se manter e competir em igualdade de condições diante de um mercado de disputa acirrada, caso não se planeje adequadamente e reaja rapidamente; atualmente, sustentam-se por fatos aleatórios positivos acontecidos para o seu negócio que não são permanentes e não os conduzirão a um estágio aceitável quer seja do ponto de vista de desenvolvimento, quer seja do ponto de vista tecnológico e qualitativo.

5.2 Opiniões de Funcionários de Níveis Hierárquicos Médio e Operacional.

A opinião dos funcionários é muito clara, objetiva e praticamente unânime, exprimindo o descrédito com programas e projetos visando qualidade, satisfação no trabalho, motivação, etc, na maioria das vezes rotulados com frases de efeito, que visam qualquer tipo de melhoramento, porém agem como verdadeiros bumerangues que retornam com uma dose muito alta de aspectos negativos, por falta absoluta de um estudo da situação real da organização e o que se pretende alcançar com tais programas, os quais, em geral, são instituídos e tentam agir como uma envoltória de "marketing" quando o ambiente interno está sofrendo com as políticas amadoras de seus dirigentes.

Segundo a opinião dos funcionários mais experientes, que passaram também por outras organizações, e, mesmo, para aqueles mais novos, a aderência a esses programas é quase que inexistente do ponto de vista motivacional; participam, é verdade, pois são convocados e, evidentemente, não podem deixar de atender mas participam desprovidos da vontade natural e voluntária de colaborar. As razões atribuídas a tal fato prendem-se a :

- participação em vários outros programas motivacionais e de qualidade, na mesma organização ou em outras, os quais foram se esvaziando ao longo do tempo, alguns sem completar o seu primeiro ano de vida e sem alcançar resultados objetivos a que se propuseram;
- quadros repetitivos periódicos de demissões de pessoal, quando as organizações se deparam com dificuldades reais ou baseadas em suposições ou, ainda, quando vislumbram tendência de queda nas margens de lucro;
- distanciamento entre os dirigentes, aquartelados em escritórios e salas com todo conforto e infra estrutura e a realidade operacional;
- conotação punitiva de erros cometidos e não orientativa;
- regalias constantes dadas aos altos níveis hierárquicos em detrimento de atender a algumas necessidades básicas individuais pessoais e profissionais dos funcionários de nível hierárquico menor, quando inúmeras vezes são enfatizadas a importância desse nível de trabalho.

5.3 Pontos Convergentes das Opiniões dos Profissionais de R. H.

Existem uma grande convergência de opiniões no que tange a:

5.3.1 Estratégia das organizações

As organizações desenvolvem, em geral, somente políticas de treinamento de curto prazo para atender carências técnicas, administrativas e organizativas pontuais.

Caso haja programas estruturados de treinamento com períodos semestrais ou anuais, esses se dão mais por uma imposição das normas internacionais reconhecidas dos sistemas de qualidade do que propriamente por uma

conscientização da necessidade de planejamento de formação e capacitação das pessoas.

As organizações de maior porte conhecem sua posição no mercado porém a grande maioria de médias e pequenas não sabe e nem está muito preocupada em avaliar o seu posicionamento e a sua potencialidade competitiva, tentando organizar-se para o resultado de curto prazo.

5.3.2 Posicionamento da gestão de R. H. nas organizações

Nas organizações existe a determinação em definir os objetivos e a política de R. H., as quais são concordadas internamente entre os dirigentes, porém para os grandes conglomerados e grupos de porte há uma outra fase de aprovações, passando-se para análise de um Conselho Administrativo ou Consultivo.

Afirmam que as organizações reconhecem a importância do papel desempenhado pelas pessoas, embora não se pratique com a frequência necessária e não se torne transparente esse reconhecimento na grande maioria das vezes.

5.3.3 Instrumentos de R. H. utilizados nas organizações

As avaliações do desempenho das pessoas são efetuadas, em geral, anualmente, e são conduzidas pelo superior imediato, não se dando a importância devida às opiniões dos demais profissionais e pares que compõem a cadeia de relacionamento, como visto no decorrer do estudo.

Outro fato cuja unanimidade ficou evidenciada é relativo ao planejamento da carreira dos funcionários que segundo as afirmações dos entrevistados, inexistem nas organizações, independentemente do seu porte.

5.3.4 Situações de crise de mercado e o poder de reação do setor de R. H.

Sobre esse assunto, os especialistas também convergem nas opiniões pois é uma das maiores dificuldades que enfrentam quando há uma alguma variável negativa que afete o desempenho normal do mercado, fazendo com que se tenha que lançar mão de ações não simpáticas perante a comunidade da organização, como os temerosos cortes de pessoal. Qualquer atividade que se desenvolva e implique em resgatar a motivação e o empenho daqueles que ficaram e estão trabalhando, por vezes a mais, para suprir a ausência dos que foram escolhidos para o processo de demissão é sempre vista com descrédito que vai aumentando quanto mais inábil forem os dirigentes no trato das dificuldades que o mercado vai impondo.

5.3.5 Terceirização de atividades operacionais e de rotinas de R. H.

Sobre esse assunto polêmico, existe uma certa divergência de posicionamento, porém os especialistas que atuam nas organizações são favoráveis à terceirização de atividades operacionais mas ainda contrários à terceirização das atividades que se referem a contratação e o desenvolvimento das pessoas.

5.3.6 Tendências futuras do setor de R. H.

As tendências futuras do setor de R. H. mostram que há, primeiramente, a necessidade de aquisição de conhecimento das modernas técnicas de gestão, principalmente no que se refere a administração do desenvolvimento do potencial das pessoas, da integração com outros profissionais e com outras organizações através de um *benchmarking* produtivo e de uma mudança de posicionamento dos profissionais do setor, a fim de defender os funcionários nas suas reais necessidades profissionais e pessoais e na sua contínua capacitação para criar diferenciais competitivos nas organizações.

5.4 Pontos Divergentes das Opiniões dos Profissionais de R. H.

Basicamente, os pontos divergentes foram centralizados nos fatos polêmicos com relação a terceirização das atividades de R. H. e com referência ao futuro do setor.

A opinião, que não acompanhou as demais, foi dada pela representante da associação de profissionais de R. H. que enfatizou o gradativo direcionamento das organizações na terceirização das atividades de R. H. e reconhece dois tipos de atuação nessa área: a de forma massificada, com objetivos claros visando unicamente ganhar dinheiro de ambas as partes organização e candidato a vaga, a qual reprova esse procedimento, porém defende a atuação de forma qualificada, ou seja, quando o profissional/empresa prestadora do serviço realiza um período de estágio na organização cliente, a fim de estudar e aprender o cotidiano dos trabalhos desenvolvidos para, então ganhar base e fornecer um serviço de consultoria de gabarito. Essa tese não é corroborada pelos demais profissionais de R.H. que trabalham nas organizações.

Com relação às tendências futuras do setor de R. H., a representante da associação de profissionais de R. H. faz uma previsão bastante contundente, afirmando que em um futuro próximo as áreas de R. H. das organizações terão suas atividades totalmente terceirizadas e que o setor desaparecerá dos organogramas corporativos. Opinião que também não é acompanhada pelos profissionais que trabalham e desenvolvem suas atividades nas organizações.

5.5 Comparativo das Opiniões dos Profissionais de R. H. e os Princípios de Ulrich para o R. H. do Futuro.

Comparando as proposições de Ulrich e as opiniões dos entrevistados (o quadro 7 mostra o comparativo), pode-se afirmar que os profissionais de R. H. tendem a ser vistos e cobrados como verdadeiros especialistas na condução das políticas de desenvolvimento de pessoal e na superação do poder de

convencimento dos acionistas e dirigentes; porém, surge também a necessidade de se reciclarem sempre, de manterem contatos com outros colegas de outras organizações para trocarem experiências, aplicarem o *benchmarking*, a fim de perceberem e acompanharem a evolução dos tempos e não serem meros recrutadores de pessoal e cumpridores da legislação vigente.

Os profissionais de Recursos Humanos desempenham atualmente, e cada vez mais em um futuro extremamente competitivo, um papel fundamental na formação e capacitação das pessoas, dotando-as de conhecimento e habilidades suficientes para enfrentar e superar os desafios sempre presentes para conseguir os objetivos definidos pelas organizações: colocação concordada imediatamente por todos os entrevistados.

A impressão que se tem, a partir da pesquisa efetuada, ratifica a realidade vivenciada no dia a dia das organizações, ou seja, a área de R.H. deve receber diretrizes claras dos dirigentes e dos acionistas, afirmando que a organização quer evoluir e precisa investir na aquisição de conhecimento para seus funcionários e manter o capital intelectual já formado, ou seja, precisa ser um objetivo da alta administração, a partir daí, a área de R. H. pode desenvolver o seu trabalho de modo eficaz e com apoio.

ULRICH

1) A estratégia para os recursos humanos deve estar ancorada na estratégia do negócio.

2) A gestão dos recursos humanos visa as boas relações entre os colaboradores e a companhia.

3) O setor de R. H. deve ser conhecido como a área que antecipa a uma mudança e sabe como implementá-la.

CONSTATAÇÕES DA PESQUISA

1) É importante conhecer a posição da organização no mercado; existência de uma política de incentivo ao treinamento de curto prazo; definição de objetivos e política de R.H. internamente, para posterior aprovação da alta administração; reconhecimento da importância das pessoas para se atingir os objetivos corporativos.

2) Realização de avaliações periódicas de desempenho é um importante instrumento de desenvolvimento de pessoal e de motivação; a elaboração de planos de carreira para o crescimento e desenvolvimento dos funcionários, ainda é uma atividade ou inexistente ou falha nas organizações; o melhoramento contínuo das relações entre organização e colaboradores é, invariavelmente, afetada em situações de crise, onde o recurso mecânico da demissão é praticada.

3) A tendência futura da área de R. H. será fomentar a aquisição de conhecimento e capacitação profissional, a fim modificar posturas e procedimentos atualmente aplicados; o setor de R. H. precisa ser apoiado integralmente em todos os assuntos, pela alta administração, principalmente, aqueles relacionados a gestão de pessoal.

4) O setor de R. H. deve ser o defensor dos empregados. 5) O setor de R. H. deve estar centrado mais nos assuntos que nas personalidades. 6) A aprendizagem contínua é fundamental para se contribuir para o sucesso do negócio.	4) A opinião também compartilhada pelos especialistas de R. H., defendendo os funcionários, faz parte da mudança de posicionamento tão necessária que apregoam ser uma tendência do futuro. 5) A definição dos objetivos e políticas de R. H., irão direcionar as atividades para o equacionamento e a resolução dos assuntos importantes da organização. 6) Como já mencionado, a educação em termos de treinamento de curto prazo é a forma comumente aplicada. A formação e a capacitação de pessoal, a médio e longo prazo, é ainda um grande desafio a ser alcançado.
Fonte: Elaboração própria QUADRO 7	

6. CONCLUSÃO

6.1 Dos Princípios que Norteiam a Criação de Diferenciais Competitivos

O mundo do trabalho está atravessando uma fase de redefinições tais como, por exemplo, fusões de organizações ou de grandes grupos que em tempos passados não se poderia imaginar, mercado globalizado e extremamente competitivo buscando eficiência produtiva, introdução de novos conceitos de administração de pessoal, etc, porém essa revolução resulta, do outro lado da história no final de século, em um efeito devastador, extremamente negativo à sociedade que é o desemprego.

Nos dias de hoje, dentro das organizações, a estabilidade reside na pessoa e não mais no cargo ou na posição hierárquica. O desenvolvimento das três características básicas do trabalhador do futuro: empregabilidade, mentalidade de fornecedor e flexibilidade são capacidades que devem ser perseguidas e praticadas na sua plenitude e muito ajudarão na segurança e na estabilidade requerida.

Na vanguarda da competitividade e na obtenção da excelência em qualidade, a administração das pessoas deve seguir uma nova abordagem: a gestão das pessoas, pois depende-se da inteligência, conhecimento, habilidade, personalidade, aspirações, percepções, vivência e competência dessas mesmas pessoas que quanto mais se aprimorarem mais diferença farão a favor das organizações estruturadas e com visão de futuro.

No mundo da competição não há espaço para acomodação e fragilidades e quem estiver preparado ou preparando-se no sentido de criar diferenciais positivos em relação aos competidores, sairá na frente na corrida para ganhar e manter mercados, antes locais e agora globais, visando a perenidade do negócio.

6.2 Do Estágio Qualitativo e Competitivo que se Encontra o País

Embora nos últimos anos ou décadas as organizações no Brasil tenham tido uma evolução em todos os seus segmentos; essa, ainda, pode ser considerada tímida se compararmos com o estágio atual dos países desenvolvidos. A conscientização dos dirigentes e acionistas, passando pela alta administração das organizações, para o melhoramento contínuo de todas as atividades que impactam na qualidade e confiabilidade dos produtos ou serviços está muito aquém dos atributos que se deve possuir e praticar. O desenvolvimento e a capacitação das pessoas que são fatores fundamentais para o crescimento das organizações são características ainda envolvidas em uma conotação secundária de importância.

Os investimentos para treinamento e capacitação de pessoal são ainda de pequena amplitude e quando qualquer anormalidade tende a prejudicar o andamento normal das atividades para se conseguir a rentabilidade projetada, o corte mecânico do orçamento para essa área de atuação torna-se inevitável.

Baseando-se nas pesquisas efetuadas pelas entidades idôneas já mencionadas, observam-se poucos itens de sucesso tal como o percentual de peças retrabalhadas o qual diminuiu de 30% para 20%, porém o contraste bastante negativo fica por conta do índice de horas gastas em treinamento formal por funcionário, cuja média é de 9 horas, originando, de fato, um número ínfimo em se tratando de formação de pessoal.

6.3 Dos Potenciais Fatores de Criação de Diferenciais Competitivos e as Dificuldades Enfrentadas para Conquistá-los e Consolidá-los

A necessidade de se criar diferenciais competitivos precisa ser entendida e praticada pelas organizações, a fim de se prepararem adequadamente para o futuro.

O conjunto de potenciais diferenciais competitivos: tecnologia, automação e robótica, processos, matéria prima, gestões modernas de administração, sistemas de qualidade reconhecidos internacionalmente, *benchmarking* e serviços causam diferenciais quando os concorrentes não desejam, não buscam ou não conseguem igualar-se àqueles que desenvolveram tais atributos. Caso haja uma equivalência dos pontos mencionados, o verdadeiro valor que cria diferencial competitivo nas organizações são as pessoas que se treinadas, formadas e capacitadas a desenvolverem suas tarefas, desequilibram a balança competitiva a favor das organizações mais estruturadas com visão de futuro e de perspectivas de negócios.

As pessoas não podem ser consideradas patrimônio das organizações, como os outros potenciais pontos de diferenciação competitiva considerados estáticos, ou seja, são adquiridos, desenvolvidos e se tornam patrimônio das organizações.

As pessoas devem ser consideradas uma variável dinâmica, ou seja, quanto mais souberem prepará-las e lapidá-las, mais respostas e resultados irão produzir. Sentir-se útil a comunidade, alcançando os objetivos, sendo reconhecido no desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, observando o crescimento da organização, são armas fundamentais para a preservação e motivação das pessoas em uma organização.

Uma característica de fundamental importância nas organizações visando proporcionar competitividade em todos os aspectos das atividades realizadas é aprender a maximizar o potencial das pessoas, formando equipes de trabalho, capacitando os funcionários de todas as áreas das organizações sem privilegiar setores, divisões ou departamentos, a fim de formar um bloco coeso e, sem dúvida, atingir um desenvolvimento multifuncional.

O trabalho nos mostrou que as organizações estão diante de, pelo menos, dois paradoxos importantes que definem os acontecimentos e a evolução do mundo do trabalho do final de século.

O primeiro deles diz respeito ao fator primordial para ganhar competitividade e distinguir-se em qualidade, ou seja, a contínua capacitação e formação de pessoal nas organizações. Mas quanto mais as pessoas se capacitam na organização e fora dela, quanto mais as pessoas se desenvolvem, quanto mais as pessoas aprendem, portanto quanto mais experientes se tornam, mais terão de vencer o preconceito da idade para se manter em atividade e o que é mais importante, no cargo que ocupam na organização. Hoje em dia, um executivo que passou dos 40 anos está bem mais próximo do ocaso da carreira do que de seu ápice.

Embora haja uma realidade incontestável, como já mencionado, da abreviação do tempo da conquista de cargos gerenciais pelo jovens, observa-se, por outro lado, uma má formação dos dirigentes (ressalta-se a capacidade geral de gestão, pois não basta ser um excelente técnico, se for um sofrível administrador de pessoal ou tiver uma conduta comportamental não compatível ou vice versa) aliada, muitas vezes, a inexperiência no cargo, passando por estruturas hierárquicas familiares obsoletas, somados, ainda, a objetivos exclusivamente pessoais e não corporativos, transformam situações potenciais de sucesso em penosos quadros de desgaste e desconforto que atrofiam a criatividade e a habilidade das pessoas e tolhem a natural vontade de participar e acertar, ou seja, o fazer certo da primeira vez, esforçar-se, aprimorar-se são dúvidas que afloram e dirigem a uma interrogação simples e básica... para que?

Identifica-se um quadro de choque, um verdadeiro embate: de um lado o *tempo* que vem sendo abreviado a cada instante, empurrando cada vez mais jovens a assumir postos estratégicos de chefia *versus* o *conhecimento, capacitação e vivência cumulativa* de profissionais que, na teoria, são tão valorizados e

procurados, mas na prática encontram barreiras cada vez maiores para aproveitamento, principalmente com a inclusão da idade como variável que possui um elevado peso no rol de análise, como já discutido.

Em virtude do que foi descrito no parágrafo anterior, pode-se acrescentar um dado importante. Trata-se dos mais jovens que quando chegam a cargos de chefia, prematuramente ou não, caso necessitem ampliar a equipe, descartam contratações de pessoas mais velhas e experientes pois se sentem ameaçados, já que não possuem a bagagem de vida desses profissionais, fazendo com que haja um aumento contínuo, na estatística, de aproveitamento dos mais jovens em detrimento dos mais experientes. Fato realístico como esse, não é divulgado porque não se admite abertamente tal procedimento, mas há um forte movimento velado dessa atitude.

O segundo paradoxo define que a contínua capacitação das pessoas nas organizações não cria valores suficientes para segurar e encantar profissionais a permanecer nessas mesmas organizações. Atualmente, a mudança de vínculo empregatício não está mais atrelada a uma única variável de análise, como por exemplo, a remuneração, muito usada para motivar e dar impulso a uma troca de emprego no passado recente e sim, a um conjunto de pontos de análise que darão equilíbrio e consistência a decisão. Porém, a constatação, atualmente, é que dificilmente alguém se aposenta onde começou a carreira profissional, ou seja, perdeu-se a fidelidade a organização e isso pode ser agravado se não existir uma administração justa pela dissonância entre o que se fala e o que se faz.

Todas as dificuldades, como já mencionado, a serem suplantadas para a criação de diferenciais competitivos precisam ser equacionadas e resolvidas de um modo eficaz e de uma certa forma de um modo rápido, porém dependem de uma postura pró ativa dos dirigentes, acionistas e primeiro nível das organizações. A visão do imediatismo dos resultados favorece a prática de ações mecânicas que

em nada colabora para a construção dos alicerces e pilares para a prática de ações que nortearão o futuro das organizações.

6.4 Do Papel das Pessoas como Agentes de Transformação nas Organizações

O desafio que o setor de Recursos Humanos das organizações possui pela frente é grande. Antes de qualquer passo visando uma reorganização e realinhamento às novas políticas ditadas pela globalização e pela competitividade acirrada, há a necessidade de considerar as pessoas *como pessoas* com suas características próprias e *como recursos* dotadas de atributos e conhecimentos necessários para desenvolver as atividades técnicas e administrativas. Sem a clara e a correta distinção desses dois lados de análise, torna-se muito difícil organizar e planejar atividades visando a motivação que é o elemento propulsor para a conquista dos objetivos definidos.

As organizações tentam selecionar pessoas para com elas e através delas, alcançarem os objetivos organizacionais, porém como indivíduos possuem objetivos pessoais e, invariavelmente, usam a organização para conseguí-los.

O setor de Recursos Humanos e seu escopo de atuação tornam-se de fundamental importância para a mudança do quadro atual bastante negativo e de completa letargia nas organizações. Novas iniciativas, programas, prioridades e comportamento devem proporcionar um direcionamento para a mudança de cultura e contínuo investimento no capital intelectual dos profissionais, mas sempre colocando-se como objetivo uma política de resultados. Não são tarefas fáceis de serem realizadas e nem há como fazer em um curto espaço de tempo, porém o grau de dificuldade é o mesmo ou maior para os demais concorrentes; por isso, o importante é sair na frente, alcançar objetivos, preparar-se para o contínuo estágio competitivo em um mundo globalizado.

Ratifica-se que não há válvula de escape; a estratégia para administrar uma área de Recursos Humanos deve estar ancorada na estratégia definida para o negócio.

Se a área de R. H. desempenha um papel fundamental na alavanca para a criação de diferenciais do jogo competitivo, igualmente os profissionais que trabalham nesse setor desempenham atividades fundamentais e tendem a serem pessoas polivalentes ou multifuncionais; devem estar convictos de que o modelo de gestão de pessoas das décadas passadas está totalmente superado e a necessidade de se adaptarem ao panorama global é irreversível.

Constata-se um fator de relevante importância, ratificado pelos contatos efetuados com os especialistas de R. H., o qual chama a atenção para a definição dos objetivos do setor que devem ser sempre discutidos com os dirigentes, acionistas ou mesmo com a alta gerência interna das organizações, a fim de que esses mesmos objetivos do setor sejam objetivos da organização; movimentos isolados da área de R. H. podem não ganhar apoio de níveis superiores quando necessário, fazendo com que haja uma perda de credibilidade e força do setor junto aos funcionários. Isto se aplica muito bem na definição dos investimentos para formação de pessoal onde os responsáveis de R. H. devem proceder a um trabalho de convencimento junto aos dirigentes, da importância de se desenvolver, manter e sempre aprimorar o capital intelectual das organizações, a fim de que fatores externos não interfiram no processo de crescimento; embora, para que isto ocorra de fato, as organizações devam se adequar gradativamente elaborando um macro planejamento anual ou prurianual para o desenvolvimento coeso de todas as áreas da organização visando a competição acirrada que já está acontecendo.

O que se quer justificar também é a ainda não interiorização e a consciência que o treinamento em uma ótica de curto prazo e a formação e capacitação das pessoas em uma visão de médio e longo prazo sejam atividades importantes para a preparação das organizações para a competição global e não simplesmente

relegadas a uma posição secundária quando o momento vivenciado por uma determinada organização não é bom. Há, evidentemente, muitos outros recursos a serem exauridos antes de se pensar em corte de investimentos para a obtenção, em termos gerais, de conhecimento.

Preparar-se adequadamente para o momento e para o futuro competitivo ou mesmo reorganizar-se eficazmente, certamente evitará ou minimizará uma das práticas mais destrutivas na construção de alicerces da credibilidade mútua entre dirigentes e funcionários, ou seja, a prática do *downsizing*, o qual atingindo não somente ativos como também pessoas, faz com que se crie ambientes de trabalho pautados pela regra do medo, pela desmotivação e pela característica de serem os recursos humanos tratados como elementos descartáveis.

Dois grandes desafios envolvem a área de Recursos Humanos do futuro: o primeiro deles é reconhecer a contribuição das pessoas para o crescimento e desenvolvimento das organizações, utilizando instrumentos adequados de avaliação de desempenho, os quais se bem empregados vão dar um retorno informativo valioso na localização de debilidades que podem ser sanadas e reverter quadros potencialmente adversos ou simplesmente aprimorar capacidades; o segundo diz respeito a elaboração de planos de carreiras a fim de motivar as pessoas e usar melhor o potencial, no presente e no futuro.

6.5 Da Terceirização de Atividades Operacionais e de Rotinas de R. H.

A terceirização ou a subcontratação de atividades tanto operacionais quanto de R. H., como já mencionada, não forma diferenciais competitivos. A excelência para a qualidade, a confiabilidade plena e a produtividade não são características preponderantes em um ambiente onde, nitidamente, predomina a redução de custos (evita-se a administração e os gastos com pessoal e altos investimentos em máquinas e equipamentos).

É muito difícil fazer um prognóstico se a atividade de terceirização sobreviverá ao dinamismo das mutações e acomodações voláteis que o mercado exige, porém não resta dúvida que as organizações, diante das reestruturações a que são submetidas, estão se voltando para essa forma de desenvolvimento do trabalho.

A terceirização de atividades de R. H., como a seleção e escolha de candidatos para preencherem vagas nas organizações, é um fator ainda mais crítico pois se está definindo o melhor recurso para uma dada posição e o filtro efetuado, pela contratação dessas entidades prestadoras de serviços, é bastante polêmico no que se refere a eficácia dessa atividade pois não se dispõe de todas as informações, vivência e domínio do ambiente de trabalho para realizar uma correta avaliação.

Portanto, a terceirização ou subcontratação de atividades é uma tendência da atualidade, porém, como já mencionado, não se sabe exatamente se ganhará ou não um encorpamento para o futuro. O que se sabe, portanto, é que para a atualidade se procura vigorosamente reduções de custo porém, caso essa modalidade se torne um negócio viável para todos os segmentos da nossa economia, uma reformulação na conceituação dessa atividade deverá obrigatoriamente ser feita, dirigindo os esforços para a excelência da qualidade e criando diferenciais para o futuro competitivo.

6.6 Geral

Uma constatação, ratificada pelas palavras de Hamel e Prahalad (1995) é a crise de credibilidade que o termo "estratégia" e a ação estratégica está passando, pelo próprio desconhecimento da noção de estratégia. Mencionar nas organizações a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico para atingir determinado objetivo, o qual demande anos para sua conquista é, sem dúvida, colocar a imagem de competência e visão do dirigente em jogo. Toma-se tanto mais crítico quanto esse planejamento envolva adquirir competências essenciais e dar capacitação contínua as pessoas para responder aos desafios

futuros, pois o imediatismo dos resultados, atualmente, é a moeda forte de sobrevivência dos executivos nos cargos.

Verifica-se um "gargalo" que deve ser superado, ou seja, os acionistas, dirigentes e gestores precisam ter e cultivar uma característica básica: *a vontade de fazer algo inovador*.

Reunindo ingredientes para essa receita, com certeza não deverá faltar: visão de futuro, entendimento do conceito de estratégia, gestão estratégica de atividades e pessoas, conhecimento e aprimoramento contínuo, excelência para a qualidade e confiabilidade, credibilidade das ações, respeito às pessoas e uma pitada de arrojo para estimular o fator competitividade.

BIBLIOGRAFIA

- **ADIZES, I.** (1995). *Gerenciando as Mudanças*, São Paulo: Pioneira.
- **ALBRECHT, K.** (1994). *Revolução nos Serviços*, São Paulo: Pioneira.
- **ANSOFF, H. I.** (1991). *A Nova Estratégia Empresarial*, São Paulo: Atlas.
- **BARABBA, V. P. e ZALTMAN, G.** (1992). *A Voz do Mercado*, São Paulo: Makron Books.
- **BRIDGES, W.** (1995). *Um Mundo sem Empregos*, São Paulo: Makron Books.
- **CHIAVENATO, I.** (1998). *Recursos Humanos (edição compacta)*, São Paulo: Atlas.
- **COLLINS, J. C. e PORRAS, J. I.** (1995). *Feitas para Durar*, Rio de Janeiro: Rocco.
- **CORIAT, B.** (1994). *Pensar pelo Averso (O modelo japonês de trabalho e organização)*, Rio de Janeiro: UFRJ / Revan.
- **COUTINHO, L.** (1992). *A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica*. Economia e Sociedade, Revista do Instituto de Economia da Unicamp no.1, p. 69.
- **CRAWFORD, R.** (1994). *Na Era do Capital Humano*, São Paulo: Atlas.

- **CROSBY, P. B.** (1990). *Qualidade é Investimento*, Rio de Janeiro: José Olympio.
- **DAVENPORT, T. e Prusak, L.** (1998). *Conhecimento Empresarial*, Rio de Janeiro: Campus.
- **DRUCKER, P.** (1969). *Uma Era de Descontinuidade*, Rio de Janeiro: Zahar.
- **DRUCKER, P.** (1995). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*, São Paulo: Pioneira.
- **FRIEDMAN, M.** (1984), *Capitalismo e Liberdade*, Editora Abril, 1984.
- **GALBRAITH, J. K.** (1989). *O Pensamento Econômico em Perspectiva*, São Paulo: Pioneira.
- **HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K.** (1995). *Competindo pelo Futuro*, Rio de Janeiro: Campus.
- **HAMMER, M. e CHAMPY, J.** (1994), *Reengenharia*, Rio de Janeiro: Campus.
- **HARRINGTON, H. J.** (1988), *O Processo do Aperfeiçoamento*, São Paulo: Mc Graw-Hill.
- **HERZBERG, F.** (1966), *Work and nature of man*, Cleveland: The World.
- **HOBSBAWN, E.** (1995). *A Era dos Extremos*, São Paulo: Companhia das Letras.
- **LOBOS, J.** (1991). *Qualidade Através das Pessoas*, São Paulo: Hamburg.

- **MASLOW**, A. H. (1943). *A theory of human motivation*, Psychological Review.
- **MAURÍCIO E.** (1996). *Anais Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências*, CIET, Rio de Janeiro, p. 67,68.
- **NONAKA**, I. e **TAKEUCHI**, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*, Rio de Janeiro: Campus.
- **PENROSE**, E. T. (1959). *Teoria del Crecimiento de la empresa*, Madrid: Aguilar S. A. de Ediciones.
- **PORTER**, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro: Campus.
- **SOUZA**, M. C. A. F. e **BACIC**, M. J. (1987). *Porque os programas de terceirização falham?*, Belo Horizonte: Trabalho apresentado no IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos.
- **SOUZA**, M. C. A. F (1995). *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*, Brasília: SEBRAE.
- **STEWART**, T. (1998). *Capital Intelectual*, Rio de Janeiro: Campus.
- **TOFFLER**, A. (1970). *O Choque do Futuro*, São Paulo: Record.
- **ULRICH**, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados*, São Paulo: Futura.
- **VROOM**, V. H. (1997). *Gestão de Pessoas, não de pessoal*, Rio de Janeiro: Campus.

- **WHITELEY, R. C.** (1996). *A Empresa totalmente voltada para o cliente*, Rio de Janeiro: Campus.
- **WOMACK, J. P., JONES, D. T. e ROOS, D.** (1992). *A Máquina que Mudou o Mundo*, Rio de Janeiro: Campus.

Outras Fontes:

- *Executive Digest*, Editora Abril/Controljornal (edição de origem – Portugal), fevereiro 1998.
- *People in Plastics: Creating the Competitive Advantage: A Strategic Plan for Human Resources and Training Needs in the Canadian Plastics Industry*. Discussion Paper, maio 1996.