

Universidade do Sul de Santa Catarina

# Gestão Estratégica de Pessoas



UnisulVirtual

Universidade do Sul de Santa Catarina

# Gestão Estratégica de Pessoas

UnisuVirtual  
Palhoça, 2014

## Créditos

### Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul

Reitor

**Sebastião Salésio Herdt**

Vice-Reitor

**Mauri Luiz Heerd**

Pró-Reitor de Ensino, de Pesquisa e de Extensão

**Mauri Luiz Heerd**

Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional

**Luciano Rodrigues Marcelino**

Pró-Reitor de Operações e Serviços Acadêmicos

**Valter Alves Schmitz Neto**

Diretor do Campus Universitário de Tubarão

**Heitor Wensing Júnior**

Diretor do Campus Universitário da Grande Florianópolis

**Hércules Nunes de Araújo**

Diretor do Campus Universitário UnisulVirtual

**Fabiano Ceretta**

### Campus Universitário UnisulVirtual

Diretor

**Fabiano Ceretta**

Unidade de Articulação Acadêmica (UnA) - Educação, Humanidades e Artes

**Marciel Evangelista Cataneo** *(articulador)*

Unidade de Articulação Acadêmica (UnA) – Ciências Sociais, Direito, Negócios e Serviços

**Roberto Iunskovski** *(articulador)*

Unidade de Articulação Acadêmica (UnA) – Produção, Construção e Agroindústria

**Diva Marília Flemming** *(articuladora)*

Unidade de Articulação Acadêmica (UnA) – Saúde e Bem-estar Social

**Aureo dos Santos** *(articulador)*

Gerente de Operações e Serviços Acadêmicos

**Moacir Heerd**

Gerente de Ensino, Pesquisa e Extensão

**Roberto Iunskovski**

Gerente de Desenho, Desenvolvimento e Produção de Recursos Didáticos

**Márcia Loch**

Gerente de Prospecção Mercadológica

**Eliza Bianchini Dallanhol**

Ademar Dutra

# Gestão Estratégica de Pessoas

Livro didático

2ª edição

**Revisão e ampliação de conteúdo**

Alessandra de Oliveira

Dâmaris de Oliveira Batista da Silva

Vanderlei Brasil

Viviane Bastos

Designer instrucional

**Carmelita Schulze**

**UnisuVirtual**

Palhoça, 2014

Copyright ©  
UnisulVirtual 2014

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

## Livro Didático

### **Professor(es) Conteudista(s)**

Ademar Dutra

### **Revisão e ampliação de conteúdo**

Alessandra de Oliveira

Dâmaris de Oliveira Batista da Silva

Vanderlei Brasil

Viviane Bastos

### **Designer instrucional**

Carmelita Schulze

### **Projeto gráfico e capa**

Equipe UnisulVirtual

### **Diagramador(a)**

Cristiano Neri Gonçalves

Ribeiro

### **Revisor(a)**

Jaqueline Tartari e Perpétua

Guimarães Prudêncio

### **ISBN**

978-85-7817-629-7

658.3

D97 Dutra, Ademar

Gestão estratégica de pessoas : livro didático / Ademar Dutra ; design instrucional Carmelita Schulze. – 2. ed. rev. e ampl. / por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. – Palhoça : UnisulVirtual, 2014.

102 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7817-629-7

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Desenvolvimento organizacional. I. Schulze, Carmelita. II. Oliveira, Alessandra de. III. Silva, Dâmaris Oliveira Batista. IV. Brasil, Vanderlei. V. Bastos, Viviane. VI. Título.

# Sumário

Introdução | 7

## Capítulo 1

O contexto da gestão de pessoas | 9

## Capítulo 2

Gestão de Pessoas em diferentes contextos organizacionais | 35

## Capítulo 3

Gestão estratégica de pessoas | 55

## Capítulo 4

Planejamento estratégico e políticas de gestão de pessoas | 77

Considerações Finais | 95

Referências | 97

Sobre o Professor Conteudista | 101



# Introdução

Gerenciar pessoas é um desafio constante e exige habilidade e competência, pois as expectativas organizacionais nem sempre possuem convergência para com as dos profissionais que atuam na organização e vice-versa. Com esta perspectiva, propomos tratar neste livro didático uma ampla visão da gestão de pessoas.

A partir de um breve resgate sócio-histórico sobre trabalho e organização é possível compreender os processos que envolvem a gestão de pessoas. A evolução desses conceitos evidencia que as estratégias organizacionais devem tratar as pessoas como seu diferencial. É preciso propiciar a criatividade, a liderança representativa, a colaboração, a redução de níveis hierárquicos e o aperfeiçoamento profissional das pessoas nas organizações.

A gestão de pessoas pode ser efetivada estruturalmente em diferentes contextos organizacionais. O ambiente organizacional, a tecnologia, as políticas e diretrizes, a qualidade e quantidade de recursos humanos da organização, entre outros fatores, são determinantes para decidir como estruturalmente dispor a gestão de pessoas numa organização.

O entendimento desses conceitos que abarcam a área permite compreender a aplicabilidade da gestão de pessoas no ambiente organizacional. Por isso, este livro amplia o estudo de modo a analisar as principais técnicas de gestão de pessoas decorrentes da gestão estratégica de modo a propiciar o entendimento do processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas e da interface desse processo com o planejamento estratégico global da organização.

Por fim, almeja-se desenvolver habilidades no estudante para compreender como acontecem os processos de planejamento, formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas.

Bons estudos!

Os professores: Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil e Viviane Bastos.





# Capítulo 1

## O contexto da gestão de pessoas

**Autor: Ademar Dutra**

**Revisão e ampliação de conteúdo: Vanderlei Brasil e Viviane Bastos**

### Habilidades

Este capítulo objetiva propiciar o entendimento acerca do conceito de gestão de pessoas e sua importância atual nas organizações, de modo a possibilitar uma atuação profissional nessa área mediante a compreensão sócio-histórica sobre o trabalho, a organização e a evolução dela.

### Seções de estudo

**Seção 1:** A gestão de pessoas

**Seção 2:** A evolução da área de gestão de pessoas

**Seção 3:** O trabalhador no contexto da gestão de pessoas

**Seção 4:** O contexto da visão contemporânea na gestão de pessoas

**Seção 5:** A visão tradicional *versus* a visão contemporânea da gestão de pessoas

**Seção 6:** Os novos papéis na gestão de pessoas

## Seção 1

# A gestão de pessoas

Existem diferentes concepções acerca da definição de gestão de pessoas. Contudo, há consenso quando se apresenta o campo em que ele atua.

Gestão de pessoas é um ramo interdisciplinar que aborda a Psicologia Organizacional e do Trabalho e que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade.

Nessa definição de gestão de pessoas é imprescindível ter claro desde o início duas coisas:

- no que se refere à integração, não está se referindo somente ao momento em que o colaborador ingressa na empresa, mas sim a todo o período em que nela atuar;
- já sobre o termo **produtividade**, a definição indica que a contratação de novos profissionais deve-se à necessidade de gerar maior produtividade e, conseqüentemente, maiores resultados para a empresa.



Gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes. (MILIOLI, 2002)

Observe que nessa definição há diferença de foco: aqui a ênfase é dada aos esforços da organização no sentido de aproveitar e explorar o potencial das pessoas, o conjunto de conhecimentos, as habilidades e atitudes que cada profissional possui, e não na produtividade em si.

Além disso, quando Milioli se refere à operacionalização das normas internas e legais, ele está se referindo à parte burocrática da área da gestão de pessoas: o registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), a folha de pagamento, recolhimentos de encargos trabalhistas, ou seja, o cumprimento de

todos os procedimentos previstos **na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)** e legislação complementar.

O surgimento da área de gestão de pessoas no Brasil está atrelado ao disposto na CLT.

Outro conceito mais contemporâneo de gestão de pessoas é voltado para aquilo que empresas tendem a adotar na prática ao gerenciar seus colaboradores, ou seja, esta área consistiria na capacidade de mobilizar as pessoas para o alcance dos objetivos da organização.

O termo **mobilizar** representa todas as estratégias que visam a gerar:

- comprometimento;
- motivação;
- entusiasmo.

Ao destacar a importância das pessoas para as organizações, Davel e Vergara (2009) entendem que elas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Afirmam que as pessoas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e aos processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 31).

Por isso, a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos.

Uma vez que no ambiente organizacional nada acontece sem as pessoas, cabe entender a definição de gestão de pessoas integrada aos conceitos de ambiente organizacional.

O contexto da gestão de pessoas é formado pelos colaboradores e pela organização. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e essas dependem destas mesmas pessoas para alcançarem os resultados almejados (planejamento estratégico).

O trabalho toma considerável tempo de vida, de esforço e dedicação das pessoas que dependem da organização para sua sobrevivência, sucesso e crescimento pessoal. A realização pessoal, o alcance dos sonhos, objetivos e desejos pessoais, em sua maioria, vêm do trabalho desenvolvido nas organizações.

Assim, as pessoas dependem das organizações para alcançarem seus objetivos e, por sua vez, as organizações também precisam das pessoas para crescer e terem sucesso, numa espécie de dependência mútua.

Há profissionais que buscam no ambiente organizacional:

- realização pessoal;
- oportunidades de crescimento;
- melhores salários e benefícios;
- segurança no trabalho;
- respeito e reconhecimento;
- qualidade de vida etc.

Enfim, cada profissional tem expectativas a serem atendidas por intermédio do exercício de um cargo ou função em uma organização.

Já a empresa, por meio de seus acionistas, proprietários, dirigentes, também possui determinados objetivos que são organizacionais. Tais objetivos podem ser:

- conquistar novos clientes e mercados;
- maior produtividade e lucratividade;
- crescimento sustentado;
- maior qualidade de seus produtos ou serviços, dentre outros.

Em face desses objetivos e das expectativas de ambas as partes, o ideal é que haja uma parceria entre o colaborador e a empresa, dentro de uma relação ganha-ganha, ou seja, ganham os colaboradores à medida que, gradativamente, possam alcançar seus objetivos, e ganham as organizações quando alcançam seus objetivos.



O processo de parceria, para ter êxito, requer dos parceiros alguns atributos básicos, tais como: confiança mútua, transparência nas informações e respeito.

Na contemporaneidade, esses são os valores em desenvolvimento, isto é, a busca para reunir parcerias e esforços a fim de que por meio da negociação, participação e sinergia, todos possam olhar na mesma direção, somando esforços e não os dividindo.

Atualmente, face ao processo de globalização e acirrada disputa por novos mercados e clientes, o diferencial competitivo das organizações passou a ser as pessoas que lá trabalham. **As organizações, com isso, estão sendo induzidas a desenvolver estratégias que visem ao comprometimento e não ao controle das pessoas.** E para gerar tal comprometimento, as organizações têm de entender e identificar quais são as expectativas e os objetivos de seus colaboradores.

Várias terminologias aplicadas atualmente em relação à forma como as organizações veem seus colaboradores e se relacionam com eles já são influenciadas pelo processo de evolução da área da gestão de pessoas.

## Seção 2

### A evolução da área de gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas, influenciada pelos aspectos sociais, econômicos e políticos de cada momento histórico, obteve várias denominações. O termo gestão de pessoas tem sido adotado em substituição a termos como administração de pessoal e administração de recursos humanos.

O nome da área de gestão de pessoas, segundo Davel e Vergara (2009), tem sido rebatizado muitas vezes e cada nova denominação reflete o ajustamento de certa evolução, mas também a consolidação de um processo de legitimação.

De acordo com Tonelli (2002), foram vários os fatores que contribuíram para essa evolução. Acompanhe a seguir tais fatores:

- a. **Forte desenvolvimento econômico e tecnológico** - o impulso disso veio com a aplicação da máquina a vapor e com a intensa mecanização após a Primeira Guerra Mundial, em diversos tipos de manufaturas, desde a siderurgia até a tecelagem. Esse desenvolvimento foi consequência de tecnologias aplicadas aos processos produtivos.



Na prática, foi possível observar que o desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, demandando competências e habilidades mais variadas dos trabalhadores.

Assim, as organizações passaram a se preocupar em atrair e reter os melhores profissionais, por necessidade, pois o mercado de trabalho se tornou mais competitivo, os produtos se diversificaram e as mudanças na tecnologia passaram a exigir organizações mais flexíveis e ágeis.

**b. Experiências e doutrinas humanistas** - essa ocorrência predominou do fim do século XIX até 1930. Nesse período, testemunhou-se o aparecimento e a difusão de valores humanistas, especialmente ligados ao trabalho. O próprio marxismo e os ideais socialistas deram impulso a uma série de experiências e movimentos de reforma social, inclusive dentro de organizações produtivas. A própria Igreja Católica, à medida que firmou uma posição nesse contexto, dado o processo de exploração e a atuação das pessoas como mera extensão de máquinas, passou a ter maior preocupação com o resgate desse processo, por meio de maior humanização do trabalho e de suas relações.



Tais movimentos decorriam das precárias condições de trabalho dos operários nas oficinas e fábricas, que se expandiam rapidamente durante o início do processo de industrialização em massa.

Além desses fatores, também contribuíram para o surgimento da gestão de pessoas nas organizações o desenvolvimento do capital e a industrialização, a organização do trabalho, as várias teorias organizacionais criadas neste período, e as diferentes estruturas organizacionais adotadas pelas empresas.

**c. Acirramento das relações de trabalho** - na medida que cresciam o mercado e a aplicação de tecnologia na indústria, as organizações ficavam maiores, mais complexas, com isso, o trabalho se tornava mais sofisticado. As teorias administrativas e técnicas de gestão não davam conta da diversidade e complexidade organizacional. Como resultado, as relações de trabalho passaram a ser mais difíceis e conflituosas.

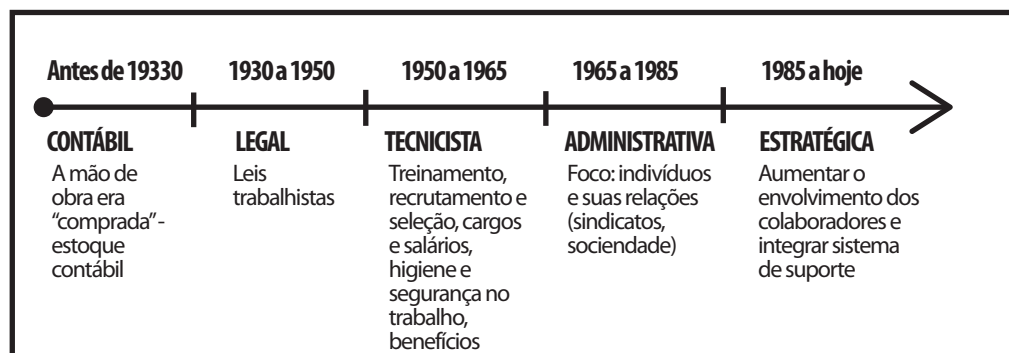
É nesse período que surgem sindicatos mais fortes e com espírito de confrontação – o poder de barganha dos trabalhadores aumenta e as greves começam a ganhar grandes repercussões. Surgem, por parte dos governos e da sociedade de forma geral, propostas para modificar as relações de trabalho e as formas de gestão das organizações.

### **As principais fases da evolução da gestão de pessoas**

Para compreender como está concebida a gestão de pessoas na atualidade, um possível caminho é buscar conhecer a história de sua evolução nas organizações do Brasil, em que cada fase contribuiu para a próxima, e a importância dos investimentos nessa área, pois promove a sustentabilidade de nossas organizações.

A figura a seguir apresenta as fases desta evolução.

Figura 1.1 - Linha do tempo evolução da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2009).

Para conhecer os detalhes dessas fases, leia o que Gil (2002), Marras (2000), Aquino (1980) e Tonelli (2002) descrevem como características de cada uma delas:

### Fase Contábil - final do século XIX até 1930

Para contextualizar as características que influenciavam o mundo do trabalho nesse momento, destaca-se o final do século XIX até o final da Primeira Guerra Mundial como o período do fortalecimento do modelo da Revolução Industrial, do predomínio de empresas manufatureiras, da estruturação das cidades, com mão de obra abundante, da edição das primeiras leis para a regulação do trabalho, do surgimento dos sindicatos da produção semiartesanal e centralizada na manufatura. Além disso, a época marca o início da profissionalização da administração, pois a gestão de pessoas não é sistematizada, ou seja, é praticada de forma empírica e sem fundamentos técnicos. Também ocorre a aplicação da remuneração por peça, e o controle e a gestão dos trabalhadores são exercidos pelo capataz.

Nesse momento, as atividades de RH se restringiam aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado.

Pioneira da gestão de pessoal, também chamada de fase pré-histórica por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

Nesse período, é importante você considerar que aconteciam as seguintes situações em nosso país:



- no início do século XX, cerca de 80% da população brasileira habitava o campo;
- apesar da reduzida industrialização, esse período conheceu momentos de notável efervescência trabalhista, o que contribuiu para a presença significativa de trabalhadores europeus, dotados de elevado grau de conscientização política, que se instalaram sobretudo em São Paulo e em cidades do sul do País;
- nas primeiras três décadas do século XX, costuma-se lembrar o significativo número de jornais operários que circularam em SP e RJ, bem como a eclosão de movimentos grevistas, que exigiam medidas de proteção ao trabalhador.

### Fase Legal – de 1930 a 1950

O período entre as duas Guerras Mundiais foi marcado pela crise de 1920 nos Estados Unidos; fortalecimentos dos estados nacionais; crescimento das cidades; fortalecimento dos sindicatos; ampliação da legislação trabalhista de proteção aos empregados; adoção dos modelos Taylorista, Fordista e Burocrata (Escola Clássica); início do processo de produção em massa; início da departamentalização nas organizações; criação das subsidiárias de grandes empresas em outros países; departamento de pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração; surgimento dos departamentos de Relações Industriais e Relações Humanas; aplicação da seleção científica prescrita por Taylor (a colocação da pessoa certa no lugar certo).

A experiência de Hawthorne foi realizada em 1927 e consistiu em determinar a relação entre as condições de trabalho e a eficiência dos operários através da produção, estendendo-se a fadiga, os acidentes de trabalho, a rotatividade do pessoal e o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade.

Com a escola de relações humanas (que teve como base a experiência de **Hawthorne**), as práticas de recursos humanos são ampliadas e passam a considerar aspectos mais complexos, tais como: grupos, motivação, liderança, comunicação, variáveis relacionadas à análise da produtividade e satisfação das pessoas no trabalho. Na indústria americana, as práticas burocráticas de controle de pessoal eram as mais difundidas na época, e se estruturavam em: análise de cargos, avaliações, testes de seleção e recrutamento.

A partir de 1930, ocorreram alterações significativas nas relações de trabalho no País. O governo de Getúlio Vargas promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas, promovendo mudanças tanto na proteção social ao trabalhador quanto no processo de organização das associações operárias.

No primeiro ano do governo de Getúlio Vargas, criou-se o Ministério do Trabalho, da Indústria e do Comércio com a finalidade de tratar dos problemas trabalhistas.

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



Datas importantes desta fase legal:

- 1937, após a instalação do Estado Novo, a nova Constituição atrelou os sindicatos ao Estado e proibiu as greves;
- em 1940 foi criado o imposto sindical;
- em 1943 surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

A fase legal se caracterizou, ainda, por importantes acontecimentos. Foi nesse período que a CLT introduziu a Carteira Profissional, regulamentou o horário de trabalho, definiu o direito de férias, instituiu as comissões mistas de conciliação, dentre outros direitos e normas.

Para atender as exigências trabalhistas, as organizações passaram a incluir em sua estrutura a Seção de Pessoal, e para dirigi-la, surgiu a figura do Chefe de Pessoal.

A Administração de Pessoal, surgida nesse período, era de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. Mas o que isso quer dizer? Quer dizer que o chefe de pessoal era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares, minimizando os aspectos de integração, produtividade e bem-estar dos trabalhadores, isto é, administrava papéis e não pessoas.

O reflexo disso é que o poder, até então unicamente centrado na figura dos feitores (capatazes / chefes de produção) sobre os empregados, passou para as mãos do Chefe de Pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT.

Outro fato importante a relembrar é que o Estado Novo, apesar de ter sido um período de concessão de benefícios, na prática, também serviu para acabar com o sindicalismo e com o movimento operário. As eleições sindicais se tornaram uma farsa, pois ao Ministério do Trabalho ficou reservado o direito de validar as diretorias eleitas e de intervir nos sindicatos.

Foi somente com a queda do Estado Novo, em 1945, que o movimento operário começou a ressurgir e o direito de greve foi assegurado pela Constituição de 1946.

### **Fase Tecnicista - entre 1950 a 1964**

A década de 50 se caracterizou por mudanças significativas no campo das relações de trabalho. Nesse período, ocorreu a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica e automobilística. Os setores modernos da indústria passaram a suplantar, tanto em termos de produção como em número de empregados, os setores tradicionais.

Com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego. Porém, elevou-se o nível de qualificação e, conseqüentemente, de aspiração e de conscientização dos trabalhadores. Essas mudanças passaram a requerer a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal. Porém, como o sistema de ensino brasileiro não se mostrava adequado para preparar esse novo profissional, as organizações passaram a preencher seus cargos aproveitando os antigos chefes de pessoal. Por isso, mesmo que em muitas organizações a única mudança observada tenha sido a nomenclatura do órgão de pessoal, com base no modelo americano, as organizações começaram a criar as gerências e/ou departamentos de relações industriais.

A fase tecnicista representou para as organizações e para os trabalhadores um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança, entre outros.

### **Fase Administrativa ou Sindicalista - 1965 a 1985**

Em 1964, os militares assumiram o poder e dissolveram os organismos unificadores do movimento operário. Por meio de novos mecanismos institucionais, passaram a ter o controle econômico e político da classe trabalhadora, e os sindicatos, mais do que em qualquer outro período, passaram a ser tutelados pelo Ministério do Trabalho.

Com isso, as lideranças sindicais foram abafadas e o clima tornou-se bastante adverso para as reivindicações dos trabalhadores. Por essa razão, as empresas não tiveram maiores dificuldades para “negociar” com seus empregados (relação ganha-perde).

No período entre 1968 a 1973, o País passou por um notável surto de crescimento econômico (milagre brasileiro). As empresas cresceram e se modernizaram e, como consequência, um valor cada vez maior passou a ser atribuído à planificação, à tecnologia e aos profissionais especializados. Assim, começou a ser valorizado como profissional de recursos humanos o administrador de empresas, que teve sua profissão regulamentada pela Lei n. 4.760/65. Historicamente, esse foi o período de maior crescimento econômico. Foi a partir de 1973 que a situação econômica do País não possibilitou muito

otimismo por parte das empresas. Vieram os choques acerca da crise do petróleo, os níveis de inflação voltaram a se elevar, a mão de obra tornou-se mais escassa nos grandes centros industriais e os movimentos operários, abafados por toda uma década, voltaram a se manifestar.

Esse cenário passou a requerer das empresas ações mais concretas em relação à administração de seus recursos, tanto materiais e financeiros quanto humanos. Muitas empresas passaram, assim, a conferir maior atenção a certas áreas de recursos humanos pouco consideradas até então, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.

Foi por volta dessa época que a área de gestão de pessoas foi alterada de Gerente/Departamento de Relações Industriais para Gerente de Recursos Humanos. Pretendia-se, com essa mudança, transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).



Datas importantes da fase Administrativa ou Sindicalista:

- a partir de 1978, as relações de trabalho no País tornaram-se bem mais tensas;
- em 1974, o processo de abertura política iniciado por Geisel, apesar de lento e gradual, estimulou os trabalhadores a reivindicar maiores salários e melhores condições de trabalho;
- em 1983 foi fundada a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e, em 1986, a Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT), que conseguiram, de certa forma, fazer suas reivindicações junto ao governo e aos empresários.

Na fase Administrativa ou Sindicalista, as greves tornaram-se mais frequentes na realidade nacional, apesar da repressão. Tanto o governo quanto os empresários começaram a sentir a necessidade de negociar com os trabalhadores. Os sindicatos se fortaleceram e foram colocados à frente, como lideranças cada vez mais lúcidas e bem assessoradas.

Com a progressiva democratização do país, as negociações entre trabalhadores, governantes e empresários, tornaram-se cada vez mais imperativas. Isso impulsionou as inovações tecnológicas, que passaram a contribuir decisivamente para alterar a forma de gerenciamento de pessoal. As novas tecnologias de produção passaram a exigir habilidades mais específicas dos trabalhadores.

Da Segunda Guerra Mundial até os anos 1980, o mundo acompanhou um rápido crescimento econômico, a internacionalização da economia, a produção e o consumo em massa, a entrada das mulheres no mercado de trabalho, a complexidade do mundo organizacional, aliado à sofisticação tecnológica. Isso fez crescer a importância da área de recursos humanos, fortalecendo, aparentemente, os sindicatos, no início do período, mas com uma perda gradual de poder ao longo dos anos.

Houve grande quantidade de empregos no início do período e reestruturações durante a década de 1980, expansão das multinacionais, início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos”. Ocorreu a transformação do departamento de pessoas em departamento de recursos humanos, englobando, também, relações industriais, preocupações com a motivação, liderança e retenção de funcionários. Surgiram também as carreiras hierarquizadas e os modelos de gestão de pessoas orientados para uma “organização flexível”.

### **Fase Estratégica - pós 1985**

Nesse período, o profissional da área de Gestão de Pessoas passou a ser mais desafiado, requerendo-se dele novas habilidades, como a de negociador, bem como maiores conhecimentos referentes às teorias e técnicas gerenciais.

No contexto geral, a gestão de pessoas deve procurar desenvolver dispositivos para poder acompanhar as demandas da globalização e intensificação da produção, a flexibilidade nas relações de trabalho, a intensificação das tecnologias informacionais, a ênfase nos consumidores, o enfraquecimento dos sindicatos, as mudanças organizacionais intensivas na composição do capital.

A gestão de pessoas também acompanhou a ênfase na qualidade e na cultura, o desenvolvimento das organizações matriciais, orgânicas e o aparecimento de empresas virtuais. Além disso, viu surgir a **administração estratégica de pessoas**, com ênfase: na retenção de talentos, na descentralização das responsabilidades na gestão de pessoas para as diversas áreas da empresa, na terceirização das práticas de gestão de pessoas, no recrutamento, na seleção, na capacitação e na rotina da folha de pagamento bem como na abertura de espaço para carreiras mais amplas: laterais e diagonais.

De maneira geral, a década de 80 foi marcada pela recessão na economia, que elevou o desemprego e fez os trabalhadores passarem a ganhar proporcionalmente menos. As atividades da área de gestão de pessoas também foram seriamente afetadas, ocasionando a desativação de alguns setores, sobretudo treinamento e desenvolvimento.

A fase estratégica foi marcada operacionalmente pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico de RH, atrelados ao planejamento central das organizações. É quando se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte da direção das empresas com os seus trabalhadores.

O período pós 1985 deu início a uma nova alavancagem organizacional do cargo de Gestão de Pessoas que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações. A atuação estratégica pressupõe, ainda, a vinculação das práticas de gestão de pessoas - recrutamento e seleção, capacitação, remuneração, avaliação de desempenho, dentre outras - às estratégias da organização.

Será que não é conveniente fazer um parágrafo afirmando que essa fase é ainda a empregada hoje, apesar de toda a globalização e conectividade que os anos 2000 trouxeram? E justificar, em termos gerais, porque ela se aplica ainda hoje?

## Seção 3

### O trabalhador no contexto da gestão de pessoas

Chiavenato (2004) e Ferreira (1997) resgatam conceitos acerca das teorias administrativas, relacionando-os à concepção de pessoa nas diferentes teorias organizacionais.

Observe isso no quadro a seguir. Nele estão apresentadas as diferentes visões de indivíduo nas diferentes teorias administrativas.

Quadro 1.1 – Quadro-síntese com concepção de indivíduo nas diferentes teorias organizacionais

Teorias	Aspectos relevantes / Características			
	Ênfase	Concepção de Indivíduo	Comportamento Organizacional do Indivíduo	Sistema de Incentivos
Clássica	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Indivíduo econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Incentivos materiais e salariais
Relações Humanas	Nas pessoas	Indivíduo social	Ser social que reage como membro de grupo social	Incentivos sociais e simbólicos
Neoclássica	Nas tarefas, pessoas e estrutura	Indivíduo organizacional e administrativo	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais
Burocracia	Na estrutura organizacional	Indivíduo organizacional	Ser isolado que reage como ocupante de cargo	Incentivos materiais e salariais
Estruturalista	Na estrutura e no ambiente	Indivíduo organizacional	Ser social que vive dentro das organizações	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais
Comportamental	Nas pessoas e no ambiente	Indivíduo administrativo	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Incentivos mistos
Sistêmica	No ambiente	Indivíduo funcional	Desempenho de papéis	Incentivos mistos
Contingencial	No ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, pessoas e estrutura.	Indivíduo complexo	Desempenho de papéis em rede	Incentivos mistos

Fonte: Do Autor.

A partir da ênfase e da abordagem apresentada por cada teoria da administração, a concepção do indivíduo no ambiente de trabalho acaba por ser alterada. Isso não significava mudanças imediatas no dia a dia das organizações, mas sinalizava um novo tipo de interação com o ambiente. Na verdade, essas

concepções do indivíduo no ambiente organizacional eram muito mais conceituais, ou seja, apresentavam as várias formas de ver e analisar a relação do indivíduo em seu ambiente. Ao observar, no quadro apresentado, a transição do indivíduo econômico até o indivíduo complexo, que representou a evolução do contexto socioeconômico industrial para o pós-industrial, fica possível pensar como o conceito de gestão das pessoas está intimamente associado à temática da gestão das mudanças. Isso implica dizer que quando as organizações passam por transformações, os executivos de gestão de pessoas as ajudam a identificar um processo para administrarem a mudança (ULRICH, 1998).

O constatado é que nos processos de transformações nas organizações bem sucedidas, as políticas e práticas de gestão de pessoas se adaptam às transformações de origem humana e social, para garantir a competitividade das empresas, o observado é que a própria modificação nessas práticas também é fator gerador de mudança organizacional.

Desse modo, é possível também pensar que o próprio modelo de gestão de pessoas em uma organização tem influência direta no resultado favorável de uma determinada mudança no campo das relações entre colaboradores e empresa. Essa relação direta entre mudança organizacional e práticas de gestão de pessoas confere aos profissionais de gestão de pessoas a condição de agentes da mudança.

Ao considerar o indivíduo como um ser de relações sociais, tem-se que focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos (barreiras, bloqueios, omissões), tanto em termos pessoais como grupais, presentes nas interações sociais que caracterizam o processo de socialização a que o mesmo foi submetido (KANAANE, 2007). Desse modo, é ainda possível relacionar organizações com um modelo de gestão da teoria clássica, que já adotam a teoria sistêmica, uma vez que todas as teorias e possíveis comportamentos dos colaboradores se fazem presentes no mundo organizacional.

A dimensão interpessoal não pode ser ignorada e, notadamente, de acordo com Dutra (2004), **o processo de valorização das pessoas deve ser mediado pelas recompensas (incentivos) por elas recebidas, como a contrapartida de seu trabalho para a organização**; entendida como atendimento às expectativas e necessidades dessas pessoas.

No mundo contemporâneo, a dimensão interpessoal é visível e marcante em todas as organizações. Vale enfatizar, reiteradamente, que as relações interpessoais são tão importantes quanto a qualificação individual para as tarefas.



Diante desse reconhecimento, é importante ficar presente que não é mais possível discutir a gestão de pessoas sem ter como um dos focos de atenção a capacitação para lidar com os processos de mudanças e as maneiras como os indivíduos e grupos interagem e negociam significados para a construção de novas dinâmicas organizacionais.

## Seção 4

### O contexto da visão contemporânea na gestão de pessoas

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto organizacional externo como do contexto interno. As mudanças pelas quais passam as organizações não estão limitadas às suas estruturas organizacionais formais, aos seus produtos ou serviços e seus mercados. Tais mudanças afetam, principalmente, seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder.



As pressões relativas ao contexto externo das organizações têm sido bastante estudadas, enquanto as relativas ao contexto interno destas não têm sido ainda objeto de grande aprofundamento. (DUTRA, 2002).

Com relação ao contexto externo, são destacados como pressões que impactam as organizações os seguintes aspectos:

- globalização;
- turbulência do ambiente;
- produtos e serviços de alto valor agregado;
- novas arquiteturas organizacionais e de negócios.

Essas pressões exigem respostas das organizações, tais como:

- flexibilidade;
- agilidade;
- gerenciamento eficaz da cadeia de valor;
- comprometimento de seus colaboradores.

Já no contexto interno, as pressões estão voltadas a aspectos como maior autonomia e liberdade para os colaboradores desenvolverem suas atividades, maior

grau de desenvolvimento das pessoas, por meio de processos permanentes de aprendizagem e desenvolvimento profissional sustentado nas novas capacidades e competências que a organização necessita para alcançar seus objetivos.

Tendo em vista esse processo de mudança, o perfil dos gestores transforma-se de maneira radical, passando de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor, que visa à migração de estratégias de controle dos funcionários para estratégias que levam ao comprometimento, a partir da participação e do reconhecimento.

As empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e de comprometimento de seus colaboradores, com os objetivos estratégicos e de negócios.

O envolvimento e o comprometimento das pessoas com a organização em que trabalham são importantes para:

- aumentar o nível de produtividade e qualidade de seus produtos;
- atingir agilidade na aquisição e internalização de novas tecnologias;
- gerar rápida aquisição de capacidades e competências organizacionais;
- garantir maior flexibilidade nos processos de mudança organizacional, face às variáveis internas e externas;
- alcançar maior agilidade para atender às demandas internas e externas.

**Cooptação:** ato de cooperar; agregação; admissão extraordinária numa cooperação com dispensa das formalidades ordinariamente exigidas.

Contudo, o alcance do envolvimento e comprometimento **não se dá** apenas por um discurso “bonito” e bem preparado sobre os objetivos econômicos e sociais ou sobre a importância da empresa, nem ocorre com a **cooptação** das pessoas em virtude de salários, benefícios ou facilidades, mas pelo atendimento concreto das expectativas e necessidades dos objetivos individuais de seus colaboradores ao se realizarem os objetivos organizacionais.

Assim, caso o colaborador não verifique vantagens concretas para si próprio, no presente e no futuro, na relação de trabalho que mantém com a empresa, ele dificilmente irá comprometer-se com ela.

O fato de as empresas serem obrigadas a observar, com maior precisão, o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas fez com que surgissem as pressões do contexto interno, ou seja, de dentro da própria organização.

As empresas, de forma geral, têm grande dificuldade para definir com clareza o que esperam dos seus colaboradores, e dificuldades ainda maiores para definir os horizontes profissionais que podem oferecer a eles.

O grande desafio que os contextos atual e futuro impõem às empresas é criar condições para que as pessoas sejam atendidas, ou seja, suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento sejam realizadas. Quanto mais conscientes de si mesmas estiverem as pessoas, mais exigirão transparência por parte da empresa em relação ao que esta pode ofertar-lhes e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a sustentação da competição e manutenção de diferenciais competitivos desta.

## Seção 5

### A visão tradicional versus a visão contemporânea da gestão de pessoas

Existem duas abordagens de gestão de pessoas: a tradicional e a contemporânea. A tradicional abarca todas as fases da gestão de pessoas, menos a que se desenvolveu a partir de 1985. Cada uma dessas abordagens possui características bem definidas, conforme são descritas no quadro a seguir. O critério de comparação é realizado com base em várias características da dinâmica de funcionamento das organizações.

Quadro 1.2 - As características organizacionais da visão tradicional e da contemporânea

Características organizacionais	Visão tradicional	Visão contemporânea
Característica do trabalho	reprodutividade	criatividade
	rigidez	flexibilidade
	divisão de tarefas	interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização
	formação prévia	aprendizado contínuo
	taylorismo	multiplicidade de modelos
	liderança autoritária	liderança representativa

Estruturas organizacionais	hierarquia vertical, rede matricial  centralização  perenidade  aglutinação de funções	redução de níveis, grupos em redes  descentralização e autonomia  instabilidade como fator de evolução  terceirização
Características da administração	foco no capital  teorias quantitativas  distâncias capital-trabalho	foco nas pessoas e na informação  visão comum, identidade e valores compartilhados  colaboração, participação nos lucros
Formato do trabalho	Centralização total das operações no órgão de GP	Descentralização rumo aos gerentes e suas equipes
Nível de atuação	Burocratizada e operacional, rotina departamentalizada e tática	Focalização global e estratégica no negócio
Comando da ação	Decisões vindas da cúpula da organização	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho
Principais atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, ordem, relações sindicais, administração de salários, benefícios, higiene e segurança	Os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus colaboradores. A empresa passa a se preocupar com o clima organizacional, a qualidade de vida, a terceirização, os processos de mudança, a gestão participativa etc.
Missão da área	Vigilância, coerção, coação, punição, confinamento social das pessoas	Atrair e manter os melhores funcionários, criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.  Busca-se a parceria e o comprometimento.

Fonte: Adaptado de Wood (2000, p. 242) e Chiavenato (2005, p. 35).

O formato de trabalho, na visão tradicional, dava-se por meio da centralização de todas as atividades e práticas de gestão de pessoas na própria área. Como exemplo disso, pode-se citar o processo de recrutamento e seleção, envolvendo a aplicação das respectivas técnicas, que era desenvolvido pelos profissionais da área de gestão de pessoas. Já na visão contemporânea, ocorre a descentralização dessas práticas de gestão para os diretores, gerentes e supervisores da empresa. Compete ao setor que tem necessidade de contratação de novos colaboradores definir o perfil desejado dos colaboradores, as técnicas de recrutamento e seleção mais adequadas e, quando não for necessário trabalho de especialistas, executar esses processos.

Cabe aos profissionais da área de gestão de pessoas prestar consultoria interna às demais áreas da empresa para aplicar, de forma mais adequada, todas as práticas dessa área de conhecimento.

Note bem que, em relação à característica “**nível de atuação**”, presente no quadro apresentado, na visão tradicional a área é burocratizada, departamentalizada, estritamente operacional e rotineira, tentando atender meramente às exigências da CLT e demais normas legais.

Essa forma de atuação é decorrente do surgimento das leis de proteção aos trabalhadores (CLT e outros dispositivos legais), que passaram a exigir das empresas a alocação de profissionais para atender e executar esses dispositivos. Na visão contemporânea de gestão de pessoas, esses serviços passaram a ser terceirizados, em sua grande maioria, passando, então, essa área a ter uma atuação estratégica, ou seja, voltada ao alcance dos objetivos globais da empresa.

Quanto à característica “**comando de ação**”, conforme podemos observar no referido quadro, prevalece, na visão tradicional, o modelo hierárquico rígido em que as decisões são tomadas de ‘cima para baixo’, ou seja, o processo decisório é centralizado nos dirigentes que decidem como a organização deverá se comportar em todos os seus níveis. Já na visão contemporânea, o processo decisório é descentralizado, dependendo da complexidade dos assuntos. Assim, as decisões são de responsabilidade dos gerentes, supervisores e suas equipes de trabalho, principalmente no que se refere às questões de ordem tática e operacional.

Outra característica a observar no quadro diz respeito à coluna “**as principais atividades desenvolvidas**”. Na visão tradicional, essas atividades estavam mais restritas aos processos de recrutamento e seleção, treinamento,

administração salarial, benefícios, higiene e segurança e relações sindicais. Na visão contemporânea, além das atividades terem sido ampliadas, incluindo-se preocupações com pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida, terceirização, processos de mudança, gestão participativa, entre outros, a forma tradicional de execução de tais atividades foi alterada.

Com o processo de descentralização, os gerentes e suas equipes passaram a ajustar o desenvolvimento e a aplicação de cada atividade de acordo com as necessidades da respectiva área.

Por fim, observe que em relação à coluna “**missão da área**”, na visão tradicional predominava o entendimento de que gerir pessoas significava **vigiar, coagir, punir**, ou seja, desenvolver procedimentos para **controlar** as pessoas, na concepção de que elas iriam causar algum prejuízo à empresa. Já na visão contemporânea, parte-se da premissa de que gerenciar pessoas significa **desenvolver estratégias** para atrair e manter os melhores colaboradores.

## Seção 6

### Os novos papéis na gestão de pessoas

Face às grandes transformações no mundo organizacional, a área de gestão de pessoas, por meio de seus profissionais, deve assumir novos papéis, conforme afirma Chiavenato (2005).

O quadro a seguir mostra como pode ocorrer a transformação dos novos tipos de papéis face às mudanças organizacionais da área de gestão de pessoas.

Quadro 1.3 - A transformação dos papéis da área de gestão de pessoas.

De	Para
Operacional e burocrático	Estratégico
Policimento e controle	Parceria e compromisso
Curto prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e introvertido	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	Foco nos resultados e nos fins

Fonte: Chiavenato (2005, p.37).

A **atuação estratégica** da área de gestão de pessoas implica o desenvolvimento de atividades múltiplas e mais complexas, que têm como ênfase contribuir para agregar valor à empresa e não somente dar apoio às demais áreas. Trata-se de uma atuação que deve estar voltada para médio e longo prazos, e não somente na busca de respostas e resultados pouco consistentes.

É importante ficar claro que os novos papéis da gestão de pessoas **não** ocorrem apenas nos Departamentos de Recursos Humanos das organizações. Algumas das atividades passam a ser percebidas pelos gestores das diversas unidades da organização como parte do seu trabalho que, se realizado corretamente, permitirá à empresa atingir seus objetivos estratégicos com maior efetividade.

Esta nova forma de atuação deve ser sistêmica, integradora e estar voltada ao atendimento das seguintes premissas:

- uma nova visão integrada do colaborador, do trabalho e da empresa;
- uma estrutura organizacional plana, enxuta, de poucos níveis hierárquicos;
- atendimento dos usuários interno e externo e, se possível, “encantá-los”;
- sintonia com o ritmo e a natureza das mudanças ambientais;
- uma visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas;
- a criação e agregação de valor às pessoas, à empresa e ao cliente;
- a busca de uma administração participativa e baseada em equipes;
- a busca de agilidade, flexibilidade, dinamismo e proatividade;
- o compromisso com a qualidade e com a excelência dos serviços;
- a busca da inovação e da criatividade.

Segundo Ulrich (1998), a Gestão de Pessoas, por meio de seus profissionais, precisa desenvolver e aplicar três novas capacidades, as quais representam os resultados a serem produzidos a médio e longo prazos:

- a. criar clareza estratégica;
- b. fazer com que as mudanças aconteçam;
- c. criar capital intelectual.

**Criar clareza estratégica** compreende o processo de disseminação na organização, em todos os seus níveis, dos objetivos, das estratégias e metas fixadas pela empresa para médio e longo prazos. Objetiva esclarecer a todos os colaboradores a missão, a visão da empresa, ou seja, dar ciência sobre o processo de planejamento estratégico adotado.

Ter clareza estratégica visa, ainda, a **criar sinergia** e fazer com que todos olhem na mesma direção, demonstrando foco e convergência de ações para o alcance do que foi planejado.

Uma organização revela capacidade de clareza estratégica quando sua estratégia enfatiza objetivos, tanto a curto quanto a longo prazos, cria significado para os que estão dentro e fora da empresa, traduz como eficiência práticas organizacionais, estimula o comportamento do colaborador e diferencia a empresa para clientes e investidores.

Pode-se testar a clareza estratégica pedindo ao grupo de colaboradores que identifiquem como a empresa deseja ser conhecida por seus melhores clientes. Quando as respostas a essa pergunta são semelhantes, a empresa possui **clareza estratégica**. Os profissionais de gestão de pessoas, ao agirem como parceiros estratégicos, desempenham um grande papel na criação de uma unidade estratégica.

### **O que é preciso para ser um agente de mudança?**

Para que os profissionais de gestão de pessoas possam aprender a se tornar agentes de mudança, é necessário que desempenhem os seguintes papéis:

- arquitetar mudanças a partir de um modelo, de uma teoria que ajuda o profissional da área a saber por onde começar, como alavancar a mudança e como transformar eventos em modelos de comportamentos;
- facilitar o processo de mudança alocando as pessoas certas nos lugares certos por meio de estímulos dos principais responsáveis pelos processos decisórios que envolvem o projeto, como gerenciar e aprender com a experiência e desencadear os eventos que irão sustentar a mudança;
- desenvolver um novo projeto para os sistemas (práticas) de gestão de pessoas, que seja coerente com a mudança;
- praticar em sua área (gestão de pessoas) as funções e as ações recomendadas a terceiros.



Para ser um agente de mudança, isto é, para **fazer com que as mudanças aconteçam**, é preciso analisar o ambiente, o que para muitas empresas é imprevisível e incontrollável. Em vez de gastar enormes verbas para criar estratégias que podem funcionar ou não nessas esferas instáveis, as empresas alcançam bons resultados com a capacidade de mudar rapidamente. Organizações com essa capacidade demonstram velocidade, agilidade, flexibilidade e redução do tempo de ciclo.

Para **criar capital intelectual** nas organizações, é necessário que todo dirigente reconheça que o mesmo é importante. O desafio está em descobrir o que ele é e como aumentá-lo. Um trabalho recente examina o conceito de maneira simples, mensurável e útil. Trata-se da seguinte fórmula:

**Capital intelectual = competência × comprometimento**

Onde:

- **Competência** é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador, aplicados ao ambiente de trabalho, aliado à sua experiência.
- **Comprometimento** demonstra o grau de envolvimento, de participação com a empresa, ou seja, representa, “vestir a camisa”, ter motivação.

Essa equação sugere que, em determinada unidade, a competência geral do colaborador pode aumentar, mas por si só não assegura o capital intelectual.

Por exemplo, empresas com alta competência e baixo comprometimento podem possuir colaboradores talentosos que não conseguem realizar atividades simples. Empresas com alto comprometimento e baixa competência podem ter funcionários não muito talentosos que executam suas atividades rapidamente, com dedicação e entusiasmo.

Os profissionais de gestão de pessoas que aumentam a **competência** e o **comprometimento** formam **capital intelectual**. E ao fazê-lo, tornam-se defensores dos colaboradores, por estarem preocupados pela maneira como a empresa pode satisfazer suas necessidades.

Esses profissionais se esforçam por desenvolver práticas para gerar maior nível de competência, de acordo com as competências requeridas pela organização, investem em práticas de gestão de pessoas para aumentar o comprometimento,

a participação e o envolvimento dos colaboradores. Também avaliam e monitoram se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador. Quando identificam que uma prática impede que o colaborador adquira competência ou comprometimento, eles contestam e propõem mudanças.



# Capítulo 2

## Gestão de Pessoas em diferentes contextos organizacionais

**Autor: Ademar Dutra**

**Revisão e ampliação de conteúdo: Viviane Bastos**

### Habilidades

Este capítulo objetiva analisar as possibilidades de atuação de diferentes campos profissionais no âmbito da gestão de pessoas bem como identificar o campo da gestão de pessoas em diferentes estruturas organizacionais e os seus níveis de abrangência.

### Seções de estudo

**Seção 1:** O campo de ação da gestão de pessoas

**Seção 2:** A gestão de pessoas em diferentes contextos organizacionais

## Seção 1

### O campo de ação da gestão de pessoas

As organizações, quando bem-sucedidas, tendem a crescer e esse crescimento implica em implementar adequações que permita a empresa se tornar competitiva no mercado. Exige-se maior complexidade dos recursos destinados às operações, aumento de capital, investimentos em tecnologia e, conseqüentemente, provoca o aumento de pessoal.

De acordo com Chiavenato (2004), esse aumento de pessoal provoca a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, suas habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio.

Na era da informação e globalização, as estruturas organizacionais das grandes empresas passaram por profundas mudanças que implicaram na preferência por trabalhadores polivalentes e por equipes multifuncionais de trabalho, com metas bem definidas.

Isso significa afirmar que as pessoas passaram a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: “elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável e mutável e fortemente concorrencial”. (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

O recurso nas organizações capaz de lidar com a ambigüidade e o risco inerentes ao processo de competitividade e globalização do mercado atual, são as pessoas, o chamado capital humano das organizações. Ele é considerado tão importante quanto o capital financeiro.

O investimento no capital humano, cujo conceito nasceu no campo da economia, especificamente na obra de Theodore Schultz (ganhador do Nobel de Economia em 1979) e seu aluno Gary Becker. Para esses autores,

Capital humano é a soma dos conhecimentos e habilidades que a população de um país detém. Thomas Davenport foi o principal responsável por trazer esse conceito para o mundo organizacional propondo inclusive maneiras de medir e gerenciar o capital humano em uma empresa. (VIZIOLI, 2010, p. 19).

A área da gestão de pessoas vem se configurando como a grande área para a atuação do departamento de Recursos Humanos, mas não só para ela. Para Campos (2008, p. 110), desenvolver pessoas é “um compromisso sério, envolvido com a promoção do bem-estar e da saúde mental e física das pessoas em toda a sociedade, para todo e qualquer profissional que tenha por ofício “lidar” com gente”.



O desafio para os profissionais de gestão de pessoas consiste em auxiliar, gerenciar e orientar as pessoas para que possam descobrir em que têm habilidades, quais são as suas competências e como dispor dessas habilidades e competências para o coletivo organizacional. (CAMPOS, 2008).

Conforme afirma Marras (2000), a evolução histórica do perfil da postura do Gestor de Recursos Humanos registra modificações importantes ao longo do tempo. A grande maioria das empresas que realizaram processos seletivos no início do século XXI buscou candidatos com características tático-operacionais, isto é, profissionais voltados especificamente para funções de gerenciamento executivo.

Até então, o desenho de atuação da área de gestão de pessoas estava atrelado à prestação de serviços à própria empresa para suprir suas necessidades operacionais e, como consequência, os desenhos organizacionais estão atrelados aos subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções, que são:

- recrutamento e seleção;
- cargos e salários;
- treinamento;
- desenvolvimento de equipes;
- higiene e segurança no trabalho;
- medicina no trabalho;
- relações trabalhistas; e, outros.

Muito além dessas ações, espera-se da área de gestão de pessoas o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais no âmbito individual, de grupo (liderança, negociação, poder) e organizacional (cultura, estrutura).

“Não importa o que a sua empresa produz ou vende. Se quiser prosperar, ela precisará das melhores pessoas, de profissionais empreendedores, inovadores, cheios de energia, visionários e bem-formados”. (PONTES, 2001 apud CAMPOS, 2008, p. 118).

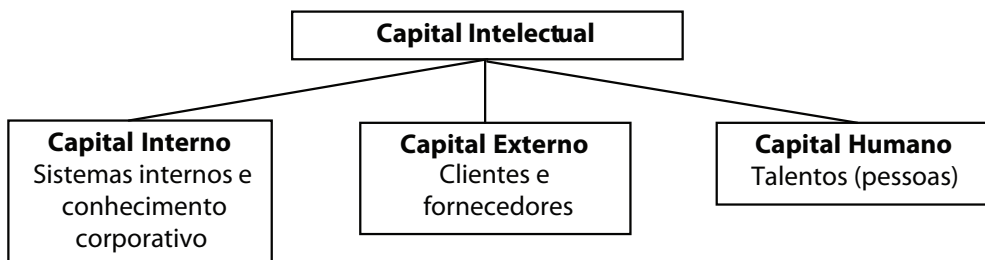
O capital humano é o que faz diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa e é o responsável pelo seu posicionamento estratégico. Por isso que as organizações têm exigido profissionais mais conscientes do seu papel.

A área de gestão de pessoas reúne profissionais tecnicamente capacitados a identificar as potencialidades das pessoas que devem fazer parte de determinada empresa. É um desafio, mas no mercado competitivo atual é essencial que essa área esteja preparada para “descobrir” talentos profissionais para destacar o diferencial da empresa.

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas pode e deve desenvolver projetos junto às chefias que levem a ações que estimulem a contínua competência dos profissionais que fazem parte da empresa.. Seria, como indica Campos (2008, p. 113), “colocar as habilidades e competências individuais dos profissionais a favor de sua realização profissional” e, conseqüentemente, da empresa também.

O desafio consiste exatamente em como a área de gestão de pessoas pode ajudar a organização a aumentar a sua competitividade por meio do capital humano. Para Vizioli (2010), o modelo de gestão de pessoas proposto por Dave Ulrich, considerado como um dos maiores gurus da Gestão de Pessoas, é ainda hoje o mais usado, servindo de guia para a atuação na área.

Figura 2.1 – Composição do capital intelectual das organizações



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009) e Vizioli (2010).

Dave Ulrich entendia que nos anos 1990 o papel dos profissionais da área de gestão de pessoas era visto como transição entre diferentes posições e, por esta razão, propunha um modelo de atuação para o profissional desta área envolvendo quatro áreas: parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista administrativo e defensor dos funcionários, conforme mostra a figura a seguir.

Figura 2.2 – Modelo de múltiplos papéis para os profissionais de RH



Fonte: Adaptado de Ulrich (1997) e Vizioli (2010).

Cada papel proposto por Ulrich corresponde a uma contribuição que ele chama de *deliverable*, ou seja, um resultado que a área de RH deve entregar a organização. Para o autor, o ideal é a que a área desempenhe os quatro papéis, e a soma desses papéis faz da área um parceiro de negócios da organização. (VIZIOLI, 2010, p. 21).

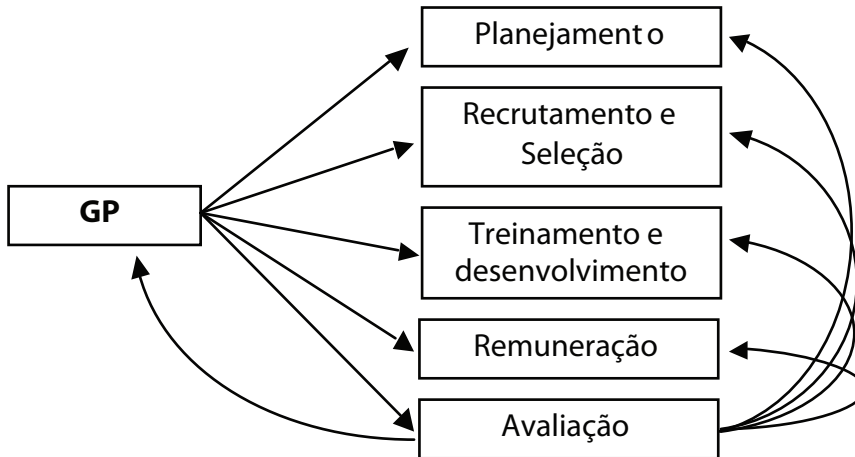
No que se refere aos processos de gestão de pessoas, Vizioli (2010) organiza-os da seguinte forma:

- a. planejamento (estratégico, tático e operacional);
- b. recrutamento e seleção de pessoas;
- c. treinamento e desenvolvimento de pessoas;



- d. remuneração;
- e. avaliação.

Figura 2.3 – O processo de administração de recursos humanos e suas práticas



Fonte: Vizioli (2010, p. 22).

A partir dessa organização proposta por Vizioli, faz-se importante destacar alguns pontos sobre cada um desses processos de administração.

Começemos pelo primeiro: o **planejamento**. Esse processo é fundamental para a gestão estratégica da organização. Dependendo do nível hierárquico, o planejamento terá características diferentes, em relação ao prazo, à abrangência e ao seu conteúdo. De modo geral, divide-se em:

- **Planejamento estratégico (nível institucional)** – mapeamento ambiental e avaliação das forças e fraquezas da empresa para tomada de decisões estratégicas. Os objetivos são de longo prazo, gerais e genéricos.
- **Planejamento tático (nível intermediário)** – tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos mais detalhados no nível departamental. Os objetivos são de médio prazo e mais detalhados.
- **Planejamento operacional (nível operacional)** – desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. É a definição de ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante da organização.

A etapa seguinte no processo de gestão de pessoas consiste na junção de dois processos que se complementam entre si, que são **o recrutamento e a seleção**. Esses processos são essenciais para captação de recursos humanos com

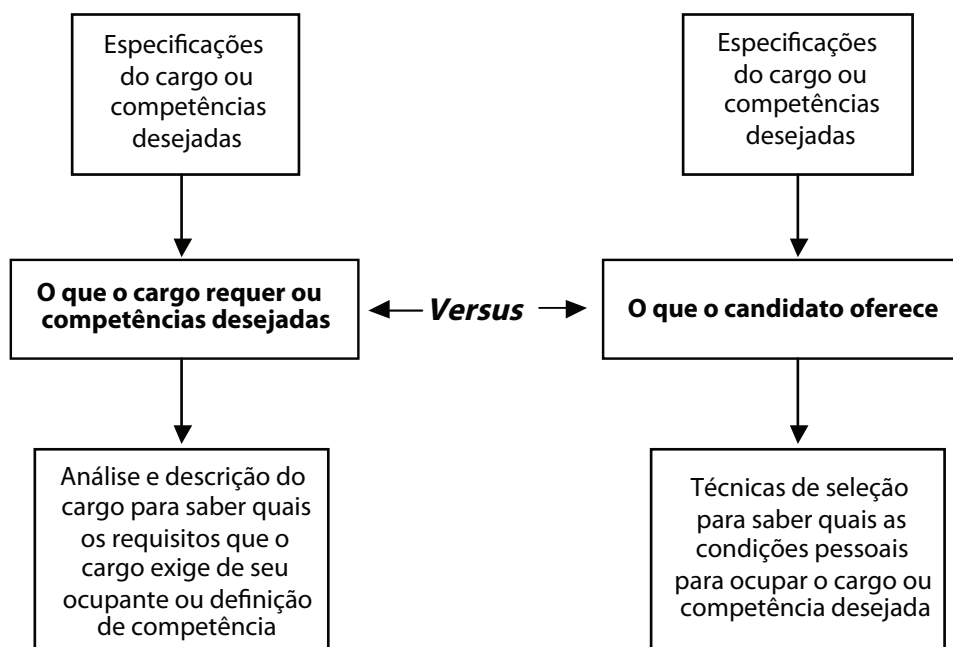
competências e habilidades coerentes com as funções a serem desempenhadas na organização.

Toda seleção é precedida por recrutamento; porém, nem toda fase de recrutamento é seguida pela seleção.

O **processo de recrutamento** consiste em identificar profissionais que apresentam o perfil para assumir o cargo disponível na organização.

Já o **processo de seleção** consiste na escolha do profissional que melhor ocuparia o cargo vago na organização, isto é, promove a comparação das características pessoais e profissionais do candidato com as exigências do cargo, além de a comparação ser realizada entre os candidatos.

Figura 2.4 – Comparação entre candidatos e cargo a ser preenchido



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009).

As técnicas de seleção têm o objetivo de verificar determinado aspecto da personalidade do candidato.

Esse processo envolve a triagem de pessoas (levantamento dos currículos); a aplicação de **técnicas de seleção de pessoas** (testes de conhecimentos, testes psicológicos, entrevistas, técnicas situacionais – dinâmicas de grupo); e a consolidação dos dados, a fim de fornecer *feedback* aos candidatos.

O **treinamento e desenvolvimento** objetivam a atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos profissionais. Possibilita o desenvolvimento do pessoal voltado para o crescimento de cada funcionário em nível de competência, habilidade e atitude.

O treinamento em si é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou atualizar conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Para Robbins (2009), a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários.

O desenvolvimento de pessoal vem como resultado desse processo, de modo a se constituir como política utilizada para a melhora do funcionário junto à organização.

**Treinamento** – processo de aprendizagem, e voltado para o condicionamento da pessoa para a execução de tarefas.

**Desenvolvimento** – processo de aprendizagem, porém é voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude.

O treinamento em si ajuda a gerar um clima organizacional enquanto que o desenvolvimento de pessoal apresenta um conjunto de atividades que objetiva a aprendizagem e a capacidade produtiva.

Os treinamentos, de acordo com a Norma Brasileira NBR ISO 10015/2001, devem aumentar a produtividade, as vendas, o lucro e o retorno do investimento; reduzir custos, desperdícios, acidentes e rotatividade do pessoal e melhorar continuamente a gestão da qualidade.

Pode-se considerar que para o treinamento há estágios de realização, a partir das lacunas identificadas entre as competências requeridas e as existentes:

- definição das necessidades de treinamento;
- projeto e planejamento do treinamento;
- execução do treinamento;
- avaliação dos resultados do treinamento.

Algumas organizações podem ainda considerar o treinamento como algo sem grandes impactos na linha de produção e no resultado final; contudo, cada vez mais se entende que é exatamente o contrário. Quando se investe em treinamento, mais os resultados almejados tendem a se tornar realidade.

**Treinamento é investimento. Não uma despesa.**

Alguns autores consideram o treinamento como um “investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e as realizações propostos.

Em outras palavras, e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. Nesse sentido, o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 389).

Outro processo bastante significativo é a **remuneração**, que consiste em adequar o reconhecimento profissional e técnico ao desempenho do profissional e às exigências da organização.

Há organizações que investem em diferenciadas formas de remuneração, além da tradicional, como participação final nos lucros da empresa, por exemplo. São maneiras de incentivar a participação e envolvimento de seus funcionários com as metas da empresa. Há outras que investem em benefícios (planos de carreira, planos de saúde, lazer etc.) como estratégia de tornar atrativa para seus funcionários e futuros funcionários.

E, por fim, mas não menos importante, destaca-se o processo da **avaliação**, que consiste no processo constante de averiguar os processos anteriores atrelados, por meio de critérios previamente estabelecidos que permitam uma retroalimentação dos demais processos de gestão de pessoas.

A avaliação permite à organização identificar desde dificuldades de implantação e execução dos processos anteriores, bem como as lacunas de competências (o que se tem e o que se espera ter) entre seus funcionários, tanto no nível individual como no organizacional. Nesse sentido, por exemplo, com os dados coletados desse processo, é possível organizar planos de desenvolvimento para os funcionários com a intenção de aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada um.

Além disso, no processo de desligamento de funcionário há outra possibilidade de realizar uma avaliação que permita obter informações significativas para a empresa, que é no momento de desligamento de pessoal, que pode ocorrer tanto por demissão quanto por aposentadoria.

No desligamento por demissão, o momento de ouvir o funcionário é propício para a organização obter informações sobre a percepção do (ex) funcionário acerca dos processos nela adotados. Como não há a preocupação em manter o emprego, a pessoa pode se sentir mais a vontade para expressar seus sentimentos acerca dos métodos adotados na organização e, conseqüentemente, esses dados podem ser usados como melhorias nos processos organizacionais adotados.

Do mesmo modo, a avaliação com funcionários em processo de aposentadoria é essencial para obter percepções acerca dos processos organizacionais, dada a experiência desses profissionais, tanto individual quanto profissional.

A área de gestão de pessoas, como vimos, é complexa e ampla. Paralelamente a esses processos destacados por Vizioli (2010), há trabalhos na área que podem/ devem ser adotados pelas empresas, como é o caso da preparação para a aposentadoria. Isso porque parte-se do princípio de que o trabalho desempenha em nossas vidas pessoais e na sociedade como um todo um papel estrutural. Ainda que as pessoas atribuam sentidos diferentes ao trabalho que realizam, é inegável que o trabalho serve de base para a organização da vida pessoal e social, além de ser o meio pelo qual os homens produzem seus bens materiais e simbólicos.

É diante da perspectiva da importância do trabalho na vida das pessoas, que organizações elaboram ações para atender essa demanda.

### **Preparação para a Aposentadoria**

Lidar com o fim do trabalho em nosso cotidiano pode ser bastante angustiante. Primeiro porque a sociedade valoriza diferentemente as pessoas que trabalham e as que não trabalham. Segundo porque, ao parar de trabalhar, muitas coisas podem sofrer abalos, como o padrão de renda, a rotina diária de vida, a sensação de “utilidade”, entre tantas outras questões.

Com base na responsabilidade que tem para com seus colaboradores, é fundamental que as organizações contribuam de forma a proporcionar condições adequadas para a aposentadoria de seus empregados. Uma das possibilidades mais interessantes e relevantes tem sido o desenvolvimento de um Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA).

Existem, na literatura relativa à Gestão de Pessoas, várias propostas e modelos de PPA. Contudo, a elaboração de um modelo planejado em módulos e desenvolvido ao longo de encontros grupais parece ser uma das formas mais efetivas para a realização do processo.

Nesse sentido, ao se planejar um PPA em módulos, devem ser observadas as especificidades da organização em questão, como os recursos e o tempo disponíveis, por exemplo.



As atividades de um Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) devem contar com a participação de psicólogos, médicos, assistentes sociais entre outros profissionais, conforme o planejamento específico.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 210), a estruturação e o desenvolvimento de um PPA tornam-se justificáveis para a organização leva em conta as seguintes questões:

- necessidade de renovação de RHs e de aproveitamento de funcionários mais novos;
- chegada inevitável da aposentadoria para os trabalhadores mais velhos, com suas conseqüentes implicações, as quais a empresa não pode deixar de cumprir;
- preservação, pela empresa, de seu *know-how*, depositado, em grande parte, na experiência profissional dos empregados que deixaram o trabalho;
- responsabilidade social da organização para com seus funcionários que se aposentam e respectivas famílias;
- alterações e novas exigências no mercado da empresa.

Por outro lado, para os próprios funcionários que estão em vias de se aposentar, a participação em um PPA se justifica pelas seguintes questões:

- inevitabilidade do advento da terceira idade e da aposentadoria;
- conseqüências psicológicas, sociais, econômicas, profissionais, familiares e outras que tem como origem a mudança da condição de profissional ativo para aposentado;
- exigências e expectativas que a sociedade deposita sobre as pessoas na terceira idade e aposentados;
- necessidade do aposentado de preservar sua autoestima e sentimento de realização.

Contudo, embora bastante justificável, um trabalho de sensibilização das pessoas dentro da organização é fundamental, ou seja, após definir quem será o público-alvo (normalmente são definidos como potenciais candidatos ao processo os funcionários que estão com a aposentadoria prevista para 3 ou 5 anos) é preciso mobilizá-los para o entendimento e o comprometimento com o processo, evidenciando os benefícios advindos da participação.

Para a elaboração de um PPA, o Centro Cultural Cândido Mendes (apud CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 218), sugere algumas fases fundamentais, a saber:

**Fase 1: Definição dos objetivos do programa**

**Fase 2: Elaboração do diagnóstico da situação:**

- Definição de instrumentos para o diagnóstico.
- Caracterização da clientela.
- Realização da pesquisa de interesses e percepções.
- Elaboração de relatórios.

**Fase 3: Definição de estratégias em função:**

- Da clientela a ser atendida (número, nível, tempo de aposentadoria).
- Intenção política.
- Recursos financeiros.
- Interesses e percepções da clientela.
- Conteúdos a serem trabalhados (informativos e formativos).
- Cronograma.

**Fase 4: Sensibilização e divulgação do PPA:**

- Seminários gerenciais.
- Seminários de sensibilização.
- Marketing do PPA.

**Fase 5: Implantação do PPA:**

- Banco de dados.
- Informativos.
- Realização de seminários informativos, encontros de reflexão, grupos de segunda carreira, encontros de lazer e cultura, grupos de convivência etc.

**Fase 6: Sistema de Avaliação:**

- Pré-aposentado.
- Aposentado.
- Equipe técnica.

**Fase 7: Otimização.**

Os conteúdos a serem tratados em um PPA deverão contemplar, evidentemente, as necessidades do público alvo e, nesse sentido, torna-se fundamental conhecer antecipadamente as questões relevantes para o público específico da organização promotora do PPA. Para coletar tais informações, a elaboração e aplicação de um questionário com o público alvo potencial pode ser uma boa estratégia.

De acordo com a proposta elaborada por Carvalho; Nascimento e Serafim (2012, p. 217-218), a estruturação de um PPA com base em módulos, deverá desenvolver o seguinte conteúdo programático:

**Módulo 1 - Psicologia aplicada à aposentadoria**

Formas de o aposentado adaptar-se a uma nova vida.  
A importância e o alcance da readaptação ao convívio familiar.  
A valorização do aposentado.  
Planos para o futuro.

**Módulo 2 - Aspectos sociais da aposentadoria**

A interação social-familiar do aposentado.  
As amizades e grupos de referência.  
Recreação, lazer, passatempos etc.

**Módulo 3 - A questão da saúde para o aposentado**

Aspectos biológicos e emocionais da terceira idade.  
A necessidade de revisão médica permanente.  
Doenças mais comuns.  
Aspectos afetivo-sexuais no relacionamento do idoso.  
Exercícios físicos: cuidados e adaptação.

**Módulo 4 - Administração financeira**

Necessidade da programação de recursos financeiros disponíveis.  
Importância do orçamento familiar para o aposentado.  
Como superar a inflação.  
Oportunidades e riscos com investimentos.

**Módulo 5 - Aspectos legais**

Deveres e direitos do aposentado.  
A legalidade dos investimentos.  
A questão testamentária.  
Direito de família.

**Módulo 6 - Introdução ao PPA**

Características básicas.  
Regulamentação.  
Alternativas do aposentado.  
Execução e acompanhamento do PPA.



## O porte das organizações

De modo geral, independente do tamanho da organização em que está inserida, a área de gestão de pessoas envolve parte ou todos os processos (planejamento, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação), variando conforme a expectativa e demanda da organização referente ao investimento e manutenção do capital humano.

As empresas com quadro efetivo acima de 300 empregados já contam com a área de gestão de pessoas (também conhecida por Gestão de Pessoal ou Gestão de Recursos Humanos). Já nas empresas de grande porte (aquela com quadro de efetivos acima de mil empregados), as posições de gestão de pessoas estão geralmente organizadas ao nível de diretoria, exigindo posturas holísticas e estratégicas dos seus ocupantes. Entre essas, predominam as multinacionais, como as que apresentaram maior rigor em termos de exigências.

De organizações micro a de grande porte, a área de gestão de pessoas está presente com processos cuja variabilidade de complexidade está atrelada à própria complexidade da organização.

A classificação das organizações quanto ao porte é um dos fatores que as diferenciam quanto à estrutura organizacional e a seus processos. Os critérios para se estabelecer essa classificação são diferenciados entre si.

Outro critério adotado diz respeito ao faturamento das organizações.

Um dos critérios de classificação utilizado no Brasil está baseado no número de empregados formalmente contratados, conforme apresenta o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

O quadro a seguir mostra a classificação de acordo com este critério:

Quadro 2.1 – Critério de classificação do porte da empresa segundo o número de empregados

Porte	Indústria	Comércio	Serviços
Micro	01 – 19	01 – 09	01 – 09
Pequena	20 – 99	10 – 49	10 – 49
Média	100 – 499	50 – 99	50 – 99
Grande	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Fonte: Site SEBRAE, 2013.

Observa-se que a classificação muda de acordo com o setor no qual a organização atua.

## Seção 2

# A Gestão de Pessoas em diferentes contextos organizacionais

As organizações estão em constante processo de adaptação às mudanças decorrentes das exigências do mercado, seja como forma de atender à demanda ou como forma de manutenção de sua existência.

Por isso, diz-se que na área de gestão de pessoas essa significativa adequação torna esta área contingencial, ou seja, ela depende da situação organizacional: ambiente, tecnologia empregada pela organização, políticas e diretrizes empregadas e a qualidade e quantidade de recursos humanos disponíveis, entre outros fatores. (CHIAVENATO, 2009).

Desse modo, as práticas de gestão de pessoas precisam se adequar conforme mudam esses fatores nas organizações. As técnicas nessa área acabam por ser flexíveis e adaptáveis, envolvidas em um processo dinâmico de desenvolvimento.

De acordo com Chiavenato (2009), a área de gestão de pessoas varia conforme a estrutura da organização. Em algumas, a área pode ser **centralizada**, em outras, **descentralizada**, principalmente quando as organizações estão dispersas geograficamente. Há ainda, a possibilidade da área de gestão de pessoas estar situada em nível **institucional**, cuja colocação na estrutura organizacional corresponde ao nível hierárquico de diretoria, sendo, então, decisória.

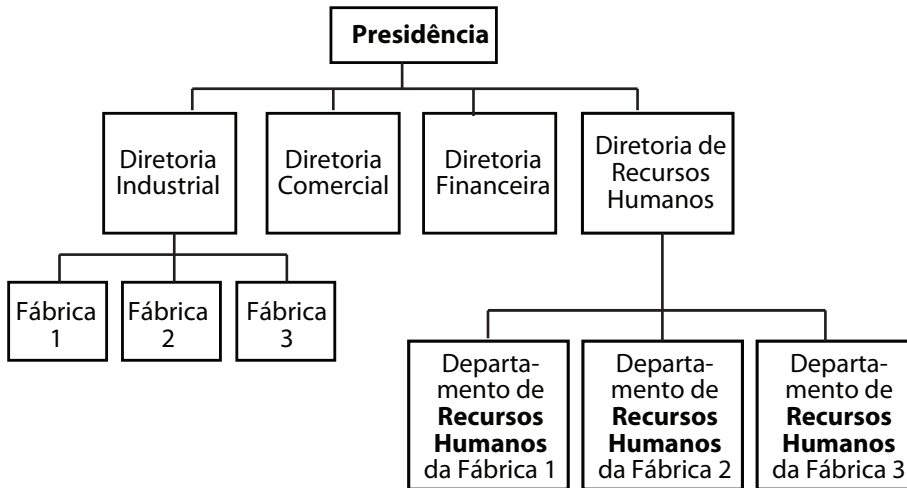
Há também outras formas de apresentação, conforme indica o autor, cuja área de gestão de pessoas é um órgão de **assessoria** da presidência, prestando consultoria e serviços de *staff*. A outra forma seria a área estar em nível **intermediário**, onde geralmente os assuntos de pessoal são resolvidos por um elemento de diretoria que desconhece a complexidade do problema.



A diretoria de pessoas deve estar no nível decisório da organização, ou seja, no mesmo nível das outras diretorias, como a industrial, a comercial e a financeira. (CHIAVENATO, 2009, p. 120).

As figuras a seguir ilustram essas variações.

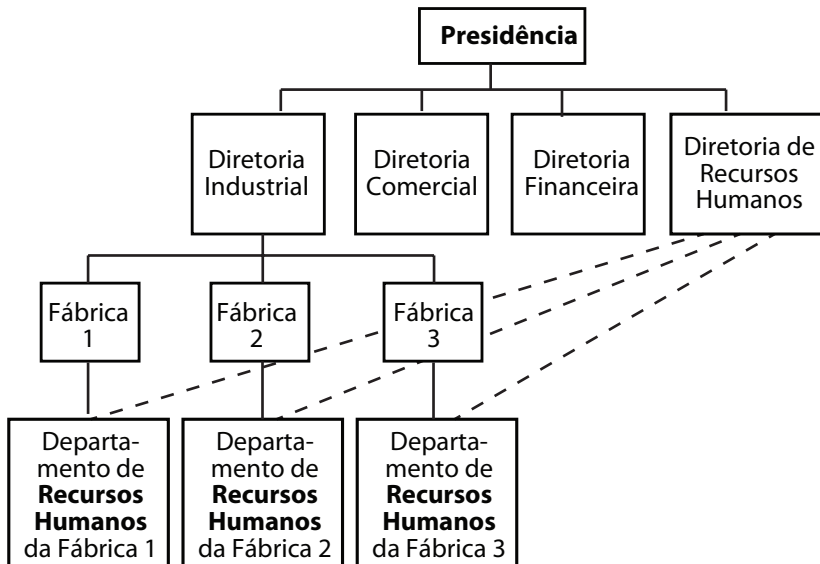
Figura 2.5 – Estrutura organizacional em que a função de RH é centralizada



Fonte: Chiavenato (2009, p. 118).

Nesse caso, conforme descreve o autor, quando a organização é dispersa geograficamente, os departamentos de gestão de pessoas podem ficar localizados em cada fábrica ou unidade da organização e, embora estejam em situados em locais diferentes são subordinados diretamente à Diretoria de Recursos Humanos.

Figura 2.6 – Estrutura organizacional em que a função de RH é descentralizada

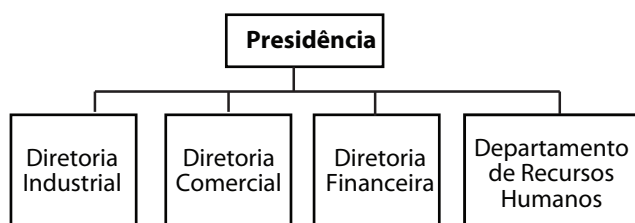


Fonte: Chiavenato (2009, p. 119).

Há ainda, como mostra a figura anterior, organizações dispersas geograficamente que podem apresentar a área de RH descentralizada, onde os departamentos de recursos humanos estão localizados em cada fábrica ou unidade e se reportam ao responsável do departamento de Recursos Humanos da respectiva fábrica ou unidade. Contudo, conforme explica Chiavenato (2009, p. 118), recebem assessoria e consultoria da Diretoria de Recursos Humanos que, “planeja, organiza, controla e assessora os órgãos de recursos humanos, que por sua vez, recebem ordens dos responsáveis pelas fábricas ou unidades”.

Em algumas organizações, a área de RH está situada em nível institucional, onde sua estrutura organizacional corresponde ao nível hierárquico de diretoria, conforme mostra a figura a seguir.

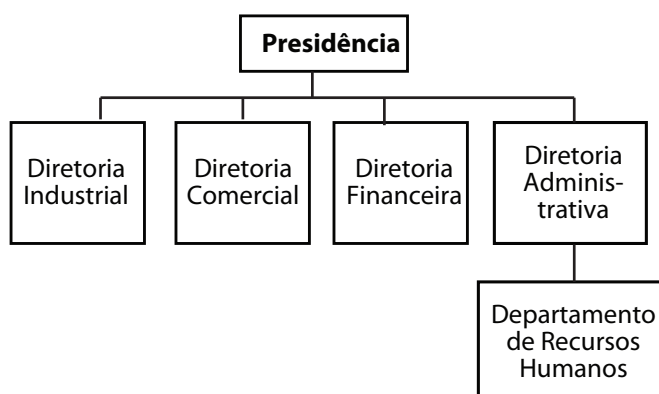
Figura 2.7 – Estrutura organizacional simples com a função de RH em nível institucional



Fonte: Chiavenato (2009, p. 119).

Contudo, há organizações em que a área de RH situa-se em nível intermediário e, portanto, não decisório, tendo que se reportar a um órgão decisório diferente do responsável pelas suas atividades, conforme mostra a figura a seguir.

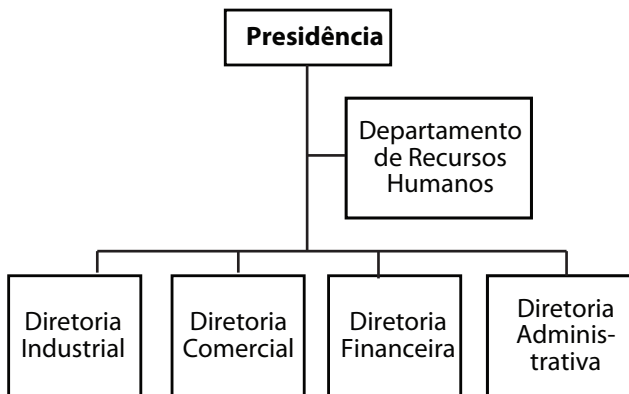
Figura 2.8 – Estrutura organizacional simples com a função de RH em nível intermediário



Fonte: Chiavenato (2009, p. 119).

Há, ainda, organizações que apresentam o departamento de recursos humanos em nível de assessoria da Presidência, prestando consultoria e serviços de *staff*. Aqui, afirma Chiavenato (2009, p. 119), “todas as políticas e procedimentos elaborados e desenvolvidos pela área de RH necessitam do aval e da comunicação da Presidência para sua implementação na organização”.

Figura 2.9 – Estrutura organizacional com a função de RH em posição de *staff*



Fonte: Chiavenato (2009, p. 120).

A área de gestão de pessoas, para Marras (2000), Chiavenato (2009) e Vizioli (2010), é um órgão de *staff*, que assessoria os gerentes de linha (os quais exercem atividades de “execução” e “comando” e possuem responsabilidade sobre atividades básicas do negócio), com seus conhecimentos especializados sobre seleção, contratação, treinamento, remuneração etc.

Aspectos	Linha	Staff
Papel principal	É quem decide	É quem assessora
Atuação	É quem cuida da execução	É quem dá consultoria
Tipo de atividade	Comando, ação, trabalho de campo	Recomendação, alternativas, trabalho de gabinete.
Responsabilidade	Pela operação, pelos resultados	Pelo planejamento, pelas sugestões.
Exemplo	Gerentes de departamento	Gerente de RH

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009) e Marras (2005).

### **Responsabilidade de linha e função de assessoria**

A primeira função do presidente é fazer com que a organização tenha êxito constante em todos os aspectos possíveis. Porém, quanto maior a organização, maior a defasagem entre a decisão na cúpula e ação em qualquer dos escalões abaixo. Quanto mais distanciado das operações rotineiras, tanto menos efeito cotidiano pode ter sobre elas. Suas decisões influem sobre o futuro e não sobre o presente, afetam o que acontecerá e não o que está acontecendo. Assim, o presidente precisa compartilhar com sua equipe as decisões a respeito da organização e dos seus recursos. O mesmo ocorre na área de RH: ela é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Isso significa que quem administra o pessoal é cada gerente ou chefe dentro de sua área de atuação. É o chefe quem toma decisões a respeito dos seus subordinados: é ele quem decide sobre novas admissões, sobre promoções e transferências, avaliação de desempenho, mérito e processos de trabalho etc. [...] Dessa maneira, cada chefe tem autoridade de linha sobre seus subordinados, isto é, autoridade para decidir, agir e comandar. Conseqüentemente, tem também responsabilidade de linha pelos seus subordinados. Assim, a área de RH é uma responsabilidade de linha, ou seja, uma responsabilidade de cada chefe.

Todavia, para que as chefias atuem de maneira relativamente uniforme e consistente em relação aos seus subordinados, torna-se necessário um órgão de *staff*, de assessoria e consultoria, para proporcionar às chefias a devida orientação, as normas e os procedimentos, sobre como administrar seus subordinados. Além dessa assessoria, aconselhamento e consultoria, o órgão de staff deve também prestar serviços de recrutamento, seleção, treinamento, análise e avaliação de cargos etc. – e suprir as chefias com propostas e recomendações deles decorrentes para que elas possam tomar decisões adequadas.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 120).



# Capítulo 3

## Gestão estratégica de pessoas

**Autor: Ademar Dutra**

**Revisão e ampliação de conteúdo: Alessandra de Oliveira e Dâmaris de Oliveira Batista da Silva**

### Habilidades

Com o estudo deste capítulo, o estudante terá condições para compreender a aplicabilidade da gestão de pessoas no ambiente organizacional. Bem como lhe será possível analisar as principais técnicas de gestão de pessoas decorrentes da gestão estratégica.

### Seções de estudo

**Seção 1:** O que é gestão estratégica de pessoas?

**Seção 2:** A consultoria interna e a terceirização

**Seção 3:** A gestão de pessoas e a terceirização

**Seção 4:** O que é *empowerment*?

**Seção 5:** Como manter a sua empregabilidade em alta?



## Seção 1

### O que é gestão estratégica de pessoas?

A expressão “gestão estratégica de pessoas” ou “gestão estratégica de recursos humanos” surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações:

- a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área;
- por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica dos recursos humanos;
- pelo processo de planejamento estratégico que passou a contemplar a atuação da área para fins de alcance dos objetivos organizacionais.

Atualmente, a mudança é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial no contexto mundial e brasileiro. As transformações nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais dinâmico e rápido. A velocidade das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e nações geram impactos significativos sobre a forma de gestão das organizações, exigindo um repensar sobre seus pressupostos e modelos.

Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua gestão.

Como principais características da gestão estratégica de pessoas, destacam-se:

- vinculação das práticas de gestão de pessoas às estratégias da organização;
- tradução de estratégias empresariais em capacidades organizacionais e essas em práticas de gestão de pessoas;
- capacidade de gerar, por meio de pessoas, maior competitividade para a empresa;
- competência para prover a empresa com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos;
- habilidade para desenvolver as competências críticas de que a organização necessita para criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo;
- envolvimento de todas as pessoas que atuam na organização e não

- apenas o segmento executivo ou técnico;
- preocupação e foco, a médio e longo prazo, voltado ao negócio da empresa;
- reconhecimento de forma explícita dos impactos ambientais externos na atuação da área;
- percepção de que a atuação da área deve perpassar as fronteiras internas da empresa, atingindo a cadeia de valor;
- atuação descentralizada com ênfase na prestação de consultoria interna;
- preocupação com a gestão das competências organizacionais e individuais.

Segundo as premissas e características da gestão estratégica de pessoas apresentadas, é possível sintetizar que a atuação dessa área é voltada para a mudança do modelo tradicional de atuação, fundamentado em estratégias de controle das pessoas, para um modelo voltado à geração de estratégias de comprometimento.

Observe que essas duas formas de atuação da área de gestão de pessoas – foco no controle e foco no comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais – contrapõem-se.

As estratégias de controle partem da premissa de que os funcionários são percebidos como números, custos e fator de produção (mão de obra). Assim, para desempenharem bem suas funções, precisam ser mandados e controlados.

Já as estratégias de comprometimento enfatizam os colaboradores como parceiros do negócio da empresa (relação ganha-ganha). Assim, a empresa deve investir em seus funcionários para conseguir a melhoria dos resultados organizacionais.

A estratégia de comprometimento baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento do desempenho.

Para ficar clara a diferença entre as estratégias de controle e de comprometimento, observe bem o quadro a seguir. Perceba como Albuquerque et.al (2002) apresenta algumas características organizacionais que identificam como as empresas atuam frente a cada uma das características, em situações extremas.

Quadro 3.1 - Estratégia de controle x estratégia de comprometimento

<b>Característica organizacional</b>	<b>Estratégia de controle</b>	<b>Estratégia de comprometimento</b>
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução dos níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar - <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia, fadiga e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Ênfase no individual	Ênfase no grupo
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos colaboradores nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas pela equipe
Política de contratação	Contrata para um cargo	Contrata para a empresa
Política de treinamento	Visa à melhoria do desempenho no cargo atual	Visa a preparar o colaborador para novas funções, em uma concepção sistêmica, proporcionando visão do negócio da empresa
Política de remuneração	Foco no cargo, com práticas de remuneração voltadas ao colaborador	Foco no desempenho, com práticas de remuneração voltadas ao indivíduo, ao grupo e à performance global da empresa

Fonte: Adaptado de Albuquerque et al (2002).

Cabe destacar que as características apresentadas demonstram situações extremas, em termos de estratégias de controle e de comprometimento. Cada organização estará situada entre esses limites extremos, ou mais próxima do controle ou mais voltada ao comprometimento. O processo de migração é gradativo e demanda tempo, avaliação constante e melhoria contínua.

A capacidade de uma organização implementar suas estratégias é mais importante que o processo de formulação e de qualidade dessas estratégias.

**Paradigmas** é um conjunto de regras que nos orientam quanto ao que é certo ou errado, verdadeiro ou falso, ou, ainda, quanto ao que devemos ou não fazer.

Portanto, para que observe os benefícios fornecidos pela Gestão Estratégica de Pessoas, a organização precisa quebrar **paradigmas**, como, por exemplo, reconhecer que as pessoas representam o diferencial competitivo da organização, pois são elas que promovem e mantêm o sucesso organizacional.

Fischmann (1987) realizou uma pesquisa a respeito da implementação de estratégias e identificou os principais motivos que impedem ou dificultam tal processo, resultando em fracasso. A seguir, acompanhe os principais motivos e dificuldades que podem impedir a geração de estratégias de comprometimento:

- a liderança e a ação dos gerentes não é eficaz;
- a alta administração não dá sustentação suficiente para a implementação;
- a capacitação da área gerencial não é suficiente;
- os mecanismos de compensação, como prêmios e participação nos lucros e resultados, entre outros, não são programados e/ou explicitados;
- as metas globais de decisão estratégica não são bem assimiladas pelos colaboradores;
- falhas no processo de comunicação.

Assim, destaca-se que a atuação da área de gestão de pessoas, em uma concepção estratégica, precisa ter como premissa básica de atuação a geração de comprometimento, o que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas.

Conheça, na próxima seção, algumas das mais recentes técnicas de gestão de pessoas, decorrentes da atuação estratégica.

## Seção 2

### A consultoria interna e a terceirização

Ao longo de sua leitura, certamente você perceberá características de muitas empresas conhecidas.

Muitas vezes, a existência de estruturas organizacionais incompatíveis com a criação de quadros de trabalho flexíveis e comprometidos dificulta não só a rapidez na tomada de decisão, como também o contato entre as pessoas, a troca de ideias e o desenvolvimento do trabalho em equipe. E é, nesse contexto e com objetivo de prover a organização de informações e práticas descentralizadas, que as empresas têm adotado uma nova prática de gestão de pessoas: **a consultoria interna**. Trata-se de uma tendência cada vez mais presente nas organizações, devido ao papel estratégico da área de Gestão de Pessoas.

A consultoria interna consiste em um modelo em que cada profissional da área de gestão de pessoas atua de forma multidisciplinar, formando uma ligação entre a área de gestão de pessoas e as demais unidades de negócio da organização.

— Que tal um exemplo de consultoria interna?

Por exemplo, considere que a área comercial de uma empresa tem necessidade de novos profissionais para atuar como vendedores. Nessa concepção de consultoria interna, todos os procedimentos para o processo de recrutamento e seleção são de responsabilidade do setor comercial, e a área de gestão de pessoas deverá prestar orientações à área comercial sobre as melhores técnicas de recrutamento, sobre como elaborar um anúncio, sobre quais técnicas de seleção são mais adequadas para o cargo, sobre a definição do perfil do cargo, dentre outras orientações.

A consultoria interna de gestão de pessoas mostra uma dimensão que afeta, basicamente, a forma de trabalhar com os processos de gestão de pessoas, em que os gestores das demais áreas da empresa, sob orientação e apoio dos profissionais de gestão de pessoas, irão planejar e executar as práticas de gestão de pessoas, da forma mais adequada às necessidades dos colaboradores da respectiva área e às estratégias da organização.

Nesta perspectiva, a consultoria interna exige um profissional que esteja lado a lado das equipes e dos gestores, acompanhando os processos.

A postura de atuação dos profissionais de gestão de pessoas como consultores internos junto às demais áreas da empresa tem como principal premissa o seguinte enfoque: No que posso colaborar para que meu cliente interno, o colaborador da empresa, agregue valor ao negócio da empresa para torná-la mais competitiva?

Perceba que essa nova prática é uma oportunidade para o profissional de gestão de pessoas deixar as soluções paliativas, superficiais e isoladas, e participar efetivamente das mudanças que tornarão as organizações mais competitivas e com ganhos efetivos.

A prática da consultoria interna exige, de cada profissional da área, uma atuação multidisciplinar, formando um elo entre o cliente interno e a estratégia da organização.

Ser consultor interno com atuação multidisciplinar é um desafio, tendo em vista que precisa ter vários conhecimentos, habilidades e atitudes, como, por exemplo: conhecimento técnico, bom relacionamento interpessoal e habilidade em consultoria.

No papel de consultor interno, o profissional de gestão de pessoas passa a ser um facilitador da transição interna, pois propõe soluções, oferece sugestões, de acordo com as necessidades do cliente interno. Para Marras (2009), o consultor deve estabelecer uma relação de parceria com seus clientes internos, auxiliando efetivamente a direção e os gestores a resolver seus problemas, tanto os técnico-administrativos quanto os de relacionamentos.

Esse profissional antecipa-se às tendências e identifica metodologias para mudar a cultura da organização, além de se dedicar à pesquisa e ao planejamento de novas tecnologias de gestão de pessoas, adequadas às estratégias e à dinâmica de funcionamento da organização.

Para uma organização implantar a prática de consultoria interna, por intermédio da área de gestão de pessoas, recomendam-se as seguintes diretrizes:

- obter profundo comprometimento da alta direção e dos gestores das diversas áreas da empresa com o modelo;
- conhecer como outras empresas implantaram ou estão implantando essa prática;
- tornar a área de gestão de pessoas uma unidade de negócios;
- ter políticas de gestão de pessoas definidas e divulgadas no âmbito da empresa;

- ter uma forte sustentação administrativa e funcional;
- capacitar cada profissional de gestão de pessoas para atuar como consultor interno;
- capacitar os gerentes de linha como gestores de seus colaboradores;
- instituir indicadores de desempenho voltados ao alcance de resultados estratégicos;
- acompanhar e efetuar mudanças constantes, se isso for necessário.

A prática de consultoria interna de gestão de pessoas poderá provocar modificações no quadro de profissionais da área, pois aqueles que não se ajustarem a essa nova forma de atuação terão que ser redistribuídos para outras áreas da empresa ou, em último caso, ser dispensados.

Mas, há que se ter atenção ao seguinte: o processo de descentralização das práticas de gestão de pessoas para os gestores das demais áreas da empresa, com a conseqüente instituição da consultoria interna, deve ser efetuado de forma gradativa, visando a garantir a continuidade e a qualidade das práticas de gestão de pessoas. Ou seja, a equipe de Gestão de Pessoas, primeiramente realiza capacitação dos gestores sobre os processos de recrutamento e seleção, avaliação do desempenho, desenvolvimento de pessoal, etc. Em um segundo momento, acompanha a ação dos gestores por meio de consultoria interna.

A Consultoria Interna de Gestão de Pessoas atua como ferramenta estratégica de mudança, agregando valor significativo às organizações por meio da valorização do capital humano, gerando conhecimento, desenvolvimento compartilhado e competitividade.

Uma outra tendência observada nas empresas, com a concepção estratégica de gestão de pessoas, é que, ao adotarem a prática da consultoria interna, concomitantemente à capacitação de seus gestores de linha para gestão dos colaboradores e à manutenção de um número mínimo de consultores internos, estão também implantando a terceirização de algumas das suas atividades de gestão de pessoas.

## Seção 3

### A gestão de pessoas e a terceirização

Todavia, para a gestão de pessoas (GP), a terceirização representa um desafio, não apenas porque pode envolver dispensa de pessoal, mas, sobretudo, porque várias atribuições da área podem ser terceirizadas.

— Mas você sabe quais as atividades de GP terceirizáveis?

Para a identificação e análise de potenciais atividades e/ou serviços a serem terceirizados, recomenda-se levar em consideração situações que envolvam aspectos atitudinais ou comportamentais, como, por exemplo, programas de capacitação, desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Na área de gestão de pessoas, as atividades comumente terceirizadas são as seguintes:

- restaurante;
- transporte;
- segurança e medicina do trabalho;
- capacitação e treinamento;
- folha de pagamento (rotinas trabalhistas);
- relações de trabalho (vínculo);
- recrutamento e seleção;
- benefícios (assistência médica, odontológica, seguro de vida, vale-alimentação etc.).

Para essas atividades, a preocupação, a análise das vantagens e desvantagens quanto a terceirizar devem ser em relação à cultura organizacional, aos valores e princípios da empresa que podem ser afetados de forma negativa ou ignorados em um processo de terceirização.

A terceirização é uma prática de gestão muito utilizada atualmente, e, em suma, trata-se da prática de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. Ao gestor, cabe estudar com cuidado todos os prós e contras.

Para determinadas atividades de apoio, por exemplo o serviço de refeitório da empresa, superficialmente, tem-se a impressão de que é viável terceirizar. No entanto, devem-se analisar o nível de qualidade dos serviços prestados pela empresa e o nível de satisfação dos colaboradores frente a esse serviço.



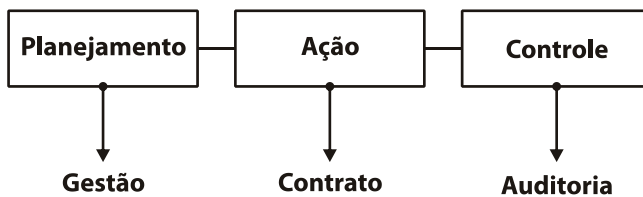
Caso o nível de qualidade e de satisfação com um serviço deixar a desejar, a empresa, após uma análise de custo, pode decidir pela terceirização, com o objetivo de elevar os níveis de qualidade e de satisfação dos usuários.

Já em outras situações, é preferível que a empresa assuma a realização de tais serviços com o pessoal da própria empresa, mesmo a um custo maior, tendo em vista o nível de qualidade e os resultados que a empresa requer; padrões esses que dificilmente são atingidos por intermédio de empresas contratadas.

Outro ponto importante que deve ser levado em conta na decisão de terceirizar é a questão da confidencialidade do assunto e das informações inerentes à atividade. Em certas circunstâncias, a manutenção do sigilo das informações ultrapassa qualquer parâmetro de custo e viabilidade de se terceirizar.

Após decidir pela terceirização, sinteticamente, os passos a serem seguidos são apresentados no diagrama a seguir.

Figura 3.1 - Passos da terceirização



Fonte: LEIRIA (1991).

Observe a figura, veja que para a terceirização ser bem sucedida recomenda-se que o gestor tome conhecimento das implicações e de novas necessidades para cada etapa de sua implementação.

Na próxima seção, o tema de estudo propõe que você interaja com outra importante ferramenta para adoção da Gestão Estratégica de Pessoas em uma organização, o empowerment.

## Seção 4

### O que é empowerment?

É uma ferramenta de gestão que vem sendo utilizada com grande sucesso no mercado nacional e internacional. Alguns estudiosos acreditam, tal sua importância, que as empresas que não acompanharem essa tendência, conhecida como empowerment, correm o risco de não acompanharem as mudanças do mercado e de perderem, conseqüentemente, seus melhores talentos humanos.

– Você sabe o que é empowerment?

Empowerment visa, basicamente, a dar poder e autonomia aos colaboradores no desenvolvimento de suas atribuições na empresa.

Hoje, por exemplo, há organizações conferindo aos seus funcionários autonomia suficiente para que eles próprios diagnostiquem, analisem e proponham soluções para determinados problemas ligados ao dia a dia organizacional.

Rodrigues e Santos (2001), em estudo sobre o tema, perceberam diferentes nuances na conceituação e prática do empowerment. Dentre essas nuances, estão as compreensões de que esse tema consiste em:

- conceder autoridade para mudar a forma como o trabalho é desempenhado;
- reconhecer e liberar o poder do conhecimento das pessoas;
- procedimentos que visam possibilitar o envolvimento das pessoas e a tomada de iniciativas que interfiram produtivamente no trabalho;
- ações para conquistar o comprometimento das pessoas a fim de que essas queiram contribuir com as decisões organizacionais;
- prática comum na década de 80 que reflete uma mudança organizacional com foco no envolvimento dos colaboradores;
- capacitar e valorizar os funcionários de modo a que inovem e resolvam problemas na organização que integram.

Com o empowerment, liberam-se os colaboradores para que atuem com mais autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas competências e habilidades.

O empowerment está diretamente relacionado a processos de tomada de decisão mais rápida, por meio da maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus executivos/gestores focalizem a energia nas atividades cruciais e de alta

prioridade, tendo em vista que os colaboradores/subordinados dentro deste modelo de gestão têm maior capacidade de tomada de decisão.

Além do que já foi exposto, o empowerment permite que as pessoas cresçam e se desenvolvam tanto em nível pessoal quanto profissional. Nesse ambiente, as pessoas possuem automotivação, pois passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como consequência, a produtividade e a qualidade aumentam.

**Agora que você já sabe o que é o empowerment, saberia responder o que é preciso para adotá-lo?**

É importante, ao se iniciar esse processo, ter presente que primeiro será necessário promover para todos os envolvidos a capacitação, a informação e o conhecimento necessários para eles exercerem seu poder de modo responsável e eficaz. Durante a implementação, como um processo permanente de acompanhamento, é necessário corrigir eventuais desvios ou inconsistências.

No empowerment, o poder emana do próprio indivíduo, que assume total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo deve ser delegar recursos para que todos da empresa sintam-se com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade.

Como princípios para a adoção dessa ferramenta de gestão, é recomendável:

- dar às pessoas um trabalho com o qual elas sintam-se mais importantes, tornando, com isso, o cargo mais rico em atribuições e responsabilidades;
- oportunizar aos colaboradores plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia no âmbito de suas atribuições;
- possibilitar que os colaboradores tomem decisões a respeito de seu trabalho;
- dar visibilidade aos colaboradores e proporcionar reconhecimento por seus esforços e resultados;
- disseminar as informações em todos os níveis, habilitando as pessoas a pensar e a agir melhor;
- intensificar a colaboração e o espírito de equipe.

**Os gestores da empresa precisam assumir ações importantes para criar um ambiente de empowerment eficaz, tais como:**

- questionar o modelo hierárquico;
- manter a autoestima dos colaboradores elevada;
- ouvir e responder com empatia;
- fazer com que os colaboradores assumam riscos;
- ou que a direção abra mão do controle das pessoas e se ocupe dos resultados.

Em seu livro “10 passos para o empowerment”, Tracy (1994) apresenta os princípios que fundamentam e permitem a implantação desta ferramenta em uma perspectiva de ação do gestor. Dentre os dez princípios por ele mencionados, selecionamos sete (7).

Assim, seguindo esse viés, temos que o **empowerment**, ou empoderamento, concede-se por meio de:

**1. Responsabilidade** - consiste em proporcionar aos colaboradores uma compreensão clara de suas responsabilidades na organização. As responsabilidades definem o trabalho que as pessoas precisam realizar para alcançar os resultados esperados pela empresa. Um gestor tem mais poder para atingir os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele sabem com clareza o que precisa ser feito para o sucesso da organização.

**2. Autoridade** - consiste em proporcionar aos colaboradores um nível de autoridade igual às responsabilidades que lhes são designadas. As pessoas somente têm condições de desempenhar com sucesso as responsabilidades inerentes às suas funções até o limite da autoridade que lhes for conferida. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele desfrutam de autoridade para desempenhar suas responsabilidades.

**3. Padrões de excelência** - consiste em estabelecer para os colaboradores padrões de excelência que lhes permitam alcançar seu potencial pleno. Quando as pessoas são estimuladas para irem além dos limites normais de atuação, descobrem poderes e capacidades que jamais imaginaram possuir. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele o fazem em sua plena capacidade e competência.

**4. Capacitação e desenvolvimento** - consiste em proporcionar aos colaboradores os níveis de capacitação e competências necessários para atender aos padrões de excelência definidos. As pessoas devem ter acesso a conhecimentos, práticas e experiências que possibilitem desempenhar suas

atribuições da melhor maneira possível. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele estão sendo capacitadas e desenvolvidas para um melhor desempenho de suas atribuições.

**5. Conhecimento e informação-** consiste em proporcionar aos colaboradores os conhecimentos e as informações necessárias para o processo de tomada de decisão, no âmbito de atuação dos profissionais. As pessoas precisam ter acesso às informações organizacionais, de forma rápida, precisa e consistente. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele são capazes de tomar boas decisões.

**6. Feedback** - consiste em dar ao colaborador feedback sobre o seu nível de desempenho na organização. Para as pessoas alcançarem os resultados esperados, elas precisam ter conhecimento do seu desempenho para planejarem como e quando melhorar o seu nível de atuação. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele têm acesso a feedbacks sistematizados e contínuos, que possibilitem identificar o que precisam melhorar em seu nível de desempenho.

**7. Reconhecimento** - consiste em proporcionar aos colaboradores formas de reconhecimento que aumentem sua autoestima e os motivem a continuar dando o melhor de si. É por meio do reconhecimento, realizado de forma adequada, que as pessoas estarão estimuladas para o alcance de melhores resultados. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele são constantemente reconhecidas e estimuladas.

Você deve estar se perguntando: O que um gestor de pessoas pode fazer para contribuir com a construção da cultura do empowerment? Destaca-se o quadro a seguir com a análise de Rodrigues e Santos (2001) sobre esse tema, como uma resposta a ser seguida.

***O empowerment e o modelo de horizontalização das empresas***

*O empowerment* deve estar relacionado aos vários programas da gestão de recursos humanos, entre eles, desenho de cargos, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho.

*O empowerment* desenvolveu-se a partir da necessidade de interfuncionalidade do funcionário devido ao processo de horizontalização das empresas ou *downsizing*, o qual diminui os níveis hierárquicos da empresa e aproxima os funcionários do processo decisório da empresa estimulando sua participação através de programas de treinamento e desenvolvimento.

O *empowerment* dos funcionários precisa estar baseado em um processo de estruturação da organização e de redesenho de cargos. A reestruturação organizacional e o redesenho de cargos devem permitir a descentralização da responsabilidade e o aumento da capacidade decisória das pessoas. (SANTOS, 1998, p. 96).

Além disso, a estruturação da organização “deverá ser flexível, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverá estar amarrada à estrutura de cargos. As promoções deverão ser baseadas em *back-ground* individual e desempenho”. (ALBUQUERQUE, 1992, p. 27).

“Adhocracia” deriva do latim “ad hoc”, que significa “para este fim”. A adhocracia é uma forma de organização baseada em numerosas unidades temporárias de trabalho, cuja composição, estrutura e dinâmica de funcionamento são extremamente flexíveis e estreitamente vinculadas aos desafios e necessidades de cada momento.

Na organização *adhocrática*, diferentemente da organização burocrática, planejamento e organização devem ocorrer simultaneamente. “Uma vez definido o problema e relacionadas as informações pertinentes a este, é necessário determinar os cursos de ação para atingir os resultados projetados. Essa competência inclui a coordenação de recursos, a explicitação de objetivos, a definição de prioridades e a gestão de recursos materiais e humanos”. (COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 137).

É fundamental que os funcionários possuam a capacidade de tomar decisões, o que envolve a correta identificação de problemas, a geração de soluções alternativas, a avaliação de alternativas, a determinação dos critérios para a decisão, a escolha do processo decisório, a definição de solução a ser adotada e a definição da estratégia de implementação. Os funcionários precisam capacitar-se continuamente para saber trabalhar com situações novas, também trabalhar sob pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com retroalimentação e resolver conflitos.

Aliadas às questões anteriores, os funcionários precisam de treinamento e conhecimento relevante sobre como se tornar capacitado para a tomada de decisão. Eles devem aprender como trabalhar de forma colaborativa, devem ter ferramentas para a solução de problemas e devem entender o desempenho da empresa. (QUINN; SPREITZER, 1999, p. 23). Em estudo de caso realizado em empresa fabricante de componentes de fibra óptica (SYKES; SIMPSON; SHIPLEY, 1997, p. 97), o conteúdo do treinamento consistiu de formação de equipes, tomada de decisão, comunicação e habilidades de apresentação.

Gerentes somente podem tornar seus funcionários capacitados para a decisão quando eles compartilham informação, possibilitam nova estrutura organizacional, desenvolvem uma alternativa baseada em equipes para a hierarquia, oferecem oportunidades de treinamento relevantes e recompensam os funcionários pelos riscos e iniciativas que são deles esperadas. Todas essas práticas são partes do processo de *empowerment*. QUINN & SPREITZER (1999, p. 23) reforçam esta posição afirmando que empregados capacitados para a tomada de decisão devem ser remunerados por sua aumentada responsabilidade e coerente cobrança de desempenho.

Os sistemas de remuneração também deverão ser associados ao *empowerment*.

Os sistemas de remuneração tradicionais baseados no cargo, que reforçam as orientações estratégicas de organizações rigidamente hierarquizadas, são incompatíveis com as orientações estratégicas de organizações que buscam aumentar a inovação e cooperação interfuncional. Da mesma forma que houve a necessidade do gerenciamento de carreira se basear em pessoas, os sistemas de remuneração, buscando se alinhar com a estratégia empresarial e respectivas práticas organizacionais, passam a se basear no desempenho pessoal e de equipes. A remuneração por habilidades incentiva a participação do setor treinamento e desenvolvimento desde o início dos processos de inovação. (SANTOS, 1998, p. 104-106).

E, por fim, os processos de avaliação de desempenho também devem ser adequados ao *empowerment*.

O processo de avaliação de desempenho tradicional quase que inevitavelmente incapacita as pessoas para a tomada de decisões. Para capacitar os funcionários para as decisões, as avaliações devem ser reestruturadas como processos de gerenciamento de desempenho, distanciando o gerente da avaliação do empregado e objetivando a colaboração e a melhoria contínua. (RANDOLPH, 1995, p. 26).

Fonte: RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro and SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. *Gest. Prod.* [online]. 2001, vol.8, n.3, pp. 237-249. ISSN 0104-530X. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

Assim, um importante desafio que vem sendo apresentado às empresas refere-se à redução da dependência dos colaboradores em relação à atuação de seus superiores e ao controle individual sobre o trabalho que executam.

Nesse contexto, o empowerment é reconhecidamente eficaz para conferir maior qualidade ao trabalho, dotar os colaboradores de competências, habilidades e autoridade para tomar as decisões que tradicionalmente têm sido confiadas aos gestores. Sua adoção requer uma verdadeira revolução na organização, pois envolve uma das dimensões mais críticas nas organizações, **que é a do poder**.

Em suma, essas tendências ou modelos de gestão de pessoas apresentados são os mais usados atualmente. Perceba que, para completar esses estudos, ainda há lacunas para serem preenchidas.

Na próxima seção, focando o lado de fora da organização, analisa-se como anda o mercado de trabalho e avalia-se o nível de empregabilidade dos profissionais.

## Seção 5

### Como manter a sua empregabilidade em alta?

A globalização da economia, os ventos da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel das pessoas nas empresas.

Com essas mudanças, novos cargos e funções estão sendo criados, enquanto outros deixam de existir. Tal processo de mudança vem exigindo um novo perfil profissional. Assim, observa-se, no mercado de trabalho, um contingente significativo de profissionais em busca de um emprego. Entretanto, para alguns cargos e funções, os profissionais que estão no mercado não possuem o nível de competências e habilidades exigido. Para minimizar essas deficiências, as empresas estão investindo forte na capacitação dos profissionais contratados.

E, em contrapartida, estão alterando profundamente o perfil dos cargos e funções, trazendo consigo uma verdadeira seleção diferenciada para obtenção dos profissionais. Quem não se ajusta a esse perfil está fadado a perder o emprego para outro candidato mais adequado às novas demandas e expectativas do mercado.

Por exemplo, é fácil perceber a mudança que vem ocorrendo nas últimas décadas na área bancária. Devido ao processo de automação e da ampliação dos produtos e serviços, um novo perfil profissional passou a ser exigido pelas instituições bancárias.

Observa-se, hoje, além da eliminação significativa de vagas nesta área, a representativa substituição dos profissionais que atuavam nas últimas décadas. Atualmente, atuam, nos bancos profissionais, jovens dinâmicos, com uma visão global e sistêmica do mercado.



O importante agora não é somente conseguir um emprego, mas assegurar a empregabilidade: tornar-se e manter-se empregável ao longo do tempo apesar das mudanças na natureza do emprego. Com o desenvolvimento tecnológico, cargos e funções deixam de existir; e novos são criados, gerando oportunidades de emprego.

As empresas também abandonaram a postura paternalista de garantia de emprego eterno que predominou durante décadas, principalmente até 1980. Antes, a carreira exigia dedicação, lealdade e garra para galgar os patamares da hierarquia da empresa. Em troca, a empresa oferecia um emprego vitalício até a aposentadoria e cuidava da carreira do colaborador como se ele fosse seu dependente.

Com a nova visão do mercado e do trabalho, houve uma profunda mudança no contrato de trabalho e, em consequência, a quebra do vínculo trabalhista, desestabilizando a relação entre empresa e colaborador.

Agora, cada funcionário deve administrar a sua carreira e as condições pessoais de sobrevivência e crescimento no mercado. A competitividade está exigindo de cada pessoa um incessante investimento em sua carreira e em sua preparação e qualificação profissional.

Para Chiavenato (2003), a empregabilidade significa o conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa manter-se colocada em uma empresa. Significa a capacidade de conquistar e de manter um emprego de maneira sempre firme e valiosa.

E, como a natureza do emprego está mudando rapidamente, essa capacidade deve necessariamente incluir flexibilidade e inovação da pessoa para acompanhar a mudança. O emprego está tornando-se temporário, parcial e passageiro. Mais do que isso: multifuncional, flexível e mutável.

Para Saad (2002), a empregabilidade é a capacidade que cada um de nós possui de gerar trabalho e renda.

Segundo Saad (2002), a empregabilidade envolve aqueles que atuam em três setores ou atividades profissionais:

- os que estão no mercado formal de trabalho;
- os que possuem ou desejam possuir um negócio, seja comércio ou indústria;

- os que estão ou estarão envolvidos na atividade de consultor.

Empregabilidade pode ser conceituada, ainda, como a capacidade de ter emprego. (MINARELLI, 1995).

Preservadas as devidas características dos setores relacionados, a preocupação com a empregabilidade deve ser de todos, principalmente na perspectiva individual, em que o colaborador deve estar apto a concorrer à sua própria vaga ou garantir o crescimento e sucesso de um negócio.

Face às conceituações apresentadas, pode-se afirmar que empregabilidade significa desenvolver um conjunto de habilidades, aptidões e conhecimentos compatíveis com as exigências do mercado de trabalho, de forma a consolidar um perfil profissional interessante e atraente para futuros empregadores.

Sparrow e Bognanno (apud ODERICH, 2005) apresentaram um modelo de competências necessárias na atualidade, que denominaram de OPEN Competencies (Competências Abertas). Tal modelo está delineado da seguinte forma:

Quadro 3.2 - OPEN Competencies

<b>Competências</b>	<b>Significado</b>
<i>Open thinking</i>	flexibilidade intelectual, mente aberta
<i>Personal impact</i>	impacto pessoal, autoconfiança, disposição para a ação
<i>Empowering</i>	autonomia, motivação, orientação para realizações e desenvolvimento
<i>Networking</i>	orientação para o estabelecimento de redes de relacionamento e influências

Fonte: Sparrow e Bognanno (apud ODERICH, 2005)

Portanto, em um mercado dinâmico e mutável como o atual, ter empregabilidade significa tornar-se altamente flexível, visto que os pré-requisitos, as exigências para ocupação dos mais diversos cargos mudam com frequência. Isso significa afirmar que a aprendizagem deve ser constante, ou seja, cada profissional deve estar em constante processo de aprendizagem, seja por meio de leitura, capacitação, visita técnica, grupos de discussão, dentre outras várias alternativas.

Minarelli (1995) afirma, em relação à empregabilidade, que o melhor negócio é parar de pensar como empregado e começar a pensar como alguém que presta serviços e pode ser solicitado para cumprir determinada atividade. Alguns fatores são observados como fundamentais na manutenção da empregabilidade,

segundo Bagio et al(2005), e a atribuição desses fatores sustenta-se sob dois aspectos básicos: o ambiente organizacional instável, que exige uma constante necessidade de adaptação; e o estabelecimento de um novo perfil profissional, capaz de superar a competitividade humana e tecnológica que se apresenta atualmente. São eles:

- **capacidade de adaptação a mudanças:** as constantes mudanças no ambiente de trabalho e na sociedade em geral têm exigido dos indivíduos uma enorme capacidade de adaptação. Segundo Sorio (2004), as habilidades essenciais para uma pessoa se dar bem nas mudanças são: flexibilidade e adaptação a novos cenários, visão de futuro, bom relacionamento interpessoal e autoconfiança em sua qualificação.
- **perfil adequado à profissão:** ter um perfil harmonizado à profissão em que atua é considerado um dos fatores mais importantes para a manutenção do nível de empregabilidade dos profissionais neste momento. As organizações estão buscando, em seus profissionais, além de conhecimento específico da função, competências comportamentais, ou seja, competências atitudinais.
- **rede de relacionamentos:** para fortalecer seu network, segundo Cabrera (2005), é necessário desenvolver um relacionamento sustentável, mantido com esforço e dedicação baseado em valores compartilhados. A rede de relacionamentos é a responsável pela imagem que se forma do profissional. É por meio dela que se difundem as competências, os conhecimentos, as experiências e aspirações. A empregabilidade eleva-se no momento em que essas características são disseminadas, pois as pessoas que têm acesso a essas informações são selecionadas e alinhadas aos objetivos do profissional.
- **educação continuada:** é de senso comum que, para obter sucesso, as empresas dependem de colaboradores motivados e qualificados e, em razão dessa inter-relação, a importância da educação e dos treinamentos corporativos está consolidando-se nas organizações como um fator primordial para um desenvolvimento sustentável e contínuo ao longo do tempo.

Agora, faça uma breve análise de suas competências profissionais, respondendo às seguintes perguntas.

- O que eu sei realmente fazer bem?
- O que eu gosto de fazer, mas ainda devo realizar alguns esforços para meu próprio aperfeiçoamento?

- Quais são meus pontos fortes (que me destacam em relação aos demais profissionais) e quais são meus pontos fracos (que me colocam em desvantagem em relação aos demais profissionais)?

Neste momento, você é convocado a uma reflexão em que também estará avaliando-se. Procure responder sinceramente às perguntas a seguir. Em seguida, dê notas de 1 (resposta negativa) a 10 (resposta positiva) para cada resposta:

..Você acha que vai dar certo no mercado de trabalho?

( )

..Você conhece bem o mercado de trabalho e como ele funciona?

( )

..Qual é o tipo de empresa na qual você gostaria de trabalhar? Você já fez alguma pesquisa a respeito? Qual o seu conhecimento a respeito?

( )

..Você sabe quantos candidatos disputarão as mesmas oportunidades de trabalho que você deseja conquistar? Como se sente em relação a eles?

( )

..Quais são as suas armas para disputar um emprego e fazer carreira em uma empresa? Você já está suficientemente “armado para a caçada”?

( )

..Você já passou por um processo seletivo em alguma empresa? Você está realmente preparado para enfrentar a seleção de pessoal ou apenas pretende ir com base na improvisação?

( )

..Você já elaborou o seu curriculum vitae? Você já montou o seu portfólio profissional? Qual a sua impressão a respeito deles?

( )

..Você já construiu o seu *networking*? Como vai sua rede de relações pessoais e profissionais?

( )

..Você já fez algum planejamento de carreira? Você já pensou no que pretende ser no futuro e aonde quer chegar na sua profissão?

( )

..Você faz investimentos pessoais (como leituras de livros e revistas especializadas, seminários, palestras, reuniões profissionais, discussões em grupo, estudo de línguas, como inglês ou espanhol) em sua educação profissional, além do curso universitário?

( )

**Total**

( )

Observação: Essas indagações são fundamentais para se fazer uma autoanálise do nível de empregabilidade, além de exigir coragem para reconhecer possíveis deficiências e disposição para superá-las.

Fonte: Questionário de empregabilidade (segundo Idalberto Chiavenato, 2003 – Disponível em: <<http://www.cesuc.br/posgrad/artigos/Talento.pdf>>):

**Faça a contagem final das suas respostas às perguntas do quadro apresentado e confira a seguir o resultado:**

- Se você teve menos de 50 pontos, precisa de ajuda, pois corre o sério risco de “comer poeira atrás dos outros candidatos e aquecer os assentos nas salas de espera”.
- Caso tenha conseguido algo entre 50 a 75 pontos, é caso de recuperação: você precisa se reciclar urgentemente para melhorar sua candidatura.
- Se obteve mais de 75 pontos, você será um páreo duro: sua empregabilidade está em alta.

Essas indagações são fundamentais para se fazer uma autoanálise do nível de empregabilidade, além de exigir coragem para reconhecer possíveis deficiências e disposição para superá-las.

# Capítulo 4

## Planejamento estratégico e políticas de gestão de pessoas

**Autor: Ademar Dutra**

**Revisão e ampliação de conteúdo: Alessandra de Oliveira e Dâmaris de Oliveira Batista da Silva**

### Habilidades

Este capítulo visa a proporcionar o desenvolvimento de habilidades para o processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas e da interface dele com o planejamento estratégico global da organização. Além disso, visa a desenvolver habilidades para compreender como acontecem os processos de planejamento, formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas.

### Seções de estudo

**Seção 1:** O planejamento estratégico da gestão de pessoas

**Seção 2:** Qual a importância das políticas de gestão de pessoas?

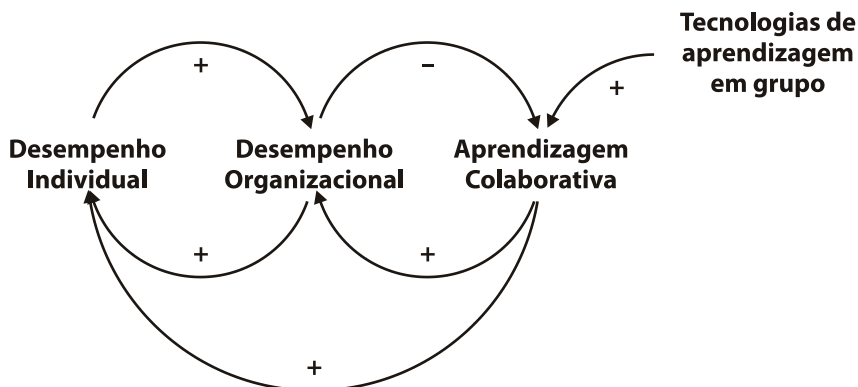
## Seção 1

# O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas

Para contextualizar o tema da gestão estratégica corretamente no cenário atual, não podemos deixar de pensar na sociedade do conhecimento e nesse conhecimento como um ativo e diferencial nas organizações.

Com base nisso, observe a figura a seguir e reflita sobre ela observando como empresas, sociedade, tecnologias de informação e comunicação (TICs), gestão do conhecimento, e redes estão interligadas. Pense no quanto estamos realizando o desenvolvimento com as TICs, isto é, em como as estamos usando no desempenho organizacional e pessoal.

Figura 4.1 – Sinergia do desempenho organizacional e pessoal com o uso das tecnologias e da gestão do conhecimento



Fonte: Leslie Paas (1999) apud Alison Ball, (2013).

Vivemos em uma era que apresenta uma nova forma de trabalhar, de se relacionar em rede, e nessa nova realidade o conhecimento e a colaboração tornaram-se peças essenciais.

Como o conhecimento e a capacidade de colaboração estão nas pessoas, o desempenho organizacional e pessoal logicamente depende de quando essas pessoas expressam seus conhecimentos, habilidades, atitudes, pois é assim que elas geram suas competências.

Com tal consciência, as organizações assumem como fundamental a aplicação de uma gestão estratégica de pessoas. O pensar em gestão estratégica pressupõe também pensar desde o planejamento estratégico de pessoas, e esse, por sua vez, não estará dissociado do planejamento estratégico da organização.

Planejar é uma das quatro funções da Administração – está junto com controlar, organizar e liderar. Sem planos, todos os recursos organizacionais ficam à deriva e sujeitos a todo tipo de resultado inesperado. Antes de nos determos sobre o planejamento estratégico ao qual a gestão de pessoas deve estar conectado, vale lembrar os 2 principais tipos de planos administrativos.

- **plano operacional** – diz respeito a como o planejamento estratégico será posto em prática;
- **plano estratégico** – criado pela alta gerência, tratam dos procedimentos que serão adotados para a organização alcançar seus objetivos fundamentais.

Assim, o planejamento estratégico parte da criação da Missão, Valores, Competências e Visão da organização, isto é, das premissas do planejamento de uma organização. Ao definir e divulgar amplamente a visão, por exemplo, todos os integrantes da organização (e seus interlocutores, por exemplo: fornecedores, concorrentes, clientes, dentre outros) sabem onde precisam chegar e antevêm o que precisa ser feito para tal.

Para compreendermos melhor a interação entres esses planos, o estratégico e o operacional, e os itens que os relacionam, destacamos o exemplo da Coca-Cola (STONER; FREEMAN, 1994):

- **Horizontes de tempo** – os planos estratégicos tratam de ações de longo prazo, podendo abranger anos ou décadas.

Exemplo: na década de 80, a Coca-Cola objetivou tornar a Europa seu mercado principal na década de 90. Para isso, comprou fábricas engarrafadoras, estabeleceu parcerias com parques temáticos e eventos esportivos importantes, como Euro Disneylândia e Olimpíadas de Barcelona, dentre outros. Já no Brasil, a Coca-Cola tem comprado grandes empresas de sucos, água, lácteos, isotônicos, chás e refrigerantes, como forma de fazer valer a sua missão de refrescar pessoas e manter o Brasil como um dos seus maiores consumidores. (IG São Paulo, 2013).

- **Âmbito** – os planos estratégicos têm efeito sobre um maior número de operações organizacionais, ao passo que os operacionais atuam de maneira mais específica e direta.

Ainda considerando o exemplo da Coca-Cola, para atender suas metas da década de 80, a empresa pretendia montar uma rede de engarrafadores. No plano operacional isso se traduziu por estabelecer um número de 15 visitas a varejistas por semana.

- **Complexidade e impacto** – os objetivos do plano estratégico são amplos e aparentemente simples, enquanto que os objetivos do plano operacional são desmembramentos do primeiro e mais diretos.



A Coca-Cola pretendia estreitar seu relacionamento com os engarrafadores e ter maior controle sobre a forma de distribuição e venda dos seus produtos com a finalidade de atender ao objetivo estratégico de promover a visibilidade do produto. Para isso, um dos objetivos operacionais executados na Europa foi distribuir latas do refrigerante aos manifestantes que celebravam a queda do Muro de Berlim, por exemplo. Aumentar a visibilidade (estratégia) transformou-se em uma ação operacional específica noticiada amplamente por diferentes mídias.

- **Interdependência** – o plano operacional depende do plano estratégico. Se a Coca-cola pretende ser o refrigerante da Europa e manter o Brasil como um dos seus principais mercados, todas as suas ações cotidianas precisam ser coordenadas para fazer valer tal intento, desde parcerias, compra-venda, publicidade até a seleção e o treinamento de colaboradores (as operações não independem da intenção estratégica).

Por perceberem, portanto, o papel das pessoas na construção, criação e correta operacionalização das estratégias organizacionais, vivenciamos a mudança do modelo de gestão de pessoas tradicional para gestão estratégica de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001), a qual diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. No novo modelo, a organização passa a considerar fundamental a participação do responsável pela gestão de pessoas na definição das estratégias e na tomada de decisão, além de ter suas políticas de gestão de pessoas claramente definidas e constantemente revisadas.

Mas muita gente ainda se pergunta: para que gerenciar pessoas sob a perspectiva do planejamento estratégico?

Pois bem, aqui, antes de tudo, é importante deixar claro que adotar esta ou aquela proposta de gestão não exige a organização de enfrentar percalços, surpresas e desafios. O ser humano é dotado da imensa capacidade de criar, inovar e surpreender; assim, por mais que teorias tentem vislumbrar possibilidades e antever resultados, há sempre uma parcela para o diferente. Mas, planejar a forma como se gerencia pessoas significa conhecer não só as mesmas, mas também as variáveis que afetam o seu comportamento organizacional – o que implica em conhecer a organização e suas políticas e práticas – objetivando alcançar as premissas fundamentais da organização (missão, valores, competências...).

Portanto, além de conhecer, a ação de planejar carrega em si a perspectiva do futuro na orquestração das ações necessárias para administrar todas as variáveis organizacionais e de pessoas que podem alterar a visão, aonde a empresa quer chegar. Logo, planejar significa conhecer o que existe e organizar métodos para integrar o real e se chegar ao ideal, ao foco, noutros termos, à Visão Organizacional.

À medida que uma organização formula seu processo de planejamento estratégico global no desmembramento dos objetivos, das estratégias e dos planos de ação, a área de gestão de pessoas deverá estar envolvida e ter de forma clara quais serão suas atribuições no contexto global. Ou seja, o planejamento estratégico de gestão de pessoas é traçado junto com o planejamento estratégico da organização, a partir da definição da maneira como a área pode e deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, no que compete à área de gestão de pessoas, o planejamento estratégico dela (FISCHER, 1998) se refere à constituição de um conjunto de políticas e práticas definidas para realizarem e organizarem os comportamentos, as interações e as comunicações humanas dentro do ambiente de trabalho, em prol da sustentabilidade e da missão da organização.

Com esse entendimento, fica possível gerenciarmos o alinhamento das estratégias e os objetivos da área de gestão de pessoas junto às estratégias e aos objetivos globais da organização. E o impacto prático disso significa que a Missão, os Valores e a Visão organizacional deverão estar presentes em toda e qualquer política e ação de:

- analisar e descrever cargos;
- recrutar e selecionar;
- treinar e desenvolver;
- avaliar desempenho e competência;
- gerenciar clima;
- planejar carreira;
- elaborar programa de remuneração e benefícios;
- gerenciar higiene, saúde e segurança no trabalho.

Inclui-se também à lista as demais funções sob a responsabilidade de um gestor de pessoas.

Na atualidade, vemos organizações que planejam um foco e não compõem seu quadro de colaboradores com pessoas que detenham o conhecimento e as habilidades necessárias para atender a esse foco. Ou ainda, que não oferecem condições para que seus colaboradores possam atendê-lo. Acompanhe exemplos dessa última situação na sequência:

**Exemplo**

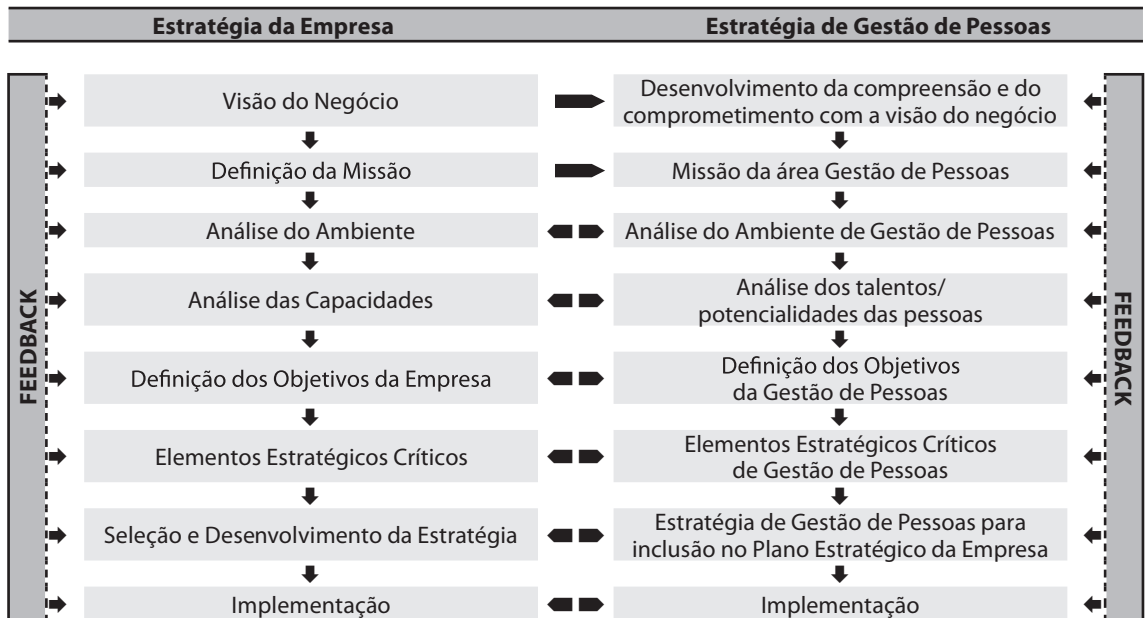
Organização quer ser reconhecida pela criatividade e inovação, e seus colaboradores têm clima e motivação gerenciados à moda antiga, na base do salário apenas.

Empresa quer fidelizar clientes e encantá-los, mas não investe R\$1,00 em fidelizar e encantar os colaboradores que atendem os clientes. Como falar de satisfação na entrega de um produto ou serviço se quem atende, vende, produz, enfim, só tem questões a lamentar?

Nunca é tarde para lembrar que escrever um planejamento estratégico organizacional bonito é fácil, o desafio que se coloca diuturnamente aos gestores é: transformar o “sonho” na realidade, e, por que não, envolver as pessoas para construir e contribuir com as estratégias?

A título de ilustração, na figura 4.2 apresentada a seguir, de Albuquerque et al. (2002, p. 41), pode-se observar o processo de integração da estratégia de gestão de pessoas na estratégia corporativa.

Figura 4.2 – Estratégia da empresa e estratégia de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Albuquerque et al. (2002, p. 41).

Observe que a estratégia de gestão de pessoas deve seguir sequencialmente as diversas etapas de um processo, e que a atuação da gestão de pessoas se dá, assim, de forma estratégica, tática e operacional para atender às necessidades da organização.

Veja que nesta concepção, o planejamento global deve ser formulado voltado para buscar o comprometimento das pessoas, ou seja, do organizacional para o pessoal. Trata-se de um processo no qual a área de gestão de pessoas vai identificar o que fazer, como fazer, quando operar estratégias, todas voltadas para alcançar os objetivos macros definidos para a organização.

Exemplificando: em 5 anos, a Empresa quer estar atuando no mercado chinês. O que é preciso fazer hoje com os colaboradores para que essa intenção organizacional aconteça? Novas contratações? Treinamento?

A figura 4.2 também destaca a importância do *feedback* ou da retroalimentação contínua de informações, entre as diversas etapas do processo, por meio das avaliações de resultados ao longo de seu encaminhamento.

Sugestão de pesquisa na web: procure cases que apresentam exemplos de implantação de planejamento ou gestão estratégica de pessoas. Confira como a prática (exemplos de sucesso: 100 melhores empresas para trabalhar – veja Google) dessas medidas tornaram-se indispensáveis nos dias atuais, pois elas têm gerado sinergia e potencializado o alcance da missão e visão definidas pelas organizações.

Talvez, o maior desafio para a gestão de pessoas hoje é passar a atuar de forma estratégica, **formulando políticas, programas e práticas de gestão de pessoas** que contribuam e **adicionem valor** para as pessoas e a organização.

Observe a seguir, na figura 4.3, uma ilustração sobre o desafio do alinhamento estratégico relacionado à gestão de pessoas. Procure observar as esferas sobre quais precisam acontecer, ou seja, de que a gestão de pessoas precisa abrir diálogo com o contexto, a sociedade do conhecimento e as constantes inovações, levando em conta a nova complexidade do trabalho. É necessário levar em conta, também, o agir com o pensamento estratégico, em que a gestão de pessoas, nessa evolução, aprende a romper com paradigmas ultrapassados, baseados no controle, e passam a assumir estratégias para promover o comprometimento das pessoas.

Há poucos anos, no Brasil, tivemos uma das maiores histórias de fusão de marcas que requereu uma imensa e hábil gestão de pessoas para a construção, inclusive, de uma cultura organizacional tanto brasileira quanto internacional. Foi

o caso da AMBEV. Interessante é observar como a Gestão de pessoas nessa organização estreita-se com as suas macroestratégias.

Acompanhe um trecho presente da página *on-line* da Ambev, na apresentação de seu relatório anual de 2012.

A Ambev tem em seu time Gente talentosa, ciente de sua capacidade e com potencial de crescimento. Nossa prioridade no processo de escolha dos profissionais é justamente esse: achar Gente que quer crescer, que faz seu trabalho com orgulho e cuida de suas funções com o olhar de Dono. As metas da Gente Ambev são grandes, ambiciosas, do tamanho de nossa missão e estão alinhadas com os pilares da companhia. As pessoas são nossa maior fortaleza e é graças a cada um dos 51 mil funcionários, aproximadamente 32 mil no Brasil, que crescemos continuamente, rompendo barreiras e atendendo aos desejos de consumidores cada vez mais exigentes e bem informados. (AMBEV, 2012).

E quais estratégias a AMBEV adota para gerenciar 32 mil pessoas que vieram de organizações diferentes e criar uma nova cultura, a cultura internacional? Algumas práticas em destaque:

Gestão do desempenho e plano de carreira por meritocracia. Segundo a marca, 90 % dos gerentes são colaboradores selecionados internamente. Colaboradores com talento, dinamismo e outros valores organizacionais são percebidos e valorizados com promoções.

Já na seleção, e continuando no programa de treinamento e desenvolvimento, as práticas da Gestão de pessoas priorizam pessoas motivadas e altamente qualificadas. Investem na construção do comprometimento com os resultados que a companhia pretende alcançar.

Cabe destacar, ainda, que essas são apenas algumas das ações que cooperam com o alcance da Missão organizacional que é “Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.” (AMBEV, 2012). Vemos, nesse exemplo, que o que está explícito na missão é vivenciado primeiramente com os colaboradores para que aprendam o quê, o como e o para quê fazer.

Figura 4.3 – O desafio do alinhamento estratégico



Fonte: Abordagem desenvolvida por Marini & Martins (2007).

Os procedimentos aqui propostos têm como objetivo favorecer a implementação das estratégias de modo a estarem conectadas com a gestão de pessoas. Cabe lembrar que não devem ser limitadores à ação criativa dos gestores.

Para melhor compreendermos onde e como a gestão de pessoas está vinculada ao Planejamento Estratégico organizacional, resgataremos com Stoner e Freeman (1994) os “**procedimentos para implementação das estratégias**” (p. 168) em uma organização. Eis os mesmos:

- **Metas Anuais** – pretendem tornar claro para gestores e colaboradores quais são as metas para o ano. Têm como objetivo esclarecer as tarefas, fornecer uma ideia ampla do que deverá ser feito e facilitar o gerenciamento dos recursos e das pessoas envolvidas.
- **Gerência por objetivos** – além de determinar as metas anuais, a Gerência por objetivos (GPO) estipula, também, os objetivos de desempenho dos colaboradores. Têm, portanto, vínculo direto com a Gestão das pessoas. Sem o envolvimento do colaborador, a

GPO não se efetiva, pois para construir os objetivos, sua execução e validação deve seguir uma lógica participativa, acontecer em conjunto com administradores e colaboradores.

Ainda segundo Stoner e Freeman (1994), detalhamos mais alguns elementos da Gerência por objetivos (GPO):

- **Comprometimento com o programa** – as metas e os objetivos são construídos e distribuídos por área e cargo, se não houver o comprometimento de todos, o plano estratégico não alcança resultados. Para isso, a Gestão de Pessoas deve envolver-se também no aspecto motivacional dos colaboradores a fim de elevar os índices de comprometimento com o plano.
- **Estabelecimento dos objetivos pelo nível máximo** – a alta gerência ao construir as metas anuais acaba por indicar às áreas, aos departamentos e aos cargos um norte para quais objetivos construir.
- **Objetivos individuais** – o motivo de cada gestor e sua equipe de colaboradores construírem objetivos por área/departamento/cargo é, principalmente, o de favorecer a compreensão de que todos estão envolvidos com a organização e suas intenções estratégicas. O comprometimento de todos, e a tradução das estratégias em objetivos claros e individuais favorece a operacionalização e implementação dos mesmos no cotidiano. Além disso, sabemos do forte impacto que tal envolvimento traz à satisfação dos colaboradores com o ambiente organizacional.
- **Participação** – a participação de cada colaborador poderá variar entre apenas repetir objetivos impostos pela alta gerência a construir objetivos totalmente desvinculados das estratégias organizacionais. Nenhum destes limites é o ideal, visto que não promovem a adesão ao programa e não oferecem possibilidades e contexto para ações eficazes. Por isso, há a ênfase de que a gerência por objetivos é uma proposta de procedimento para implementação das estratégias centrada na participação de todos da organização desde a concepção até a execução dos objetivos. Destacamos aqui a importância de práticas participativas de gerenciamento de pessoas.
- **Autonomia na implementação de planos** – apesar de os objetivos individuais/por área e departamento estarem vinculados às metas organizacionais, há uma margem à criatividade e autonomia para a construção do plano de objetivos por cargo, desde que tenha impacto sobre os resultados esperados no planejamento estratégico.
- **Revisão de desempenho** – esse método favorece a integração entre colaboradores e gerência, visto que requer encontros

periódicos para aferição dos resultados. Acompanhar o alcance dos objetivos e das metas fortalece o senso de equipe, favorece a construção de uma cultura do comprometimento e incrementa as ações de liderança. Sugere-se que os objetivos e as metas construídas tenham indicadores passíveis de serem medidos, como forma de facilitar a gestão ética.

- **Sistemas de recompensa** – têm como objetivo principal recompensar áreas, departamentos e colaboradores que contribuíram, de maneira eficaz, para o alcance das metas organizacionais. O sistema de recompensa está diretamente vinculado à avaliação de desempenho, exercício de liderança, motivação e satisfação no trabalho. Para sua implementação, no entanto, é necessário que a organização tenha planejado e respondido as seguintes perguntas:
  - » Qual seu sistema quanto à tipologia (dinheiro ou simbólica) de bonificação?
  - » Qual a periodicidade da avaliação do desempenho do colaborador?
  - » Qual tipo de bonificação tem melhor retorno sobre essa organização?
  - » O que motiva seus colaboradores?
  - » O que mais lhes interessa?
  - » Quais são as suas necessidades?

Conciliando um sistema de recompensas à atenção de alguma necessidade dos colaboradores há aumento na taxa de adesão e comprometimento ao programa de efetivação das estratégias da organização. Dito de outra forma: a bonificação deve fazer algum sentido para quem é por ela gerenciado. Há casos de organizações que trabalham com fotos, festas, convênios e que não surtem o efeito desejado, visto que tais incentivos sequer são percebidos como tais pelos colaboradores.

Conhecer as pessoas, suas necessidades e seus interesses são as primeiras condições para a criação do sistema de recompensa.

Diante da importância desse retorno da organização aos colaboradores que se dedicam à implementação das estratégias organizacionais, destacamos que o Sistema de recompensa exige um envolvimento intenso da Gestão de Pessoas, pois o mesmo está vinculado ao Plano de Carreiras, Plano de Remuneração e Benefícios, Programa de Avaliação de Desempenho centrado na meritocracia,



Gestão do Clima organizacional, dentre outras ações.

Ilustramos tal sistema de recompensas, e seus cuidados, como o exemplo da empresa América Latina Logística (ALL):

Um sistema de avaliação eficiente é a chave para o sistema de meritocracia, pois garante a identificação dos talentos e a recompensa. Na ALL, cinco grandes metas são definidas para o presidente da empresa todos os anos. São itens como crescimento, margem e volume, por exemplo. A partir daí, são identificadas metas para cada nível hierárquico da companhia, de maneira que o sucesso de cada nível garante o cumprimento dos cinco objetivos principais. Diretores, gerentes, coordenadores e analistas da ALL sabem exatamente quais são suas metas para aquele ano, de acordo com sua região ou área de negócio.

Batizado de “desdobramento de metas”, esse mecanismo é rigoroso, mas não basta. Além disso, existe uma rotina de avaliação de desempenho trimestral. No final do ano, a companhia tem em mãos um diagnóstico do desempenho de cada pessoa, e com isso cria um ranking que determina a distribuição de bônus. Em alguns casos, o número de salários pago a um trabalhador passa de 17, mas pode ficar ainda acima disso, segundo o gerente de gente da companhia. “Não importa o tempo de casa ou a formação técnica ou acadêmica, mas a capacidade de gerar valor para a companhia”, explica Paupitz. O tempo trabalhado, sejam 6 ou 20 horas diárias, também não interfere na avaliação. (GÓMEZ, 2014).

Com base no exposto, percebemos o quanto alinhar as estratégias com as pessoas que integram a organização é desafio imenso e que exige conhecimentos, habilidades e competências por parte de todos os administradores/gestores/líderes. Stoner e Freeman (1994) refletem sobre esta questão e afirmam que a implantação do planejamento estratégico pode sofrer impactos ambientais como, por exemplo, escassez de recursos, mudanças políticas e sociais, limitações tecnológicas e, também, sofrer impactos internos como formação dos gestores, cultura organizacional, burocracia, dentre outros.

Para superar o desafio do alinhamento estratégico com a gestão de pessoas em uma organização, o seu planejamento estratégico da gestão de pessoas precisa ser assumido com responsabilidade e consolidado com a tomada de decisões estruturais e definição das políticas de gestão de pessoas.

Como consolidar as políticas de gestão de pessoas é, assim, o foco de estudo da próxima seção.

## Seção 2

### Qual a importância de praticar as políticas de gestão de pessoas?

As políticas de gestão de pessoas devem ser concebidas, para Lucena (1995), atreladas à missão da empresa, procurando expressar, de maneira mais objetiva, os princípios e as finalidades formulados pela sua missão.

As políticas de gestão de pessoas são diretrizes definidas para garantir a constância de propósitos dimensionados no planejamento estratégico da organização e a realização de suas expectativas. São, também, de caráter permanente (LUCENA, 1995) e devem estar sempre presentes quando da realização de qualquer ação voltada à gestão de pessoas, observando-se, assim, as suas diretrizes.

Essas políticas surgem, portanto, subordinadas à filosofia da organização (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997), e deverão ser estabelecidas com certa flexibilidade para se adaptarem aos objetivos organizacionais.

A partir delas, a organização define os procedimentos norteadores de suas ações, que servem para guiar os colaboradores para alcançarem seus objetivos.

Fala-se aqui de um modelo *top-down*, mas há empresas que envolvem seus colaboradores também na construção e/ou revisão das ações estratégicas.

Vejam alguns exemplos:

- Unicred Bandeirantes – mediante estratégia participativa, a organização apresentou os pilares do seu planejamento e cada qual foi trabalhado pelo grupo de seus colaboradores. Dessa forma, todos participam e se comprometem com a entrega do resultado.
- Marisol – há 15 anos trabalha com a lógica de círculos de qualidade. Com mais de 3 dezenas de círculos formados por dezenas de colaboradores, cada grupo trabalha um tema; os colaboradores desenvolvem o assunto mediante discussões e pesquisas, e entregam à organização documentos com sugestões. Os

documentos gerados por cada grupo são encaminhados ao comitê executivo que os lê, avalia e toma a decisão. Após isso é entregue um *feedback* a todos os círculos. A empresa torna-se conhecida por todos e passa a conhecer, também dos membros da sua equipe.

Desenvolver e implantar novas políticas de gestão de pessoas, sem considerar os elementos centrais de sustentação do modelo de gestão da organização, pode representar um esforço sem resultados efetivos para as pessoas e a organização.

As políticas de gestão de pessoas podem ser entendidas **como sendo um código de ética da organização para governar as relações entre as pessoas**, sejam funcionários, acionistas, consumidores, fornecedores etc. Buscam dar coerência à realização das atividades no sentido de garantir um tratamento justo para todos os colaboradores em todas as situações.

Para Pagès (1990), as políticas de gestão de pessoas são práticas ideológicas que não podem ser consideradas apenas como procedimentos descritivos do modo como funciona a organização. Elas são, concomitantemente, a base de uma produção ideológica. Assim, não se pode separar os procedimentos e o discurso sobre esses procedimentos da forma como funcionam e são vivenciados pelas pessoas.

Os procedimentos operacionais e a ideologia estão intimamente ligados: objetivam interiorizar certas condutas de acordo com os princípios que os legitimam. Ou seja, a dupla função ideológica (crenças) e os procedimentos (respeito às regras) das políticas de gestão de pessoas aparecem claramente em qualquer ação desta.

Por exemplo, na definição de implantação das políticas, objetiva-se estabelecer programas e incentivos a fim de manter os funcionários por mais tempo na empresa, no sentido de diminuir o custo com a sua administração, possibilitar maior e melhor flexibilidade no recrutamento, na seleção, no treinamento e na avaliação de desempenho dos funcionários, e adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado.

Como as políticas de gestão de pessoas têm como proposta os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização (LUCENA, 1995), elas demarcam o universo dentro do qual as decisões são tomadas e orientam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades.

Assim, as políticas de gestão de pessoas objetivam fundamentar programas destinados a cumprir as seguintes funções básicas:

Quadro 4.1 – Funções que serão atendidas pelos programas da gestão de pessoas

Função	Para
Planejamento estratégico de gestão de pessoas	Definir uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, respondendo às exigências do mercado e às demais relações interna e externamente.  Criar situações favoráveis à mudança, ao aperfeiçoamento da qualidade, à troca de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e à produtividade.
Provisão	Atrair, selecionar e escolher as pessoas que farão parte da organização e integrá-las socialmente.
Aplicação	Cuidar do posicionamento e da aplicação das pessoas na organização.
Manutenção	Manutenção das pessoas que trabalham na empresa

Fonte: Baseado em Lucena (1995)

Como visto, conforme o contexto e a cultura, cada empresa terá as suas políticas. Acompanhe, no exemplo a seguir, uma amostra da descrição das políticas de uma empresa fictícia.

#### Políticas de gestão de pessoas da “D’BEM COM VOCÊ”

Visando à satisfação de todas as partes envolvidas, dos propósitos da Organização “D’BEM COM VOCÊ”, das pessoas que a constitui e de seus clientes, declaramos que:

A instituição entende que as **pessoas** são o seu mais importante patrimônio e constituem o **principal agente** de realização de sua **missão**.

A “D’BEM COM VOCÊ” deve primar pela constituição de um quadro de pessoal que se distinga pela **competência técnica e interpessoal**, por meio da **educação e do treinamento** de seus colaboradores e **seleção** de profissionais de alto potencial.

A instituição enaltecerá colaboradores que: a **iniciativa**, a **criatividade**, o **autodesenvolvimento**, a **responsabilidade**, a **ética** e o **sigilo profissional** englobem suas características pessoais.

Sempre que for oportuno, a “D’BEM COM VOCÊ” buscará dar **prioridade aos colaboradores** no provimento de pessoal, desde que apresentem os requisitos necessários à função.

A “D’BEM COM VOCÊ” procurará oferecer **trabalho estável e seguro**, alicerçado no **acompanhamento da qualificação**

**profissional e plano de carreira.**

Consciente de que o trabalho se constitui em importante fator de definição da **qualidade de vida**, a “D’BEM COM VOCÊ” ficará atenta para a criação e manutenção de um clima organizacional que proporcione o equilíbrio, a prevenção e o desenvolvimento da saúde física e mental de seus colaboradores e clientes.

A “D’BEM COM VOCÊ” buscará um elevado **espírito de equipe**, por meio da **integração** natural e progressiva das pessoas no ambiente de trabalho, para que se crie um clima de constante entusiasmo, motivação, cooperação, negociação, criatividade e comprometimento com o cumprimento da missão organizacional.

A “D’BEM COM VOCÊ” procurará **remunerar** adequadamente o seu pessoal por meio da elaboração de um plano salarial competitivo, em consonância, no mínimo, como a **média praticada pelo mercado**.

Procurará reconhecer e valorizar o seu pessoal com um **sistema de avaliação de desempenho** transparente e objetivo, que propicie clima de confiança e compromisso mútuo.

Visando a fornecer produtos e serviços de excelência, a “D’BEM COM VOCÊ” procurará manter em seu pessoal um **elevado nível de conscientização** para a execução de atividades que tragam a plena satisfação de seus clientes.

A “D’BEM COM VOCÊ” procurará manter a prática de um estilo de gestão estratégica, motivadora, aberta, participativa e alicerçada nos **princípios e nas metodologias da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional**, contribuindo, conseqüentemente, para a implantação e manutenção da cultura da aprendizagem e da gerência da melhoria contínua, bem como com o alcance dos objetivos finais da instituição.

Como você pôde acompanhar no exemplo, as políticas de gestão de pessoas demonstram o posicionamento da empresa diante da área gestão de pessoas.

— *Você percebeu?*

Para a prática organizacional, as políticas também servirão para fornecer indicativos de como será estruturada a área de gestão de pessoas, isto é, os seus subsistemas. Com a elaboração das políticas, veja que as suas diretrizes dão dicas de como operacionalizar e gerenciar as diversas funções assumidas para a gestão de pessoas.

As políticas para gestão de pessoas acontecem, segundo Lucena (1995), procurando atender à abrangência dos seguintes aspectos:

Quadro 4.2 – Aspectos das políticas de gestão de pessoas

<p><b>Planejamento organizacional</b></p> <p>a) Modelo organizacional é o que define a estrutura produtiva, dinâmica e flexível, a qual responde às exigências do mercado e demais relações interna e externa.</p> <p>b) Cria situações favoráveis à mudança, ao aperfeiçoamento da qualidade, à troca de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e à produtividade.</p>
<p><b>Planejamento de gestão de pessoas</b></p> <p>a) Para dimensionar as necessidades de pessoal, a empresa tomará como base as estratégias e os objetivos organizacionais.</p> <p>b) Para garantir as necessidades requeridas pelo desenvolvimento de negócios, continuidade e eficácia da empresa, considerar-se-ão o desempenho, o potencial e a mobilidade interna como critérios básicos para o planejamento de GP.</p>
<p><b>Colocação de gestão de pessoas</b></p> <p>a) Mantém o quadro de gestão de pessoas adequadamente preenchido, prevendo a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos.</p> <p>b) Utiliza-se do recrutamento interno para preenchimento das vagas por meio de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional.</p>
<p><b>Desenvolvimento de gestão de pessoas</b></p> <p>a) Mantém os funcionários no nível técnico-profissional e gerencial preconizado pelas características do trabalho, proporcionando o desenvolvimento de acordo com o planejamento de GP.</p> <p>b) Define as prioridades de formação e/ou aprimoramento, de acordo com a necessidade do ponto de vista corporativo, setorial e individual.</p>
<p><b>Compensação (ou remuneração)</b></p> <p>a) Proporciona uma remuneração digna e compatível com a situação socioeconômica, conforme a complexidade de cada função e do desempenho profissional.</p>
<p><b>Relações trabalhistas e sindicais</b></p> <p>a) Coloca as relações capital e trabalho no nível do entendimento da participação da negociação, respeitando-se as expectativas da organização e do profissional.</p>

Fonte: Lucena (1995).

Desse modo, a aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas tem sido hoje vivenciada, em muitas empresas, como uma real possibilidade para modificar valores e comportamento organizacional, por conseguirem promover instrumentos adequados à sobrevivência, à manutenção e/ou ao crescimento da empresa, de acordo com a solicitação do mercado em que interage.

A construção de novas bases de sustentação dessa nova relação empresa-funcionário passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e pela implementação de políticas e programas de gestão de pessoas que possam representar a cultura organizacional e sinalizar para toda a organização como as ações nesse campo devem ser conduzidas.

Para melhor avaliar a contribuição da Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais, um estudo desenvolvido na universidade de Harvard propõe um modelo de avaliação chamado Modelo dos quatros Cs. (STONER; FREEMAN, 1994). Segundo esse modelo, cabe ao Gestor de Pessoas responder às seguintes perguntas:

- **Competência** – as pessoas que integram a organização são competentes para desempenhar o trabalho? A resposta a essa pergunta necessariamente terá impacto sobre programa de Seleção, Treinamento e desenvolvimento, Avaliação de desempenho. Como a Gestão de Pessoas trabalha a competência dos colaboradores?
- **Comprometimento** – as pessoas estão comprometidas com os objetivos, metas e resultados organizacionais? Para responder essa pergunta, o Gestor de Pessoas pode realizar pesquisas periodicamente (clima, absenteísmo, rotatividade, por exemplo), além de investir em Programas de formação de líderes, motivação e satisfação, remuneração variável, plano de carreira e programa de benefícios.
- **Congruência** – há concordância entre os objetivos pessoais e os organizacionais ou conflitos pessoais ocorrem com frequência na organização? Os colaboradores precisam conhecer e concordar com o planejamento estratégico organizacional.
- **Custo** – na prática, as políticas e práticas de gerenciamento de pessoas contribuem com os custos da organização ou os índices de rotatividade, absenteísmo, greves e benefícios são geradores de mau desempenho financeiro-econômico?

Esses quatros Cs propostos pelo estudo de Harvard contribuem para que pensemos a área de gestão de pessoas integrada em suas políticas, práticas e eficiência às estratégias organizacionais. É assim que a gestão de pessoas cresce em importância frente ao desenvolvimento de pessoas e instituições.

# Considerações Finais

O estudo do conteúdo deste livro permite o entendimento do conceito de gestão de pessoas e sua importância atual nas organizações, bem como de uma atuação profissional nessa área mediante a compreensão da necessidade de alinhar a gestão de pessoas com as estratégias da empresa.

A compreensão do campo de atuação profissional do gestor de pessoas na atualidade é fundamental para um bom futuro profissional na área, de modo a reconhecer os elementos basilares de uma organização, mais especificamente das pessoas, que são consideradas o elemento essencial.

Contudo, deve-se ter em mente que a missão e os valores da empresa devem ser o norte da política de gestão de pessoas. Eles servem de base para as estratégias desta área e, por isso, as pessoas são contratadas a partir de um perfil delineado para o cargo a ser ocupado a fim de atender às metas da organização. Cada organização deve desenvolver sua própria gestão estratégica de pessoas, já que possui suas próprias estratégias organizacionais.

Diante de todo esse cenário, o intuito é o de proporcionar o desenvolvimento de habilidades no estudante para o processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas e da interface dele com o planejamento estratégico global da organização. Nesse viés, as habilidades permeiam a compreensão de como acontecem os processos de planejamento, formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas é um campo amplo e complexo de atuação. Assim, esperamos que este livro tenha correspondido às suas expectativas e, principalmente, tenha agregado um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que potencialize a sua atuação profissional e a sua carreira.

Sucesso!

Professores conteudistas.





# Referências

ALBUQUERQUE, L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

AMBEV. **Relatório anual 2012 – Gente AMBEV**. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/relatorio-anual-2012/gente-ambev>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

AQUINO, Cleber Pereira. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

BAGGIO, L. et al. **Como manter a empregabilidade em tempos de crise**. I ENCONTRO ESTADUAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO e I SIMPÓSIO DE GESTÃO INDUSTRIAL. Ponta Grossa, PR. 2005.

CABRERA, L.C.Q.. **Empregabilidade**, Revista Você S.A., São Paulo, abril, p.18, 2005.

CAMPOS, Dinael Corrêa. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. rev., vl. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COCA-COLA BRASIL, Coca Cola Brasil lança campanha inédita sobre suas iniciativas. Disponível em: <http://cocacolabrasil.com.br/imprensa/release/coca-cola-brasil-lanca-campanha-inedita-sobre-suas-iniciativas/>. Acesso em 04 jan. 2013.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências** – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. XX f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, São Paulo, 1998.

FISCHMANN. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais.

São Paulo: Atlas, 2002.

GÓMEZ, N. Em busca da recompensa. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/281/artigo224012-1.asp>>. Acesso em: 04 jan. 2013.

IG SÃO PAULO, Cade aprova compra de engarrafadora brasileira pela Coca-Cola Femsa. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2013-08-22/cade-aprova-compra-de-engarrafadora-brasileira-pela-coca-cola-femsa.html>>.. Acesso em: 04 jan.2013.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização**. Porto Alegre: Ortiz, 1991.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MILIONI, B. Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

MINARELI, J. A. **Empregabilidade**. São Paulo: Gente, 1995.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone e BOFF, Luiz Henrique e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

ROBBINS. **Comportamento organizacional**. São Paulo, 2009.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro and SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. *Gest. Prod.* [online]. 2001, vol.8, n.3, pp. 237-249. ISSN 0104-530X. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

SAAD, Elaine. Empregabilidade. In: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (Coords.).

**Manual de gestão de pessoas e equipes**. Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

SORIO, W. **Cenários em 2010**: Uma odisséia em recursos humanos. Disponível em: [WWW.rh.com.br](http://WWW.rh.com.br) Acesso em: 21 nov 2013.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education, 2010.

WOOD, Th omaz Jr. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.



# Sobre o Professor Conteudista

## **Ademar Dutra**

É doutor em Engenharia de Produção (área de Inteligência Organizacional) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É graduado em Administração pela UFSC, com cursos de especialização em Administração de Recursos Humanos e Qualidade e Produtividade, também pela UFSC. É professor titular da Universidade do Sul de Santa Catarina, Membro de corpo editorial da Revista Contemporânea de Contabilidade (Florianópolis), Revisor de periódicos na área de administração. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Avaliação de Desempenho Organizacional. Atua principalmente nos seguintes temas: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-MCDA, avaliação de desempenho, apoio à decisão, construtivista-sistêmico-sinérgico-integrativa, dimensão integrativa

## **Alessandra de Oliveira**

É mestre em Educação pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Especialista na Abordagem Centrada na Pessoa pelo Centro Universitário La Salle (UNILASALLE). Ministra disciplinas de Psicologia da Educação, da Aprendizagem, das Organizações, Liderança e Desenvolvimento de Equipes, e nas áreas de orientação profissional, educação especial, ludoterapia, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas, aprendizagem organizacional. É Orientadora de estágios, TCC e monografias em cursos de formação de educadores, psicólogos, administradores em nível de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e a distância na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e no Centro Universitário Barriga Verde (UNIBAVE). Autora de livros didáticos em EaD da UnisuVirtual.

## **Dâmaris de Oliveira Batista da Silva**

Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012); Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002); graduada em Psicologia pela UNISUL (1998). Professora, Orientadora de Estágios, TCC e Monografias na área Gestão de Pessoas, Psicologia das Organizações, Liderança e Desenvolvimento de Equipes.

### **Vanderlei Brasil**

Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1990), especialização em História pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998) e aperfeiçoamento em Formação Em Psicoterapia Fenomenológica e Existencialismo pelo Núcleo Castor Estudos e Atividades Em Existencialismo (1991). Atualmente é Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina e Pesquisador da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia Social.

### **Viviane Bastos**

É psicóloga e mestre em Educação pela Unisul. Com formação em terapia cognitivo-comportamental, possui cursos na área de educação, administração e psicologia. Professora nos cursos de graduação da Unisul, modalidades presencial e a distância. Participou do projeto de cooperação internacional com Portugal diretamente ligado ao Instituto Politécnico de Leiria, onde trabalhou na capacitação da equipe de design instrucional da instituição (2007). Autora (Conteudista) de livros didáticos em EaD da UnisulVirtual.

## Gestão Estratégica de Pessoas

A área de gestão de pessoas é essencial para a manutenção das organizações no mercado competitivo atual. Ela possibilita identificar potencialidades de desenvolvimento da organização, integrando processos de gestão eficazes e eficientes. Por isso, esse livro permite ao estudante compreender a importância e o conceito da área de gestão de pessoas nas organizações bem como analisar o contexto das relações de trabalho, a partir de uma perspectiva que considera o processo de evolução e as mudanças nesta área. Deste modo, o seu estudo irá lhe permitir o entendimento do processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas e sua interface com o planejamento estratégico global da organização.



[www.unisul.br](http://www.unisul.br)