

# Modelo de Gestão de Pessoas



## INTRODUÇÃO

Para atuarmos sobre a gestão de pessoas, necessitamos permanentemente compreendê-las. Para compreendê-las em toda a sua extensão e profundidade, utilizamos uma lente. O modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos. O que é um modelo de gestão?

### **O porquê de um modelo de gestão de pessoas**

Quando nos voltamos para a gestão de pessoas, verificamos que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso. A recorrência de situações desse tipo tem levado à crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas. Esse fato tem tornado a gestão de pessoas um espaço para o empirismo e o “achismo”, em que “gurus” ou donos da verdade de plantão estabelecem a direção, em que as pessoas são jogadas de um lado para outro, ao sabor dos caprichos e contingências da organização ou dos grupos de poder que as comandam. Um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para reverter esse quadro. Acreditamos que boa parte

dos equívocos é oriunda do ranço taylorista que impregna a gestão de pessoas, principalmente no Brasil.

O modelo de gestão proposto neste livro tem como premissas que o suportam “idéias-força” recorrentes nos principais autores sobre gestão de pessoas nos anos 80 e 90 e nas práticas das empresas que se constituíram em exemplos de sucesso na gestão de pessoas.

As “idéias-força” nesse caso são valores subjacentes em um conceito ou prática na gestão de pessoas. Podemos sintetizá-las em:

- desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Estaremos entendendo aqui como desenvolvimento o processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas e demandantes;
- satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Cabe enfatizar que estão incluídas aqui todas as pessoas que tenham relação de trabalho com a organização, independentemente de seu vínculo empregatício. Somente desse modo a gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas;
- consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Temos verificado que a existência desses valores nas práticas de gestão garante sua efetividade. Existem algumas condições que asseguram a efetividade, as quais podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- transparência: a clareza dos critérios que norteiam a gestão de pessoas e a contínua irrigação de informações acerca da forma de aplicação desses critérios são fundamentais tanto para sua aceitação quanto para sua contínua renovação e ajuste à realidade;
- simplicidade: a simplicidade na formulação dos critérios e na forma de sua aplicação ajuda na transparência e é funda-

mental para facilitar a compreensão, a análise, a discussão, o consenso, a aceitação e o comprometimento em torno dos valores e de sua prática em cada contexto específico;

- flexibilidade: os critérios que norteiam a gestão de pessoas são validados a cada momento ao longo do tempo e permanecem se tiverem a flexibilidade necessária para ajustar-se aos diferentes contextos existentes e às pressões impostas pelas transformações desses contextos no tempo.

### **Premissas conceituais**

Premissas são bases para um raciocínio ou para uma reflexão. As premissas conceituais que descreveremos a seguir servem de base de apoio para a construção do modelo de gestão de pessoas.

#### **Premissa 1**

Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle. No referencial taylorista, a gestão de pessoas sempre se preocupou com o controle das pessoas, traduzido no procedimento de captação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho, movimentação etc. Ou seja, as práticas e políticas para gestão de pessoas têm nesse referencial o controle da pessoa como objetivo maior, pressupondo um papel passivo da mesma. A realidade organizacional foi demandando maior envolvimento das pessoas, foi estimulando um papel mais ativo, mas a prática na gestão de pessoas não conseguiu acompanhar e gerou grande defasagem e dissonância em relação a essa tarefa, como relata Semler: um trabalhador é estimulado a participar com sugestões e opiniões para melhorias nos processos produtivos, é encarado nesse processo como alguém maduro para sugerir e agregar valor, mas, quando vai embora para casa ao final do expediente, é revistado para verificar se não está levando nada e tem que marcar cartão de ponto para controle de sua assiduidade e pontualidade, e é encarado como um potencial ladrão e sem maturidade para cumprir seus deveres. O quadro traçado por Semler é comum nas organizações em função desse descompasso entre a realidade e as necessidades organizacionais e a prática de gestão de pessoas pelas empresas. O que causa esse descompasso é uma interpretação equivocada da realidade pelos

modelos de gestão tradicionais, que partem da idéia de que a relação entre empresa e pessoas é de natureza conflitante e não há espaço para a construção de objetivos comuns e de parcerias. No momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento. Essa mudança é importante no momento em que a empresa necessita obter o comprometimento das pessoas. Esse comprometimento viabiliza uma gestão organizacional mais descentralizada e flexível, tornando suas respostas ao ambiente mais ágeis e objetivas. Essas características fazem a organização mais competitiva, principalmente as que atuam em setores econômicos com tecnologia e/ou mercados mais turbulentos.

A obtenção do comprometimento entre a organização e as pessoas pressupõe as idéias de desenvolvimento e satisfação de ambas e a consistência no tempo de gestão de pessoas. Desse modo, a pessoa deixa o papel passivo e assume papel ativo na gestão de pessoas, de forma compartilhada com a organização.

Essa é a grande transformação conceitual na gestão de pessoas, em que elas passam a ser agentes de sua própria gestão, em conjunto com a empresa. Os modelos tradicionais não conseguem traduzir isso; portanto, pensar a gestão de pessoas com base em uma visão funcionalista e/ou sistêmica não dá conta da realidade; passa a ser fundamental a inclusão no modelo das pessoas como agentes do processo.

### **Premissa 2**

O foco no processo em vez de foco nos instrumentos. A transparência, a simplicidade e a flexibilidade na gestão de pessoas são cada vez mais necessárias para uma gestão de pessoas mais efetiva. Essas características não são intrínsecas das ferramentas de gestão; são obtidas nos processos em que tais ferramentas são desenvolvidas. Portanto, os procedimentos e os instrumentos utilizados na gestão de pessoas não são importantes, o importante é o processo pelo qual esses procedimentos e instrumentos foram elaborados ou definidos. É no processo que se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios, que se estabelecem compromissos, que são definidos papéis e responsabilidades. Embora creiamos que a maioria dos leitores concorda com essas afirmativas, não é o que vemos na prática; o comum é buscar instrumentos ou procedimentos que possam equacionar

problemas na gestão de pessoas, como se eles por si só fossem capazes de fazê-lo. Em verdade, os problemas na gestão de pessoas são decorrentes de descontentamento por parte da empresa ou das pessoas de como a relação entre ambas se estabelece e é essa relação que está em discussão; é com base na discussão do problema que emergirá a solução, geralmente mais simples do que se supunha inicialmente por ambas as partes.

A objetividade da gestão de pessoas, traduzida pela transparência, simplicidade e flexibilidade, é obtida por meio da participação de todos os envolvidos; desse modo, os procedimentos e instrumentos resultantes são apenas alguns dos produtos do processo ou eventos críticos. Os modelos tradicionais de gestão de pessoas privilegiam mais os instrumentos do que os processos. Nos modelos mais comprometidos com a realidade organizacional, a discussão instrumental ou ferramental é trabalhada de forma coadjuvante e não como as principais estrelas dos modelos. Nosso objetivo neste livro é colocar a questão instrumental subordinada aos processos de consenso e dar ênfase em como trabalhar e como pensar instrumentos e práticas de gestão com base nesses processos.

### **Premissa 3**

Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa. A busca de desenvolvimento e satisfação mútuos não é tarefa fácil. Tanto empresa quanto pessoas são dinâmicas; portanto, a relação que se estabelece entre ambas também é dinâmica. Os modelos tradicionais não conseguem contemplar esse dinamismo, estabelecendo proposições conceituais e operacionais rígidas e burocráticas. Geralmente, essas proposições têm como foco unicamente os interesses da empresa, acreditando-se que eles é que devem servir de base para qualquer prática de gestão. Esse é um argumento enganoso, uma vez que, se as pessoas não estiverem de acordo, não irão comprometer-se. O não-comprometimento das pessoas com as práticas remuneratória, de carreira, de movimentação, de desempenho etc. não as torna efetivas. Os modelos modernos propõem a busca do equilíbrio nas relações em que as diferenças individuais e grupais sejam respeitadas dentro de uma proposta de alavancagem mútua. As práticas de gestão não podem fazer uma "tábua rasa" das pessoas nem de grupos.

Esse aspecto reforça a idéia da importância do foco no processo, em que a conciliação de expectativas e interesses é continuamente construída.

#### Premissa 4

Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Não é possível pensar hoje uma parte da gestão de pessoas desarticulada de outra; é fundamental que uma alavanque a outra, gerando um efeito sinérgico. Apesar de a integração ser senso comum, não a encontramos na prática das empresas. É comum verificarmos, por exemplo, que a capacitação está totalmente divorciada da remuneração ou que, como tivemos oportunidade de verificar em muitas empresas, há um divórcio de intenções entre remuneração fixa e variável, em que uma estimula determinado comportamento e a outra, um totalmente oposto. Por que isso ocorre? Porque a concepção dos modelos tradicionais, quer na linha funcionalista, quer na sistêmica, estimulou uma visão segmentada de cada processo ou prática, levando as empresas a adotar esse modelo na organização das “funções de gestão de pessoas”. A idéia da gestão de pessoas como um sistema aberto não é suficiente para abraçar toda a complexidade dessa integração. **Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo.**

Além de pensarmos o foco na integração, é fundamental atentarmos também para o foco no estratégico. Vamos entender aqui como foco no estratégico a capacidade do modelo de gestão de pessoas estar integrado, tanto influenciando como sendo influenciado, à estratégia organizacional e negocial da empresa (FISCHMANN, 1991; ANSOFF, 1997). Esse é um aspecto que devemos destacar, pois, embora também seja senso comum, a prática da gestão de pessoas subordina-se cegamente às estratégias organizacionais e negociais, quando na própria concepção dessas estratégias a compreensão clara da competência estocada e não utilizada pode mostrar caminhos ou alternativas não pensados anteriormente, ou revelar vantagens competitivas das quais não temos consciência.

## DESENHO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Elegemos a balança como representação do contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresa e pessoas, e ambas têm papéis importantes nesse equilíbrio. Os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores desse equilíbrio. Os processos não são suficientes; é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que suportem, que sirvam de base na sustentação tanto do equilíbrio quanto dos processos, o que chamaremos de bases estruturais. Veja a Figura 2.1.

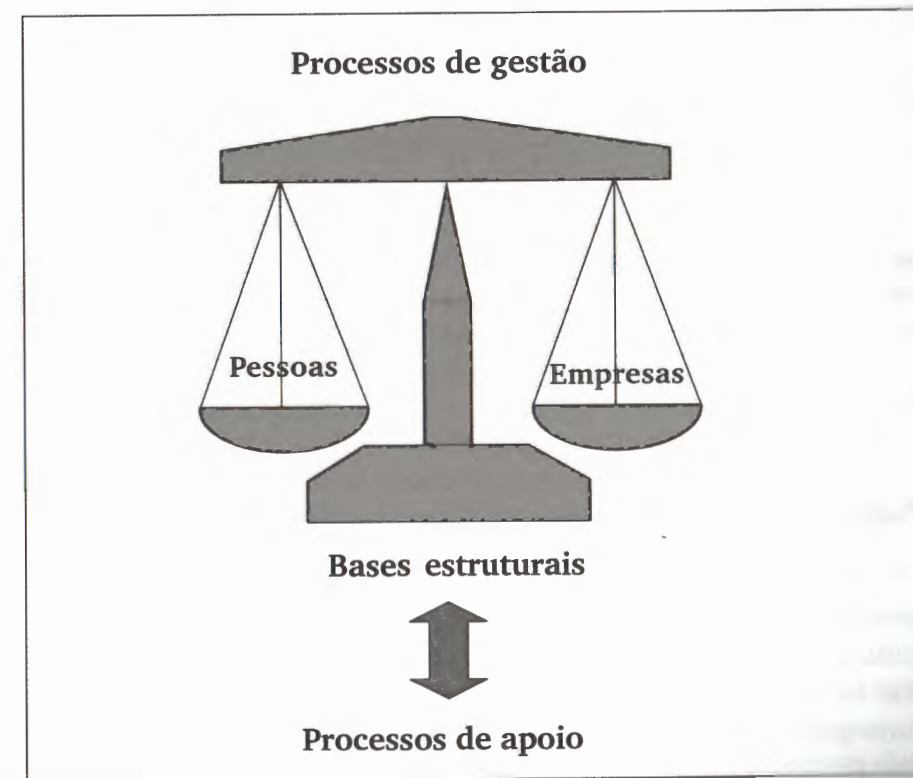


Figura 2.1 Modelo de gestão de pessoas.

Para discutirmos o modelo, vamos analisar suas partes, quais sejam:

- papel das pessoas;

- papel das empresas;
- processos de gestão de pessoas;
- bases estruturais;
- processos de apoio.

### **Papel das pessoas**

Cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional. Temos verificado em nossas pesquisas que, a partir dos últimos anos da década de 90, as pessoas passaram a valorizar mais as oportunidades concretas de desenvolvimento na movimentação dentro da empresa e no mercado de trabalho.

Vamos procurar ao longo do livro aprofundar o papel das pessoas na construção de si próprias e de sua relação com o trabalho, a empresa e o mercado de trabalho. Contudo, em todas as situações, como veremos, o ponto de partida é a consciência de si mesmo, é o autoconhecimento, é o conhecimento das oportunidades para desenvolvermos.

### **Papel das empresas**

Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas. Competitividade que, sabemos, está suportada por um aprendizado da organização que dificilmente é passível de reprodução imediata pela concorrência, garantindo à organização um diferencial por longo período, longo o suficiente para se colocar mais à frente ainda.

Esse papel não é exercido nem exercitado unicamente por meio de processos, ferramentas, instrumentos etc., mas por meio do comprometimento da empresa com as pessoas. Como esse comprometi-

mento se traduz? Traduz-se por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções. Para tanto, a empresa precisa saber e disseminar o que espera de cada um. E, para consegui-lo, ela necessita ter perfeita consciência de si própria.

### **Processos de gestão de pessoas**

Vamos inicialmente definir o que é processo. *Processo* é um termo emprestado da Biologia e pode significar a transição ou uma série de transições de uma condição para outra; quando adaptado para a Sociologia, agrega a idéia de interação entre elementos diferentes associados à idéia de movimento, mudança e fluxo. Esses processos podem repetir-se dentro de padrões, e são passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los, inibi-los etc. Processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos.

Quanto aos objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas, podemos classificá-los, em função de sua natureza, em:

- movimentação;
- desenvolvimento;
- valorização.

Esses processos influenciam-se mutuamente, como pode ser observado na Figura 2.2.

Os processos classificados na categoria de movimentação têm como objetivos básicos oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício. Essa categoria compreende as seguintes práticas:

- captação;
- internalização;
- transferências;
- promoções;

- expatriação;
- recolocação.

Desenvolvimento é uma categoria que congrega processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. As práticas agrupadas nessa categoria são:

- capacitação;
- carreira;
- desempenho.

Na categoria de valorização, estão os processos que têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa. São compreendidas nessa categoria as práticas de:

- remuneração;
- premiação;
- serviços e facilidades.

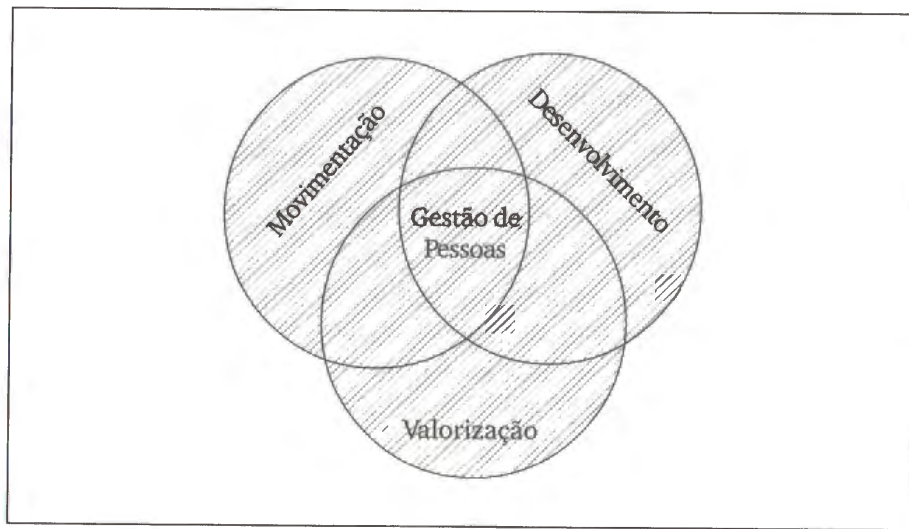


Figura 2.2 Processos de gestão de pessoas.

## Bases estruturais

Estamos chamando de bases estruturais o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas. Esses compromissos são traduzidos no conjunto de políticas e práticas existentes na organização que orientam o comportamento. Estão agrupados aqui os compromissos vinculados ao contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a empresa, ao clima, às dinâmicas interpessoais e às dinâmicas intergrupais, os compromissos ligados à preservação biopsicossocial, ou seja, relacionados à integridade da pessoa; estamos falando de saúde, segurança e ergonomia e dos compromissos da própria pessoa ou desta com o ambiente onde se insere, ou seja, compromissos com qualidade de vida, ambiente e participação nos processos decisórios.

## Processos de apoio

Os processos de apoio compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente. Esses processos são:

- informações;
- comunicação;
- relações sindicais;
- relações com a comunidade.

Os processos de informação compreendem todo o fluxo de informação, estruturado ou não, que flui da empresa para a pessoa e da pessoa para a empresa.

Os processos de comunicação englobam os canais e veículos de comunicação entre empresa e pessoas, entre pessoas e empresas, entre pessoas da empresa e entre pessoas, empresa e comunidade.

As relações sindicais são processos que tratam da relação entre empresa, pessoas e sindicatos representativos dos trabalhadores.

As relações com a comunidade compreendem o conjunto de políticas e práticas que balizam as relações entre empresa, pessoas e comunidade.

Neste livro, vamos focar os processos de gestão de pessoas, procurando destacar o papel das pessoas e da empresa nesses processos. As bases estruturais e os processos de apoio não são o foco deste livro, embora, quando oportuno, falemos sobre eles.

## **BASES PARA UM NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Como vimos, até aqui o modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que nos ofereçam a um só tempo condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la.

Por que necessitamos de um novo modelo de gestão de pessoas? Porque o modelo utilizado até aqui tem suas bases formadas na administração científica, em que as pessoas são vistas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades ou funções. Essa visão das pessoas tem sido responsável por distorções na análise e na interpretação da realidade organizacional, gerando instrumentos, processos, metodologias inadequados para atuar sobre essa realidade. Tais distorções vêm sendo responsáveis por ocorrências como:

- instrumentos para gestão de pessoas de difícil compreensão e utilização por parte dos gestores, pessoas e pelos próprios profissionais especializados;
- desintegração entre as várias políticas e práticas de gestão de pessoas. É comum encontrar sistemas de remuneração que estimulam comportamentos diferentes e, eventualmente, conflitantes com os estimulados pelo sistema de desenvolvimento. Observamos em algumas empresas conflito entre o que é estimulado pela remuneração fixa e o que é estimulado pela remuneração variável;
- desorientação no trato de problemas na gestão de pessoas, em que as soluções são geralmente tópicas, desarticuladas entre si e com a estratégia organizacional. Há uma tendência de as prioridades serem estabelecidas em função das situações, das áreas ou das pessoas que mais pressionam;

- descrédito e insegurança em relação aos instrumentos de gestão, uma vez que há pressão para solucionar os problemas sem uma clara compreensão da realidade organizacional. Isso conduz, muitas vezes, à busca de modismos ou de propostas “modernas” de gestão sem que produzam os resultados esperados pela organização e pelas pessoas.

Por que essas distorções ocorrem? Ocorrem porque as bases onde estão assentados os conceitos e os instrumentos são movediças. Ou seja, a forma pela qual as pessoas são referenciadas, analisadas, diferenciadas e reconhecidas está assentada em bases que são alteradas em função das pressões recebidas pela organização, tanto do ambiente interno quanto do externo. A instabilidade dessas bases faz com que as pessoas tenham dificuldade de localizar-se na empresa, de avaliar com clareza suas perspectivas e de estabelecer um projeto profissional alinhado com as expectativas e as necessidades da empresa. De outro lado, a empresa tem dificuldade de deixar clara sua expectativa em relação às pessoas.

Essas distorções são agravadas quando a organização busca sistemas fechados de gestão, os chamados pacotes, e tenta implementá-los a todo custo. É como se construíssemos um modelo e tentássemos colocar a realidade dentro dele. O resultado é maior dificuldade para compreender a realidade e para alinhar as expectativas da organização e das pessoas.

Como corrigir essas distorções? Muitas empresas vêm conseguindo sucesso em contorná-las. Ao analisarmos tais experiências, é possível encontrar pontos comuns entre elas e estabelecer referenciais para analisar diferentes realidades organizacionais. Esses referenciais constituem-se em bases conceituais que podem ajudar-nos a olhar para a realidade organizacional.

### **A entrega**

O primeiro conceito é o de entrega. Verificamos que a pessoa é avaliada e analisada para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc. em função de sua capacidade de entrega para a empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, olhamos também como essa pessoa atua, sua forma de entregar o trabalho,

suas realizações, enfim, cada um de nós usa diferentes formas para assegurar-se de que a pessoa que está sendo escolhida terá condições de obter os resultados de que necessita. Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função de o que elas entregam, observamos que o sistema formal concebido, em geral, com base em conceito de cargos as vê pelo que fazem. Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão, ao olhar as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criando, assim, uma lente que distorce a realidade.

Essa é uma profunda transformação na forma de vermos as pessoas na empresa. Fomos educados a olhá-las pelo que fazem e é dessa forma que os sistemas tradicionais encaram-nas. Intuitivamente, valorizamos as pessoas por seus atos e realizações e não pela descrição formal de suas funções ou atividades. Ao mesmo tempo, somos pressionados pelo sistema formal e pela cultura de gestão a olhar a descrição formal, gerando distorções em nossa percepção da realidade. Como, por exemplo: tenho dois funcionários em minha equipe, os dois têm as mesmas funções e tarefas e são remunerados e avaliados por esses parâmetros; só que um deles, quando demandado para resolver um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia e é, portanto, uma pessoa muito valiosa. O outro não deixa o problema acontecer, e essa pessoa é muito mais valiosa, só que na maioria das vezes não é reconhecida pela chefia ou pela empresa.

Ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar seu desenvolvimento e para estabelecer recompensas.

A entrega da pessoa pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização (FLEURY, 2000).

### **Padrões de complexidade**

O conceito seguinte permite-nos avaliar o nível da entrega das pessoas. Esse conceito é o da complexidade.

Temos observado que o processo de valorização das pessoas pelo mercado e pela empresa está vinculado ao nível de agregação de valor para a empresa e para o negócio. Essa agregação de valor até bem pouco tempo podia ser medida pelo cargo e pelo nível hierárqui-

co da pessoa na empresa. Nestes últimos 20 anos, isso mudou. Até bem pouco tempo atrás, podíamos dizer que um supervisor de produção agregava mais valor que um ajudante de produção. Hoje, porém, não podemos dizer isso, porque já não existe o ajudante de produção; existe agora o operário multifuncional e polivalente, não existe mais o supervisor, mas grupos semi-autônomos e autogeridos. Antes, podíamos dizer que um diretor de empresa agregava mais valor do que um gerente; hoje, temos um gerente de uma unidade de negócio que fatura 500 milhões de reais por ano que agrega mais valor do que um diretor de outra unidade de negócio que fatura 50 milhões de reais por ano.

O mercado não podia ficar sem um elemento de diferenciação a partir da falência dos cargos como elementos diferenciadores. Naturalmente, passou a utilizar a complexidade das atribuições e responsabilidades como elemento de diferenciação.

A questão da complexidade sempre esteve presente nos critérios de diferenciação dos cargos, só que, com sua falência como elemento de diferenciação, a complexidade passou a ocupar o primeiro plano.

Ao analisarmos as descrições de cargo ao longo dos anos 90, notamos transformações em suas características. No final dos anos 80, eram tipicamente descrições das funções e atividades dos cargos; hoje, procuram traduzir as expectativas de entrega desses cargos e apresentam uma escala crescente de complexidade. Percebemos que as empresas vão intuitivamente procurando adequar-se à realidade. Ao fazê-lo conscientemente, entretanto, tornamos nossos sistemas de gestão mais eficientes.

Primeiramente, temos um elemento importante para definir desenvolvimento. O que é o desenvolvimento de uma pessoa dentro de uma organização? O desenvolvimento é a capacidade da pessoa para assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

Em segundo lugar, temos um conceito que nos permite efetuar uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração. Se a pessoa se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade e se, ao fazê-lo para agregar mais valor para a empresa/negócio, é justo que deva ser remunerada adequadamente.

Temos um conceito que nos ajuda a compreender a realidade, a agir sobre ela e a integrar desenvolvimento e remuneração.



## Espaço ocupacional

O terceiro conceito é decorrente da correlação existente entre complexidade e entrega. Ao considerarmos que uma pessoa agrega mais valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, concluímos que não é necessário promovê-la para que possa agregar mais valor. A pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa. Vamos chamar esse processo de ampliação do espaço ocupacional. A ampliação do espaço ocupacional acontece em função de duas variáveis: as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las, conforme mostra a Figura 2.3.

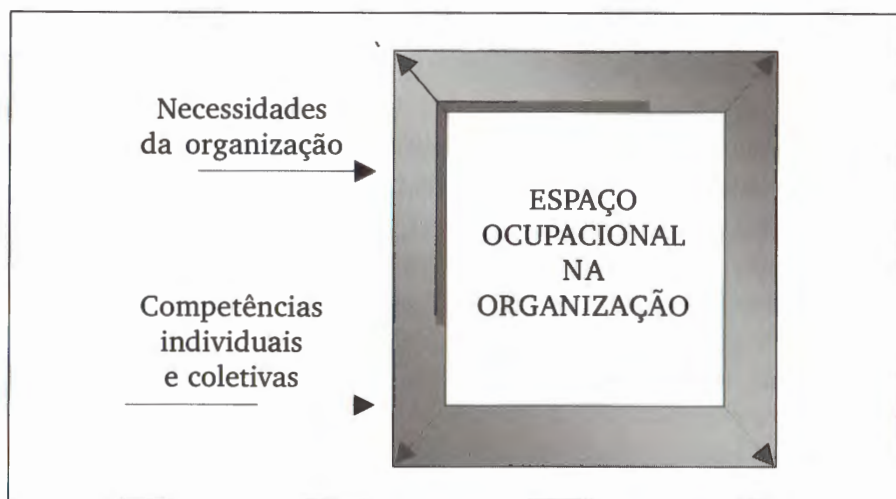


Figura 2.3 Forças definidoras do espaço ocupacional.

Temos observado que essa é outra característica comum da relação entre a pessoa e seu trabalho. Há uma tendência de as pessoas mais competentes serem demandadas a responder desafios e, à medida que respondem bem, recebem desafios maiores. Os sistemas tradicionais não conseguem dar respostas adequadas a essa característica, primeiramente porque reconhecem as pessoas pelo que elas fazem e não pelo que elas entregam e, em segundo lugar, porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas.

Esse fato tem contribuído para a existência de muitas injustiças nas empresas; por exemplo: temos em nossa equipe alguém que resolve os problemas para nós; temos que carregá-los para essa pessoa sem que ela seja necessariamente reconhecida ou recompensada por isso. Na verdade, a pessoa mais competente tende a ser sobrecarregada com atribuições mais complexas e exigentes, sem ter qualquer reconhecimento por isso. Outro exemplo comum é a chefia ficar tão dependente dessas pessoas que passa a bloquear qualquer possibilidade de ascensão profissional.

É importante percebermos a ampliação de espaço ocupacional como uma indicação do desenvolvimento da pessoa e de sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial.

## CONCLUSÕES

O ambiente onde nos inserimos exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível. Para ampliarmos a discussão sobre esse modelo, vamos analisar na Parte II os processos de gestão de pessoas: movimentação, desenvolvimento e valorização.

## QUESTÕES E EXERCÍCIOS

### Questões para fixação

1. Quais são as premissas que servem como base de apoio para modelos de gestão de pessoas na empresa moderna?
2. Qual é o papel das pessoas e da empresa no modelo de gestão de pessoas?
3. Quais são os principais processos de gestão de pessoas na empresa e o que os caracteriza?
4. Como podem ser caracterizados os conceitos de entrega, complexidade e espaço ocupacional?

## Questões para desenvolvimento

1. Qual a relação existente entre processos de gestão, bases estruturais e processos de apoio?
2. Quais são as relações estabelecidas entre as pessoas e a empresa no modelo de gestão de pessoas?
3. Qual a importância dos conceitos de entrega, complexidade e espaço ocupacional para a compreensão do modelo de gestão de pessoas para a empresa moderna?
4. Como se relacionam os conceitos de entrega e complexidade?
5. Qual a importância do conceito de espaço ocupacional para compreendermos o processo de desenvolvimento profissional na empresa moderna?
6. Que características deve ter o modelo de gestão de pessoas de uma empresa voltada para o *e-commerce*?

## EXERCÍCIOS E ESTUDOS DE CASO

### Caso 1

Analise a empresa Venhacrescer. A empresa é líder em seu setor e um nome consolidado no mercado em que atua. Sua principal estratégia de gestão de pessoas é o desenvolvimento interno de seus quadros. Para tanto, procura nas principais universidades jovens talentos que seleciona para seu programa de *trainees*.

O programa de *trainees* tem duração de um ano: a pessoa estagia nas principais áreas e recebe informações sobre a empresa e suas políticas. Após o programa, a pessoa é absorvida pela empresa na área para a qual havia sido selecionada no início do programa.

A Venhacrescer tem como política formar seus quadros gerenciais com 1/3 de pessoas oriundas de suas bases operacionais, 1/3 de pessoas oriundas do programa de *trainees* e 1/3 de pessoas contratadas no mercado. A empresa está preocupada pelo fato de perder seus *trainees*; apenas 5% deles permanecem na empresa depois de quatro anos, gerando os seguintes problemas:

- falta de profissionais treinados e capacitados para assumir a média gerência da empresa;
- envelhecimento do quadro de gerência sênior sem reposição;
- pressão para aumento das faixas salariais para atração de profissionais formados e para a retenção dos atuais.

A Venhacrescer projeta para os próximos anos um acirramento da concorrência e, por ser uma tradicional fornecedora de gerentes para o mercado, teme um agravamento do quadro, inclusive a perda de executivos seniores. Como solucionar esse problema, sabendo que:

- há um descontentamento dos *trainees* em relação às perspectivas de desenvolvimento na empresa;
- os gerentes da Venhacrescer são muito procurados pelo mercado;
- o acesso a posições gerenciais por parte da base operacional não é muito fácil, os gerentes oriundos da base operacional encontram dificuldades para um crescimento mais rápido na carreira?

### Caso 2

A empresa Atende Bem atua no crescente mercado de centrais de atendimento. Atualmente, o efetivo da Atende Bem é de 3.500 funcionários distribuídos em cinco centrais interligadas entre si. Desse modo, a empresa presta serviço para todo o território nacional. A empresa tem hoje um grande desafio que é o de motivar e comprometer os funcionários com seu negócio. As características do efetivo das centrais são:

- tempo médio de permanência na empresa – 2 anos;
- perfil: sexo feminino – 83%, idade média – 21 anos, nível educacional – superior em andamento, estado civil – solteiro;
- quantidade de atendimento em média a cada turno (quatro anos) – 235 atendimentos.

Em pesquisa de clima organizacional realizada por uma empresa especializada, foram levantados os seguintes problemas:

- insatisfação em relação aos salários;
- falta de carreira e oportunidades de desenvolvimento;
- alto nível de pressão.

O que fazer para estimular e sustentar um clima organizacional melhor e um maior nível de comprometimento?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.
- RICHARDSON, J. *Models of reality: shaping thought and action*. New York: Lomond Books, 1984.
- SEMLER, R. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SILVA, B. *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

## Parte II

### PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesta parte do livro, detalharemos os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização e todo o conjunto de práticas existentes em cada um dos processos.

Cada um dos próximos capítulos será dedicado a um processo. Em cada capítulo, trataremos os aspectos conceituais envolvidos, as principais práticas da perspectiva da empresa e da perspectiva da pessoa, o uso de serviços e apoio de terceiros e as grandes tendências.

Nossos objetivos nestes capítulos são: ajudar o leitor a posicionar-se em relação ao tema, oferecer elementos para que o leitor possa compreender sua realidade organizacional de forma crítica e atuar sobre ela, permitir ao leitor olhar para si mesmo e posicionar-se em relação a seu projeto profissional e, finalmente, estimular avanços na reflexão sobre a gestão de pessoas.

Em cada capítulo, são utilizados exemplos e análise de casos ou situações. Nosso objetivo é ilustrar as possibilidades de aplicação dos conceitos. Há, entretanto, que termos cuidado: em muitos casos, o exemplo é uma forma particular de aplicação do conceito, mas não a única. É muito importante que o leitor considere sempre sua realidade em particular e faça as adaptações necessárias.