

GESTÃO DE PESSOAS

Sonia Maria Guedes Gondim
Janice Janissek de Souza
Adriano de Lemos Alves Peixoto

Introdução.....343

Recursos humanos e gestão de pessoas: faces ou fases?.....345

Os modelos de gestão de pessoas: instrumental, político e estratégico.....347

 O modelo instrumental.....348

 O modelo político.....349

 O modelo estratégico.....350

 Implicações do uso de cada modelo: a favor da integração.....351

 Refletindo sobre os modelos de gestão de pessoas na realidade brasileira.....353

Os sistemas de gestão de pessoas: explorando a dimensão técnica.....354

 O sistema de ingresso de pessoas.....354

 O sistema de desenvolvimento de pessoas.....357

 O sistema de valorização de pessoas.....359

Competências do gestor de pessoas: desafios da formação.....362

Desafios e perspectivas na atuação em gestão de pessoas:

 a internacionalização e a diversidade cultural.....366

 Questões norteadoras da atuação profissional em gestão de pessoas.....369

Considerações finais.....371

Questões para discussão.....373

INTRODUÇÃO

Toda organização constrói expectativas de como as pessoas devem se comportar nos ambientes de trabalho. Tais expectativas

referem-se aos diversos tipos de vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho e as relações com colegas, superiores, líderes, colaboradores e público externo. Os elementos constitutivos que

portamentais servem de princípios e diretrizes para a gestão de indivíduos e grupos nas organizações. Na literatura nacional, encontramos dupla referência a esse campo de conhecimento e intervenção em organizações: a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas. No primeiro caso, parte-se do princípio de que as pessoas são um tipo de recurso que necessita ser gerenciado, como os demais recursos disponíveis nas organizações – os financeiros, os materiais e os tecnológicos. Os críticos do uso dessa terminologia optam pela segunda expressão: “gestão de pessoas”. O principal argumento é o de que não se pode pensar a gestão de indivíduos e grupos humanos no mesmo nível que os demais recursos organizacionais. A dimensão da subjetividade é expressa na maneira como cada um percebe o mundo e atua nele e se diferencia dos demais recursos, cujo peso maior está na dimensão objetiva. Ainda que se reconheça a necessidade de definir um setor, um departamento ou uma área especializada responsável pelas atividades administrativas relativas a pessoal e pelas políticas gerais de inserção, socialização, desenvolvimento, treinamento, promoção e desligamento, a gestão de pessoas é uma função transversal que perpassa vários níveis organizacionais. A rigor, poderíamos dizer que a despeito de se optar pelo uso de uma ou outra terminologia, há sempre um modelo explícito ou implícito de como lidar com as pessoas na administração de recursos humanos, que orienta tais políticas no contexto organizacional (Mascarenhas; Vasconcelos, 2004). Com base no argumento apresentado, optamos por usar neste capítulo a terminologia “gestão de pessoas”.

O modelo de gestão de pessoas define como selecionar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensar, remunerar, avaliar, promo-

ver, preparar o bem-estar e a qualidade de vida e também preparar para a aposentadoria e o desligamento. Em outras palavras, o modelo de gestão de pessoas organiza a vida no trabalho e zela pelo melhor equilíbrio entre os interesses da organização e as outras esferas da vida pessoal, tais como lazer, família, religião, política e vida social.

Além da necessidade de conciliação de interesses, a concepção de um modelo de gestão de pessoas une e encadeia quatro elementos: conceitos teóricos, contexto, ferramentas e aplicação. Os conceitos teóricos referem-se a pressupostos sobre o homem no contexto do trabalho, em suas relações com os colegas que compartilham o mesmo ambiente e também com as organizações (p. ex., contratos psicológicos, motivação, comprometimento, emoções no trabalho). O contexto refere-se à compreensão de que as relações de trabalho se dão em um ambiente histórico, social e cultural que sofre alterações ao longo do tempo (p. ex., as diferenças individuais, as condições e a organização de trabalho, o clima psicológico da organização, todos esses aspectos repercutem na motivação da pessoa para o trabalho). O terceiro elemento, o das ferramentas, refere-se ao aparato instrumental necessário para gerir as relações de trabalho em contextos diversos (p. ex., desenvolver ferramentas para medir o clima psicológico e a motivação no trabalho). As ferramentas mantêm alinhamento com as concepções, os pressupostos antropológicos (concepções do homem) e também com a interpretação do momento histórico, social e cultural de atuação. Por último, a aplicação diz respeito ao teste empírico do conjunto instrumental construído a partir dos conceitos teóricos para fins de gestão das relações de trabalho – planejamento de ações para melhorar a motivação no trabalho, alinhando as concepções teóricas sobre o tema e os resultados das pesquisas feitas na organização (Bittencourt et al., 2004).

Talvez um dos grandes desafios na gestão de pessoas seja fazer da aplicação uma oportunidade de corrigir rumos e aprimorar processos, deixando de ser restrita a uma mera aplicação irrefletida, sustentada na crença ingênua de que a experiência profissional é suficiente para assegurar a competência. Ainda que haja sinais de mudança, não é difícil constatar que, salvo algumas exceções, a literatura nacional dispõe de mais publicações para instrumentalizar a gestão de pessoas do que de textos que ofereçam ferramentas de reflexão para orientar a prática profissional. A reflexão teórica ajuda na redefinição dos pressupostos e das crenças sobre as relações do homem com o trabalho e as organizações. A reflexão metodológica, por sua vez, aperfeiçoa os métodos de avaliação de procedimentos para desenhar de modo mais competente o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas. Contribuir para a reflexão crítica associada à instrumentalização é um dos nossos principais objetivos neste capítulo.

Ao reconhecer que não podemos prescindir de um modelo que dê suporte a uma gestão de pessoas no contexto organizacional, o desafio passa a ser o de promover uma ação crítica que considere bases filosóficas, sociais, psicológicas, históricas, econômicas, éticas, tecnológicas e políticas, sem ignorar que a gestão é uma práxis (ação politicamente implicada), que exige ferramentas e procedimentos metodológicos que a tornem viável. O psicólogo, como um dos principais atores que trabalham na (e com) gestão de pessoas, necessita estar atualizado sobre as discussões teóricas diretamente relacionadas ao tema e sobre os resultados de estudos empíricos que sinalizam as melhores e mais efetivas práticas na área. Tais informações, acrescidas de orientações metodológicas de trabalho, fornecem ao psicólogo melhores condições de decidir criticamente as posições episte-

que podem orientar sua atuação na área.

Na tentativa de atender a esse objetivo geral, estruturamos o capítulo da seguinte forma. Na primeira seção, discutimos e problematizamos algumas das principais dimensões conceituais que caracterizam a gestão de pessoas. Na segunda seção, caracterizamos os modelos de gestão de pessoas e destacamos o hibridismo existente nessa área. Na terceira, oferecemos um panorama dos três grandes eixos da gestão de pessoas – ingresso, desenvolvimento e valorização –, visto que o aprofundamento de cada um deles encontra-se em outros capítulos deste livro (Caps. 13 ao 17). As diretrizes gerais de atuação do psicólogo nesses três eixos também constituem objeto de análise. A quarta seção aborda o perfil do gestor de pessoas e comenta as necessidades de formação, desenvolvimento e atualização. A quinta e última seção discorre sobre os cenários futuros da gestão de pessoas, apontando os principais questionamentos e desafios para a maturidade desse campo de conhecimento e aplicação. Para finalizar o capítulo, acrescentamos uma síntese com questões para orientar a metodologia de trabalho do psicólogo ou de qualquer outro profissional que atue na gestão de pessoas.

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS: FACES OU FASES?

Ao realizar uma leitura dos autores que abordam a história da gestão de pessoas, é comum encontrar referências que a caracterizam como um modelo que veio a opor-se à concepção de trabalhadores como recursos equivalentes a quaisquer outros meios organizacionais (p. ex., econômicos, materiais, tecnológicos, etc.), destituindo-os de seu estatuto antropológico, como no caso da administração de recursos hu-

manos. A influência das ciências sociais nos estudos do comportamento organizacional e do gerenciamento de pessoas no trabalho fez com que as pessoas deixassem de ser vistas como meros instrumentos e passassem a constituir valores fundamentais, um capital (riqueza capaz de produzir mais riqueza), tornando-as cada vez mais estratégicas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Alguns autores incluem na história dos modelos de gestão de pessoas, além da dimensão estratégica, as dimensões política (Siqueira, 1998) e da subjetividade (Davel; Vergara, 2001). A dimensão política refere-se ao reconhecimento das diferenças de *status* e de poder entre os atores que integram o cenário organizacional, exigindo manejo adequado para obter-se equilíbrio entre interesses não necessariamente antagônicos, mas diversos.

A subjetividade, por sua vez, é um conceito que se polariza com a objetividade, sendo descrita como a condição natural de interioridade humana que permite apreender o mundo e construir-se a si mesmo. Por se tratar de seres sociais, a interioridade se constrói no processo de interação. A dialética entre o que se apresenta ao homem e como ele o representa e o interpreta é o princípio lógico da construção de uma subjetividade que é continuamente ressignificada ao longo da vida pessoal, social e profissional. Incluir a subjetividade na gestão de pessoas significa reconhecer e respeitar o caráter multidimensional e o papel ativo de cada um na construção de sua relação com o trabalho.

A inclusão de cada nova dimensão na gestão de pessoas tende a marcar um distanciamento entre uma suposta visão instrumental e estratégica associada à administração de recursos humanos, a favor de um modelo de gestão de pessoas que leva em conta a dimensão subjetiva e política dos trabalhadores. A rigor, há uma am-

pla variedade de combinações que tornam qualquer modelo dicotômico, que se supõe evolutivo, incapaz de dar conta das especificidades que cercam essa área (Brewster, 1994). A desconsideração dessas diferenças em grande parte deve-se à forte influência norte-americana na literatura mundial sobre gestão de pessoas, inclusive no Brasil (ver também Tonelli et al., 2003).

Essa variedade de posições sobre a gestão de pessoas traduz-se em publicações basicamente de dois tipos. De um lado, temos os textos que tratam a questão do ponto de vista técnico, o que é encontrado nos manuais de recursos humanos que oferecem orientações de como atuar em diversos sistemas que compõem a gestão de pessoas no contexto organizacional. Existem também as publicações que introduzem reflexões teóricas e críticas sobre a importância da dimensão subjetiva e humana no contexto das relações de trabalho, mas deixam de lado aspectos mais técnicos da referida atuação. Para além dessa ilusória oposição, a dimensão humana e a técnica necessitam caminhar juntas, pois a opção por uma delas atende a apenas uma visão parcial e distorcida da gestão de pessoas. Isso significa que, ao acreditarmos que a gestão é uma questão meramente técnica, destituímos o homem da dimensão social que lhe é inerente. Ao defendermos que a dimensão humana deve ser privilegiada, corremos o risco de praticar uma gestão ingênua e pouco efetiva para a pessoa, a organização e o desenvolvimento social. Se deixarmos que a dimensão política ocupe o centro, arriscamos a exercer uma gestão pouco pragmática que igualmente gerará insatisfação para todas as partes (trabalhadores, gestores e sociedade).

O psicólogo e os demais profissionais que atuam em gestão de pessoas estão continuamente sendo desafiados a lidar com as contradições, idiosincrasias, paradoxos e

conflitos que cercam as relações complexas dos homens com o trabalho e as organizações. São faces da gestão de pessoas que não podem ser evitadas ou suprimidas. Se esse encontro é rotineiro, consideramos fundamental qualificar teórica e metodologicamente os profissionais que atuam nessa área como uma forma de se tornarem mais conscientes das limitações de sua atuação e mais críticos na construção de sua trajetória de carreira como gestores de pessoas.

Acreditar que a gestão de pessoas, na atualidade, encontra-se distante da lógica da racionalidade instrumental, da produtividade e da eficiência, a qual orientava os colegas que iniciaram as práticas nessa área, é ignorar que essa lógica é uma face da gestão que não pode ser de todo abandonada. O equilíbrio entre a racionalidade instrumental (embasada na eficiência) e a racionalidade substantiva (sustentada em valores sociais), conforme ilustrado na Figura 12.1, é talvez o ideal que almejamos no campo da gestão, não importa quão distante ainda nos encontramos dele.

Em resumo, desvencilhar-se do pensamento dicotômico e perceber a gestão de pessoas na sua complexidade é um caminho a ser trilhado. Cabe ao profissional da área ter coragem de assumir seu papel

como protagonista de sua trajetória na atuação em gestão de pessoas.

OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: INSTRUMENTAL, POLÍTICO E ESTRATÉGICO

Ainda que tenhamos nos posicionado criticamente sobre o pensamento dicotômico na gestão de pessoas, não podemos deixar de informar ao leitor os modelos existentes na literatura sobre o assunto. Lembremos, no entanto, que modelos de pessoas são representações e configurações que sintetizam um conjunto de pressupostos e elementos que, de maneira coerente e articulada, caracterizam a forma de pensar e agir de uma organização em relação a seus membros. Em poucas palavras, o modelo de gestão de pessoas é a maneira de compreender como uma organização se estrutura e se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no contexto de trabalho (Fischer, 2001).

É possível identificar quais são os modelos de cada época não só observando os discursos e as práticas adotadas por gestores organizacionais, mas também por meio dos

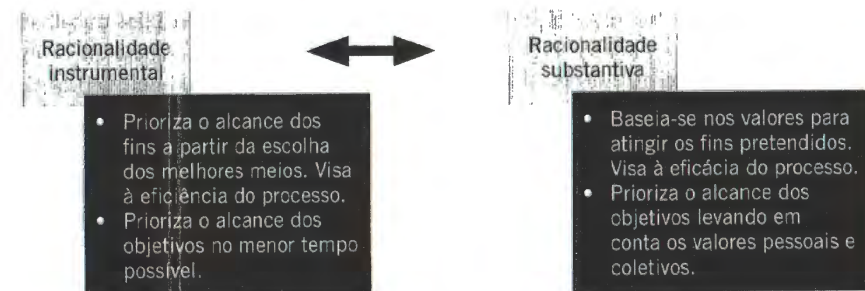


Figura 12.1 Tipos de racionalidades a serem consideradas na gestão de pessoas.

Fontes: Os autores.

conteúdos e ideias contidos nos textos académicos ou em publicações para o público em geral. Por esses meios, são disseminados um conjunto de pressupostos, políticas e práticas do gerenciamento de pessoas.

E qual é a utilidade dos modelos de gestão de pessoas para os profissionais da área? Os modelos são instrumentos analíticos que ajudam a identificar quais são as concepções que norteiam e sustentam a dinâmica organizacional e a prática profissional. Quando se compreende de modo mais aprofundado tal dinâmica, o profissional consegue ter uma percepção clara dos limites e das possibilidades de sua atuação. Pode, portanto, avaliar quais políticas e práticas a organização está preparada para adotar e quais são as que não encontram suporte para serem sustentadas ao longo do tempo. Consideramos que é uma análise de suma importância para compreender a realidade na qual se atua.

Na literatura, há três grandes modelos que sintetizam e mostram os caminhos percorridos pela área ao longo do tempo: o instrumental, o político e o estratégico. Embora apresentados em separado, na prática, eles influenciam-se mutuamente e unem-se compondo modelos híbridos, dependendo dos valores da organização, do setor de atuação e das concepções de pessoas daqueles profissionais que atuam na área de gestão.

O modelo instrumental

Considerado o modelo de gestão mais tradicional, o modelo instrumental ou funcional alinha-se com as ideias clássicas na teoria organizacional e utiliza os conceitos de estabilidade, previsibilidade, racionalidade e maximização dos resultados econômicos (Motta; Vasconcelos, 2002). A organização é concebida como um organismo adapta-

tivo inserido em um ambiente natural que direciona as estratégias a serem utilizadas para fins de maximização de sua produtividade e obtenção de melhores ganhos.

Além do alinhamento com conceitos clássicos, esse modelo advoga pela convergência de interesses entre pessoas, organizações e sociedade (Davel; Vergara, 2001). A suposição é que uma sociabilidade harmoniosa geraria eficiência econômica e permitiria desenvolver uma estratégia ótima para o alcance dos objetivos organizacionais, ao tempo que atenderia aos interesses individuais. Essa crença está associada a outra, considerada chave no modelo instrumental, a de que todo conflito de interesses é disfuncional para a organização, prejudica o bom funcionamento institucional e, portanto, deve ser evitado. Os debates acabam sendo desestimulados e as decisões são tomadas nos níveis hierárquicos mais elevados. É a cúpula da organização que define as estratégias e os processos de mudança organizacional por se considerar a mais preparada para identificar as pressões ambientais que afetam a estabilidade da organização e obrigam a adoção de medidas adaptativas. Não é por acaso que a diversidade cultural e de opiniões é vista como um problema por gerar instabilidade e aumentar a necessidade de se buscar harmonia (Mascarenhas; Vasconcelos, 2004).

Esse modelo também contempla um conjunto de crenças acerca dos trabalhadores como recursos necessários para que a organização alcance seus resultados. Devem atuar, portanto, em conformidade com as demandas adaptativas da organização. Orientados por esse pressuposto, os profissionais de gestão de pessoas empreendem ações para buscar a conformidade, na esperança de que o alcance dos resultados proporcione satisfação para empregados e sociedade.

Ao considerar os pressupostos e as suposições apresentados, o modelo instru-

mental de gestão de pessoas assume o papel de definir políticas, objetivos e ações necessárias para responder de forma mais adequada às exigências do ambiente e colocar em prática as decisões estratégicas da organização. Apesar das críticas, a perspectiva instrumental trouxe contribuições significativas para a área de gestão. Um exemplo é a preocupação com o detalhamento da descrição e da análise de cargos, que favorece a definição do perfil da pessoa capaz de assumir postos de trabalho com a competência requerida. Os procedimentos de seleção, treinamento e qualificação e também de avaliação de desempenho passaram a fazer uso de indicadores objetivos que permitem testar as características dos candidatos, fornecendo parâmetros para promover e recompensar, além de dar subsídios para os planos de qualificação e treinamento (Caps. 16 e 17).

Em resumo, o modelo instrumental concebe a gestão de pessoas como uma questão técnica, sustentada na racionalidade de meios e fins. Sendo assim, o foco é fortemente direcionado para ajustar o desempenho individual e grupal às expectativas organizacionais. A conformidade e a convergência de objetivos é uma condição para que tanto indivíduos quanto organizações atendam seus interesses. E, por último, se a organização tem êxito, os trabalhadores, por consequência, também são beneficiados.

O modelo político

Uma das principais diferenças do modelo político em relação ao instrumental é a noção de conflito. Enquanto no modelo instrumental o conflito é evitado, porque gera desagregação, no político, ele torna-se fundamental nos processos de gestão. As pessoas são vistas como atores políticos que buscam a concretização de seus interesses e,

portanto, possuem necessidades nem sempre convergentes com as da organização. A arena política está aí montada, e os gestores atuam como árbitros cujo objetivo é obter acordo entre as partes. Há necessidade de integrar os interesses de cada um dos diferentes grupos sociais para encontrar uma solução negociada que resultará em um pacto político (Mascarenhas; Vasconcelos, 2004). Em síntese, consideramos uma contribuição importante desse modelo a visão da organização como arena política que oferece a possibilidade de debate e negociação em busca de soluções de consenso.

Um de seus princípios é que a organização é concebida como um processo de construção social que ocorre por meio da ação política dos variados grupos organizacionais. As decisões e as implementações de mudança organizacional exigem, portanto, negociações que levem em conta a diversidade de interesses.

O papel da área de gestão de pessoas está relacionado à definição de políticas e práticas consideradas negociáveis e contingenciais. São, portanto, soluções temporárias e resultantes de situações específicas a partir de um diagnóstico organizacional. Isso não quer dizer que o profissional da área não se dedique a um plano mais geral de longo prazo de investimento no desenvolvimento dos trabalhadores, em sua autonomia de trabalho e na democratização das relações de trabalho, mas o foco está muito direcionado para a busca de um equilíbrio entre interesses diversificados.

Em resumo, a visão da organização como um processo de construção social, o reconhecimento do conflito e a noção de flexibilidade e de participação são interpretados pelo modelo político como inerentes à dinâmica organizacional. O reconhecimento do papel das pessoas como atores que buscam alcançar objetivos próprios muitas vezes divergentes dos objetivos da organi-

zação requer também admitir a fluidez dos processos organizacionais, contrapondo-se à visão da organização como algo estático, previsível e controlável.

O modelo estratégico

A questão da estratégia, entendida como um conjunto integrado de ações e regras que permitem à organização atingir com sucesso seus objetivos, surge em um contexto marcado por transformações no mundo das organizações e dos processos de trabalho. A competitividade acentuada pela globalização dos mercados, o reconhecimento da inovação como um fator-chave para conseguir sobreviver e se sustentar no mercado e as transformações mais amplas que se processam nas sociedades contemporâneas são pressões centrais que impulsionam as organizações a adotarem novas formas de organizar o trabalho e, por conseguinte, de gerenciar as pessoas.

Uma visão ampla desse modelo é apresentada por Ulrich (2002, 2004) e aponta a necessidade de haver equilíbrio entre processos e pessoas e também entre o operacional e o estratégico. Ele alerta para a importância das ações da gestão de pessoas buscarem um equilíbrio entre os parceiros internos (empregados) e externos (comunidade local, outras organizações, sociedade civil) e ainda entre o olhar no futuro (estratégia) e o olhar no presente (cultura).

Do ponto de vista de Coda, Cesar e Garcia (2003), a gestão estratégica traduz-se na capacidade de a organização criar bons indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas e atender a uma preocupação crescente com os resultados efetivos que essa área de gestão pode trazer para o desempenho da organização. Encontrar os indicadores que mostrem as relações entre, de um lado, políticas e práticas de gestão de

pessoas, e, de outro, o desempenho individual e organizacional, historicamente, tem sido um desafio para os pesquisadores e os gestores da área.

Um dos princípios desse modelo é o de que as políticas (proposições gerais que orientam as ações na área) e práticas (ações específicas) de gestão de pessoas apenas impactam os resultados finais da organização conforme estão intrinsecamente alinhadas com os objetivos e as estratégias globais da organização. A busca de alinhamento de funções e práticas da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização constitui uma de suas principais metas.

Na década de 1980, apareceram as primeiras tentativas de desenhar o modelo estratégico quando se afirmou a importância do alinhamento entre a missão, a estratégia, a estrutura e os sistemas de gestão de pessoas. Tanto a área de gestão de pessoas buscaria alinhar-se à estratégia da organização quanto cada uma das unidades estratégicas perceberia a gestão de pessoas como uma grande aliada na implementação da estratégia organizacional (Lacombe; Tonelli, 2001).

Na tentativa de encontrar esse alinhamento, a área de gestão de pessoas passa a perguntar-se quais de suas práticas contribuem para os resultados organizacionais, econômicos, tecnológicos, políticos, ambientais, sociais e a qualidade de vida do trabalhador, além de avaliar a coerência entre as ações de gestão de pessoas e a estratégia da organização. A expectativa é de haver consistência entre as ações conjuntas de gestão de pessoas e também de coerência entre tal conjunto de ações e as metas estratégicas da organização (Ferris et al., 1999; Schuler, 1989). Em resumo, o modelo estratégico compele a gestão de pessoas a reposicionar-se na dinâmica organizacional. A preocupação com o alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais tam-

bém exerce uma pressão nas relações de poder, visto que tais objetivos só poderão ser alcançados se os aspectos relativos à qualidade de vida e ao bem-estar do trabalhador forem observados.

A incorporação da estratégia na gestão de pessoas compele os profissionais da área a preocuparem-se em ter uma formação mais ampla e crítica dos processos de trabalho e da organização, para além de seu repertório técnico (políticas e práticas específicas de sua atuação). Afinal, eles exercem também um papel decisivo na preparação dos demais gestores para assumirem uma posição mais ativa na coordenação de suas equipes de trabalho. Isso enfraquece a suposição de que as atividades de gestão de pessoas são de responsabilidade exclusiva de profissionais especializados. De fato, os gestores de pessoas e os demais gestores trabalham conjuntamente na elaboração das políticas e no desenvolvimento de práticas de gestão. O psicólogo, por exemplo, é um profissional cuja formação o prepara para atuar na área de gestão de pessoas (Salgado; Peiró, 2008). Seus conhecimentos sobre processos organizacionais, comportamento humano no trabalho e nas organizações, processos grupais (liderança, influência social, comunicação, conformidade e consenso), testes e avaliação psicológica, entre outros, oferecem base para que o psicólogo seja capaz de realizar atividades relacionadas, por exemplo, ao desenvolvimento de líderes e de equipes de trabalho, processos seletivos, pesquisas de clima organizacional, programas de qualidade de vida no trabalho, aconselhamento e orientação de carreira e preparação para aposentadoria. Após o entendimento das ideias centrais que caracterizam os modelos de gestão de pessoas, consideramos importante discutir também quais são as implicações do uso de cada um deles e da concepção sobre o que são modelos complementares.

Implicações do uso de cada modelo: a favor da integração

A breve apresentação dos três modelos (instrumental, político e estratégico) pode induzir o leitor a pensar em uma perspectiva evolutiva dos modelos de gestão de pessoas, mas, a rigor, não é isso que ocorre na prática. A cada nova perspectiva incorporada, a gestão de pessoas torna-se mais complexa. O modelo estratégico, por exemplo, não pode prescindir da dimensão política e tampouco da dimensão instrumental, sob pena de tornar a gestão inviável. E isso não ocorre apenas no âmbito das organizações empresariais privadas, como ingenuamente muitos acreditam. As organizações públicas passaram por um longo processo de reforma para incorporar a dimensão gerencial, na tentativa de melhorar seu desempenho, pois devem primar pelo bom aproveitamento do recurso público e atender ao cidadão. Enfim, não podemos crer que o modelo estratégico seja o melhor entre os três apresentados e que o instrumental deva ser totalmente abandonado. Os três modelos estão imbricados na gestão de pessoas (ver síntese dos três modelos na Fig. 12.2).

Reiteradas vezes neste capítulo, defendemos o ponto de vista que não se pode pensar em uma perspectiva evolutiva dos modelos, mas sim em um hibridismo, cujo arranjo depende do contexto no qual a gestão de pessoas tem curso. Sendo assim, acreditamos ser frutífero discorrer sobre as implicações decorrentes da opção por um ou outro modelo de gestão de pessoas.

Em algumas organizações, a dimensão política ocupa um papel central. Em outras organizações, a racionalidade instrumental é mais fortemente requerida, como no caso de organizações de grande porte, cujos produtos ou serviços exigem procedimentos rigorosos de segurança. A dimensão estratégica é fortemente deman-

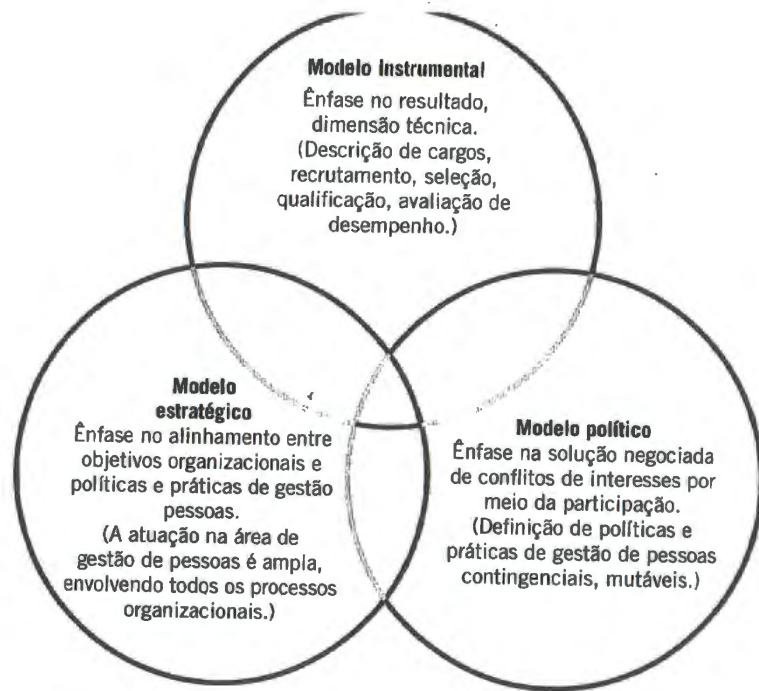


Figura 12.2 Síntese das características dos modelos de gestão de pessoas.

Fonte: Os autores.

dada em ambientes competitivos, pois sua ausência pode colocar em risco a própria sobrevivência da organização. Além disso, a estratégia não é uma variável neutra, ou seja, ela tem de ser pensada à luz do contexto em que emerge. Para o bem ou para o mal, a implantação de uma, duas ou várias estratégias depende dos valores da organização, do jogo de forças internas e externas e do ambiente competitivo circundante. A dimensão política e a instrumental não se encontram alijadas desse processo.

É preciso refletir também que, dependendo da fase de desenvolvimento em que está a organização, pode haver uma ênfase maior na dimensão instrumental, política ou estratégica. A escassez de profissional habilitado no mercado de trabalho pode fazer com que uma organização priorize o

investimento em treinamento e diminua a rigidez de processos seletivos, procurando identificar o candidato que reúne condições de ser treinado. Nesse caso, a dimensão instrumental e a estratégica alinham-se, visto que a característica do mercado e a necessidade da organização levam a pensar em investimentos a médio e longo prazos.

Ademais, testemunhamos o aumento da pressão para haver maior equilíbrio entre o bem-estar e a satisfação das pessoas e os objetivos da organização. As contribuições da ergonomia e dos estudos que, direta ou indiretamente, estão relacionados ao bem-estar no trabalho evidenciam a impossibilidade de se alcançar resultados, ignorando os limites e as necessidades pessoais. Valorizar as potencialidades dos trabalhadores, investindo em treinamento, desen-

volvimento e educação; perceber a gestão do conflito como inerente à relação pessoa-organização; e promover a cooperação e o trabalho em equipe, tudo isso sinaliza diretrizes que podem tornar a gestão de pessoas mais exequível. No entanto, seria precipitado pensar que tais diretrizes eliminam a exigência de algum grau de conformidade e o sacrifício de interesses e necessidades pessoais. Isso é inerente a qualquer forma de organização social. A diferença é que a conformidade pode ser obtida pela coerção, em que apenas uma parte impõe-se à outra, e a negociação requer que os atores reconheçam que o sacrifício de interesses é inerente a toda forma de organização social, sendo a cooperação uma conquista, em que ambos os lados cedem um pouco.

É fato, contudo, que em toda sociedade, encontramos partes que possuem mais poder que outras e obviamente vão lançar mão dessa posição privilegiada para tentar impor suas regras, o que obriga a outra a encontrar formas de organização que aumentem seu poder de negociação. Reconhecer criticamente o contexto de contradições e desigualdades de poder onde estamos inseridos, atrelada a uma boa formação teórica e metodológica, seguramente ajuda o profissional a se implicar e assumir sua responsabilidade social em todo esse processo. Resistir a assumir uma atuação acrítica que se centra na defesa da subjetividade da pessoa, esquecendo-se das restrições estruturais e dinâmicas de sua inserção, ou uma atuação exclusivamente técnica que ignora a dimensão humana, ou ainda uma atuação política que desconsidera a dimensão técnica e estratégica, tudo isso constitui grande desafio para a atuação profissional de gestão de pessoas.

Uma das preocupações que angustiam os profissionais, particularmente os mais inexperientes, é a decepção que sentem ao perceberem que a organização assume um

modelo instrumental de gestão de pessoas. O sentimento de impotência, fragilidade e ausência de poder de influência suficiente para alterar a situação acomete o profissional. Esse é um sentimento justificável e, em muitos casos, uma consequência do lugar que a área de gestão de pessoas ocupa no organograma organizacional, daí a importância da formação teórica, técnica, ética e política do profissional. Não é incomum a organização manter um setor de gestão de pessoas, mas o espaço físico e o status social dado a ele o coloca em uma posição secundária em relação aos demais setores. Compreender o contexto em que se está inserido e saber atuar nele constitui uma etapa importante da formação ou do amadurecimento do profissional de gestão de pessoas. Assim, precisamos estar preparados para a disputa de poder.

Refletindo sobre os modelos de gestão de pessoas na realidade brasileira

No contexto brasileiro, encontramos um leque muito variado de estágios de desenvolvimento dos modelos de gestão de pessoas. Diversos estudos têm apontado que a implementação efetiva da perspectiva estratégica é difícil de ser encontrada na prática, visto que os profissionais enfrentam muitas barreiras para tornarem a área ativamente engajada e influente nas decisões estratégicas da organização. Um bom exemplo dessa situação pode ser percebido em um estudo de Curado, Pereira Filho e Wood Jr. (1996) que investigou as políticas e as práticas de gestão de pessoas adotadas em médias e grandes empresas e concluiu haver estágios diferenciados que variavam das atividades mais rotineiras às mais inovadoras. Na maioria das empresas estudadas, a área de

gestão de pessoas permanecia voltada para questões trabalhistas, baseada no tipo de estrutura dominante representada pelo departamento de pessoal, ou seja, alicerçada fortemente na dimensão instrumental.

Essa situação encontra apoio em um trabalho de Dias, Lopes e Dalla (2007) no qual os autores investigaram se o discurso contemporâneo de gestão de pessoas dava suporte à prática profissional e concluíram que, apesar de encontrarem indícios de ações nessa direção, há uma distância entre o discurso da ênfase na dimensão estratégica e as práticas efetivamente adotadas. A dimensão estratégica é incluída na gestão de pessoas a partir de uma demanda dos dirigentes que compelem a área a assumir um papel mais estratégico na condução de mudanças organizacionais. Confirmando outros estudos, César, Bido e Saad (2006) reafirmam a defasagem entre a teoria e a prática na área de gestão de pessoas e sinalizam o peso da dimensão técnica e da instrumental na comparação com a dimensão estratégica.

Em uma pesquisa realizada por Lacombe e Tonelli (2001) com cem empresas da Grande São Paulo para identificar como a área de gestão de pessoas estava conduzindo suas atividades, foram encontrados alguns avanços em relação às pesquisas anteriores que apontavam a predominância da visão instrumental (p. ex., Albuquerque, 1987; Curado; Wood; Lins, 1995; Venosa; Abbud, 1995). Os resultados demonstraram que cerca de 50% das empresas pesquisadas apresentavam um modelo com foco na estratégia, indicando que, apesar das dificuldades, existe um avanço na forma como as empresas orientam suas ações na área de gestão de pessoas. A pesquisa também trouxe evidências que fortalecem a crença na heterogeneidade e no hibridismo de práticas adotadas entre as organizações pesquisadas, inclusive da diversidade de conceitos que profissionais

da área utilizam para definir as políticas e as práticas de gestão.

Nesse resumido panorama da gestão de pessoas no Brasil, retratamos a heterogeneidade e o hibridismo que caracterizam a realidade nacional e sinalizam a importância da formação profissional para atuar em um contexto altamente complexo, diversificado e repleto de contradições e paradoxos.

OS SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS: EXPLORANDO A DIMENSÃO TÉCNICA

Existem, na literatura, diferentes maneiras de classificar os sistemas (processos ou eixos) que caracterizam a área de gestão de pessoas. Há, não obstante, pelo menos três grandes sistemas: ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas. Cada um dos sistemas envolve um conjunto bastante diversificado de práticas que expressam a relação entre as pessoas, o trabalho e a organização.

O sistema de ingresso de pessoas

O primeiro sistema de gestão de pessoas envolve as práticas relacionadas com o recrutamento, a seleção (Cap. 13) e a socialização das pessoas (incluindo a tutoria, ver Cap. 14) no contexto organizacional, em uma perspectiva de ação integrada. Esse sistema ocupa-se da entrada de pessoas em uma estrutura, dinâmica social e cultura organizacional específicas (Caps. 7 e 8). O recrutamento e a seleção de pessoas são considerados atividades tradicionais da atuação dos profissionais da área, mas que historicamente foram tratados no domínio técnico instrumental, desconsiderando as dimensões política e estratégica. Na prática,

isso significa conceber o sistema de ingresso como um fim em si mesmo, ou seja, um sistema fechado que não se articula com as ações dos demais sistemas de gestão, como o de desenvolvimento e o de valorização.

As práticas e os procedimentos que envolvem esse sistema vêm sendo sistematicamente questionados, uma vez que as transformações que ocorrem no mundo do trabalho exigem um novo pensar sobre o ingresso das pessoas nas organizações. No entanto, pesquisas reafirmam que, embora haja alguns progressos (Lacombe; Tonelli, 2001), os profissionais da área ainda não conseguiram grandes avanços na inovação de suas práticas (César; Bido; Saad, 2006; Dias; Lopes; Dallas, 2007).

Em linhas gerais, é possível identificar movimentos que caracterizam as alterações que se processam nesse sistema e marcam o reposicionamento do modelo instrumental em direção ao estratégico. O que esperamos de um sistema de recrutamento, seleção e socialização dentro do modelo estratégico de gestão é que exista alinhamento entre as competências (conhecimento, habilidades cognitivas, motoras e relacionais, e atitudes) e os objetivos estratégicos da organização. Em vez de privilegiar a entrada de pessoas já qualificadas para o exercício de determinada função ou cargo, a inclusão da estratégia no sistema de ingresso de pessoas faz com que a opção seja feita não apenas pelo preenchimento dos postos de trabalho atuais, mas pelas necessidades futuras da organização (Almeida, 2004; Branco; Lima, 2008; Dutra, 2002). Então, além da avaliação das atuais condições dos candidatos, o olhar também se direciona para as potencialidades a serem desenvolvidas. Os comportamentos e as atitudes no trabalho são valorizados e não somente a experiência anterior e o conhecimento adquirido. Para ampliar a capacidade de avaliação, as técnicas e os instrumentos de seleção valem-se

de outros recursos para estender seu poder preditivo, o que torna justificável a inclusão no processo seletivo de diversas etapas, tais como entrevistas, dinâmicas de grupo, grupos focais e simulações de situações de trabalho.

A socialização torna-se uma ação importante no âmbito do sistema de ingresso, porque a organização é um sistema social complexo e como tal se sustenta em uma visão de mundo com crenças, valores, costumes e linguagem que regulam as interações que ocorrem internamente. A despeito das subculturas que possam conviver lado a lado em uma mesma organização, há uma esfera de valores compartilhados que as une e sem a qual a organização deixa de ter uma identidade. É por meio da socialização que os trabalhadores recém-íngressos aprendem a ler e agir no cenário que passam a fazer parte, criando vínculos positivos ou negativos, fortes ou fracos, e também afetivos ou racionais com a organização. Comprometimento (Cap. 9), envolvimento, participação e expectativas mútuas (de dirigentes e empregados) são vínculos que são construídos e dão sentido às relações de trocas entre trabalhadores ingressantes e dirigentes organizacionais.

Em suma, é por meio da socialização que se constrói o contrato psicológico. Este se refere a um conjunto de expectativas e promessas entre o trabalhador e a organização que não consta no contrato formal de trabalho, mas se torna decisivo na regulação da qualidade das relações de trabalho (Champoux, 2006; Van Maanen; Schein, 1979; Schein, 1997). É justamente por isso que aconselhamos que a socialização não seja um processo unilateral de adaptação do recém-íngressos às regras e às normas da organização, pois o trabalhador tem um papel ativo nesse processo. Tanto a organização espera comportamentos e atitudes do trabalhador e acredita ser uma devedora quan-

to o trabalhador cria expectativas de quais são seus deveres para com a organização e seus direitos. O momento da socialização é uma oportunidade de conhecimento e de exploração das possibilidades de balancear as expectativas de dois importantes atores organizacionais, trabalhadores e empregadores.

Um dos desafios que o profissional de gestão de pessoas tem enfrentado é o avanço da terceirização das atividades de recrutamento e seleção (Piccinini; Oliveira, 2006). A explicação para esse processo encontra-se no direcionamento dos recursos organizacionais para um foco em atividades-chave, desvinculando-se daquelas consideradas secundárias (que não agregam valor) para os objetivos-fins da organização. Essa opção aumenta o risco de ausência de alinhamento entre as decisões que respaldam a entrada das pessoas na organização e os demais sistemas de gestão de pessoas, provocando impactos negativos na socialização, no desenvolvimento, na valorização e no desempenho no trabalho. Somado a isso, os profissionais não parecem ter critérios claros das razões que os levam a usar testes psicológicos, dinâmicas de grupo, simulações de situações de trabalho e demais técnicas seletivas. O modismo e a pressão de tempo acabam sendo os fatores que mais pesam na decisão da escolha das técnicas de seleção. Não estamos desaconselhando a terceirização desses serviços, mas precisamos ser cautelosos ao desobrigarmos-nos dessas atividades, pois a descontinuidade pode romper o encadeamento das ações com consequências negativas para as pessoas, o gestor de pessoas e a organização. Se a terceirização dos processos seletivos é inevitável, o profissional na organização precisa orientar e manter um canal de comunicação aberto para interferir nas decisões técnicas e nos procedimentos de seleção, uma vez que um processo mal conduzido deixa de fora pes-

soas que seriam potencialmente importantes para a organização.

Uma das questões-chave que se apresenta quando se pensa na atuação prática da qualidade da formação profissional. Os cursos de Psicologia comumente oferecem referencial teórico e metodológico para o profissional planejar suas práticas tanto de recrutamento e seleção quanto de socialização. Há componentes curriculares específicos para ensinar técnicas de entrevista, dinâmicas de grupos e testes psicológicos (ver quadro "Medidas psicológicas", a seguir). Estes ainda constituem um dos fortes aliados em processos seletivos, o que foi ratificado em uma pesquisa nacional sobre as principais atividades realizadas por psicólogos no Brasil (Gondim; Bastos; Peixoto, 2010). Deve-se atentar, no entanto, para uma questão: aplicar testes psicológicos exige uma habilidade técnica, e nem sempre os profissionais que os aplicam têm domínio teórico e metodológico para a construção de testes válidos e confiáveis, ou seja, capazes de medirem o que se pretende e antecipar o desempenho futuro no trabalho (Caps. 3 e 18). E tampouco estão

Medidas psicológicas

Um dos problemas mais graves que o psicólogo enfrenta é o despreparo na construção de medidas psicológicas. Embora existam ações concretas na tentativa de superar essa dificuldade com a criação, por exemplo, do Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica, e o enfoque de alguns programas de pós-graduação, no Brasil, na construção de medidas psicológicas, o profissional que atua em gestão de pessoas, sobretudo com recrutamento e seleção, está mais apto para a aplicação do que para a construção de medidas. Isso coloca em risco a atuação crítica desse profissional que, por formação, deveria estar preparado teórica e metodologicamente para inovar em seu local de trabalho.

familiarizados com a literatura especializada que sinaliza quais testes têm maior poder preditivo (Cap. 13).

Em suma, as atividades e as práticas que se desenvolvem em torno da entrada de trabalhadores na organização constituem um sistema fundamental para a gestão de pessoas. As ações e as decisões que ocorrem nesse domínio são fundamentais para alimentar os demais sistemas. Consideramos a socialização uma grande aliada nas decisões de movimentação de pessoas, tanto para alocar quanto realocar trabalhadores, na esperança de encontrar postos de trabalho e setores onde cada um pode dar sua melhor contribuição, além de desenvolver suas potencialidades (Dutra, 2002). A Figura 12.3 resume as principais práticas do sistema de ingresso de pessoas.

O sistema de desenvolvimento de pessoas

O segundo grande sistema da gestão de pessoas é o de desenvolvimento e capacitação. Desenvolver assume um sentido amplo no contexto das organizações e refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendi-

zagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem seus objetivos (Caps. 16 e 17). Treinar é uma ação de aprendizagem mais específica, voltada para a melhoria do desempenho no trabalho. Educar também está intimamente relacionado a ações de aprendizagem, mas, nesse caso, elas estão orientadas para aumentar a capacidade da pessoa em lidar com as situações de trabalho, qualificando-a para assumir postos de trabalho mais exigentes (formação em médio e longo prazos, p. ex., pós-graduação, *lato* ou *stricto sensu*). Além de pensarmos o desenvolvimento no âmbito individual, podemos também concebê-lo no plano organizacional. Nesse caso, o desenvolvimento organizacional e profissional diz respeito a ações de aprendizagem que visam a melhorar a qualidade de vida no trabalho, promover o bem-estar e planejar carreiras (Vargas; Abbad, 2006).

O conceito de desenvolvimento, apesar de não ser novo, ganhou importância no mundo do trabalho atual a partir do momento em que as pessoas passaram a ser consideradas um diferencial competitivo na organização (Dutra, 2002; Fischer, 1998). Nesse contexto, a manutenção e a ampliação desse diferencial competitivo passa necessariamente pela capacidade crescente das pessoas em lidar com as transformações tecnológicas e com a complexidade cada vez maior das relações sociais. A questão torna-se a seguinte: qual seria a melhor maneira de capacitar e desenvolver pessoas no contexto de trabalho. Práticas de suporte social que promovam a aprendizagem no trabalho como uma ação rotineira começam a ser adotadas. O *coaching* (cuja tradução é orientação ou preparação), por exemplo, é uma prática desse tipo, cujo objetivo no contexto organizacional é traçar um plano de médio prazo para o acompanhamento e o assessoramento do processo de aprendizagem no trabalho, visando a desenvol-

- Políticas de atração, seleção e contratação
- Socialização para o trabalho e a organização
- Alocação de pessoas

Sistema de ingresso na organização



Figura 12.3 Principais ações do sistema de ingresso na organização.

Fonte: Os autores.

ver capacidades e habilidades individuais que permitam o alcance de metas pessoais e profissionais previamente estabelecidas (Cap. 14). De certo modo, esse tipo de prática substitui algumas ações pontuais de treinamento, que enfrentam dificuldades na aplicação do aprendido no ambiente de trabalho, o que potencializa mudanças cognitivas, afetivas e psicomotoras necessárias ao desempenho profissional.

Na época em que o contexto sócio-político-econômico era menos instável e as transformações no ambiente de trabalho tardavam mais a aparecer, o planejamento era bem mais previsível e, portanto, ações pontuais de treinamento eram suficientes para manter bons níveis de capacitação e qualificação profissional. Hoje, apesar do uso de novas tecnologias de informação e comunicação que aumentaram o alcance e o controle sobre o processo de aprendizagem via treinamento, reconhecemos que é necessário adotar estratégias de suporte social para promover o aprendizado continuado no trabalho, e as redes de colaboração (Cap. 6) e o *coaching* tentam preencher essa lacuna (Cap. 14).

A competência no trabalho torna-se um conceito central para compreender as mudanças que passaram a ocorrer no sistema de desenvolvimento. Definida como um conjunto articulado de conhecimentos, habilidades e atitudes que se traduz em um repertório comportamental de elevado nível de efetividade (Lima; Borges-Andrade, 2006), a competência associa-se à crença de que as pessoas podem desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes que até então não haviam manifestado, desde que sejam bem orientadas. Desenvolvimento, avaliação e seleção por competências passam a dominar o vocabulário do profissional de gestão de pessoas. O referido conceito também exerceu sua influência no modo de se pensar as carreiras profissionais (Cap.

15). A organização passa a oferecer condições mais favoráveis e estimula as pessoas a buscarem o desenvolvimento contínuo a fim de garantir a empregabilidade (condição de se manter empregado ou ter vantagem competitiva na disputa por postos de trabalho dentro e fora da organização). Tal perspectiva inaugura rota alternativa ao crescimento e ao desenvolvimento pela promoção e ascensão profissional baseada na experiência, no tempo na organização e no domínio de conhecimento. Atualmente não só as alternativas de ascensão e promoções se diversificaram fazendo com que as carreiras não sigam uma trajetória claramente definida, mas também as exigências de novas competências para o desempenho no trabalho passaram a ser mais requeridas (Dutra, 1996, 2002).

Temos ainda outro tipo de desenvolvimento a ser tratado nesta seção: o desenvolvimento político. Nesse caso, as ações de desenvolvimento são voltadas para o aprendizado do trabalho em equipe em que está em jogo a participação nos processos decisórios. Desenvolver politicamente significa ajudar as pessoas a beneficiarem-se das trocas no contexto grupal e interativo. Em recente estudo em que participaram 1.354 trabalhadores de 126 equipes de trabalho, Van Woerkom e Sanders (2010) concluíram que gestores que querem estimular a troca de conhecimentos e a melhoria do desempenho individual na equipe tendem a obter melhores resultados se tomarem medidas para prevenir desacordos entre os membros e adotarem medidas que fortaleçam a coesão. Essa conclusão contradiz recomendações de pesquisadores da área que tendem a afirmar que o desacordo tem efeito positivo nos processos grupais (para equipes de trabalho, ver Cap. 11). Esses resultados empíricos mais recentes devem servir de alerta para que os profissionais da área adotem uma postura crítica em relação

aos princípios que comumente orientam as práticas na gestão de pessoas e contribuem para atuações acríticas e em discordância com pesquisas científicas especializadas.

Diante das considerações feitas nesta seção sobre o desenvolvimento das pessoas na organização, quais seriam as linhas de ação esperadas do profissional da área? Certamente, o repertório de ações é muito vasto. Da atuação tradicional como um planejador, organizador e executor de programas de treinamentos voltados para a tarefa, nos quais o trabalhador é um mero receptor de informações, parte-se para uma ação educacional sistêmica que envolve a dimensão pessoal, grupal, profissional, organizacional e política.

Encontramos, disponível na literatura nacional, manuais que podem dar subsídios às ações de desenvolvimento nas organizações. Um exemplo é o livro organizado por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) em que são oferecidas amplas orientações teóricas e práticas para dar suporte ao planejamento de ações nesse campo especializado. Outra sugestão é o *Manual de Treinamento Organizacional*, elaborado por Meneses, Zerbini e Abbad (2010), que fornece ao leitor o detalhamento necessário à aplicação das principais metodologias de avaliação de necessidades, planejamento, aplicação e avaliação de ações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em organizações de trabalho.

A formação em Psicologia também possibilita ao estudante a oportunidade de desenvolver competências para a atuação nesse domínio. Além das disciplinas da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, encontramos nos componentes curriculares disciplinas relacionadas à Psicologia da Educação, Instrucional, da Aprendizagem, dos pequenos grupos e dos processos grupais, e ao desenvolvimento de medidas de avaliação que fornecem instrumental

teórico e metodológico para a construção de uma atuação implicada. Não podemos esquecer, no entanto, que muitas organizações ainda estão longe de colocar as políticas de desenvolvimento no topo das prioridades da gestão de pessoas, a despeito de abertura e factibilidade trazidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação que conseguiram ampliar significativamente a capacidade de incluir todo trabalhador nas ações de treinamento, desenvolvimento e educação. A Figura 12.4 resume as principais práticas do sistema de desenvolvimento de pessoas.

O sistema de valorização de pessoas

O sistema de valorização compreende o conjunto de práticas que visam a recompensar as pessoas como contrapartida do trabalho realizado. Entendemos o conjunto de práticas de recompensas como aquelas que se direcionam ao atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, as quais podem ser de natureza econômica, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social e possibilidade de expressar-se por seu trabalho (Dutra, 2002).

- Capacitação
- Treinamento
- Educação
- Aprendizagem e competência
- Acompanhamento

Sistema de desenvolvimento de pessoas



Figura 12.4 Principais ações do sistema de desenvolvimento de pessoas.

Fonte: Os autores.

A medida que a pessoa se desenvolve na organização, aumentam suas expectativas das recompensas que receberá em troca do esforço despendido no processo de desenvolvimento. Por essa razão, os sistemas de desenvolvimento e o de valorização necessitam estar integrados, pois as ações do primeiro repercutem de forma direta no segundo. Dutra (2002) destaca algumas ações de recompensas que vêm sendo adotadas pelas organizações com o objetivo de estimular o desenvolvimento contínuo das pessoas, tais como o aumento de remuneração na forma de salário, diferenciação de benefícios ou serviços e também o acesso a programas de capacitação com ou sem subsídios à formação profissional e pessoal.

Uma das questões centrais do sistema de valorização reside nos critérios que são utilizados para recompensar as pessoas. Sabemos que a percepção de injustiça acerca de tais critérios traz prejuízos para a motivação, o desempenho e o clima psicológico da organização. Isso obriga o profissional da área a adotar ações de monitoramento de clima (Cap. 8) e de motivação dos trabalhadores (Cap. 9). Nesse caso, a formação em pesquisa torna-se um dos principais aliados do psicólogo ou de qualquer outro profissional que atua em gestão de pessoas. O conhecimento das teorias psicológicas sobre o processo de motivação humana, percepção social, comportamentos pró-sociais, como comprometimento e cidadania organizacional, e também sobre o bem-estar, contrato psicológico e o aprendizado na realização de pesquisas, habilita o profissional a planejar ações de valorização respaldadas na realidade organizacional. Questões políticas também estão aí inseridas, visto que as ações de valorização não desconsideram as demandas e a competitividade interorganizacional e de mercado de trabalho (ver Cap. 2 e 3), e não deixam de fora nem aspectos objetivos, a exemplo da

capacidade de a organização oferecer remuneração atraente, nem aspectos subjetivos tais como as percepções individuais do trabalhador sobre a qualidade de suas relações com seu trabalho e a organização.

Do ponto de vista prático, há uma barreira difícil de ser transposta. Consideramos pouco provável que a recompensa atenda plenamente às expectativas individuais. Em grande parte dos sistemas econômicos em vigor, a maioria dos trabalhadores está subordinada a uma lógica que impõe uma relação de desigualdade que lhes dá sustentação. Nenhum plano de valorização está apto a vencer todos os obstáculos interpostos, em especial o de reconhecimento que é natural ao ser humano o desejo de buscar cada vez mais satisfação de variadas formas, conforme seus valores pessoais e culturais. O profissional de gestão de pessoas tem de estar ciente disso e atuar dentro dos limites.

Essas considerações críticas não são barreiras e não devem servir de justificativa para inibir esforços na tentativa de gerir as contradições e os paradoxos. Na literatura, há diversas orientações de como medir a complexidade de responsabilidades e tarefas que envolvem pessoas, na esperança de oferecer parâmetros mais justos de remuneração (Dutra, 2002). A avaliação por competências tem sido uma delas, embora se reconheça não haver uma fórmula adequada de medi-las.

Além da valorização pela remuneração, as pessoas esperam ser reconhecidas simbolicamente pelo trabalho realizado. Os elogios pelo trabalho bem-feito e pelos esforços para aprender servem de incentivo para que o trabalhador continue colaborando com a organização. No entanto, reconhecemos que valorização é sempre um desafio para os gestores de pessoas. É comum em pesquisas de clima organizacional encontrar resultados que sinalizam

insatisfação da relação da pessoa com o trabalho e até mesmo com os colegas, mas insatisfação com a remuneração e o reconhecimento pessoal. A ausência de elogios da chefia e de relações claras entre reconhecimento e remuneração, por exemplo, não historicamente desafios para a gestão de pessoas.

Reconhecemos, no entanto, que a adoção de práticas de valorização depende também de um planejamento sistêmico e estratégico da organização que orientará concretamente as ações gerenciais. Isso ocorre em todos os níveis hierárquicos, como no nível gerencial. Ao perceberem que a organização não leva em consideração seu preparo profissional na hora de recompensá-los e avaliá-los, os trabalhadores mostram-se desestimulados a apresentar os comportamentos esperados. Nesse sentido, o papel dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas torna-se primordial, não só para acompanhar e auxiliar os demais gestores, mas para oferecer os fundamentos conceituais de como tais práticas podem ser mais efetivas.

Distante do reconhecimento simbólico, a política de benefícios é também percebida como atrelada às ações de valorização do trabalhador. Isso se justifica porque em um país como o Brasil onde as políticas públicas de saúde e educação não atendem a contento os interesses da maioria da população e dos trabalhadores em geral, benefícios que incluam planos de saúde empresarial e de concessão de auxílios para a continuidade de estudos ao titular e seus dependentes terminam sendo altamente esperados e interpretados como forma de valorização e incentivo.

Outras questões contemporâneas obrigam o redimensionamento do sistema de valorização de pessoas. A preparação para a aposentadoria (Cap. 22) é uma delas, e torna-se também um compromisso

da organização para com o trabalhador. De um lado, o aumento da expectativa de vida levou as pessoas a redescobrirem que é possível construir uma nova trajetória pessoal a partir do desligamento formal com o mundo do trabalho. Não só se abrem possibilidades de lazer, como também se vislumbram inserções em atividades de voluntariado. De outro lado, a perda do vínculo formal de trabalho em uma sociedade cuja identidade social é fortemente marcada pela identidade profissional gera temores e inseguranças acerca da perda do status social, o que exige acompanhamento e suporte social. A organização, então, tem uma parcela de responsabilidade em dar suporte a esse processo de transição de vida, como uma forma de retribuir os anos de trabalho nela investidos. O combate a toda forma de assédio moral (Cap. 23) e as novas políticas de inclusão também ocupam lugar de destaque no sistema de valorização. No primeiro caso, o de assédio moral, as ações visam a inibir abusos decorrentes das assimetrias de poder nas relações de trabalho, entre as quais humilhações, ataques verbais e demais atos de colegas e da chefia podem levar o trabalhador a sentir-se moral e emocionalmente coagido. No segundo caso, a valorização se dá pela adoção de ações que visam a preparar o ajustamento do trabalhador na organização, quer porque tem algum tipo de necessidade, quer porque tenha ingressado por sistema de cotas ou esteja em processo de reabilitação profissional. Planos de cargos e salários associados a planos de carreiras também constituem formas de valorização de pessoas (Cap. 15) pois indicam as possíveis trilhas a seguir em busca de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da organização. Ao ingressar em uma organização, uma das principais expectativas do trabalhador é quanto a seu crescimento profissional. A percepção de que a organização pode vir a atender a

essa expectativa repercute no contrato psicológico e no investimento que o trabalhador fará para ver o seu trabalho reconhecido no futuro. Uma síntese das práticas centrais que caracterizam o sistema de valorização de pessoas encontra-se na Figura 12.5.

Pelas razões e pelos argumentos já arrolados, esse é um dos sistemas mais complexos com o qual o gestor de pessoas necessita lidar. Muito se avançou no conhecimento das variáveis que podem ser responsáveis pelo desempenho no trabalho. Estilo de liderança, traços e padrões de personalidade, relações com o trabalho e com os colegas, e os processos e os métodos de trabalho são alguns exemplos. Ademais, as diferenças entre avaliação (diagnóstico) e gestão (dinâmica do acompanhamento do desempenho visando ao aprimoramento contínuo) têm sido ressaltadas com o objetivo de obter mais clareza sobre como manejar todos os aspectos psicológicos, sociais e técnicos envolvidos na melhoria do desempenho no trabalho.

Em outras palavras, a valorização também pode ser feita pela avaliação e pela gestão do desempenho. Enquanto na ava-

- Remuneração
- Recompensas simbólicas
- Plano de cargos e salários
- Planos de carreira
- Políticas de inclusão
- Preparação para aposentadoria
- Combate a práticas antiéticas

Sistema de valorização de pessoas



Figura 12.5 Principais ações do sistema de valorização de pessoas.

Fonte: Os autores.

liação a valorização é decorrente do resultado final, via instrumentos validados que procuram medir quanto o trabalhador manifesta os comportamentos esperados e domina as competências requeridas para o cargo ou a função exercidos, a valorização na gestão de desempenho é decorrente das ações de gestores junto ao trabalhador para incentivá-lo, orientá-lo e aconselhá-lo na realização de suas tarefas e atividades rotineiras (Cap. 4). Para finalizar, destacamos, na Figura 12.6, os três sistemas abordados anteriormente, os quais devem ser compreendidos de forma articulada e interdependente. Ações adotadas em qualquer um dos três sistemas têm repercussões em curto, médio e longo prazos nos demais.

Para finalizar os sistemas centrais que caracterizam a gestão de pessoas, apresentamos, no Quadro 12.1, uma síntese dos principais pontos discutidos até agora. Cada um dos itens que consta no referido quadro permite construir um modelo de gestão de pessoas integrado para orientar as práticas adotadas.

COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PESSOAS: DESAFIOS DA FORMAÇÃO

A palavra "gerir" (do latim *gerire*) possui dois sentidos: dirigir e regular (Cunha, 1997). Por dirigir, entendemos o ato de guiar; por regular, o ato de guiar-se por regras individual ou coletivamente elaboradas. Para ser capaz de dirigir e regular, julgamos necessário que o gestor tenha desenvolvido outras competências. Como é possível dirigir se não se sabe qual é o território e o domínio de ação para planejar onde e quando chegar? Como é possível regular processos quando não se é capaz de identificar variáveis e fatores que estão presentes no cenário em que se atua e compreender o jogo de influências mútuas que

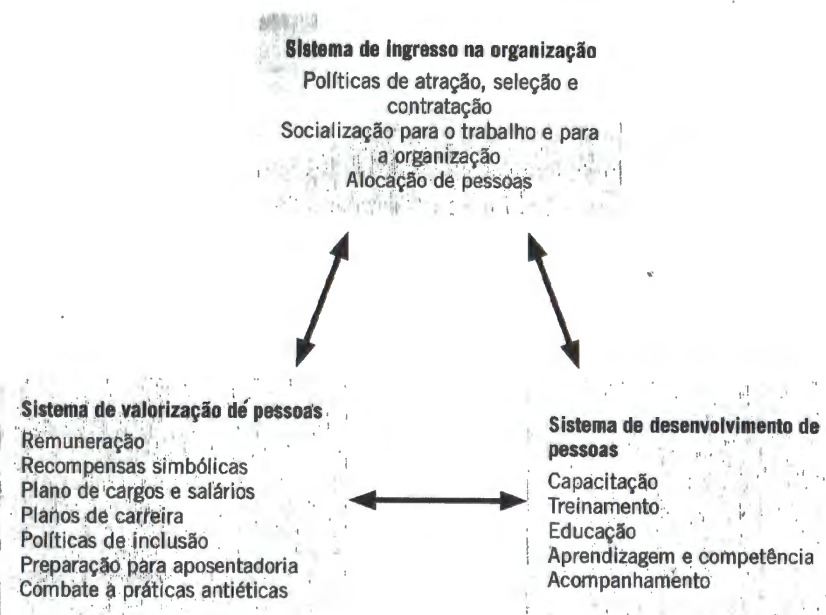


Figura 12.6 Visão articulada entre os sistemas de gestão de pessoas e suas principais práticas.

Fonte: Os autores.

tem lugar na arena em que diversos atores sociais formal ou informalmente constituídos compartilham e disputam espaço? (Gondim; Fischer; Melo, 2006). No caso da gestão de pessoas, os domínios dos modelos de gestão disponíveis e a consciência dos atores sociais envolvidos no contexto são de fundamental importância para a atuação profissional. Os dirigentes organizacionais, os profissionais de referência na área, os trabalhadores, os sindicatos, a sociedade, o governo e o mercado, todos exercem papéis ativos na gestão de pessoas.

A discussão sobre a formação do gestor de pessoas parte da indagação do que isso significa. De pronto, diríamos que o gestor de pessoas necessita de princípios e valores ético-profissionais para orientar suas ações práticas para equilibrar, de um lado, valores pessoais, organizacionais e sociais e, de outro, o domínio teórico e

técnico especializado. Inevitavelmente, ele enfrentará o desafio de conciliar a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva (Guerreiro Ramos, 1981). A racionalidade instrumental ocupa-se dos meios que permitem realizar objetivos, enquanto a racionalidade substantiva trata das relações que estabelecemos entre ações e valores que lhes dão suporte. Por que se torna importante tecer alguns comentários sobre essas duas racionalidades? Em primeiro lugar, porque a racionalidade instrumental é reconhecida classicamente como o tipo de racionalidade que privilegia a objetividade e a eficiência, ambas bastante valorizadas na gestão de processos organizacionais alinhados ao modelo de gestão funcional, descrito no início do capítulo. Segundo, porque hoje os teóricos que se dedicam à gestão, discutem a crise da gestão. Essa crise é de uma extensão mais ampla do que a que en-

QUADRO 12.1

Síntese dos componentes principais dos sistemas de gestão de pessoas

| Sistemas | Práticas típicas | Objetivos |
|-----------------|---|---|
| Ingresso | Recrutamento e seleção | Atrair e escolher pessoas que atendam às necessidades atuais e também futuras da organização. Utilizar recursos que estendam o poder de diagnóstico por meio da inclusão de diversas fases de seleção (aplicação de testes psicológicos, entrevistas, dinâmicas de grupo, grupos focais, simulações de situações de trabalho, etc.). |
| | Socialização | Auxiliar na construção dos vínculos entre os empregados e a organização, por meio do estabelecimento do contrato psicológico. Utilização de programas formais ou informais de integração dos novos empregados. |
| Desenvolvimento | Coaching | Traçar planos de médio e longo prazo para acompanhar e assessorar o processo de aprendizagem no trabalho. |
| | Desenvolvimento e avaliação por competência | Desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes ainda não manifestadas por meio de uma orientação planejada. Pensar as carreiras profissionais estimulando as pessoas a buscarem o desenvolvimento contínuo a fim de garantir a empregabilidade. |
| | Desenvolvimento político | Desenvolver ações voltadas para o aprendizado do trabalho em equipe, em que estão em jogo a participação e os processos decisórios. |
| Valorização | Remuneração | Recompensar materialmente o empregado como troca ao esforço empreendido no trabalho. |
| | Benefícios | Recompensar, por meio de ganhos materiais indiretos, o empenho e o esforço dos empregados. |
| | Valorização simbólica | Reconhecer simbolicamente, por meio de elogio pelo trabalho bem-feito, do incentivo diário para a continuidade das contribuições das pessoas e da valorização das aprendizagens obtidas pelos empregados. |

olve a capacitação técnica para a gestão. É também uma crise de valores que repercute nos modelos de gestão de pessoas. No setor público, por exemplo, assistimos a uma ampla renovação dos quadros com a abertura, nos últimos anos, de concursos que levaram pessoas a assumir funções de gestão técnica e profissional que, embora qualificadas, nem sempre possuem experiência de

trabalho e de vida que dê suporte às suas decisões.

Os estudos sobre recursos cognitivos, em especial os de Fiedler e Garcia (1987), sinalizam que a experiência de vida e de trabalho repercute no comportamento do gestor em situações de alto estresse e de pressão para a tomada de decisões. Enquanto os mais jovens e inexperientes arriscam e

inovam processos, os mais maduros e experientes recorrem ao que funcionou ou não no passado para dar suporte às decisões em momentos de incerteza e crise. A defesa de uma gestão baseada em outro tipo de racionalidade, que não a instrumental, passa a ocupar um lugar de destaque na discussão de modelos de gestão. É nesse contexto que a racionalidade substantiva, baseada em valores, encontra guarida. Alinhada a esta última encontramos a racionalidade comunicativa de Habermas (1989), caracterizada por um estilo de gestão que favorece o diálogo entre os atores sociais envolvidos no processo em busca de consenso.

Seríamos ingênuos em acreditar que a competência em ação comunicativa é suficiente na formação dos gestores. Sem dúvida, a competência técnica é fundamental, mas o que queremos destacar é que não basta ter domínio teórico e metodológico em determinada área de conhecimento para se exercer uma função de gestão. Consideramos necessário bem mais que isso. Os valores do gestor e sua capacidade de comunicação e a competência relacional são essenciais.

Uma vez tendo discorrido sobre a dimensão de valores que está em jogo na atividade de gestão, vamos nos dedicar com mais detalhes ao domínio de competências do gestor. Apesar de o conceito de competência não ser novo – são encontradas referências de uso na Idade Média, em especial, na linguagem jurídica – seu significado ainda se mantém associado ao sentido de objetivação da capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade de alguém no exercício de sua ação profissional (Cap. 17). O conceito é mais bem visualizado em uma linha contínua que localiza em um extremo a competência como uma condição prévia de domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitaria alguém para uma ação específica (corrente norte-americana)

e, no outro, a competência como resultado da ação da pessoa em determinado contexto (corrente francesa) (Brandão; Guimarães, 2001). Se o entendimento é de uma linha contínua, as condições prévias (conhecimentos – o saber; habilidades – o fazer; e atitudes – o ser e o relacionar) por si só não garantiriam a competência, sendo necessária a mobilização de tal repertório para, enfim, demonstrar de fato a competência (o saber, o fazer e o ser em interação).

Não é tarefa fácil definir conhecimentos, habilidades e atitudes de um gestor de pessoas, mas entre as características principais mencionadas na literatura destacamos: o domínio teórico de gestão (o saber), o domínio técnico da gestão (o saber fazer) e o domínio do contexto da organização e das pessoas que nela se inserem ou estão a ela vinculados (o saber fazer no contexto). A competência de comunicação (agir comunicativo) está fortemente associada aos demais domínios, haja vista o papel central de mediação do gestor de pessoas.

Destrinchando um pouco mais esses domínios, podemos dizer que é necessária ao gestor de pessoas a capacidade de:

- Fazer diagnósticos organizacionais e das condições de trabalho para situar melhor as políticas gerais de gestão de pessoas.
- Elaborar programas, projetos e ações de gestão de pessoas (ver Cap. 7).
- Construir instrumentos de medida capazes de dar suporte aos sistemas de gestão de pessoas e aos demais gestores.
- Monitorar processos de gestão de pessoas visando ao aperfeiçoamento contínuo.
- Articular redes grupais, intergrupais, organizacionais e interorganizacionais.
- Assessorar os gestores no exercício das relações com sua equipe de trabalho.
- Promover aprendizagem individual e coletiva, contribuindo para a produção e a gestão do conhecimento.

- Propor melhorias nas condições e nas formas de organização de trabalho, visando à qualidade e ao bem-estar dos membros das organizações.
- Manejar a diversidade cultural e de interesses no contexto organizacional.

Sem dúvida, inúmeros desafios se apresentam na preparação desse gestor: do domínio teórico (aquisição de conteúdos) ao desenvolvimento pessoal e técnico-profissional. Nosso objetivo aqui foi alertar para a importância de uma formação ampla que avance além do domínio técnico e prepare para colocar em prática uma articulação melhor entre a instrumentação, a base teórica e metodológica, a capacidade relacional e os valores fundamentais à atividade de qualquer gestor.

DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ATUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS: A INTERNACIONALIZAÇÃO E A DIVERSIDADE CULTURAL

Desde o final da década de 1980, as indagações sobre o papel da gestão de pessoas na nova economia mundial ocupam um lugar de destaque nos periódicos da área. A internacionalização da economia estimulada pelo desenvolvimento de novas tecnologias de gestão, além da busca por novos mercados, repercutiu no modo de concepção da área.

A internacionalização traz consigo a questão da diversidade cultural. Sob a ótica teórica, são duas as correntes principais que abordam esse tema. De um lado, temos a perspectiva contingencial, que sustenta que as idiosincrasias de cada cultura local demandam adoção de práticas de gestão de pessoas igualmente particulares. Existem ainda aqueles que, ao sustentar uma perspectiva universalista, contra-argumentam,

defendendo que as pressões da globalização induzem a adoção de práticas universalmente eficazes. O fato é que, quando os gestores não ajustam suas práticas à cultura de trabalho interna à organização, é provável que elas percam a eficácia. Mas, quando também não interpretam adequadamente a cultura do país ou da localidade na qual a organização e os trabalhadores estão inseridos, podem ser adotadas práticas sustentadas em premissas equivocadas sobre as crenças, as atitudes e os comportamentos dos empregados (Rego; Cunha, 2009).

Além disso, precisamos considerar que, dentro de uma mesma organização, várias subculturas estabelecem uma dinâmica de convivência que oscila entre a harmonia e a emergência de conflitos. Um exemplo disso está retratado na pesquisa realizada em 10 países para avaliar as relações entre percepção de características culturais e modelos de práticas de gestão (Aycan et al., 2000). Uma das conclusões foi que culturas com fortes traços fatalistas levam os gestores a pensar que seus empregados são mais rígidos, assumem menos responsabilidades e são pouco participativos. A seu turno, práticas de enriquecimento do trabalho e de empoderamento estão associadas a crenças dos gestores de que os empregados são maleáveis, proativos e motivados para participação.

As relações de imbricação entre internacionalização organizacional e cultura são bastante complexas (Guitel, 2006). Pesquisadores que criticam a difusão da ideia da inevitabilidade da internacionalização (p. ex., Hirst, 1993) reconhecem que estudos realizados com companhias de diversos países constataam mudanças nas estratégias de recrutamento, retenção de talentos, gerenciamento de conflitos trabalho/família e desenvolvimento de habilidades gerenciais transculturais em organizações que se internacionalizaram. Em essência, as transnacionais atuam como uma rede integrada,

com uma diferenciação clara de responsabilidades das subsidiárias que mantêm uma nota importante de autonomia, funcionando em parceria com a gestão de processos de inovação, que, em conjunto, formam um sistema integrado.

Os leitores podem estar indagando qual a pertinência de incluir, em um capítulo sobre a gestão de pessoas, questões relativas à internacionalização e à diversidade cultural. Seria isso pertinente ao Brasil, um país em processo de desenvolvimento em que a internacionalização não ocupa o centro das discussões sobre gestão de pessoas e cujos interesses encontram-se fortemente apoiados na defesa da inclusão da dimensão da subjetividade na gestão, que separa, de um lado, os adeptos de uma visão instrumental de recursos humanos (técnica) e, de outro, os de uma visão humana da gestão (gestão de e com pessoas)? Uma possível resposta a essa indagação é a de que o Brasil, embora possa não estar tão avançado em termos de internacionalização, experimenta há cerca de duas décadas o crescimento de empresas estrangeiras atuando no País (p. ex., na área de telefonia, transporte e infraestrutura). Isso força uma nova configuração da gestão de pessoas proveniente da convivência de culturas distintas que atuam no País, principalmente na função de gestão.

Acrescentamos a isso que a internacionalização nas organizações brasileiras compele a uma redefinição da gestão de pessoas no âmbito nacional. No final da década de 1990, também assistimos à difusão do discurso da gestão de pessoas como uma área que deve dar suporte de serviços e atividades a todos os membros da organização para torná-los aptos a desenvolver suas atividades com qualidade de vida. Em pesquisa realizada em empresa multinacional com sede no Brasil, cujo objetivo foi buscar subsídios para políticas de formação de gestores internacionais (Fischer et al., 2009; Gondim et al., 2009), foram entrevistados

oito gestores com larga experiência profissional em atuações fora do País. Uma das principais conclusões foi a necessidade de suporte da área de gestão de pessoas para o pleno ajustamento do gestor expatriado e de sua família no país hospedeiro. Os entrevistados alertaram para a necessidade de a área de gestão de pessoas dar suporte à transferência de aprendizado e proporcionar melhor aproveitamento do gestor internacional quando de seu retorno ao país (repatriação), o que sinaliza a relação estreita entre gestão de pessoas, gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional.

Para aumentar a capacidade de ajustar suas políticas e práticas de gestão de pessoas ao país hospedeiro, as organizações necessitam de um conjunto mais amplo de práticas (Aguzzoli, 2007), ampliando suas chances de encontrar equilíbrio entre um etnocentrismo (a sua cultura como centro) e o geocentrismo (respeito às demais culturas). Outro aspecto que consideramos fundamental a ser considerado na política de gestão de pessoas é a garantia da qualidade de vida no exterior para o expatriado e sua família (Gondim et al., 2009).

Para além das questões relativas à internacionalização, há uma década aproximadamente já se discute, no âmbito acadêmico e de mercado, a preparação da área para o século XXI (Price; Walker, 1999). A gestão de pessoas não pode ignorar as mudanças em curso no cenário mais amplo do mundo do trabalho e das organizações. A redução dos ciclos temporais de produção, a redefinição de produtos e a pressão para a adoção de medidas que assegurem o equilíbrio entre as ações estratégicas da organização, a preservação do ambiente e a garantia da qualidade de vida das gerações futuras, tudo isso está contribuindo para reorientar os modelos de gestão.

Uma nova função para a gestão de pessoas passou a ser requerida, haja vista

a dupla pressão para a estabilidade (reter pessoas qualificadas e talentosas) e a flexibilidade (responder às oscilações de demandas do mundo do trabalho) (Rosseau; Arthur, 1999). Conseguir um equilíbrio entre, de um lado, políticas que valorizem a autonomia de decisão dos atores (pessoa, organização, grupos) em prol de seus interesses pessoais e, de outro, que estimulem a participação desses mesmos atores em relações interdependentes em prol da cooperação e do suporte mútuo para conseguir a adaptação coletiva ao ambiente circundante seria o grande desafio da gestão de pessoas contemporânea. Tais aspectos estariam diretamente relacionados a questões da diversidade cultural interna e externa à organização, em que estão em jogo, por exemplo, a variabilidade dos trabalhadores e a necessidade de adotar políticas de inclusão no mundo do trabalho de grupos sociais diversos.

A disseminação de novas tecnologias e também a necessidade de as organizações operarem cada vez mais em um contexto global que exige construção de alianças, redes sociais, parcerias (Cap. 6) e flexibilidade nos levam a indagar se os gestores de pessoas estão preparados para atuar no cenário atual. É inevitável, por exemplo, que todas essas mudanças impactem no desenho dos postos de trabalho e atinjam as políticas de gestão de pessoas em todos os seus sistemas e subsistemas. As novas tecnologias requerem que a gestão de pessoas contribua para a produção, a disseminação e a aplicação do conhecimento, necessitando estabelecer um diálogo com políticas de gestão do conhecimento. Isso repercute também na necessidade de inovação da área de gestão de pessoas. Diante desse contexto, alguns desafios tornam-se mais evidentes para a área (ver quadro "Desafios mais evidentes para a área de gestão de pessoas", a seguir).

Desafios mais evidentes para a área de gestão de pessoas

1. Atender às necessidades individuais e coletivas da organização sem desconsiderar a internacionalização que compele a lidar com a crescente diversidade cultural e faz emergir a necessidade de o gestor apresentar competência intercultural (conhecimento da diversidade cultural, respeito pela diversidade e saber colocar em prática tal conhecimento).
2. Conciliar a dimensão técnica e estratégica (meios para atingir fins organizacionais, utilizando ferramentas e metodologia apropriadas) com a dimensão política (interesses distintos) e a dimensão ética-moral (valorizar e respeitar o trabalhador).
3. Ajustar tendências e políticas globais de ações estratégicas em gestão de pessoas às necessidades e às particularidades locais.
4. Fazer das políticas e das práticas de gestão de pessoas um conjunto sistêmico e sinérgico que contribua para o desempenho e a qualidade de vida no trabalho.
5. Redefinir políticas de alocação, desenvolvimento, promoção a funções gerenciais, valorização e remuneração a partir da mudança de posicionamento da mulher no mercado de trabalho e das ações afirmativas que compelem a incorporação de políticas de inclusão nas organizações.
6. Mudar estilos de gestão de equipes de trabalho, haja vista o aumento das interações de equipes de trabalho mediadas por novas tecnologias de informação que demandam novos estilos de liderança e ações de suporte às pessoas individualmente.
7. Modificar o paradigma dos sistemas de seleção, avaliação, desenvolvimento e capacitação, tornando-os mais afinados ao modelo de gestão por competências em que se privilegiam conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos em vez de experiência e capacitação adquiridas.

A complexidade crescente em que se encontra essa área de atuação nos obriga a reconhecer que ainda há muito por esclarecer sobre o comportamento humano no contexto de trabalho. Uma das alternativas para vencer esse desafio e tornar a prática profissional mais alinhada técnica, estratégica, teórica e eticamente é fazer do campo de atuação profissional um espaço de pesquisa e construção teórica que o fundamente.

QUESTÕES NORTEADORAS DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PESSOAS

Até aqui apresentamos uma discussão predominantemente conceitual a respeito de algumas questões consideradas importantes para entendermos as possibilidades e as limitações da área de gestão de pessoas. Nesta seção, o nosso objetivo é oferecer um roteiro de questões que podem orientar os psicólogos ou profissionais na atuação prática em gestão de pessoas na elaboração de sua metodologia de trabalho (Quadro 12.2).

Uma das características mais marcantes da atuação profissional atual é a necessidade de conhecer a realidade em que o trabalho será desenvolvido. Cada vez menos o profissional está suficientemente preparado para atuar em qualquer contexto e situação. Precisamos, portanto, empreender esforços para conhecer o campo de atuação e mobilizar os repertórios teórico, metodológico e empírico para, enfim, traçar um plano de trabalho que seja factível.

O diagnóstico, então, passa a ser o ponto de partida de qualquer atuação profissional. As perguntas que estamos propondo no Quadro 12.2 fornecem insumos para:

1. analisar o papel da gestão de pessoas no contexto da organização;
2. diagnosticar o alinhamento ou desalinhamento dos sistemas de gestão de pessoas dentro e fora (empresas terceirizadas) da organização;
3. avaliar o peso que cada uma das dimensões (técnica, política, estratégica, ética) tem nas políticas globais; para, então,
4. planejar projetos e ações que assegurem integração e abordagem plural na gestão de pessoas em contextos de trabalho.

Assim, para cada dimensão analisada, consideramos necessário planejar ações que visem a promover mais equilíbrio nas políticas de gestão de pessoas. A dimensão instrumental requer ações para garantir a qualidade das ferramentas utilizadas e o controle de processos de trabalho em gestão de pessoas. Isso permite o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria da qualidade de vida no trabalho. A dimensão política exige ações que melhorem a convergência, considerando a diversidade de interesses entre os atores organizacionais. A dimensão ética requer ações para aprimorar a transparência de regras e procedimentos e a inclusão de aspectos fundamentais que demonstrem respeito ao ser humano. A dimensão estratégica busca o alinhamento da gestão de pessoas às estratégias organizacionais. De nada adiantaria realizar diagnósticos e ações específicas para equilibrar as demandas das diversas dimensões da gestão de pessoas se não houvesse empenho para o crescimento e a consolidação de políticas na área, visando a melhorar a qualidade de vida do trabalhador, seu bem-estar e também o da organização.

Destacamos a importância de se ter claro que essas questões apenas orientam reflexões necessárias para elaborar planos de trabalho. Elas não substituem o domínio teórico, técnico e metodológico essencial

QUADRO 12.2

Questões norteadoras da atuação em gestão de pessoas

| Dimensões | Questões centrais | O que justifica a pergunta |
|----------------------------------|---|---|
| Diagnóstico de gestão de pessoas | <p>Há um setor de gestão de pessoas estruturado? Quais são os sistemas existentes? Quais deles são mais valorizados pela organização? Como os sistemas estão estruturados (p. ex., em departamentos, separados, em equipes, etc.)? Há sistemas claramente articulados de forma política e técnica com a estratégia global da organização? Há serviços terceirizados de gestão de pessoas? Há ênfase equilibrada na gestão técnico-instrumental, política e estratégica? Há diversidade na composição da equipe que atua em gestão de pessoas? Que papéis desempenham os profissionais da área (p. ex., técnico, consultoria, etc.)?</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar o papel da gestão de pessoas no contexto da organização (importância, complexidade, status, esfera de poder decisório etc.). 2. Avaliar o desalinhamento dos sistemas visando a empreender ações para buscar articulação. 3. Investigar o alinhamento entre terceirizados e as políticas organizacionais. 4. Avaliar o peso de cada dimensão para empreender ações integradas. 5. Assegurar a abordagem plural na gestão de pessoas em contextos de trabalho. |
| Dimensão instrumental | <p>Que ferramentas e instrumentos são utilizados nos sistemas de gestão de pessoas? Há uma metodologia de controle de processos de gestão de pessoas? Como é realizado o desenho dos postos de trabalho? A organização de trabalho leva em conta as particularidades dos trabalhos desenvolvidos, visando a preservar o bem-estar do trabalhador?</p> | <p>Avaliar a qualidade das ferramentas utilizadas e a existência de controle de processos de trabalho em gestão de pessoas que permitam o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria da qualidade de vida no trabalho.</p> |
| Dimensão política | <p>Como os conflitos de interesses são tratados na organização? Há esforços no sentido de conciliar os diversos interesses na organização? Há espaços de diálogo e participação nos processos decisórios da organização?</p> | <p>Avaliar de que modo a convergência e a diversidade de interesses são consideradas politicamente pela organização.</p> |
| Dimensão ética | <p>As políticas de gestão de pessoas estão claramente explicitadas pela organização? Os procedimentos adotados nos processos de gestão de pessoas são explícitos claramente? Os procedimentos adotados nos processos de gestão de pessoas levam em conta o respeito, a valorização e o desenvolvimento humano e sua diversidade? Há estudos que se ocupam da melhoria dos processos e condições de trabalho?</p> | <p>Avaliar a transparência de regras de procedimentos e a inclusão de aspectos fundamentais que demonstrem respeito ao ser humano.</p> |

(continua)

QUADRO 12.2

Questões norteadoras da atuação em gestão de pessoas (continuação)

| Dimensões | Questões centrais | O que justifica a pergunta |
|----------------------|--|--|
| Dimensão estratégica | <p>Os sistemas de gestão de pessoas estão alinhados com a missão e os objetivos organizacionais e com o cenário no qual está inserida a organização? Os profissionais da área de gestão de pessoas participam das decisões e dos planos estratégicos da organização? Há transparência em relação às forças e às fraquezas da organização e esforços claramente direcionados para sua superação? Há equilíbrio entre cooperação e competição intra e interorganizacional? Há preocupação com a adequação do alinhamento dos sistemas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico da organização? Há preocupação com o monitoramento da ambiência organizacional (comprometimento, clima organizacional e satisfação no trabalho)?</p> | <p>Avaliar se a gestão de pessoas está alinhada às estratégias organizacionais para empreender ações de ajustamento.</p> |
| Perspectivas futuras | <p>A gestão de pessoas é pensada em médio e longo prazos ou suas ações são voltadas para questões emergenciais? Existem mecanismos formais de planejamento estratégico da área de gestão de pessoas? Existe preocupação em desenvolver os próprios profissionais de gestão de pessoas para os desafios futuros da área?</p> | <p>Avaliar as possibilidades de crescimento e consolidação das políticas e dos sistemas de gestão de pessoas, visando a melhorar a qualidade de vida do trabalhador, seu bem-estar e o da organização.</p> |

Fonte: Os autores.

para dar concretude e permitir indagações críticas. Na Figura 12.7, ilustramos os principais aspectos que tratamos neste capítulo e o sistema integrado de gestão de pessoas, articulando seus subsistemas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É sempre um desafio finalizar um capítulo, pois ficamos em dúvida sobre que aspectos devem constar nesta última seção. Um dos caminhos possíveis é resumir os pontos mais importantes comentados no capítulo,

o que faz da seção de considerações finais uma oportunidade de se avaliar se os objetivos estipulados foram alcançados. Essa foi a nossa escolha.

Iniciamos o capítulo destacando a existência de expectativas de como as pessoas devem se comportar nos ambientes de trabalho. O conjunto dessas expectativas comportamentais está na base das diretrizes do modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização. Em outras palavras, as expectativas comportamentais estão relacionadas a valores que, por sua vez, repercutem nas políticas de gestão da organização.

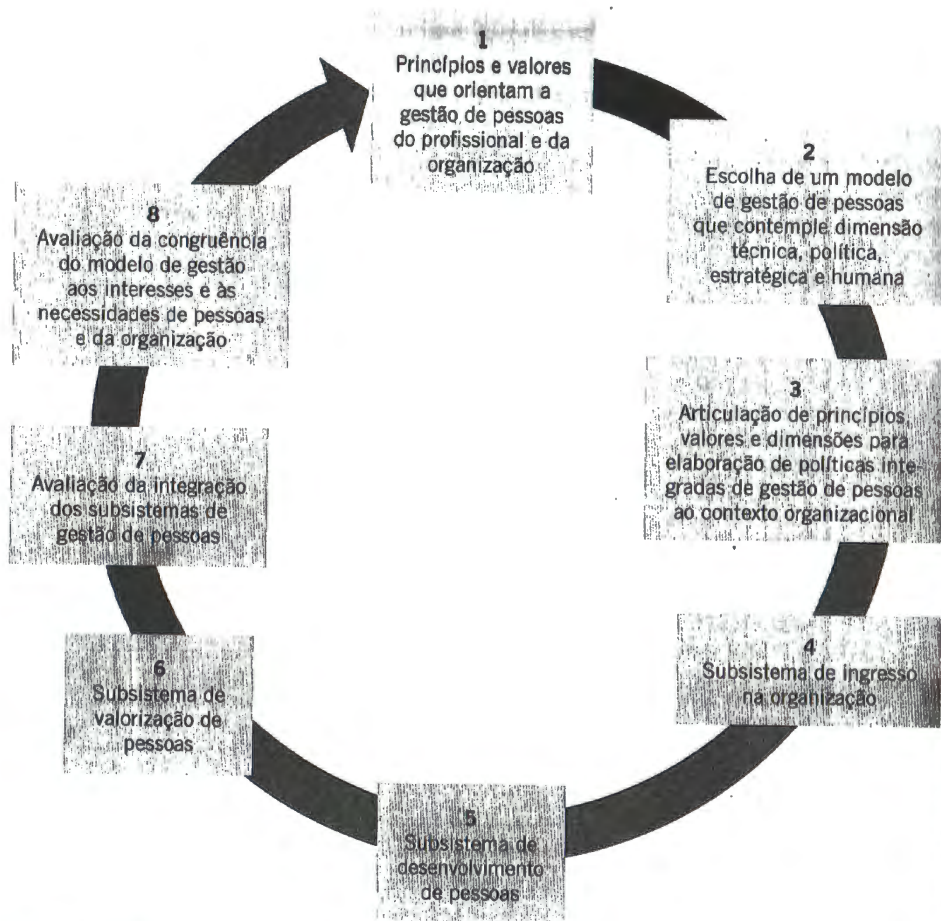


Figura 12.7 Sistema integrado de gestão de pessoas.

Fonte: Os autores.

O segundo ponto é o reconhecimento de que não se pode prescindir de um modelo de gestão de pessoas nas organizações, e o desafio passa a ser promover uma ação crítica que considere bases filosóficas, sociais, psicológicas, históricas, econômicas, éticas, tecnológicas e políticas, sem ignorar que a gestão é uma práxis (ação politicamente implicada), que exige ferramentas e procedimentos metodológicos que a tornem viável.

O terceiro ponto refere-se aos três modelos de gestão de pessoas apresentados no

capítulo; após discorrer brevemente acerca de cada um deles, indagamos sobre qual seria o melhor. Ressaltamos que a resposta não é simples, pois não se pode pensar em uma perspectiva evolutiva dos modelos, mas sim em um hibridismo, cujo arranjo depende do contexto no qual a gestão de pessoas tem curso. O mais adequado, então, é explorar quais são as implicações ou os resultados obtidos ao adotar-se um ou outro modelo. No caso do Brasil, destacamos a heterogeneidade e o hibridismo que carac-

terizam a realidade nacional e sinalizamos a importância da qualidade da formação profissional para atuar em um contexto altamente complexo, diversificado e repleto de contradições e paradoxos. Essa constatação nos levou a incluir uma seção que tratou das competências do gestor de pessoas e da necessidade de oferecer uma formação de qualidade para que ele esteja apto a lidar com as idiossincrasias que caracterizam as organizações brasileiras.

O quarto aspecto foi a descrição dos sistemas que comumente integram as ações de gestão de pessoas nas organizações. Exploramos os sistemas de ingresso, desenvolvimento e valorização, procurando conciliar descrição de atividades e reflexões teóricas e críticas.

A constatação de que, no final das décadas de 1980 e 1990, as indagações sobre o

papel da área de gestão de pessoas na nova economia mundial ocupavam um lugar de destaque nos periódicos da área, levou-nos a incluir uma seção sobre a internacionalização da economia. Sem dúvida, a internacionalização trouxe inúmeros desafios para a gestão de pessoas, com destaque para a necessidade de lidar com a diversidade cultural. Por último, incluímos uma seção na qual procuramos oferecer um roteiro de questões que podem orientar o planejamento das ações do profissional que inicia em uma organização.

Temos clareza de que muitos aspectos importantes da gestão de pessoas não puderam ser devidamente abordados neste capítulo. Acreditamos, todavia, que as informações aqui contidas oferecem um panorama da área, incluindo pistas para que o leitor possa aprofundar seus estudos.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como definir a gestão de pessoas na atualidade?
2. Que dimensões são relevantes quando se analisa a gestão de pessoas?
3. Quais seriam os subsistemas de gestão de pessoas e como cada um deles pode ser descrito?
4. Quais as principais competências do gestor de pessoas?
5. Que aspectos devem ser levados em consideração na elaboração de políticas de gestão de pessoas?

REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, R. L. *Gestão de pessoas internacional: como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?* 2007. 215f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. 1987. Tese (Livro Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- AYCAN, Z. et al. Impact of culture on human resource management practices. A 10-country com-

parison. *Applied Psychology: an International Review*, v. 49, n. 1, p. 192-221, 2000.

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

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho*. Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANCO, A. M. H. C.; LIMA, M. A. M. Processo de seleção por competência: estudo de caso em instituição financeira estatal. In: BRITO, L. M. P. (Org.). *Práticas de pesquisas em gestão de pessoas 2*. Fortaleza: UFC, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. de A. Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnolo-

- gias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BREWSTER, C. Developing an "European" model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, v. 4, n. 4, p. 765-784, 1993.
- CÉSAR, A. M. R.; BIDO, D. S.; SAAD, S. M. "O discurso se aplica na prática?" – uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- CHAMPOUX, J. E. *Organizational behavior: integrating individuals, groups and organizations*. Colonia Polanco: Thomson, 2006.
- CODA, R.; CESAR, A. M. R. V.; GARCIA, M. N. *Um novo RH?* – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- CUNHA, A. G. *Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.
- CURADO, I.; WOOD, T.; LINS, J. *Perfil da gestão de recursos humanos na Grande São Paulo*. São Paulo: SENAC, 1995.
- CURADO, I. B.; PEREIRA FILHO, J. L.; WOOD JR., T. *A Gestão de Recursos Humanos no Interior de São Paulo*. São Paulo: SENAC, 1996.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. *Evolução dos recursos humanos nas empresas?* Da retórica às práticas antigas com novas roupagens. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- DUTRA, J. S. *Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERRIS, G. R. et al. Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 385-415, 1999.
- FIEDLER, F. E.; GARCIA, J. I. *New approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons, 1987.
- FISCHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil* – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- FISCHER, A. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FISCHER, T. et al. *Competências na gestão intercultural: desafios para a aprendizagem e qualificação*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V.; GONDIM, S. M. G. (Org.). *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 174-199.
- GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em gestão social: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. (Org.). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social*. Salvador: EDUFBA; CIAGS/UFBA, 2006. p. 43-61.
- GONDIM, S. M. G. et al. *Trajétoérias de gestores internacionais: em busca de subsídios para políticas de formação e desenvolvimento de gestores*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza nas nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- GUITEL, V. Intercultural or cross cultural management? The confirmation of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. *Revista Economia & Gestão*, v. 6, n. 12, 2006. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/35/30>>. Acesso em: 20 nov. 2011.
- HABERMAS, J. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HIRST, P. Globalization is fashionable but is it a myth? *The Guardian*, London, Mar. 23 1993, p.18.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.
- LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199-215.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. *Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoconhecimento para o novo rh*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R. de S. Setor têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul: impactos da inovação e da flexibilização do trabalho. *Ensaio FEE*, v. 27, p. 355-376, 2006.
- PRICE, K. F.; WALKER, J. W. *The new hr: strategic positioning of the human resource function*. New York: HRPS, 1999.
- REGO, A.; CUNHA, M. P. *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: RH, 2009.
- ROSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. The boundary-less human resource function: building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, v. 27, n. 4, p. 6-18, 1999.
- SALGADO, J. F.; PERÓ, J. M. Psicología del trabajo y de las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, v. 29, n. 1, p. 2-5, 2008.
- SCHEIN, E. *Organizational culture e leardeship*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- SCHULER, R. S. Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, v. 42, p. 157-184, 1989.
- SIQUEIRA, M. M. Gestão de recursos humanos: o enfoque das relações de trabalho. In: GOULART, Í. B.; SAMPAIO, J. R. (Org.). *Psicologia do trabalho e gestão dos recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 69-82.
- TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, p. 209-264, 1979.
- VAN WOERKOM, M.; SANDERS, K. The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and Individual performance within teams. *Journal of Business of Psychology*, v. 25, p. 139-149, 2010.
- VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.
- VENOSA, R.; ABBUD, M. A importância da área de recursos humanos segundo os principais dirigentes de empresas. *Relatório de Pesquisa*. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações EAESP/FGV, 1995.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 7. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de rh*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2004.