

Gestor de Pessoas: novos desafios, novas competências

Resumo

Ao analisarmos um passado não tão distante, podemos observar que a administração de pessoal era marcadamente jurídico-trabalhista, sendo por isso, na maioria das organizações, chefiada por pessoas com formação em Direito. Contudo, tal composição foi modificada com a transição da antiga administração de pessoal para a atual gerência de recursos humanos, transição esta que não foi e nem facilmente será explicável, porque não há um traço marcante, mas não é complicado perceber a mudança em andamento. Aliás, o fato da ausência de uma delimitação se torna bastante claro em muitas organizações que mantém a nomenclatura gerência de recursos humanos, mas a função exercida é a de gestão de pessoas, o que demonstra um interesse de envolvimento bem maior com as demais unidades da organização, ou melhor, um interesse em atuar estrategicamente. E é sobre este interesse que o artigo trabalha, enfatizando o caráter fortemente estratégico do atual titular da área que cuida das pessoas da organização. Fazendo um paralelo com o passado, percebemos que naquela época não havia uma transparente preocupação com o todo organizacional, contudo ao levarmos em consideração a prática e os livros sobre gestão de pessoas, podemos perceber que existem propostas de um envolvimento maior desta área com as demais. Desta forma, temos um divisor de águas entre o tradicional RH e a contemporânea gestão de pessoas, como será percebido neste artigo.

Palavras-chave: gestão de pessoas; estratégia; competências.

1. Preliminares

Não há dúvidas de que o ambiente organizacional é o local onde são encontrados novos padrões, novas técnicas e mesmo teorizações que são incorporadas ou, ao menos, testadas ao longo de um certo tempo. Seguindo nesta linha de raciocínio, e levando em consideração a evolução da antiga gerência de recursos humanos, atual gestão de pessoas é possível encontrar sugestões e orientações para utilização de meios estratégicos até mesmo em obras que nos remetem às suas atividades típicas – recrutamento e seleção; cargos e salários; treinamento e desenvolvimento; planos de carreira; avaliação do desempenho; saúde e segurança do trabalho; e benefícios.

Por conta disso, pode-se dizer que é imprescindível o gestor de pessoas atuar de forma estratégica tanto para dentro da sua própria unidade, quanto para uma integração com uma ou mais unidades. Em outras palavras, é importante a pessoa no papel de gestora esteja ciente de que simples procedimentos de recrutamento, por exemplo, devem obedecer a algum aspecto estratégico, ou melhor, nada pode iniciar e terminar nas gavetas da unidade, nem mesmo as trocas de *e-mails* entre o pessoal da unidade, algo mais tem de ser feito e isso implica vôos estratégicos.

Portanto, a estratégias foi o caminho encontrado, com todas as suas implicações que exigem pleno envolvimento e exercício das competências exigidas, para que o gestor seja o mais valioso gestor de pessoas. Assim, é nosso propósito demonstrar que trabalhamos no

sentido de fortalecer a área objeto de nosso estudo e esse fortalecimento pode ser medido pela nossa insistência neste artigo em ter o gestor de pessoas atuando de forma integralmente estratégica.

2. Condicionantes e competências essenciais

Visto que o gestor de pessoas tem de utilizar estratégias que perpassem toda a organização, antes de listarmos suas atribuições, é interessante passar alguns condicionantes e competências essenciais que irão marcar a presença da pessoa enquanto gestora na organização. São eles:

- a) ***Desenvolva o seu trabalho onde outros gestores não querem (HANEBERG, 2005).*** Em outras palavras, há trabalhos que cansam as pessoas, ou porque há algum risco em colocar o gestor numa situação delicada frente à administração superior ou porque é algo muito comum, que todo mundo faz e que poderia afetar a sua imagem. Vamos a um exemplo pueril: caiu papel no chão e um dado gestor pode achar que sua imagem será afetada se ele se abaixar e pegar o papel colocando na lata de lixo. Sem dúvida, é um exemplo ingênuo, mas queremos passar a idéia do que é possível fazer para fortalecer a imagem do gestor de pessoas. Afinal, não podemos esquecer que ele é o gestor de todas as pessoas da organização;
- b) ***Se o trabalho não é necessário, então é necessário não fazer o trabalho (THE RESULTS-DRIVEN MANAGER, 2005).*** É importante a pessoa enquanto gestora deixar clara a atitude frente a trabalhos que não necessitam ser feitos, pois são comuns a perda de tempo com burocracias desnecessárias que levam o nada à coisa alguma;
- c) ***Aprenda os segredos do KING (BOWLES; SILVANO e SILVANO, 2005). Know yourself. Know others; Identify the issues; Name your team; Get goals and get going.*** Em português: conheça você; conheça os outros; identifique as questões; forme a sua equipe; e fixe objetivos e vá em frente. Nessa posição é essencial que a pessoa gestora tenha controle sobre si própria e tenha uma equipe competente que tenha qualidade semelhante a ela;
- d) ***Penso sempre assim? (LESSER e ZBA, 2005).*** A pessoa enquanto gestora deve se perguntar sempre quando estiver pronta para tomar decisões cruciais, do contrário, ela poderá estar tomando decisões sempre baseadas em reflexões muito semelhantes, se não absolutamente iguais. Ademais, convém refletir sobre si mesma;
- e) ***Saiba impactar ((THE RESULTS-DRIVEN MANAGER, 2005).*** A pessoa enquanto gestora deve desenvolver uma imagem positiva. Aliás, se ela perceber que está em desvantagem vale pensar, antes de uma reunião, por exemplo, numa coisa boa, ou chegar sempre com um sorriso. Sorriso abre portas, até mesmo nos encontros sociais;
- f) ***Quando o relacionamento extrapola (RUNION, 2005).*** O gestor de pessoas deve pensar na sua posição funcional e saber que estará sempre sendo observado. Assim, um relacionamento mais íntimo deve ser evitado. Portanto, não importa se o relacionamento é de natureza amorosa, mesmo que todos saibam, na organização as pessoas são parte dela e não se pode ter comportamentos que extrapolem os limites.

Na melhor das hipóteses é sugerido que se peça ajuda a pessoa com a qual este gestor está se relacionando;

- g) Lidando com pessoas difíceis (THE RESULTS-DRIVEN MANAGER, 2005).** Nada melhor do que enfrentar pessoas que se comportam fora dos padrões da organização. Ademais, muitas vezes é interessante que a gestora estabeleça por escrito o que se espera daquela pessoa ou daquele grupo de pessoas. Contudo, este "contrato" só deve existir se a mesma pressentir que algo não está indo muito bem. Neste caso, vale saber os principais itens que a gestora pode desenvolver junto à uma ou às pessoas:
- a. *Acordo.* Escrevendo num documento o que se espera de positivo e o que acontecerá se o resultado for negativo. Tudo transparente, sem surpresas;
 - b. *Monitorando a performance.* Conversando sempre sobre o que está acontecendo, ou com quem assinou o documento ou com a equipe;
 - c. *Aplicar as conseqüências.* Isso quer dizer: como há acordo escrito dar conseqüência aos resultados negativos será menos doloroso. Mas não se pode esquecer das conseqüências positivas; e
 - d. *Revisão do acordo.* É normal se fazer revisões do acordo escrito. Gestores com freqüência têm dificuldades em manter seu pessoal preso aos compromissos. Mas empresas num oceano de concorrentes não podem aceitar essa dificuldade pura e simplesmente, ao invés disso, há que se lutar para manter os compromissos.
- h) Não há substituto para a vitória (KINNI e KINNI, 2005).** Essa deve ser a atitude da gestora: não há substituto para a vitória. Essa é uma frase de um líder militar dos Estados Unidos: General Douglas Mc Arthur. Ele considerava que a vitória deve ser perseguida sempre. Lógico que havendo a derrota o fundamental é entender os porquês da derrota e aprender como fazer da próxima vez;
- i) Prepare-se para os eventuais cortes de pessoas (ZEISS, 2005).** Em outras palavras, é preciso ter uma atitude firme quando a direção superior determinar cortes e saber expor seus argumentos, mesmo assim, se vencido, é fundamental ter a atitude esperada de um profissional, ou seja, seguir em frente, mas tornando o corte o menos doloroso possível. Há literatura que orienta o gestor de pessoas em situações extremas como essa, a do corte de pessoas da organização; e
- j) Ser ético.** O mundo moderno trouxe à tona comportamentos inadequados. O final do século passado e os primeiros anos deste século mostraram ao mundo fraudes e mais fraudes sempre originadas no terço superior das organizações, principalmente, as lucrativas. Empresas de consultoria de renome internacional deixaram de existir ou receberam um outro rótulo. Num certo momento chegamos a considerar a existência da crise ética das gerências, tal o número de fraudes e os valores estratosféricos de cada escândalo, jamais inferiores ao milhão de dólares. Assim, a pessoa enquanto gestora deve ter em mente que seu maior patrimônio é ela mesma e, por essa razão, o comportamento ético deve presidir suas ações e intenções. Ser ético e estar consciente de seu papel que deve ser o de trabalhar na busca de resultados dentro dos mais rigorosos preceitos legais e de profundo respeito pelo próximo, qualquer que seja a sua posição na organização.

Muito provavelmente o gestor de pessoas pensará em outros comportamentos, outras atitudes, ou mesmo, já leu ou irá ler sobre essa temática. Entretanto, apenas desejamos que

o mesmo esteja convencido da necessidade de cuidar da sua imagem quando se defrontar numa posição dessa magnitude. Por fim esta pessoa deve saber que poderá ser possuidora das competências essenciais todas, mas se não souber preservar a sua imagem como proposto acima, muitas dificuldades surgirão.

3. O gestor estratégico de pessoas

Qualquer gestor pode ser um gestor de pessoas, mas somente um tem os meios necessários para se tornar um bom gestor de pessoas sendo essa pessoa o(a) titular da área de pessoas. Ademais, para se tornar um excelente gestor tal profissional terá de agir estrategicamente e é o gestor de pessoas quem tem acesso a todas as informações de todo o corpo funcional, tendo amplas condições de saber, inclusive, a origem de cada pessoa e, em seguida, dos procedimentos de recrutamento e seleção que definiram a contratação. Além do mais, somente ele ou ela tem acesso ético à vida funcional de cada um, ao passo que os demais gestores têm acesso apenas aos seus subordinados.

Contudo, cada gestor de qualquer área deve ser um gestor de seu pessoal, aplicando as mesmas recomendações que a literatura técnica vem apresentando nos últimos anos. Sem contar que para o sucesso completo dos esforços profissionais do gestor de pessoas é imprescindível o exercício de competências a quem busca os melhores resultados, incluindo a ação estratégica. Não podemos imaginar um vitorioso gestor da área em tela sentado em sua sala e de lá disparando *e-mails*, telefonemas, mensagens na *intranet*, *memos* para os gestores das demais áreas e apenas alguns contatos aqui e ali ou nas reuniões convencionais.

Em vista disso, ao tratar as novas competências exigidas no mundo de hoje, como será mais bem detalhada à seguir, vemos que o papel do gestor de pessoas transcende o mero contato. Na verdade, se atender as nossas recomendações, o papel desse gestor trará ganhos excepcionais em todos os sentidos. Entretanto, convém definir estratégia e depois sugerir alternativas que fortaleçam e preencham os requisitos para o pleno exercício dessa competência essencial: ser um gestor estratégico das pessoas.

4. A atuação estratégica

Estratégia é uma somatória de planos e ações integradas que, considerando as frequentes variações ambientais, visa assegurar vantagens competitivas contínuas, geradoras de estímulos internos à sua estrutura social e de diferenciações excelentes de seus produtos e/ou serviços, atingindo plenamente o segmento de mercado desejado.

Na verdade, a palavra estratégia tem hoje um número expressivo de definições e conceituações e a origem dessa pequena explosão está na descoberta por muitos que consideram que a ação estratégica, quando aplicada competentemente, produz ganhos extraordinários. É certo que ao agir estrategicamente não é o comportamento funcional que vai determinar o sucesso de profissionais na organização, no entanto, agir estrategicamente de forma inteligente é um degrau a mais na escada de acesso ao sucesso pessoal e profissional.

Neste momento vale salientar que apesar de termos informado que estratégia tem muitas definições, para fins de artigo a definição adotada é a que abriu este tópico,

entretanto é bom estender um pouco mais o que concebemos por estratégia. Por exemplo, a ação estratégica exige uma relação perfeita com o ambiente externo; logo, é essencial saber sobre o produto ou serviço, saber dos *stakeholders* (pessoas ou organizações que tenham algum interesse negocial) e não apenas saber qual é o mercado, ou seja, quem compra, quem recebe o serviço.

É um engano buscar o ambiente externo apenas para confirmar preferências, interesses, encantos e desencantos dos consumidores/clientes, sejam eles Governo, nos níveis federal, estadual e municipal; comunidades; fornecedores; candidatos a posições na organização e clientes e/ou consumidores. O fato é que o gestor da área de pessoas poderá obter informações de como a organização conseguirá vantagens frente à concorrência, quando for o caso. Aliás, esta é uma típica estratégia de negócio que o gestor pode contribuir eficazmente se atuar internamente.

Ainda assim, há outras estratégias, como a produzida pela administração superior que resultavam em políticas operacionais para determinados períodos. Nesse caso, o gestor de pessoas estará muito à vontade para prestar informações, passar dados relevantes relacionados aos talentos da organização, visto que, enquanto gestor de pessoas, este profissional tem sempre informações sobre todo o corpo funcional e tem condições de apontar talentos, ou mesmo, talentos potenciais ou, ainda assim, avaliar o possível desempenho de uma parcela do corpo funcional, eventualmente, envolvida na formulação de políticas de negócio ou operacionais, atitudes estas que mantêm uma clara relação com o negócio da empresa.

Neste momento vale ressaltar que o profissional brasileiro sabe sair de situações difíceis com alguma habilidade, melhor do que profissionais de outras nacionalidades, porém em estratégias só se dá curso a ação de forma imediata se esta estiver dentro do quadro estratégico projetado. Portanto, sempre será possível o jeitinho brasileiro, mas ainda assim será melhor agir conforme o projetado. Ademais, no Brasil as dificuldades são de toda ordem. Não estamos numa sociedade estável como muitas da Europa e na América do Norte, os Estados Unidos e o Canadá. Em outras palavras, incertezas são a única certeza dos profissionais brasileiros e certamente fazem parte de nosso cotidiano.

As incertezas referidas no parágrafo anterior são originadas de todos os pontos do ambiente. Como exemplo tem-se: uma alteração em recolhimentos tributários; uma turbulência política qualquer; o dólar que sobe muito repentinamente ou o dólar que cai, também repentinamente; uma medida provisória que surte efeitos quando publicada, mas que pode ser rejeitada pelo Poder Legislativo. Enfim, coisas que só acontecem num país em crescimento como o nosso, mas são essas alternâncias, boas e más que exigem de todos nós uma capacidade incrível de buscar novas soluções.

Por conta disso, vale conhecer a posição de um renomado autor de obras no campo das estratégias. Porter (1999) diz que estratégia é "criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades". Ele considera que se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégias e mais: a elaboração de estratégias não teria a característica que tem hoje, qual seja, a de servir de forte munição a empresa que deseja realmente sobreviver e ser competitiva com base em que informações será possível estabelecer a melhor estratégia.

Assim sendo, no campo das competências gerais das empresas, é vital concentrar esforços nas competências essenciais (*core competences* ou *key competences*, em inglês), pois são essas que oferecerão resultados mais relacionados aos resultados finais. Portanto, a dedicação extrema a todas as competências da organização produz resultados de

excelências, mas, talvez, fosse mais recomendável um foco naquilo que a empresa mais necessita para dar a dinâmica que deseja aos seus negócios.

Desta forma, em se tratando das estratégias específicas para o gestor (estratégico) de pessoas, maior interesse do artigo, nos tempos atuais os esforços direcionados a cargos e salários, planos de carreira, recrutamento, seleção, treinamento e até mesmo benefícios dependem de variáveis externas, ou seja, originadas do ambiente; logo, a organização terá de estabelecer estratégias que conduzam a, por exemplo, contratação de talentos ou remuneração mais adequada ou mesmo oferecer planos de carreira que a concorrência não imaginou e que candidatos gostariam de cumprir na certeza de um futuro de sucesso. Abandonar essa visualização do mundo lá fora é um passo rumo á obsolescência e a resultados nada positivos.

Todavia, pensar no ambiente externo não significa esquecer do interno, pelo contrário, é importante pensar nas pessoas da organização, ou seja, como a organização se relaciona com o seu quadro funcional. Neste caso, a estratégia está em conhecer como as organizações atuam frente ao seu quadro funcional e a partir daí estabelecer as linhas internas de ação. Desnecessário dizer da importância do estabelecimento de estratégias para a relação de natureza sindical. Ou com os próprios sindicatos ou centrais sindicais ou com organizações que negociem com os mesmos sindicatos. Além do mais é fato que esse cuidado com sindicatos vai propiciar mais tranquilidade na relação com o corpo funcional. Ou, pelo menos, uma ação mais consciente, mais sólida e com propensão a negociações menos sofridas.

5. Modelos de ação estratégica

A elaboração e aplicação de um modelo de ação estratégica são importantes no sentido de dar um norte à implementação de qualquer esforço que envolva a área e a organização - parcial ou totalmente - na tentativa de incorporar ganhos frente à concorrência. O modelo que segue abaixo é um modelo de assimilação e aplicação imediata.

- a) ***Conhecer bem o ideário da empresa.*** Este primeiro item detém um significado bem mais denso do que podemos imaginar, por isso deve ser tratado com cautela. Podemos iniciar afirmando a facilidade em encontrar profissionais preocupados em estabelecer somente a estratégia propriamente dita, infelizmente, projetando-a de maneira equivocada. E sabemos que projetar estratégia com equívocos certamente acarretará em incalculáveis dificuldades futuras ou mesmo durante a implementação. Dito isso e conhecendo a missão da empresa, o ideário será um proveitoso subsídio que permitirá um bom prognóstico da estratégia a ser projetada e para o titular da área de pessoas. Sendo que este último terá condições de orientar bem a estrutura social;
- b) ***Saber bem as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo da organização.*** Contudo, atente para o fato de que apenas isso não garante um bom plano estratégico na área de pessoas. Por outro lado, não saber o que se pretende fazer de forma objetiva é garantia de contínuos insucessos. Insistimos ao afirmar que fazer um bom plano estratégico não consiste apenas em basear-se em dados, números, resultados financeiros anteriores e projeções variadas de números. Entenda que isto

não é o necessário, devemos estar cientes de onde a organização está e onde deseja chegar, disponibilizando caminhos, não esquecendo de manter-se informado(a) sobre talentos que podem ser acionados em momentos cruciais;

Quadro 1	Modelo de ação estratégica.
Modelo de Ação Estratégica	
1	Conhecer bem o ideário da organização.
2	Saber bem as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo da organização.
3	Conhecer bem o ambiente e suas tendências no que interessa à organização e à sua área.
4	Avaliar as incertezas (ameaças) e as certezas (boas oportunidades) ambientais.
5	Identificar as vantagens e desvantagens da organização e da sua área frente ao ambiente.
6	Buscar meios e modos de adaptação da organização às turbulências originadas do ambiente, incluem meios e modos das competências das pessoas da organização que poderão estar envolvidas em todos os momentos do planejamento e da ação estratégica.
7	Dar clareza à sua estratégia.
8	Ter clareza de forma fundamentada de cada área estratégica da organização e dar clareza à área de gestão de pessoas.
9	Compatibilizar a sua área estratégica com os negócios da organização.
10	Formular a estratégia da sua área.
11	Sensibilizar e ganhar aceitação da estratégia da sua área; e
12	Comunicar à estrutura social

Fonte: (com adaptações) ARAUJO, Luis César G. de. Teoria Geral da Administração; aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

- c) Conhecer bem o ambiente e suas tendências no que interessa à organização e à sua área.* Este ponto é de extrema importância para os gestores de pessoas, principalmente, ao levarmos em consideração que as turbulências ambientais são muitas. A fim de complementar tal afirmação, repetimos um famoso político brasileiro, mas colocando a sua fala em nosso contexto: o ambiente externo é como uma nuvem, você olha a nuvem está de um jeito e você olha daqui mais alguns poucos minutos e ela estará com um outro desenho. Esta é a grande verdade, o ambiente se modifica com incrível facilidade, diferentemente das sociedades mais desenvolvidas, onde o caráter estável da economia torna simples o esforço de projeção das ações organizacionais;
- d) Avaliar as incertezas (ameaças) e as certezas (boas oportunidades) ambientais.* Embora a literatura nos últimos trinta anos venha insistindo na relação organização/ambiente, seria difícil afirmar que essa relação é cuidadosamente

praticada. Se pesquisarmos, iremos perceber que existem diversos exemplos de insucesso motivados pela pouca disposição em considerar como vital essa relação. A pessoa enquanto gestora de pessoas tem de se acautelar, pois as incertezas exigem talentos para minimizá-las; exige desenvolvimento pessoal contínuo; e exige um belo trabalho em equipes.

Dar importância ao ambiente é vital, entretanto entendê-lo ambiente é mais complicado. As incertezas e as certezas, as ameaças e as oportunidades surgem de contingências, de momentos não necessariamente esperados. E, justamente por isso que os envolvidos nas formulações estratégicas, incluindo a pessoa gestora de pessoas, têm de estar atentos às turbulências e aos seus efeitos quase sempre danosos. Adicionalmente é bom insistir no fato de que o ambiente externo não ser composto única e exclusivamente pelos vários concorrentes. Por outro lado, sabemos que é natural que uma primeira consideração seja feita com relação à concorrência, mas temos que concordar que entender tal consideração é vital para o sucesso de um plano estratégico. Chegamos a conclusão que as ameaças e oportunidades derivam, não somente da concorrência, como também do governo (todos os níveis), consumidores, consumidores potenciais, comunidades, investidores, acionistas e demais interessados (do inglês *stakeholders*). O presente item é crucial e exigirá dos envolvidos que estes sejam portadores de uma enorme bagagem de conhecimentos acadêmicos e práticos. Num passado não tão distante, a pessoa ocupante do cargo de chefe de pessoal jamais poderia imaginar que a atual pessoa gestora de pessoas tem de entender as contingências que derivam de todos os atores anteriormente mencionados;

- e) *Identificar as vantagens e desvantagens da organização e da sua área frente ao ambiente.*** Assemelha-se à etapa anterior no quesito formulação, contudo podemos perceber uma grande diferença quando tratamos de ações. Neste momento os envolvidos têm de identificar as vantagens e desvantagens da empresa frente aos concorrentes, consumidores, potenciais consumidores e demais *stakeholders*, para prepararem a ação estratégica calcada nos valores positivos e mantendo-os. É importante atentar para o fato de que as vantagens e/ou desvantagens se referem à organização como um todo e não a um aspecto particular como a área de *marketing*, a área de logística ou a área financeira. O mais aconselhado é identificar os *quês* e *porquês* da relação organização/ambiente. Dar preponderância a uma dada área só se justificará em circunstâncias especiais. No caso específico da área de pessoas, a preponderância se justificaria na eventualidade de crescimento expressivo do quadro funcional ou de redução drástica do mesmo. Nesse caso, o *outplacement* deve ser realizado com a máxima qualidade, porque essa é uma função das organizações: cuidar de seu pessoal, mesmo que em processo de retirada provocada por contingências ambientais;
- f) *Buscar meios e modos de adaptação da organização às turbulências originadas do ambiente, incluem meios e modos das competências das pessoas da organização que poderão estar envolvidas em todos os momentos do planejamento e da ação estratégica.*** A questão das competências pessoais ultrapassa os limites das preocupações internas, da competência frente a programas, projetos, atividades variadas e chega até as competências exigidas para a correta confrontação com as variações ambientais. É comum encontrarmos pessoas que afirmam que se

consideram em condições de fazer tal ou qual atividade, mas quando têm de estabelecer relacionamentos envolvendo vários atores externos e outras organizações se consideram pouco capazes de abrir seus raciocínios, ou seja, têm condições de fazer análises micro e pouca facilidade para estudos macros. Levantando uma questão corriqueira, percebemos que em sala de aula é muito comum ouvirmos estudantes relatarem suas dificuldades nesse sentido e tais reclamações são ainda mais perceptíveis nas aulas de macro ou micro-economia. Aqui o gestor de pessoas terá ação de fundamental relevância, inclusive, porque essa é uma das suas mais importantes atribuições. Estamos falando da identificação das competências essenciais de cada área da organização, este tem de ser um trabalho desenvolvido de forma interativa dele, gestor de pessoas, e a área naquele momento em ação conjunta. É certo que as competências essenciais, ou seja, aquelas mais diretamente ligadas à atividade fim, podem com o tempo sofrer redução de ênfases ou mudança de foco e é neste momento que a área de pessoas deve intervir e ajustar a ação das pessoas envolvidas;

- g) ***Dar clareza à sua estratégia.*** Não são raras as vezes que nos deparamos com projeções estratégicas elaboradas em textos quase que dirigidos a uns poucos, resultando entendimentos errôneos, ou mesmo ausência de um melhor entendimento. O correto é agir com humildade, ou seja, mesmo podendo elaborar textos numa linguagem rebuscada, com muitos termos em inglês ou em outro idioma de algum domínio das pessoas da organização, achamos mais interessante e até mesmo conveniente, registrar as suas proposições de natureza estratégica numa linguagem simples e de fácil compreensão. Ser claro deriva do ser humilde, e todo gestor de pessoas deve estar consciente desse seu papel;
- h) ***Ter clareza de forma fundamentada de cada área estratégica da organização e dar clareza à área de gestão de pessoas.*** Essa é uma evidente extensão do item anterior, mas vale pelo reforço do nosso desejo de dar nossa firme sugestão no sentido de tornar simples (sem ser simplório) as muitas proposições de cunho estratégico. Fundamental é essencial, ou seja, é mandatório. Já não é mais possível ter textos não fundamentados, calcados em famosos "eu acho que", "eu penso que". Ademais, pessoas competentes justificam, juntam dados, trazem exemplos e argumentam bastante. Note que é assim que tem de ser, principalmente, nas formulações estratégicas que, se bem planejadas e implementadas, garantem a excelência da área de pessoas e, por consequência, da atividade fim;
- i) ***Compatibilizar a sua área estratégica com os negócios da organização.*** Para algumas pessoas pode estar claro que a estratégia da área de pessoas tem de estar relacionada com os negócios da organização, entretanto, muitas vezes, o entusiasmo e a vontade forte - as consideradas evidentes e oportunidades - fazem com que o formulador ou os formuladores acabem por produzir um documento que não é compatível com determinadas áreas estratégicas. Quando o assunto é estratégias em organizações corporativas, os cuidados têm de ser ainda maiores. Nesse caso, os negócios da empresa são, na realidade, negócios das empresas que, juntas, formam a corporação. Daí a forte recomendação nesta etapa de a compatibilidade ser uma presença na mente das pessoas envolvidas na formulação do documento que apresentará a quem de direito;

j) Formular a estratégia da sua área. Sabemos que a estratégia resulta de um somatório de ações integradas para assegurar uma vantagem competitiva e que esse somatório tem de ter sustentabilidade. Essa tem sido a nossa maneira de apresentar e desenvolver o modelo. Mais do que isso, formular estratégia(s) implica em atender corretamente às etapas de nosso modelo. Esta afirmação vale para área de pessoas, única que tem de estar presente em formulações estratégicas globais, pois trata do ativo mais importante: as pessoas. Mauborgne (2005) afirma que: "*red ocean* é o que existe hoje, palpável, que você pode sentir e trabalhar sabendo o que está acontecendo e *blue ocean* "mostra" o que não existe hoje". Em outras palavras, *blue ocean* não dispõe de mercado, concorrentes e nem há demandas visíveis e o *blue ocean* pode ser criado a partir do *red ocean*. Isso significa dizer que a pessoa enquanto gestora de pessoas poderá formular estratégias em sua área e depois conformá-las com as estratégias da organização partindo de suposições reais (*red ocean*) e entrando no *blue ocean* onde reside o desconhecido e de onde podem sair magistrais esforços estratégicos. Note que criatividade e inovação podem derivar dessa concepção de *red* e *blue ocean*.

Formular implica em discutir, compreender, convencer, argumentar, perder e ganhar batalhas buscando a melhor estratégia e não implica em apenas sentar e digitar um texto bem redigido. É importante ressaltar que formular a(s) estratégia(s) inadequada(s) e conseguir aprová-la(s) é atuar em um cenário pantanoso, um perigoso passo no sentido da falência dos negócios. O profissional jovem, principalmente em função executiva, apresenta características essenciais, mas que podem trazer algum prejuízo. Tais características são: a impetuosidade, coragem e agressividade (funcional, é claro) geradoras, quase sempre, de excelentes resultados. Note que tal afirmação justifica a sugestão de colocar-se o ímpeto de lado e agir de maneira corajosa, porém cautelosa. É bom pensar em *red* e *blue oceans*, mas com cautela, característica nem sempre presente nas pessoas mais jovens;

k) Sensibilizar e ganhar aceitação da estratégia da sua área. Ao ler o início deste tópico, é provável que o seguinte pensamento venha a sua mente: qualquer proposta deve levar o seu idealizador a sensibilizar pessoas, buscando a concordância e isso inclui propostas de estratégias das organizações. Pode soar óbvio, mas o que desejamos é fazer desse registro um reforço a mais no sentido de ver chegar a bons resultados um esforço de natureza técnica, esforço esse que demandará algum tempo. Estabelecer estratégias corretas que nos levam às vantagens competitivas e, em seguida, à excelência nos negócios exigem dos formuladores ações típicas de negociadores. Sensibilizar é mostrar com clareza os objetivos a serem alcançados, a natureza do esforço, o que será exigido de cada um. Indo um pouco mais além, é quebrar eventuais discordâncias que permaneceram após a formulação de toda a ação estratégica, é buscar uma aceitação consciente. Ainda podemos dizer que é, sobretudo, um esforço político que visa envolver, além da competência técnica, muita habilidade; e

l) Comunicar à estrutura social. Existem organizações onde a disposição de muitos dirigentes persiste em transmitir à estrutura social como um todo, as decisões superiores como, por exemplo, ações e decisões de cunho estratégico. Por outro lado, existem organizações aonde essa consideração sequer é mencionada. Nas primeiras, a comunicação deve ser feita de maneira a atingir toda a estrutura e com a utilização das linguagens adequadas, variando na mesma medida que variam os

níveis funcionais. Em itens anteriores, sugerimos que a linguagem seja sempre de acordo com as pessoas envolvidas e aqui, logicamente, insistimos uma vez mais no uso adequado de termos e mesmo, eventualmente, de textos que sejam distribuídos como, por exemplo, os comunicados, jornal interno e avisos afixados em refeitórios, salas de convivência e associações de funcionários. É pensando desta maneira que acreditamos que o gestor de pessoas tem uma grande possibilidade de dar suporte aos procedimentos de comunicação interna, em face da sua formação principalmente e por que tem acesso mais direto ao cotidiano da área de comunicações ou, melhor, quando da inexistência de uma unidade específica para comunicação, essa responsabilidade para ele ou ela, gestor de pessoas.

Note que, nossa intenção é disponibilizar um modelo que possa ser aplicado, não na sua totalidade, mas que seja um modelo ajustável às circunstâncias da área de pessoas e da organização. Um modelo que, à semelhança de tantos outros modelos, possa ser percebido como um norte para dinâmicas de toda natureza. A estratégia é um instrumento forte no cotidiano e vital para uma presença diferenciada no mercado. E mais: decisiva nos processos de luta por vantagens competitivas e crescentes. Enfatizando o que foi dito no início deste tópico: esse é um modelo simples e que pode ser implementado com alguma facilidade. E com certeza com resultados positivos.

Complementando as contribuições, temos o quadro a seguir, que mostra mais objetivamente um modelo direcionado à integração estratégica que é, afinal, a razão de ser da ação estratégica. Pode ser utilizado para complementar o quadro acima, reforçando alguns pontos mencionados anteriormente e dentro deste mesmo tópico.

O gestor, objeto de nosso artigo, tem de ter intimidade com os negócios ou com as atividades-fim da organização, isso por que o seu território é toda a organização. Lá está todo o corpo funcional muito bem conhecido por ele. Essa conscientização é indispensável, sob pena de se tornar apenas um simples gestor de pessoas. Insistimos que a diferença entre gestores de pessoas estará na vocação ou na disposição de um se integrar ao todo organizacional e participando das movimentações estratégicas levando consigo demais profissionais de talento da sua área.

Tudo isso nos leva ao próximo componente que é a própria gestão de pessoas que tem de ser estratégica e, portanto, integrada com as demais áreas da organização reafirmando nossa posição já manifestada em outros momentos que, também, consideramos irreversível. Esta absoluta integração da área com as demais áreas da organização inclui não somente o gestor, mas como também os demais talentos que têm de passar por treinamentos que os capacitem a atuar de uma forma estratégica, tal qual o gestor, mas em seu posicionamento na estrutura organizacional.

A ênfase na mensuração da eficiência e eficácia se justifica visto que o propósito é envolver, o máximo possível, o grupo de pessoas nas questões de negócio ou estreitamente relacionadas com as atividades-fim. Note que essa alternativa de cunho estratégico tem por origem a pouca afinidade histórica de áreas consideradas meio (como a área de pessoas) com as atividades-fim. Na verdade essa dicotomia de meios e fins fez muito sentido nas primeiras três décadas do século passado quando Willoughby, W. F. sugeriu a existência de ambas as atividades. O tempo passou e muitos ainda se referem à dicotomia convencidos que nada mudou de quase 100 anos para os nossos dias.

O alto nível de envolvimento das pessoas como parte das atribuições na gestão de pessoas é uma marca desse artigo. A obrigatoriedade da ação estratégica como

imprescindível traz, naturalmente, esse envolvimento e a questão das competências está inextricavelmente conectada com tal envolvimento. Competência modernamente entendida como um conjunto de atribuições que agreguem valor à organização, via internalização, integração, transferência de conhecimentos, com também assimilação de novas habilidades que sejam altamente relevantes para a organização. Em contrapartida, não se deseja uma internalização de conhecimentos ou incorporação de experiências que pouco influem nos processos, principalmente os processos críticos e que nem mesmo justifiquem a sua disseminação no plano interno. Em outras palavras, não é participar de programas de treinamento que nada acrescentem ou que só acrescentem conhecimentos pouco significativos para a organização.

Quadro 2 Modelo integração estratégica.	
Componente	. Integração estratégica
Conscientização do gestor	. Integrado à gestão de negócios.
Gestão de pessoas	. Orientação pela organização, consistente e integrada com os demais gestores em todas as áreas da organização.
Programas	. Diagnóstico da cultura organizacional, poder e lideranças e do ambiente externo, planejamentos de longo prazo, . Ênfase na mensuração da eficiência e eficácia diretamente relacionadas às necessidades do negócio ou qualquer que seja a atividade fim.
Atribuições do corpo funcional na gestão por pessoas	. Alto nível de envolvimento na organização, . Competências em tratar as macro e micro-questões.
O ambiente interno e externo	. Busca sistemática dos impactos assume papel ativo como parte do processo de tomada de decisão, visando formulá-lo. . Questões de longo prazo relacionadas ao negócio são tratadas por meio da integração das bases de dados da corporação e das pessoas da organização.

Fonte: Adaptado de Santos, Fernando César Almada. Estratégia de recursos humanos; dimensões competitivas. São Paulo, Atlas: São Paulo, 1999.

6. Considerações finais

Finalizando, é importante ressaltar que nesse artigo fizemos menção às competências essenciais e cabe, neste momento, estender um pouco mais e fazer algumas considerações finais, avaliada por nós importantes. Competências essenciais são aquelas que apontamos nos modelos de ação estratégica e o de integração estratégica, como são exemplos: ser competente no entendimento da sua cultura organizacional, da distribuição de poder e na identificação das muitas lideranças e suas variações; é ser competente no conhecimento das muitas alternativas de estruturação e dinâmica da organização; é ser competente no relacionamento interpessoal e saber equacionar e promover resultados na solução de conflitos de natureza organizacional ou mesmo, eventualmente, de natureza pessoal; e, finalmente, é dar conseqüências positivas às contingências originadas do ambiente e com fortes conexões com a concorrência, com clientes e consumidores e *stakeholders* (pessoas ou organizações que tenham algum interesse comercial). Para concluir, as competências essenciais incorporadas por parte representativa do quadro funcional diferem das outras competências porque agregam algum valor de real significado e, conseqüentemente, oferecem condições de crescimento e fortalecimento da organização.

No modelo da integração estratégica temos o ambiente interno e externo, já mencionado, mas com novas indicações ainda não registradas nas páginas anteriores. O importante aqui é a busca sistemática dos impactos como parte integrante dos processos de tomada de decisão, visando a sua formulação de natureza estratégica. Já nas questões de prazo longo conectadas ao negócio ou a atividade-fim da organização devem ser tratadas, via integração de bases de dados na empresa ou corporação e, logicamente, das pessoas da organização.

Por fim, apontamos um segundo modelo de ação estratégica que tem semelhanças com o modelo anteriormente apresentado e serve como um reforço às nossas propostas de instalação definitiva de um gestor que se envolva de forma plena com as unidades superiores, formando assim o grupamento ideal para planejamento e execução de estratégias que visem a excelência organizacional. Ainda assim, deixamos a indicação de uma obra interessante e que fala extensivamente sobre estratégias em negócios. O livro escrito por Hagstrom (2005) discorre sobre Warren Buffett que fala ampla e francamente sobre seu sucesso e, provavelmente, vai ajudar o gestor a entender o porquê das empresas estarem sempre voltadas para o negócio, mas sem desprezar as unidades que oferecem apenas suporte para que as demais unidades alcancem resultados quantificáveis.

7. Referências bibliográficas

- ARAUJO, Luis César G. de. *Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOWLES, Sheldon, SILVANO, Ricardo, SILVANO, Susan. *Kingdomality, an ingenious new way to triumph in management*. New York: Hyperion, 2005.
- HAGSTROM, Robert G. *The Warren Buffett way*. Hoboken: John Wiley Sons Inc., 2005.
- HANEBERG, Lisa. *High impact middle management*. Avon: Adams Media, 2005.
- KINNI, Theodore; KINNI, Donna. *No substitute for victory*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2005.
- LESSER; ZBA. *Zen of business administration*. Novato: New World Library, 2005.

- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RUNION, Meryl. *Perfect phrases for managers & supervisors*. New York: Mc Graw-Hill, 2005.
- SANTOS, Fernando César Almada. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. Atlas: São Paulo, 1999.
- THE RESULTS-DRIVEN MANAGER. *Taking control of time*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2005.
- _____. *Dealing with difficult people*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2005.
- _____. *Getting people on board*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2005.
- ZEISS, Tony. *Get'em while they're hot*. Nashville: Thomas Nelson Inc, 2005.