

Tendências na Gestão de Pessoas: uma visão estratégica

RESUMO

O objetivo deste artigo é tratar, mesmo que teoricamente, a Gestão de Pessoas, apresentando as tendências nos recursos humanos organizacionais organizados sob uma visão estratégica. Desta forma as empresas investem no crescimento pessoal e profissional dos colaboradores tendo bons resultados. A organização que aprende é o enfoque final do artigo expondo as características das empresas que estão se adequando a estas tendências.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Vantagem Competitiva. Estratégia Organizacional. Tendências.

1. INTRODUÇÃO

A organização possui um recurso específico e primordial que são as pessoas, que por sua vez por causa da competitividade global e a luta pela sobrevivência das organizações, tem se transformado cada vez mais em ganhos e produtividade para as empresas. Como as empresas obtêm vantagem competitiva através da gestão estratégica de pessoas? Um mundo no qual os negócios se tornam, cada dia mais, caracterizado pela competitividade e eficiência, gerir estrategicamente pessoas é compreender que as personalidades são complexas e dinâmicas e que cada pessoa é um conjunto de valores crenças e informações que interagem em todas as decisões da empresa, por isso é necessário saber interligar estes aspectos para atingir produtividade e gerar produtividade.

A Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial centrados em cargos, vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações. No contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. É preciso estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos. A gestão estratégica de pessoas conduz ao modo de se obter o máximo de resultados para as organizações, satisfazendo da melhor forma possível às necessidades dos que contribuem para isso, obtendo vantagem competitiva para a empresa por meio de pessoas que a constituem, e ao mesmo tempo satisfazer às necessidades dessas pessoas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em termos genéricos Chiavenato (2002) define estratégia como a seleção dos meios, de qualquer natureza, que se empregam para realizar objetivos. Assim como nas estratégias de marketing, recursos humanos, finanças, produção significam o emprego de meios específicos para a realização de determinados objetivos em cada uma das áreas citadas. Segundo Fleury (2002) para alguns autores a gestão estratégica é o processo de aplicação das funções administrativas, de planejamento, organização, direção e controle. Para Thompson e Strickland III (2002) quanto mais proficientes for a implementação e execução da estratégia, maior será a chance de que a empresa tenha um desempenho saudável. Uma vez que a estratégia planejada é implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizações modificam-se.

Gestão estratégica “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização fórmula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.25). Mas as dinâmicas do ambiente externo e interno são contínuas, muitas vezes, mudanças significativas acontecem no decorrer de sua execução que tem impacto nos planos estabelecidos, exigindo reformulações, adaptações, e novos enfoques na análise das decisões. Oliveira (2004) define gestão estratégica como um conjunto estruturado e interativo do planejamento estratégico, controle, direção, organização e desenvolvimento estratégico para atingir os melhores resultados para empresa.

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Com a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre países, geraram impactos significativos sobre a gestão das empresas. Segundo Chiavenato (2005) o capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, desenvolver, motivar e recompensar, para ser competitiva. Mas por melhores que sejam os talentos eles precisam que a empresa ofereça uma organização de trabalho adequada, estrutura organizacional, cultura organizacional democrática e incentivadora para que prosperem. Dessa forma as pessoas aparecem como um fator de alta relevância para a competitividade.

Segundo Wright; Kroll; Parnell (2000) em uma organização, a prioridade deve ser desenvolver um compromisso com os seus funcionários, independente de sua estratégia, adquirindo uma força de trabalho forte e competitiva. A tensão constante no trabalho e a cobrança da eficiência profissional estão estimulando uma competição crescente, tem-se exigido das pessoas aprimoramento e busca de todo tipo de conhecimento que possa ser usado em benefício das organizações. Segundo Fleury (2002) a função de recursos humanos como subsistema da gestão evoluiu muito, dentro do processo de mudanças, desde a antiga função de pessoal, passando pela formação do departamento de recursos humanos, até assumir a posição estratégica. Segundo Mayo (2003), o treinamento quase sempre tendia para uma ilusão, os funcionários eram geralmente avaliados pelo trabalho que estivessem desenvolvendo no momento, a avaliação do desempenho demonstrava mais competências clonadas do que agregar valor aos interessados.

Já hoje os diretores de recursos humanos agarraram-se à oportunidade de iniciar o movimento do capital intelectual, desenvolvendo medidas confiáveis capazes de avaliar o funcionário e sua contribuição. De forma mais clara convenceram equipes de altos executivos de que as pessoas possuem um valor que pode ser medido e que elas próprias levam à criação desse valor. Mayo (2003) afirma que os diretores de recursos humanos são agora diretores de capital intelectual, dedicando-se à estratégia, à gestão do conhecimento, ao P&D, ao desenvolvimento do indivíduo, à tecnologia da informação e à engenharia de processo.

Nessa busca pela qualidade, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização, os quais devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecidas às forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direções construtivas (JURAN, 1990).

Sabe-se que a motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações. As várias correntes acerca do comportamento do homem organizacional demonstram uma particular estratégia de comportamento individual e grupal. É o norteador da maneira de agir da Organização que defronta os indivíduos que com ela colaboram e interagem. A questão fundamental é

descobrir como os fatores motivacionais contribuem para a excelência da qualidade de produtos e serviços.

2.2. COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS NECESSÁRIAS

Segundo Prahalad e Hamel (1995), só alcançarão sucesso às empresas que focarem sua atenção em suas competências essenciais. Competência essencial é um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo cliente e que causa diferenciação entre seus concorrentes. Normalmente a competência essencial não está aparente para o ambiente externo da empresa, sendo por isso mais duradoura e menos copiada do que a vantagem competitiva. A meta da estratégia não é encontrar nichos na indústria existente, mas criar novos mercados, para os quais suas fortalezas estão adequadas. A preocupação da estratégia deve ser o futuro, não o presente, deve ser a liderança global, não a local.

De acordo com Zaccarelli (2002), estratégia é como pensar nas decisões sobre ações interativas, onde os oponentes têm reações imprevisíveis e não há envolvimento puro da lógica. É uma guia para decisão e ação quando existe uma situação de conflito completo de vontades, que envolve agentes inteligentes e criativos e na qual a previsibilidade é nula. Se o conflito for evitável, torna-se negociação. Se houver previsibilidade, a lógica é suficiente para resolver o problema. Por esta mesma razão que Henderson (1989) afirma que nem sempre o que se espera da estratégia é o que de fato acontece. A imprevisibilidade impede que se possa antecipar o resultado final de uma ação, tornando as decisões dependentes de julgamentos subjetivos.

Fleury e Oliveira Jr. (2002) ainda abordam sobre Aprendizagem Organizacional, explicando que esta pode acontecer em três níveis: individual, coletivo e organizacional. Estes níveis podem seguir uma seqüência ou podem ocorrer concomitantemente. É possível que um indivíduo incorpore determinado conhecimento e depois o compartilhe com a equipe, como também é possível que uma equipe desenvolva determinada habilidade que é incorporada à memória organizacional, através de normas, por exemplo, e por cada elemento do grupo.

Este conhecimento pode significar o domínio operacional do modo de como fazer as coisas (*know-how*) ou pode significar, dado uma experiência ou um domínio operacional, a articulação conceitual sobre este evento (*know-why*). As tarefas fragmentadas e padronizadas dão espaço para tarefas integrais e complexas. É preciso que todas as pessoas que compõe as organizações colaborem com o processo produtivo executando as operações e pensando em como alcançar as metas e os objetivos organizacionais.

As empresas, segundo Senge *et al* (1997), precisam incorporar o ciclo de aprendizagem: os indivíduos primeiro adquirem habilidades. Através delas, tomam ciência de sua realidade, gerando, portanto, conhecimento que, por sua vez, influencia, estimula, inibe ou desenvolve atitudes e crenças novas nas pessoas. Hamel e Prahalad (1995) destacam a importância das organizações dominarem e desenvolverem suas competências essenciais. O conhecimento é um ativo intangível que tem ganhado importância e tem sido feito muito investimento para que as organizações tenham condições adequadas para a realização de sua estratégia competitiva.

A idéia é que as pessoas deixem de se orientar pela reação e passem a orientar-se pela criação. Deixem de ser agentes passivos e vítimas dos acontecimentos e tornem-se agentes ativos transformadores do mundo. A mudança deixa de ser algo desagradável e passa a ser uma prática constante. Nas palavras de Senge *et al* (1997), “aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em

conhecimento - acessível a toda organização, e pertinente ao seu propósito central”. A organização é produto do pensar e da interação de seus membros.

Fleury e Oliveira Jr. (2002) alertam para a importância de proteger o conhecimento que foi aprendido pela organização e que representa uma vantagem competitiva. As empresas devem ser cautelosas ao estimularem a multiplicação deste conhecimento, de modo que este processo, vital para o sucesso organizacional, não facilite a imitação pelos concorrentes. Outra preocupação que as organizações precisam ter é em conduzir o desenvolvimento destes conhecimentos, afinal é preciso que eles estejam alinhados à estratégia da organização. Este aspecto é relevante, pois as organizações podem despende altos investimentos em desenvolvimento de habilidades e conhecimentos pouco ou nada estratégicos.

Eboli (2002) apresenta este tipo de “empresa que aprende” como uma das grandes forças que sustentaram o aparecimento das universidades corporativas. As empresas precisam ser flexíveis, para se ajustarem aos novos desafios da economia; o conhecimento é a nova base de riqueza das organizações, sendo imprescindível sua obtenção; e o conhecimento, apesar de ser a nova base de riqueza, tem vida útil muito curta, por causa de sua imitação ou superação, exigindo das organizações a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos.

2.3. O CAPITAL HUMANO

A valorização da criatividade pela organização vem ao encontro do ativo mais importante que esta apresenta, ou seja, o seu capital humano.

Quando uma empresa consegue criar mais valor para os consumidores do que seus concorrentes, diz-se que ela tem vantagem competitiva na indústria em que atua (KEEGAN; GREEN, 1999, p.04).

O Capital humano, então, pode-se assim dizer, é fonte de vantagem competitiva. Todas as tendências indicam profundas transformações sociais, políticas e econômicas, com impacto direto e significativo no ambiente dos negócios. Pessoas, não são produtos, elas são os mais valiosos agentes dos organismos sociais. Há dificuldade por parte de muitos gestores, em mensurar e demonstrar os resultados do desempenho das pessoas, que afetam diretamente a lucratividade e a competitividade das organizações.

Vale a pena enfatizar que o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização (STEWART, 1998, p.77).

O capital humano, fonte de riqueza para as organizações que semeiam a longevidade para seu negócio, muitas vezes é ignorado pelo gestor, o que causa frustração. Mas como isso pode acontecer se o capital humano de uma empresa é seu ativo mais importante? Bom, acontecer pode, mas o futuro dessas organizações é sombrio.

Para liberar o capital humano que já existe na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil, e as competições internas (STEWART, 1998, p.78).

O capital humano de uma empresa deve ser nutrido de forma a fazer com que as pessoas aprendam mais coisas úteis para a empresa, valorizando seu potencial criativo e sua sede de crescimento pessoal. Para que a empresa gere lucro com o investimento em capital humano é necessária antes de tudo uma estratégia bem elaborada, que inclua investir em treinamento em várias áreas do saber, mas sempre mantendo o foco na atuação da empresa. Os líderes precisam focalizar e acumular talento onde necessário seja por meio da contratação ou do ensino. O desenvolvimento de habilidades nos colaboradores, que vise seu aperfeiçoamento frente a novos desafios é uma estratégia que apregoa um retorno que dificilmente pode-se mensurar que é a satisfação do cliente interno.

Contudo, o estímulo à produtividade exige sistemas radicalmente diferentes para monitorar e recompensar as contribuições humanas. A identificação e exploração de novas idéias é um atrativo para a manutenção da eficiência, além de contribuir para aumentar a motivação dentro do ambiente de trabalho, frente a uma concorrência cada vez maior entre as empresas.

É difícil manter a eficiência: é duro reduzir custos para manter lucros durante muito tempo. Assim, a pressão para reagir à rivalidade crescente está forçando os gerentes a cuidar mais da capacidade de inovação de suas empresas. As constantes descobertas tecnológicas impelem as empresas a se tornarem mais empresariais na identificação e exploração de novas idéias (COHEN, 1999, p.237).

As empresas necessitam agregar valor não somente aos produtos, mas fundamentalmente ao saber de seus funcionários. A criação de um centro de aprendizagem, onde o colaborador pode desenvolver suas habilidades é um passo importante, pois gera satisfação e motivação.

A possibilidade de fazer valer o pensamento criativo dentro dessas organizações que valorizam o capital humano é sinal de prosperidade, pois o acúmulo do saber nunca é demais. Estando com mais essa competência desenvolvida, o colaborador será visto pela empresa como um funcionário com muito valor agregado e difícil de substituir, sendo diferenciado do restante. Torna-se uma missão para a empresa manter em seu quadro pessoas com essas características, evitando sua fuga. Para isso a empresa deverá ser o local em que as pessoas criativas gostem de estar, pois assim conseguirão dar o seu melhor, porque têm acesso a ferramentas e a uma comunidade de pares de gestores inteligentes e de recursos. Ser esse local eleito e de eleitos é fonte de vantagem competitiva.

2.4. OS IMPACTOS NA REDUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Pode-se dizer que fazer cortes de pessoal é uma prática comum para as organizações, mesmo assim não deixa de ser delicada e nem sempre é tratada de forma aberta pelas mesmas. Caldas (2000) concluiu que os efeitos do enxugamento de pessoas nas organizações possuem duas dimensões: efeitos organizacionais, com variáveis internas, como ambiente de trabalho, eficiência interna e eficácia organizacional e variáveis externas, como a imagem externa da empresa.

De acordo com Monte (1999) o ambiente de trabalho ideal pode-se ter quando se incentiva a autodisciplina e para isso é preciso comunicar-se eficazmente. No entanto, qualquer tipo de demissão é difícil de comunicar e fatalmente podem surgir estresse e problemas disciplinares, o que implica em um ambiente de trabalho tumultuado. Para Almeida *et al* (2000, p.112) a demissão planejada “objetiva a redução dos custos, a eficácia e à eficiência na tomada de decisão, às rápidas respostas, às ações de controle, a comunicação menos distorcida, às ações, às novas idéias, a sinergia, a atenção com a clientela e a produtividade”.

Neves (1998, p. 63) predispõe que a “imagem tanto pode enriquecer, como levar à falência” a qualquer instituição. Verificou-se, sob a ótica de vários autores, que não há uma unanimidade sobre os impactos internos e externos em relação à demissão. Pode-se afirmar que Caldas, Almeida e Neves concordam em alguns pontos e outros não, no entanto foi utilizada como ponto de partida a visão de Caldas que é a mais abrangente.

A redução da força de trabalho tende a provocar, nas organizações, impactos positivos e negativos nos mais diferentes níveis de trabalho. Desde estruturas hierárquicas de alto nível, até colaboradores menos graduados são afetados pelas demissões. A seguir faz-se uma

descrição dos efeitos causados pela redução do efetivo no ambiente de trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional e na imagem externa da organização. Para Dutra *et al* (2001, p. 129):

[...] a nova configuração do mercado global e as mudanças de mentalidade verificada nos últimos vinte anos do século passado afetaram as relações no ambiente de trabalho, o modo de encarar o papel do funcionário e a responsabilidade da empresa perante as pessoas que nela trabalham.

Estas constatações fizeram com que a organização planejasse suas mudanças, a fim de minimizar os desgastes no ambiente de trabalho. Brockner e Konovsky (1994) afirmam que o modo mais prudente de reduzir os impactos da demissão está dentro da lei de indenização por demissão, pois com isso consegue-se administrar as reações das vítimas de demissão. É possível argumentar que existem diversas variáveis do ambiente de trabalho que podem ser afetados por demissão.

Para Silva (1999, p. 43) existe uma grande dificuldade das organizações em absorver a diversidade de elementos comportamentais, pois não se atinge um resultado positivo se estas se voltam para os colaboradores no sentido de descarte a desvalorização. São nesse momento que a empresa precisa possuir visão, maturidade, boas técnicas e instrumentos de gerenciamento para identificar desvios e redirecionar ações estratégicas que possam assegurar e garantir melhores condições de atingir resultados.

Drucker (1996, p. 50) afirma que todas as instituições devem possuir plena responsabilidade na demissão pelo impacto que causam sobre os funcionários, o meio ambiente e todas as partes interessadas na organização. Spera et al (1994) ressaltaram os efeitos psicológicos devastadores após a perda do trabalho com a pesquisa efetuada com vários profissionais de alto escalão.

Para Nakayama (2000, p. 120), o processo de demissões pode contribuir de forma negativa no ambiente de trabalho: “Há sempre o risco de se acabar perdendo determinados profissionais que se gostaria de manter na organização. Pode ser gerada uma situação de insegurança que leve essas pessoas a buscar um novo emprego, por não conseguirem enxergar um futuro promissor”. Moore, Grunberg e Greenberg (2004) relatam que o impacto da demissão provoca depressão e o sentimento de insegurança no emprego, também pode ser influenciado pela maneira como foi exposto o trabalhador na demissão.

Caudron e Hayward (1996) citam que normalmente os remanescentes sentem alívio momentâneo após a demissão de um colega, porém logo são subjugados por sentimentos de solidão, culpa depressão e insegurança no trabalho. Em entrevistas realizadas com os gerentes de organizações que efetuaram grandes demissões, estes relataram que sentem emoções de raiva, ansiedade, cinismo, ressentimentos, resignações e desejo de retribuição e esperança (O’NEILL, LENN, 1995). Bedeian e Armenakis (1998) colocam que a demissão provoca conseqüências negativas não intencionais que podem ser confrontadas e corrigidas após a sua aplicação isto é conhecido como a “síndrome da fossa”. O enxugamento de pessoas através de ferramentas de gerenciamento organizacional como a reengenharia e outros “fizeram com que muitos funcionários assumissem novas tarefas” (ROBBINS, 2000, p. 22).

Em um número cada vez maior de países, as notícias chegam repletas de novidades sobre produtividade enxuta, reengenhariagerenciamento da qualidade total, pós-Fordismo, demissões e redução das estruturas. Em toda parte homens e mulheres estão preocupados quanto ao seu futuro (RIFKIN, 1995, p.5).

Para Nakayama (2000), com o downsizing houve um alerta nas organizações, reestruturando os sistemas internos, redistribuindo funções e responsabilidades, modificando

as relações/comunicações com os clientes e fornecedores. Pode-se observar que as maiores partes das tentativas de aplicações de downsizing não são bem-sucedidas.

O ambiente de trabalho se torna desmotivado e desfavorável segundo a visão de Bernardi (2003, p. 136) “tem deficiência estratégica vital”. Caldas (2000, p. 99), afirma “que ocorre uma perda significativa de lideranças e interações pessoais que se desenvolveram com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina” a visão estratégica. Ainda conforme Caldas (2000, p. 99), “o mais grave efeito no ambiente organizacional parece ser o clima de estresse gerado pelos enxugamentos”. Antes e durante os cortes, a expectativa e a incerteza parecem sempre provocar forte tensão psicológica e frustração.

Essa tensão pode resultar em menor auto-estima, menor motivação e satisfação, menor propensão à adesão a programas de envolvimento de pessoal, assim como menor comprometimento com a organização, levando o absenteísmo, acidentes, doenças, perda de produtividade, estresse, conflitos, depressão, perda de prazos, queda de qualidade e insatisfação de clientes (CALDAS, 2000, p. 99-100).

Conforme relata Robbins (2000) quando se combina redução da segurança no emprego, pressão para adquirir novas habilidades e aumento na carga horária de trabalho, cria-se um ambiente de trabalho cada vez mais estressante. Os funcionários precisam de informações claras sobre a segurança de se manter no trabalho para atingir as expectativas do trabalho, em geral as organizações enviam mensagens imprecisas.

No nível das empresas, certos processos de mudanças muito radicais (como, por exemplo, certos processos de “reengenharia” conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas) podem também gerar o medo da instabilidade, da insegurança, o desejo de não mais mudar (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 29).

Quando se trabalha com enxugamento de pessoal, trabalha-se com sentimentos de insegurança. Pessoas inseguras trabalham menos, cometem mais erros, têm dificuldade de aprendizado e de relacionamento. (NAKAYAMA, 2000). Para reverter este problema é necessário reduzir o medo e trabalhar estrategicamente para adquirir novamente a confiança das pessoas na organização, principalmente, para os que permaneceram na empresa após o enxugamento, pois somente através da redução do medo as pessoas conseguem alcançar maior qualidade, produtividade e inovação (RYAN; OESTREICH, 1993).

Expõe Mozin (2002, p. 32) “Os momentos de transformação organizacional constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas”. Desta forma os períodos de grandes mudanças podem refletir positivamente para o clima interno da organização. Observa-se que os autores citados concordam que há pontos positivos e negativos na redução da força de trabalho, porém os pontos negativos como estresse, a insegurança, a dificuldade de relacionamento, a desmotivação entre outros, são muitos maiores.

2.5. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

A motivação por programas de demissões, algumas vezes, é favorável no sentido de eliminar mão-de-obra obsoleta, por outro lado há uma perda de conhecimento adquirido através da experiência (NAKAYAMA, 2000). “O fator chave não é quantos empregados estão saindo, mas qual o valor “[...] daqueles que estão permanecendo””. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 263-264). Para reforçar Lacombe e Heilborn (2003, p. 239) colocam que “o trabalho de formar e integrar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda deste importante ativo”. Alguns desses ativos intangíveis que o funcionário leva embora são enumerados por Chiavenato (2002, p. 190): “clientes, fornecedores, contatos de

parcerias, projetos, etc.”. Entretanto, o último e o pior dos prejuízos é o fato de que, ao deixar a empresa, o executivo em geral vai fortalecer o lado do concorrente. “E é quase sempre para ali que ele se dirige”.

Supõe-se que um líder de um time que apóia e aconselha com auto-estima, pode realizar uma tarefa sem stress (WATERMAN; WATERMAN; COLLARD, 1994). Os seres humanos são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000, p. 19).

Na medida em que o talento pessoal e a experiência profissional desses homens e mulheres não são reconhecidos e adequadamente aproveitados pelas companhias as quais trabalham, sua produtividade é reduzida, enrijecendo as empresas e roubando, de ambos, vitalidade adaptativa (PINEDO, 2002, p. 40).

Procura-se estabelecer um nível de equilíbrio mais rente possível das flutuações do mercado de trabalho. Emprego estável só será assegurado a um núcleo de trabalhadores de difícil substituição em função de suas qualificações, de sua experiência e de suas responsabilidades (SINGER, 1999). Mackinley, Sanchez e Schick (1995) identificam duas formas de reduzir, a primeira é através de constrangimento, disponibilização, não qualificação, e a segunda, utilizam-se pressões sociais como dependências, tecnologias, padrões de desempenho e interações.

A pressão e a ansiedade que se instala entre os sobreviventes têm como efeito diminuir a criatividade e piorar o trabalho em equipes (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). A organização com visão de futuro necessita de pessoas criativas para manter-se competitiva, mas como coloca Tranjan (1997, p. 111) “as pessoas só colocam seus talentos criativos à disposição da empresa se estiverem dispostas”. Precisam perceber que são peças chaves para o alcance dos objetivos traçados pela organização. É lógico concluir que, a perda da eficiência interna acarreta a perda da eficácia da organização, pela perda da qualidade de produtos e serviços, a queda da produtividade e a deteriorização da visão estratégica.

2.6. IMAGEM EXTERNA

É natural que a reputação e a tradição repercutam diretamente na imagem das organizações. Marchesi (2005, p. 48) recomenda que seja preciso ter um cuidado cada vez maior com a imagem, já que esta, sem dúvida, será um dos grandes diferenciais competitivos entre as empresas. Conforme Moresi (2001, p. 72), a oportunidade surge na medida em que as influências positivas no ambiente são aproveitadas de forma a eliminar as negativas, adaptando-se as organizações para manter sua sobrevivência e crescimento. Adaptando-se às mudanças as organizações aprendem a aproveitar as oportunidades positivas e amortecer as coações e contingências que lhes são impostas pelo ambiente.

Bruton, Kaykeels, e Shook (1996) evidenciam que a redução pode ser boa ou benéfica à empresa desde que a sua situação particular esteja boa ou através de estratégias aceitas de forma pensada e prática. Muitas vezes enxerga-se uma empresa com boa imagem, porém Neves (1998, p. 64) afirma que “A imagem não basta ser boa, tem que ser competitiva”, sendo que esta seduz, mantém e motiva os melhores profissionais. Para algumas empresas, o maior perigo do enxugamento de pessoal está na falsa sensação de segurança que ele proporciona (TOMASKO, 1992).

Uma instituição que fomenta tais programas e esteja na eminência de concretizar uma demissão em massa ou que esteja com seus funcionários em pé de greve verá totalmente enfraquecido seu trabalho de base com o cliente, uma vez que sua credibilidade ficará comprometida diante dos fatos internos que virão à tona (FREITAS; SANTOS, 2002, p. 19).

Clientes e parceiros comerciais (caso eles próprios não tenham reduzido pessoal) podem ver o anúncio de enxugamento de forma negativa, por exemplo, como um sinal de incompetência da administração da empresa. Robbins (2000, p. 13-14) afirma que algumas organizações eliminam postos de trabalho e demitem funcionários sem terem um motivo específico. Segundo ele pode ser uma maneira de a direção mostrar aos acionistas a seriedade de sua intenção de controlar custos. Porém, se um fracasso ocorrer devido a tais medidas, significa displicência perante os investidores. Outra versão apresentada pelo autor é a da necessidade de manter a competitividade em um mercado global em rápida transformação, já que se excederam na contratação nas décadas em que a competição era menos severa.

Segundo Becker; Huselid e Ulrich (2001) uma ferramenta simples e fácil de verificar se há ou não a necessidade de uma reestruturação ou remanejamento do efetivo de pessoal é quantificar o retorno financeiro que cada funcionário gera para a empresa. Para que a empresa aufera lucros, o empregado deve contribuir pelo menos com o valor de seu salário e benefícios para o sucesso da empresa, além de compensar os acionistas pelo risco. Boeker (1992) recomenda focalizar as demissões, pois se tem a demissão com enfoques da motivação e enfoques como fenômenos “O bom senso ensina, simplesmente, que é bom cortar gorduras, não músculos ou ossos. Melhor ainda, é fortalecer músculos e ossos. E muitas empresas não se perguntam qual será o impacto nos clientes?” (NAKAYAMA, 2000, p. 109).

Segundo Caldas (2000, p. 105), um efeito clássico de enxugamento na imagem é a queda da capacidade de atração de novos empregados. E como coloca Ulrich (1998, p. 29) No ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as ‘armas’ no campo de batalha competitivo.

Basicamente, as organizações podem seguir três caminhos em relação ao ambiente: tentar prever o impacto potencial para reagir com mais eficácia, tentar influenciar o ambiente através de elos entre a empresa e o ambiente ou procurar outras formas de ação defensiva (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI Jr., 1998, p. 82).

Uma organização é afetada de acordo com a forma de abordagem da demissão, com conseqüências formais e informais e a imagem que deixa perante as pessoas que fizeram parte desta. Milkovich e Boudreau (2000, p. 266) repassam que “os empregados remanescentes e os candidatos a emprego têm seu interesse por uma organização afetado pela abordagem que esta usa para lidar com as demissões”.

2.7. AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

É mister afirmar que a globalização está alterando hábitos e sistemas, tanto nas organizações como nas perspectivas individuais. O processo desencadeado, na visão de organização que aprende, caminha rumo à integração dos colaboradores, sendo que cada indivíduo é visto de forma holística pela organização contribui para que a mesma consiga lidar com os problemas e aproveitar as oportunidades do futuro, quando o capital humano é o bem maior de uma empresa. No ambiente em que haja visão partilhada e empatia está o alicerce da Organização que Aprende. A aprendizagem permite-nos lidar com a mudança ou, por vezes, dirigi-la, e a mudança sugere-nos que a aprendizagem deve ser contínua. Coelho (2000, p.1) diz:

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e todos ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o

mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo.

O desenvolvimento dos pilares de uma organização que aprende passa por cinco etapas que devem ser muito bem assimiladas, pois a sua implantação requer tempo e disponibilidade dos colaboradores e dos responsáveis pelo planejamento, pois o sucesso será definido de acordo com a Performance, Criatividade e Espírito de Equipe, o que requer impreterivelmente motivação.

Existem cinco etapas numa Organização que Aprende. Todas as etapas são de suma importância, sendo que a etapa que condiz com as cinco disciplinas, que será analisada à frente, é fundamental. Segundo Senge (2000):

O domínio de cada uma destas 5 disciplinas requer um planejamento de uma vida inteira, sendo que o ideal é pôr em prática as cinco de uma só vez, para que assim a organização que aprende torne-se produtiva e dê o retorno esperado.

A seguir é dada ênfase às cinco etapas que determinam o sucesso de uma organização que aprende ambiente propício para o desenvolvimento da criatividade.

A essência: um indivíduo, quando inserido em um contexto em que a sua presença torna-se argumento indispensável para o bom andamento do projeto de uma equipe, sente-se valorizado e motivado a abandonar velhas crenças e costumes, dando-lhe condições de se desenvolver ainda mais.

Aptidões e capacidades: o processo de aprendizagem começa no momento em que produz algo que não conseguia fazer anteriormente. A evolução que se visualiza são os resultados que se produz. As aptidões e capacidades podem ser divididas em três grupos:

- **Aspiração:** a capacidade de indivíduos e grupos coletivos (ex: toda a organização) de mudar para concretizar o que efetivamente desejam (ex: a missão). Esta mudança deve ser por sua vontade e não por obrigação.
- **Reflexão e Conversação:** a capacidade de refletir, conversar e duvidar sobre paradigmas e outras crenças estabelecidas, tanto ao nível individual como coletivo.
- **Conceptualização:** a capacidade para compreender e exprimir o comportamento de sistemas. Além de ser frequentemente difícil compreender o funcionamento de qualquer sistema existente no meio envolvente do indivíduo ou da organização, não é suficiente. Há igualmente que desenvolver capacidades de exprimir o que se conhece do sistema perante outros indivíduos para possibilitar a confrontação de idéias e pontos de vista.

Consciência e sensibilidades: “Somos aquilo que conhecemos”. Partindo deste fato, exercitando a consciência a respeito do mundo e praticando a sensibilidade como fontes de novos horizontes de conhecimento, pode-se mudar nossa visão, transformar dúvidas em certezas e modificar e aperfeiçoar certos modelos que antes se tinha como exemplos.

Atitudes e crenças: determinados dogmas podem cair a partir do momento em que altera a maneira de visualizar o mundo. À medida que se dá lugar à experimentação, as nossas crenças mudam e, conseqüentemente, a capacidade de perceber o que rodeia evolui.

Os resultados: o ritmo do progresso na organização deve ser avaliado juntamente com os colaboradores da equipe, quando os resultados forem não quantificáveis. Isto permite com que os membros da equipe possam expor seus pontos de vista de uma maneira prática e racional, colaborando para o bem estar da organização.

Na altura de avaliar os resultados que a organização pode alcançar como organização que aprende, deve-se seguir esta simples regra, segundo Coelho (2000, p.12):

Sendo para vendas, cobertura de mercado, qualidades do produto, etc, poderão sempre ser utilizadas os habituais instrumentos de avaliação, já para a inteligência, inovação, abertura ao exterior, confiança, moral, e compromisso será melhor reunir-se com os seus colaboradores e, juntos, chegarem a um acordo sobre o ritmo de progresso da organização relativamente a estes fatores não quantificáveis.

Por outro lado, não se pode esquecer que o ciclo de aprendizagem demora a produzir resultados evidentes, logo não se deve deixar domina pela impaciência. Além da liberdade de expressão, eles têm que sentir o desafio. Se a criatividade e seu desenvolvimento como capital humano são tão evidenciados para a aquisição de uma vantagem competitiva pelas empresas, a partir desta constatação, que as empresas devem permitir a evolução do pensamento criativo como rotina no ambiente de trabalho. Pode-se também enfatizar que o executivo precisa ser capaz de administrar (com sucesso) uma estrutura complexa e de autoridade ambígua. Para que isso ocorra, o capital humano tornou-se um dos seus maiores aliados, como demonstraram os gerentes em seus discursos.

A criatividade depende de um ambiente de trabalho saudável, e da relação com a auto-estima dos colaboradores. O executivo, ao mesmo tempo em que deve preservar a sua individualidade (aquilo que o diferencia dos demais), precisa ser membro do time, ou seja, umas vezes serão um bom seguidor, outras, um bom líder. É preciso ser igualmente capaz de seguir e liderar e, sobretudo de reconhecer em qual das duas posições é necessário se colocar em cada momento. A organização que aprende, por ser um estilo de administração democrática, onde a criatividade pode ser trabalhada, permite ao administrador e à sua equipe uma aliança que vise à prosperidade para a organização.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já é uma constatação e não mais uma tendência nos grandes grupos nacionais e internacionais de que a gestão estratégica de pessoas tem uma atuação significativa na definição e coordenação do negócio, resultando em ações que venham assegurar e diferenciar o posicionamento da empresa diante da competitividade. Apesar de muitos ainda viverem à sombra de fatores burocráticos, a gestão de pessoas de hoje apresenta uma postura atuante dentro dos processos estratégicos da organização buscando assim um diferencial das demais empresas. Uma vez que seu patrimônio maior está no desenvolvimento do seu capital humano.

Nos dias atuais, as informações, os recursos, as formas e estratégias são facilmente copiadas, mas somente uma empresa que possui um capital intelectual tem ferramentas efetivas e consistentes para competirem de forma diferenciada e possuírem um alinhamento dos objetivos do negócio. Gerir estrategicamente pessoas é compreender que as personalidades são complexas e dinâmicas e que cada pessoa é um conjunto de valores crenças e informações que interagem em todas as decisões da empresa, por isso é necessário saber interligar estes aspectos para atingir produtividade e gerar produtividade.

Com base em tudo isso, nota-se que diante dos grandes desafios que são enfrentados pelas organizações todos os dias, é preciso voltar-se para a gestão estratégica de pessoas, pois ela é uma atividade globalizada e que tem assumido espaços cada vez maiores e que não é só um implementador de metodologias e modismos desvinculados da realidade da empresa, mas sim um aliado ao negócio com suas ações estratégicas para se alcançar vantagem competitiva.

4. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA *et al.* Downsizing. Modelos de mudança em administração de empresas. Organização Alziro Rodrigues e Marina Nakayama. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000, p. 107-122.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark. A.; ULRICH, Dave. Gestão estratégica de Pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BEDEIAN, Arthur G.; ARMENAKIS, Achilles A. The cesspool syndrome: how dreck floats to the top of declining organizations. *Academy of Management Executive*. v. 12, n. 1. February/1998, p. 58-67.
- BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
- BROCKNER, Joel; KONOVSKY, Mary. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 1994, v. 37, n. 2, p. 397-409.
- BRUTON, Garry D.; KAYKEELS, J.; SHOOK, Christopher L. Downsizing the firm: Answering the strategic questions. *Academy of Management Executive*. v. 10, n. 2, 1996.
- CALDAS, Miguel P. Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAUDRON, Shari; HAYWARD, Denis R. Teach Downsizing Survivors how to Thrive. *Magazine Journal*. Jan./1996, p. 38.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COELHO, P. M. As Empresas como Learning Organizations. Coimbra, Portugal, Departamento de Engenharia Informática da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade de Coimbra, 2000. Disponível em <http://www.dei.uc.pt/gestao/LOs/empresas/lo_empresas.html> Acesso em 21 nov. 2006, 11:23.
- COHEN, A. R. MBA, Curso Prático/Administração. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DRUCKER, Peter. A Administração em Tempos de Crise. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- DUTRA, Joel Souza et al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) et alii. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Teresa Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. “Aprendizagem e gestão do conhecimento”. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) et alii. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREITAS, Ricardo Ferreira; SANTOS, Luciane Lucas. *Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas*. São Paulo: Summus, 2002.
- FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. *Capital humano*. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.
- HENDERSON, B. D. *The Origin of Strategy*. Harvard Business Review, Nov/Dec., 1989.
- JURAN. J. *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo, Pioneira, 1990.
- KEEGAN, Warren J & GREEN, M. G. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva 1999.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva 2003.
- MACKINLEY, William; SANCHEZ, Carol M.; SCHICK, Allem G. *Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning*. Academy of Management Executive. v. 9, n. 3, 1995.
- MARCHESI, Amauri. *Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo*. Extraído do livro: *Comunicação interna: a força das empresas*. V. 2. Organizador: Paulo Nassar. São Paulo: ABERJE, 2005, p. 45-52.
- MAYO, Andrew. *O Valor Humano da Empresa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. Tradução Maria Isabel Hopp. 4ª ed. São Paulo: Editora Harbra, 1998.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTE, Mônica Magnani. *Como lidar com funcionários problemáticos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- MOORE, Sarah; GRUNBERG, Leon; GREENBERG, Edward. Surviving Repeated Waves of Organizational Downsizing: The Duration and Order Effects Associated with Different Forms of Layoff Contact. Research Program on Political and Economic Change. University of Colorado at Boulder, IBS - Institute of Behavioral Science, 2004. Disponível em: <http://www.colorado.edu/ibs/pubs/pec/pec2004-0009.pdf>. Acessado em 23/nov/2006
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional e competitiva. Kira Tarapanoff (Org). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001, p. 59-91.
- MORGAN, John S. Administração da Mudança: as estratégias para tirar proveito das mudanças. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- MOZIN, Estelle M. Sentidos do Trabalho. Extraído do livro: Gestão Empresarial – o fator humano. Organizado por Thomaz Wood Jr. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.
- NAKAYAMA, Marina; RODRIGUES, Alziro. Modelos de mudança em administração de empresas. Porto Alegre: Edipucrs, 2000.
- NEVES, Roberto de Castro. Imagem Empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- O'NEILL, Hugh M.; LENN, Jeffrey D. Voices of Survivors: words that downsizing CEOs should hear. Academy of Management Executive. v. 8, n. 4, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2004.
- PINEDO, Victor. Tsunami: construindo organizações capazes de prosperar em maremotos. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- PRAHALAD, C.K, e G. Hamel. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. Competindo pelo Futuro. Tradução e adaptação para o vídeo em português do artigo Competing for the Future, Harvard Business Review, July-August, 1994.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard
- PRAHALAD; GARY HAMEL; Competindo Pelo Futuro. 19. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- RIFKIN, Jeremy. O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dosempregos e a redução da força global de trabalho. Tradução Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RYAN, Kathleen S.; OESTREICH, Daniel K. Eliminando o medo no ambiente de trabalho. Tradução Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SENGE, P. *et al.* A quinta disciplina. Caderno de campo. Trad. de Antônio Romero M. da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 2000.

SENGE, Peter. *et al.* A Dança das Mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Mario Celso Marcondes e. Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderno. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. ABRH-Nacional, 1999.

SINGER, Paul. Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1999.

STEWART, T. Capital Intelectual. 9. ed. Rio de Janeiro:Campus, 1998.

STEWART, Tomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estratégico. São Paulo: Pioneira, 2002.

TOMASKO, Robert M. Downsizing: reformulando sua empresa para o futuro. Traduzido por Mario Moro Fecchio. São Paulo: Makron Books, 1992.

TRAJAN, Roberto Adami. A empresa de corpo mente e alma: um método inédito e eficaz para elevar a performance organizacional. São Paulo: Gente, 1997.

ULRICH, David. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Editora Futura, 1998

WATERMAN, Robert H.; WATERMAN, Judith A.; COLLARD, Betsy A. Toward a Career – Resilient Workforce. Harvard Business Review, July-Augst/1994, p. 87 -95.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Editora Saraiva 2002.