

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

Débora Isabel Medeiros

**GESTÃO DE PESSOAS
DIANTE DAS CRISES ECONÔMICAS**

Porto Alegre/RS

2009

Débora Isabel Medeiros

**GESTÃO DE PESSOAS
DIANTE DAS CRISES ECONÔMICAS**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração.

Porto Alegre/RS

2009

Débora Isabel Medeiros

**GESTÃO DE PESSOAS
DIANTE DAS CRISES ECONÔMICAS**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

RESUMO

A proposta deste ensaio é refletir sobre a gestão de pessoas diante das crises econômicas, levantando questões que fazem parte da complexa realidade que circula no ambiente organizacional. As idéias abordadas giram em torno: da subjetivação que está por trás dos passos dos empresários e empregados; da teoria que tenta dar conta desse contexto de relações cada vez mais imbricadas; da evidência, de que quando não existe coerência entre o discurso e a prática, o reposicionamento é uma questão de tempo; da teorização que dá suporte à sustentabilidade, a partir das idéias de Peter Senge. O objetivo primeiro é pensar noutras formas de condução das práticas organizacionais, onde a gestão de pessoas seja, de fato, estratégica. É grande o reconhecimento dos desafios existentes nesse processo, que envolve relações entre pessoas, mas a fragilidade do ambiente organizacional, evidenciada nessa crise econômica, sinaliza a necessidade de alguma intervenção.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas – Crise - Sustentabilidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 PESSOAS.....	7
3 A SUBJETIVIDADE DO CONTEXTO.....	8
4 O SUPORTE TEÓRICO.....	10
5 A PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
6 O CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE.....	18
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas sempre é um desafio e a proposta deste ensaio é refletir sobre os impasses, questionamentos, dificuldades e possíveis estratégias da gestão de pessoas dentro das organizações, em especial diante das crises econômicas.

A proposta não foca a crise econômica, mas a crise que um evento dessa ordem desencadeia na organização, especialmente com relação às questões da já complexa administração dos recursos humanos.

Ao longo dos anos, diversas teorias administrativas já foram formuladas, sempre no intuito de auxiliar os grandes líderes das organizações na escolha das estratégias mais adequadas à realidade, teorias que apresentam modelos teóricos distintos e privilegiam aspectos diferentes da administração.

Com base nas teorias atuais e nos entendimentos estratégicos dos seus gestores, as empresas têm dedicado, boa parte do seu tempo, energia profissional, custo, a questões do tipo: necessidade de ser competitiva no mercado, investimentos na inovação de produtos, retenção de empregados com competências individuais excepcionais, propostas com vantagens e benefícios mais competitivos, redução dos custos para aumentar os lucros, entre outros.

Cabe aqui perguntar, qual a estratégia de gestão de pessoas adotada por empresas com o perfil acima, quando diante de crises econômicas, já que, neste espaço de reflexão, não se pretende fazer suposições diante das opções que normalmente esses empresários recorrem para reduzir os custos e sobreviver às crises.

Neste ensaio, interessa a Gestão de Pessoas em empresas que “simpatizam” com a adoção de posturas sustentáveis, nas relações de trabalho, econômicas e sociais, buscando trocas mais equilibradas, com o meio e com as pessoas.

Isso, porque somente faz sentido falar em Gestão de Pessoas quando a organização está, de fato, comprometida com sua rede de colaboradores e parceiros; serão nos relacionamentos com vínculos de longo tempo, sustentados na confiança e respeito, onde vão surgir os acordos, as propostas, os ajustes, as flexibilizações, os agenciamentos, na busca de soluções, e em nome da “sobrevivência” de todos.

Enfim, a proposta é percorrer os caminhos da gestão de pessoas e demonstrar a necessidade da reavaliação das suas práticas, refletindo sobre: a subjetivação que está por trás dos passos dos empresários e empregados; a teoria que tenta dar conta desse contexto de relações cada vez mais imbricadas; a evidência, de que quando não existe coerência entre o discurso e a prática, o reposicionamento é uma questão de tempo; a teorização da sustentabilidade, como forma de condução das práticas organizacionais, onde a gestão de pessoas possa assumir um papel, de fato, estratégico.

2. PESSOAS

Geralmente percebemos que estamos vivendo uma crise quando enfrentamos situações difíceis de administrar, situações que esbarram num limite, físico ou não, e que, não raro, envolvem questões que estão fora do nosso controle.

Assim, uma situação de crise, primeiro, impõe um posicionamento das partes envolvidas e isso vale para qualquer área atingida: vida pessoal, profissional, esfera organizacional, estadual, federal ou global; segundo, será um divisor de águas na relação em questão, já que nos momentos de crise os discursos serão testados.

Busco este caminho de reflexão, pois neste ensaio objetivo retomar o que é básico e original, e que representa a razão e motivação para meu envolvimento com o tema Gestão de Pessoas, ou seja, as pessoas, porque são as pessoas que desejam, escolhem, planejam, decidem, constroem, esperam, obedecem, modificam; são as pessoas que fazem acontecer, sempre as pessoas.

Uma situação de crise, vivida por pessoas diferentes, nunca terá os mesmos desmembramentos e, nas organizações, penso que isso se dá de forma similar, pois a qualidade da rede de relacionamentos vai depender da estratégia de gestão de pessoas adotada que, em princípio, segue os valores, crenças, aspirações dos diretores/gestores da empresa, donos do capital e do poder de decisão.

Dentro dessa idéia e analisando de forma ampla, podemos identificar no ambiente empresarial duas posturas distintas na gestão dos recursos humanos: de um lado, as empresas

que não conhecem, na prática, o que é fazer gestão de pessoas e, do outro, àquelas poucas empresas que já aprenderam essa arte.

Assim, diante de uma crise econômica, esse “jeito” de gerenciar pessoas será como um certificado, um atestado do estádio em que a empresa se encontra no aprendizado dessa difícil prática.

Isso, porque acredito que os relacionamentos construídos na prática empresarial têm potencial para suportar a estrutura (material e imaterial) da organização em tempos de crise, pois os vínculos humanos vão além dos muros da empresa e, no meu entender, está na qualidade desses vínculos o segredo da gestão de (com) pessoas.

A experiência nos mostra que, quando estamos diante de um problema e ousamos ouvir a opinião do(s) outro(s), as idéias que surgem são muitas e, reforçando esse fato, a literatura da Administração reconhece o valor dessas atitudes no ambiente organizacional; mas, na prática das organizações, são raros os momentos de parada; parar para ver, ouvir, são formas de trocar os diferentes modos de perceber o mundo organizacional, práticas com poder de focar o olhar, o entendimento, a compreensão e o esforço na busca do objetivo maior.

Sim, falar é fácil, praticar nem tanto e, escondidos atrás desse desafio, convivemos com um discurso que não encontra eco na prática; na complexidade do contexto, a teorização é um faz-de-conta que não se sustenta, e isso a realidade organizacional não esconde, principalmente em tempos de crise; o que nos resta senão o difícil caminho da experimentação, das dúvidas, das incertezas, dos erros? Resta-nos, certamente, o consolo e a confiança de que começamos assim, engatinhando e, desde então, não paramos mais de enfrentar desafios e tentar superá-los.

3. A SUBJETIVIDADE DO CONTEXTO

Pensar nas organizações, significa considerar a complexidade do ambiente onde estão inseridas, regido hoje pelos “ares” da globalização, o que trouxe novas regras de relacionamento para a rede de recursos humanos, representada pelos empregados, clientes, fornecedores e parceiros.

As organizações sempre enfrentaram a necessidade de adaptar-se às constantes mudanças do mundo dos negócios, mas com a evolução da tecnologia, a globalização da economia, o crescimento da competição no mercado, as mudanças passam a ocorrer num ritmo cada vez mais acelerado, com impactos significativos sobre a gestão das organizações, numa corrida ao “primeiro lugar” que tem se mostrado sem limites, justificada, muitas vezes, pela necessidade de sobrevivência.

Constata-se que as mudanças nas organizações estão embasadas em novos pressupostos e modelos teóricos da administração, repensados para adaptação à realidade globalizada e mutante e, um dos impactos mais expressivos dessas mudanças, no ambiente organizacional, é o aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão dos recursos humanos.

Do profissional do mundo globalizado espera-se que faça a autogestão da carreira, com base numa visão de futuro, numa forma de trabalho baseada na gestão do conhecimento, numa perspectiva de curto prazo, com idéias de autonomia e sucesso, mas nessa nova forma de trabalho, passa a operar um novo contrato entre as partes, no qual o indivíduo está só.

E, quanto mais só estiver este profissional no mercado de trabalho, mais questionável será a gestão de pessoas dessa empresa diante das crises econômicas, pois sem vínculos de valor, os interesses individuais terão prioridade, restando fragilizadas todas as partes.

Sabemos, na prática, que o discurso capitalista movimenta a economia e a economia precisa da força de trabalho para movimentar a produção, mas não percebemos, na prática, que os relacionamentos também passam a utilizar uma “moeda” de troca, como se tudo funcionasse na mesma “frequência”.

Essa “frequência” é a lei do mercado, que tem como melhor exemplo o mercado de ações, com a circulação do capital, na busca do máximo lucro; o que nos interessa nesta reflexão é que, a crise econômica que vivemos, que é global, foi confirmada quando o mundo “despencou” junto com as cotações da bolsa de valores.

Assim, faço uma analogia com o mundo do trabalho, que valoriza profissionais ambiciosos, com desejo de autonomia e liberdade no mercado; essa exigência, não cria e incentiva o profissional a ser moeda de troca? E, diante da crise, onde tudo “despencou”, pois tudo era muito mais virtual do que real, o que se espera da gestão de pessoas de uma empresa

que mantém vínculos dessa natureza com seus diferentes colaboradores? E, permanecendo no mercado, que postura adotará em nome da sobrevivência?

E, nesse contexto, a organização ainda despende energia na “luta” para conquistar os “melhores” profissionais do mercado, construindo mais um dos seus discursos, que se mostra, no mínimo, questionável.

Refiro-me ao discurso que defende a busca pelos jovens talentos, profissionais esperados com grande expectativa pela organização por apresentarem alguns atributos “básicos”, a saber: capacidade para mudar e se adaptar a novos ambientes, sólida formação acadêmica, boa visão de mundo e cultura geral, capacidade de liderança, agregar algo mais ao ambiente, apresentar traços pessoais e comportamentais como sensibilidade, habilidade de relacionamento, confiança, prazer no que faz para atuar em equipe, entre outros.

A maioria das organizações possui elevada expectativa quanto ao papel desses jovens talentos, basta ver o rol das competências em jogo, colocando-os muitas vezes no lugar de um “salvador da pátria” e, perdidos nesse discurso, os empreendedores parecem não valorizar a competência que, no meu entender, é fundamental à empresa, àquela que será responsável pela definição da estratégia que viabilize, na prática, uma gestão COM pessoas.

4. O SUPORTE TEÓRICO

Como forma de dar conta de uma realidade em constante mudança, os estudiosos da Administração não cansam de lançar novos modelos, estratégias, idéias, no intuito de subsidiar as organizações na administração de seus bens materiais e imateriais.

E, com o objetivo de trazer para reflexão questões fundamentais na gestão com pessoas, percorro algumas áreas de conhecimento da administração, resgatando algumas idéias e conceitos que possam auxiliar na construção desse espaço.

Pela visão financeira, a empresa, além de uma gerenciadora de recurso, é um organismo vivo, em permanente crescimento, não sendo possível trabalhar com a idéia de estagnação.

Segundo Sveiby (citado por GIBBON, p.79-80, 2002), a nova riqueza das organizações são os ativos intangíveis, ainda não contabilizados, pois invisíveis ao balanço patrimonial, mas

que estão representados em três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa; segundo o autor, a competência do funcionário está relacionada com a capacidade de agir em diversas situações, criando ativos tangíveis e intangíveis; a estrutura interna é constituída pelos bens não-corpóreos da empresa, como conceitos, patentes, sistemas administrativos e computacionais, além da cultura ou espírito organizacional; a estrutura externa é composta pelo valor econômico do relacionamento com clientes e fornecedores, conceito ou imagem da empresa no meio.

A concepção norteadora é a de que a empresa adote uma estratégia de geração de lucros onde as pessoas são vistas como receita, não mais como custos; certamente que são estratégias difíceis de iniciar, demandando investimento de tempo, pois baseada nos relacionamentos, mas diversos autores estão apostando na gestão de pessoas.

Quanto à noção de competência exigida no mercado de trabalho, visa dotar a organização de profissionais que possam dar conta das demandas suscitadas pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

Assim, no ambiente empresarial, o profissional competente é aquele que reúne conhecimento, habilidade e atitudes e, principalmente, capacidade para mobilizar essas competências quando diante das demandas imprevistas que o contexto impõe.

Comentamos que é grande a expectativa das empresas nas competências dos jovens talentos, praticamente “rastreados” no mercado de trabalho, mas o foco ainda está na competência individual, quando o forte da demanda organizacional gira em torno de questões complexas, que dependem de uma competência individual para atuar de forma coletiva.

A noção de competência coletiva ainda é mais conceitual que prática, mas a organização capaz de mobilizar tais competências estará adotando uma administração estratégica e diferencial, onde pessoas possam compor o pano de fundo onde se dará os desmembramentos necessários à mudança organizacional.

Reforçando o já exposto, outros autores defendem que para a implementação da Estratégia Competitiva de uma empresa, são fundamentais, como atributos de recursos humanos, uma força de trabalho capaz e comprometida, o desenvolvimento das competências essenciais e recursos estratégicos; a teorização é fundamental, mas qualquer direcionamento

dado deve considerar a estratégia adotada pelos administradores da empresa, como um todo, na condução dos seus recursos materiais e humanos.

Como mais uma estratégia na busca de um diferencial competitivo, agrega-se ao sistema de Informação da empresa a “inteligência antecipativa e coletiva” (IEAc), suporte ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações, já que conhecer o ambiente, aceitar seu nível de incerteza, são condições essenciais para estar atento às mudanças que nele ocorrem e desenvolver a capacidade de pró-ação; reconheço o valor do conhecimento aportado nessa estratégia, mas há de se perguntar se a empresa também estará atenta ao profissional de quem espera competência para atuar de forma pró-ativa.

Com relação à importância do RH dito estratégico, é grande na literatura o combate ao RH tradicional, entendido como àquele que atua de forma mais normatizadora e fiscalizadora do cumprimento das políticas e, com isso, busca-se incentivar o RH estratégico, àquele com responsabilidade de aperfeiçoar a eficiência e eficácia de suas atividades e, conseqüentemente, de toda organização; o combate é justificado, mas penso que transferir responsabilidades não irá resolver o problema, principalmente, porque o poder de decisão não está nas mãos dos gestores de RH, mas com a direção da empresa, que precisa acreditar e apostar no potencial estratégico da rede de recursos humanos, caso contrário, mais uma vez, ficamos no discurso.

As transformações na administração da remuneração também são visíveis, onde novos modelos são adotados pelas organizações, como a remuneração indireta através de benefícios, que trazem uma variedade de facilidades e vantagens, alternativas criativas para recompensar os funcionários, busca de um diferencial na estratégia de recursos humanos diante do cenário competitivo; nessa transformação, penso que ocorre um aprendizado importante, pois a concessão do benefício não está atrelada somente ao retorno do investimento à organização, mas também à solidariedade entre as partes, como um acordo de mútua responsabilidade.

Surge também a idéia de “Remuneração Estratégica”, aquela que não deve ser vista somente como custo, e pode ser gerenciada da mesma forma de outras fontes de vantagem competitiva como vendas, marketing, produção, desenvolvimento de produtos; mas penso que essa estratégia ratifica que, tudo, mas tudo mesmo, está girando em torno da competição e um ambiente competitivo não favorece o aprendizado das regras da união, colaboração, concessão,

dificultando o engajamento dos colaboradores nos desafios que acompanham os momentos de dificuldades e crises.

Com relação à Comunicação Interna produzida na organização, há autores que encontram similaridade com a administração de marketing, já que ambas envolvem análise, planejamento, implementação e controle de atividades voltadas à criação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos benéficos entre empresa e mercados, de forma a atingir os objetivos organizacionais.

A idéia é que o marketing interno e o externo estão ligados, pois ambos têm o princípio da troca como elemento básico de análise: no marketing externo é necessário haver uma comunicação constante com o mercado/cliente como forma de divulgar, conscientizar ou incentivar a aquisição de bens e serviços; no marketing interno a comunicação também exerce papel fundamental na divulgação, na compreensão e na adoção de novas formas de trabalho, de novos valores e de visões atualizadas quanto à empresa e mercado onde está inserida.

Com relação aos trabalhos de auditoria nas empresas, autores salientam a importância dos sistemas de controle, que podem se apresentar de duas formas básicas, o controle estratégico e o gerencial.

O controle estratégico tem foco mais voltado para fatores do ambiente externo, ou seja, posicionamento da empresa no setor, possibilidade de competir, considerando pontos fracos e fortes, análise das oportunidades e ameaças no atual cenário político-econômico, fatores que podem afetar a permanência no mercado.

Já o controle gerencial tem foco direcionado aos aspectos internos da organização, como investigação sobre as formas de influenciar o comportamento dos empregados para alcançar os objetivos, ou qualquer fator interno que possa refletir, de modo positivo ou negativo, no desempenho da empresa; neste controle cabe atentar para as “formas de influenciar” pessoas que são adotadas na prática organizacional e, até que ponto são “saudáveis” para a gestão com pessoas.

Certamente que o sistema de controle da organização não pode ter um olhar segmentado, estando atento ao fato de que, ao dirigirem seus esforços para o meio externo, os trabalhadores mantêm, em nome da empresa, um relacionamento com clientes e fornecedores, que pode e deve ser estratégico, já que são os trabalhadores o elo de ligação entre a empresa e o mercado.

Outro dado significativo para nossa reflexão, é a diferença entre o que entendemos por conhecimento explícito e conhecimento tácito; o conhecimento explícito é formal, sistemático, pode ser comunicado e partilhado, pode ser especificado; já o conhecimento tácito, está relacionado com os modelos mentais, crenças e perspectivas, é altamente pessoal e não pode ser expresso facilmente, está enraizado na ação e vinculado ao comprometimento do indivíduo com o contexto, possuindo também uma dimensão cognitiva.

E é na diferenciação entre o conhecimento explícito e tácito que alguns autores vão sinalizar que a chave para mudança pode estar na mobilização do conhecimento tácito dentro da empresa, fazendo girar o conhecimento.

Num conceito mais abrangente, gestão de pessoas aparece como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Não sem motivos, e cada vez mais preocupadas em reter seus talentos, as empresas apresentam aos empregados o programa de “Valorização das pessoas”, que se concretiza através de recompensas ofertadas pela organização, entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas.

Nesse “jogo”, o que parece contar muito são as expectativas, mas percebemos que, muitas vezes, empregadores e empregados possuem expectativas divergentes, senão conflitantes e, depois de uma crise econômica global que fragiliza as relações mundiais, quem sabe, a sorte já está lançada, e novas mesas de negociação sejam montadas e expectativas ajustadas, em nome da sustentabilidade econômica e social.

5. A PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Gostaria de iniciar esta reflexão reconhecendo a complexidade da prática de RH, área que atua em nome dos interesses da organização, fazendo a ligação entre a realidade que se impõe, na sua forma social, política e econômica e os indivíduos com quem a organização mantém um contrato de trabalho. Assim, a gestão de pessoas exige competências com poder de

“penetração” em espaços com funcionamento atrelado às características sociais e culturais da época.

A prática nas organizações reflete a movimentação do mercado e da economia: o capitalismo viabilizou a globalização do mercado; trouxe o consumismo e com ele o descartável; trouxe a necessidade de realização imediata, colocando qualquer proposta de médio/longo prazo como inviável, quase intolerável; trouxe o individualismo e com ele a construção de uma barreira, que obstrui as vias de acesso ao coletivo, ao trabalho de equipe, de cooperação, de colaboração, de concessão.

Esse é nosso contexto, espaço onde as práticas dentro e fora das organizações vão fazer acontecer e, não sem motivos, será uma prática mais coerente com o discurso econômico, social e cultural, do que com as teorias propostas pela Administração e que ousam dar conta da complexidade da organização.

Nesta reflexão, busco relacionar os principais entraves a uma prática organizacional mais coerente com as teorizações feitas em RH:

Impossível negar o valor dos ativos intangíveis, mas como trabalhar com eles na prática, sem se perder, quando estamos imersos nas exigências da ciência, da teoria, onde somente é confiável o que passível de medição? Qual o valor econômico dos relacionamentos com clientes e fornecedores? Onde estão os profissionais com competência para dar conta dessa realidade complexa, construída a partir de relacionamentos de pessoas?

Outro dado significativo é que tentar dar conta de uma demanda como essa exige tempo e, no discurso atual, tempo não vale ouro? Sim, o tempo vale ouro, por isso deve ser usado para ganhar, adquirir, ultrapassar, não havendo espaço para parar, olhar, escutar, dividir.

Toda organização se move na busca da sobrevivência, mas penso existir intenções conflitantes nessa busca: se por um lado, a empresa olha para o futuro e tem a expectativa de permanecer forte no mercado, por outro, ela não faz negócios pensando a longo prazo, nem valoriza vínculos duradouros com a rede de recursos humanos, muito pelo contrário, flexibilizar as relações e fazer tudo circular, é sinal de inovação, de movimento, de crescimento para todos, empresa e colaboradores.

E dentro desse discurso do que “é bom para todos”, a noção de competência aparece como uma das referências mais importantes das atuais práticas empresariais.

Mas observando as práticas do mercado de trabalho, percebemos que uma das primeiras competências esperadas do profissional é a capacidade de competir, basta ver o nível de estresse e competição a que são submetidos muitos candidatos nas dinâmicas de seleção; na sequência natural, a competição se estende para dentro da empresa e, por isso, cabe a pergunta: Como que uma organização pretende conquistar um mercado, que também é competitivo, sem possuir um corpo de recursos humanos com espírito de grupo, comprometidos com objetivos maiores que os individuais?

É de se reconhecer que as competências coletivas ainda circulam num espaço teórico e que a dificuldade encontrada não é própria da organização, mas da sociedade como um todo que, ao incentivar uma competição exacerbada, não favorece o desenvolvimento nos cidadãos das competências necessárias ao atendimento do coletivo.

Outro fator que determina a distância entre o discurso empresarial e a prática na organização está relacionado às divergências, ou até incongruências, existentes entre os objetivos e motivações dos empregados e os da organização.

A situação de congruência de objetivos decorre de um cenário onde exista um trabalho direcionado para os mesmos objetivos (um exemplo, é a manutenção de relacionamento de longo prazo) e onde as partes envolvidas percebam que para terem maiores vantagens elas deverão engajar-se em relacionamentos de mútuo comprometimento, confiança e cooperação.

Importantes informações surgem da análise apresentada por Raquel Alves Furtado e colaboradores, no artigo “O que a Lista de “melhores empresas para trabalhar” dizem sobre as organizações, seus empregados e os consultores e pesquisadores de RH?”, e que busco para enriquecer esta reflexão.

Nos achados apresentados, não se questiona que a gestão de pessoas é vista como um diferencial competitivo, ou pelo menos, como fator importante para minimizar impactos, facilitar mudanças, manter empresas prontas para os novos desafios, entre outros.

Mas em que pese este reconhecimento, ficou também evidente a dificuldade de implantação das práticas nas organizações, a dificuldade de trabalhar na gestão de pessoas de forma alinhada com a estratégia da organização (com relação a este resultado, na análise feita pelos autores, não aparece preocupação em saber se o RH, no atual planejamento estratégico da

empresa, já é reconhecido como estratégico), o distanciamento entre gestores de RH e empregados.

Outra constatação dos autores do artigo, que contraria o apontado na literatura com relação ao que se espera de uma empresa preocupada com a gestão de pessoas, é de que, as práticas que os empregados esperam das empresas estão mais voltadas para o que se pode chamar de “gestão do afeto” do que “gestão da competência”. Gestão do afeto seria àquela mais voltada para atender às necessidades imediatas dos empregados, como lazer, conforto, apoio afetivo, cuidados pessoais, com saúde e estética, do que preocupada com questões estratégicas.

O resultado vem confirmar o que já comentamos anteriormente, que a busca por soluções imediatas permeia as opções da economia, do mercado, das organizações, dos colaboradores, das pessoas nas suas casas; acredito, inclusive, na grande probabilidade dessa crise econômica trazer mudanças nos relacionamentos, em todos os níveis, e que mobilize alguns questionamentos; mas é cedo para supor em que profundidade isso se dará.

Já comentamos também o discurso pouco coerente que perpassa as expectativas das empresas e dos jovens talentos, pois para captar o profissional, as empresas tendem a criar uma imagem altamente atrativa, o que, na prática, mais parece a interação de dois atores, numa relação calcada em imagens idealizadas, que em confronto com a realidade, levam à mútua frustração.

Os talentos desejam retorno imediato, ascensão meteórica; os donos da empresa, geradores das oportunidades de trabalho, desejam obter o máximo que esse profissional é capaz de oferecer durante o período que ainda tem expectativas; o resultado somente pode ser frustrante para os dois lados que, infelizmente, agem com certa coerência; coerência com o discurso capitalista e neoliberal que domina as relações do mercado de trabalho.

Segundo Bauman:

“Líquido-moderna” é uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir [...] A vida líquida, assim como a sociedade líquido-moderna, não pode manter a forma ou permanecer em seu curso por muito tempo [...] Numa sociedade líquido-moderna, as realizações individuais não podem solidificar-se em posses permanentes porque, em piscar de olhos, os ativos se transformam em passivos, e as capacidades, em incapacidades. As condições de ação e as estratégias de reação envelhecem rapidamente e se tornam obsoletas antes de os atores terem uma chance de aprendê-las efetivamente. (BAUMAN, p.7, 2007)

Não encontro leitura mais coerente para a “fluidez” da nossa realidade, que em tudo parece ter perdido a noção de limite; mas é preciso acreditar e eu acredito; acredito que o caminho da sustentabilidade é um caminho possível e, a boa notícia, é que a largada já foi dada, pois a mãe Terra reagiu e o homem consciente já deu os primeiros passos na direção da sustentabilidade ambiental.

6. O CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE

O exercício da responsabilidade social corporativa está associado à noção de sustentabilidade, que atualmente está mais ligada às preocupações com o meio ambiente, e que visa conciliar as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário compatível à continuidade e à expansão das atividades das empresas, no presente e no futuro.

Convocadas a uma nova responsabilidade, as empresas são impulsionadas a adotar novas posturas diante de questões ligadas à ética e à qualidade da relação empresa-sociedade. Estas questões vêm influenciando, e em muitos casos impondo, mudanças nas dinâmicas de mercado e no padrão de concorrência e de competitividade.

Busco neste ensaio iluminar o caminho da sustentabilidade, elegendo-o como um caminho possível, não só no cuidado com a natureza, mas na busca de um tipo de gestão de relacionamento que integre todas as formas e espaços de vida, fomentando vínculos comprometidos, duradouros, resistentes diante das adversidades que são inerentes à existência.

A literatura da administração possui conhecimentos que já estão a nossa disposição e faço uma tentativa de capturar um pouco mais do entrelaçamento que enreda as relações no mundo das organizações.

Assim, resgato alguns entendimentos que ajudam a ampliar nossa visão e compreensão das questões relacionadas à gestão de pessoas, especialmente àquelas que reforçam o valor do que compartilhado, acordado, cedido.

A primeira das idéias é que, ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando compartilhado.

O observado por Fligstein (citado por SACOMANO NETO, p.34, 2002) ajuda a valorizar e promover nos estudos organizacionais, cada vez mais, a interdisciplinalidade, pois os olhares, as perspectivas, são particulares de cada campo de estudo, contribuindo para enxergar o fenômeno organizacional nos seus diversos ângulos, que são muitas vezes complementares.

Cada escola de pensamento tem a tendência de conceber sua teoria como uma explicação causal total dos fenômenos organizacionais. Uma das tarefas centrais da teoria das organizações é reorientar as áreas de uma maneira que vemos as teorias competidoras como contribuintes ao entendimento dos fenômenos organizacionais. (FLIGSTEIN, p.377, 1985)

Torna-se difícil gerir os ativos considerados intangíveis, porquanto são invisíveis; além disso, tais ativos são únicos em cada empresa; ocorre que, nos momentos de mudança, dentro e fora da organização, a chave para as boas soluções, àquelas que favoreçam o maior número possível dos envolvidos, está na maneira como os ativos intangíveis são administrados, ou seja, está na forma como se dá a gestão de pessoas.

A eficiência é necessária e a eficácia decisiva; a primeira mostra até que ponto uma organização utiliza sua capacidade, independente do que produz; a segunda, mostra até que ponto são satisfeitas às necessidades das partes envolvidas, clientes e acionistas.

O processo de gestão de pessoas não é mesmo nas diferentes empresas, pois são processos contingenciais e situacionais, e variam, principalmente, em função da característica do contexto ambiental, da cultura organizacional, da estrutura organizacional, do negócio da organização e da tecnologia utilizada.

Cada vez mais, as organizações necessitam trabalhar em processos descentralizados, que levam à autonomia, o que pressupõe forte engajamento dos profissionais às crenças, valores, estratégias da empresa.

A negociação, tão necessária para o fechamento dos grandes negócios da empresa, torna-se vital na busca de uma proposta sustentável, com poder de abrangência nos diferentes setores da organização.

Uma definição consistente de negociação é a apresentada por Colaiácovo, que abrange inclusive o que se espera das negociações cooperativas, que envolvem relações contínuas e interações comerciais baseadas em um relacionamento duradouro:

Negociação é um processo durante o qual duas ou mais partes, com problema comum, mediante o emprego de técnicas diversas de comunicação, buscam obter um resultado ou solução que satisfaça de uma maneira razoável e justa seus objetivos, interesses, necessidades e aspirações (COLAIÁCOVO, p., 1997).

Assim, o ideal é que uma negociação busque uma solução que satisfaça de maneira razoável e justa os objetivos, interesses, necessidades e aspirações de todos os envolvidos; o problema do outro não é só problema do outro, mas de ambos, pois em todo o processo de negociação, além do objeto da negociação há uma preocupação com o relacionamento entre as partes.

O que viabiliza as negociações, especialmente de questões complexas, como é o caso da gestão de pessoas em momentos de crise, é a capacidade dos envolvidos em fazer concessões, com disposição para renunciar algum valor, canalizando esforços para a descoberta de alternativas mutuamente benéficas; ninguém entra numa negociação para perder, mas é preciso admitir alguma perda como inerente ao processo.

São importantes nesta reflexão as questões levantadas por Carrion:

O desafio da ética empresarial permanece em aberto, principalmente, quando temos claro: de um lado, as exigências do mercado, orientadas por uma lógica de resultados a curto prazo, no qual os fins justificam os meios, e de outro, as condições que devem ser observadas para a sustentabilidade e bem estar dos seres humanos. (CARRION,p., 2006)

A preocupação com a incongruência no discurso é reforçada por Carrion, quando cita que é “[...] fundamental que haja coerência entre o discurso e as práticas empresariais; e que as ações sejam motivadas pela convicção, e não pelo modismo, ou submissão como estratégia de negócio”.

E, segundo Senge, um dos caminhos viáveis para as organizações é adotar a estratégia como conversação, baseado na idéia de que:

As organizações são formadas de pessoas inteligentes e conscientes, envolvidas em uma busca coletiva pelo significado da direção da organização. Desta forma envolve mais mentes “a favor da causa” em suas indústrias, procurando novas maneiras de definir e criar valor para o cliente, buscando novo espaço competitivo, tentando encontrar maneiras de mudar as regras do jogo a seu favor, e levantando a bandeira para eles e sua competição (SENGE, p.598-599,1999).

O autor acredita que se faz necessário apontar um caminho para a construção de habilidades estratégicas para toda organização, num processo onde líderes e pessoas chaves possam se envolver em cinco atividades, identificadas como “varredura”, “pensando”, “escolhendo”, “planejando” e “implementação” (SENGE, 599-602, 1999).

Uma síntese do que representa cada uma dessas atividades:

Varredura: as pessoas, em toda empresa, devem continuamente “ler o mundo”, procurando sinais nas palavras e ações dos clientes, fornecedores, de outras organizações.

Pensando: a atividade de questionar sobre as explicações atuais da realidade e os modelos do negócio, desenvolver e explorar alternativas; este processo depende da mistura de diferentes tipos de pensamento.

Escolhendo: o passo mais crítico em estratégia, onde será necessário despender mais tempo com diálogos explícitos; é decidir sobre uma visão do futuro do mercado e de que forma será melhor competir nele.

Planejando: surge a tensão de operacionalizar as escolhas; o ponto final do planejamento não é um documento, já que o valor está no processo que permitiu o envolvimento das pessoas.

Implementação: não é apenas seguir ordens, mas executar, de maneira inteligente, atenta, as ações que a organização definiu no plano estratégico e, num segundo momento, monitorar o impacto dessas ações junto aos clientes, mercados e comunidades.

O autor sugere a inovação sustentada, atitude com propósito de longo prazo, que requer um senso de sustentabilidade, de se sentir responsável pelos impactos da ação organizacional no futuro (SENGE, p. 610, 1999).

Segundo Senge, a idéia de desenvolvimento sustentável é relativamente nova para o mundo corporativo, mas as premissas que estão por detrás do projeto industrial sustentável já provaram ser impulsionadores eficazes para iniciativas de aprendizagem organizacional; isso, porque o conceito de desenvolvimento sustentável mexe com os hábitos industriais de pensar e fazer e, segundo o autor, no curto prazo, inovação ambiental e aprendizagem organizacional se reforçam (SENGE, p. 610-611, 1999).

Senge defende a idéia de que o desenvolvimento sustentável não pode ser conseguido sem inovação, e inovação se consegue em uma cultura que abraça e cultiva a aprendizagem e a

mudança (SENGE, p.616, 1999) e apresenta três elementos da aprendizagem organizacional que considera essenciais para o sucesso com desenvolvimento sustentável:

Visão compartilhada e domínio pessoal: uma visão que está conectada com o que as pessoas se preocupam é um ingrediente poderoso para a mudança [...] os funcionários se identificam com os valores representados pelo desenvolvimento sustentável [...] alinha valores pessoais com os objetivos do negócio [...] não há necessidade de se criar energia para esse tipo de atividade. Já está lá, na forma de preocupação profunda por parte das pessoas com relação ao meio ambiente (SENGE, p.611-612, 1999).

Aprendizagem em equipe e modelos mentais: [...] necessidade de novos modelos mentais para pensar sobre os negócios e novas maneiras de atingir fronteiras internas e externas [...] Aparentemente, obter a colaboração das pessoas de maneira a gerar novas idéias e adicionar valor à empresa parece correto. Mas, na realidade, é difícil de sustentar. Muitos esforços de colaboração falham devido a comportamentos competitivos e divididos, e, anteriormente, à produção de resultados. Mas do que aprender a partir de suas diferenças, os grupos constantemente chegam a acordos superficiais, ou se polarizam em campos diversos, reforçando as abordagens e pré-concepções existentes. As habilidades de aprendizagem em equipe em áreas como diálogo e o uso eficaz de argumentação e indagação, juntamente com protocolos de reflexão coletiva, permitem aos grupos transformar diversas perspectivas a seu favor (SENGE, p.612-613, 1999).

Pensamento sistêmico: desenvolvimento sustentável é moldado por uma apreciação nata por sistemas: particularmente as relações causais interdependentes que se sustentam mutuamente entre as esferas econômica, ambiental e social. Ações para atingir objetivos em uma dessas esferas afetam as outras e são auxiliadas ou não por elas (SENGE, p. 613, 1999).

As idéias de Peter Senge reforçam o valor da aprendizagem de pensar junto, pensar grande, de incluir, considerar, reavaliar, dar espaço ao novo, ouvir o outro; o autor aposta que é possível construir um caminho onde os valores pessoais possam estar alinhados com os objetivos do negócio, onde se dividem estratégias, aproximam-se expectativas, onde o discurso está na prática, valorizando a vida do outro, do planeta e a própria.

Enfim, há de se aguardar os efeitos de uma crise econômica de repercussão global na movimentação dos empresários, do mercado, da sociedade em geral; a lógica do curto prazo pode continuar dominando, ou teremos a atenção dos donos do capital voltada para questões mais abrangentes, demonstrando responsabilidade também com a vida, não somente com o capital, e interagindo, de fato, de forma ética com os seus diferentes públicos.

Sinto-me encorajada a acreditar que o homem já percebeu que o meio ambiente não vai suportar a exploração desmedida e que, doravante, também possa perceber que a vida no mundo globalizado também está pedindo uma redefinição de curso, uma vez que as opções utilizadas se mostram insustentáveis e frágeis, não poupando nem mesmo os que, até então, eram os representantes do poder e do capital.

Negociar, dividir, conceder, colaborar; construir de forma conjunta, visando o bem comum, não são exercícios do nosso tempo, mas são exercícios que nosso tempo está convocando.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história nos mostra que o desenvolvimento humano segue caminhos alternados, ora numa direção ora noutra, sempre na busca do equilíbrio, característica de sobrevivência de todo ser vivo.

Ocorre que a humanidade, apesar de ser uma representante de seres vivos, é algo maior, de proporções históricas, só encontrando sentido no caminhar das suas gerações.

E, nesse caminhar, muitas dessas experiências ficam enfraquecidas ou perdidas, muitas ficam registradas em livros, eternizadas em obras, em fatos contados, fotografados, filmados; mas o humano precisa experimentar, precisa sentir e viver suas histórias e, por isso, a teoria, que trás fundamentos históricos, é o grande norte para a humanidade, mas perde seu valor quando não encontra eco na realidade.

Na minha visão, esse é o contexto organizacional globalizado, saturado pelo desencontro entre o discurso e a prática, onde se faz necessário um redirecionamento nos estudos, para encarar a complexidade existente, demonstrando o valor e o dever que a ciência tem para com a humanidade.

Nessa linha, penso no quanto se faz necessário identificar as competências ditas coletivas, intensificando seu entendimento e experimentação, bem como a conscientização dos líderes empresariais, sobre o papel que lhes cabe na organização, muito mais que o dono do

negócio, um facilitador de conexões, abrindo espaços para acolher um número maior de pessoas, trazendo benefícios efetivas para toda sociedade.

Com relação à crise econômica que assola o mundo globalizado, ela escancara a fragilidade das relações ditas neoliberais, espaço onde tudo passou a ser possível e onde o virtual aparenta ser real, valendo como tal; o virtual vale como real, enquanto consegue parecer real; mas, diante da imposição do real, o limite aparece e, a crise econômica atual, é o resultado dessa “equação”.

A economia neoliberal também está cheia de exemplos de discursos que não encontram correspondência na prática e cito apenas um, pois está relacionado à crise econômica atual: quando existem interesses outros, ao estado cabe somente fazer intervenções mínimas no mercado; quando a crise irrompe e ameaça o equilíbrio e a confiança mundial, ao estado cabe intervir, sanando os prejuízos dos donos do capital, os neoliberais; talvez o jogo seja esse mesmo; se for, prefiro acreditar, que neste vai e vem, entre um extremo e outro, alguns aprendizados sejam assimilados pelas próximas gerações.

Economia, mercado, organização, são estruturas de um mesmo contexto e o que se espera é que o mundo empresarial perceba a fragilidade das relações atuais e busque novas formas de atuação, como as propostas de Peter Senge, onde encontrei, além do suporte teórico, esperança para a Gestão com Pessoas.

E, com esta esperança, finalizo minha reflexão, me fazendo valer das palavras de Peter Senge, sobre os desafios que precisamos vencer para conquistar a sustentabilidade da vida na Terra.

Podemos ser mais eficazes se abandonarmos a arrogância do conhecimento e nos voltarmos à reverência e admiração; se nos movermos da abordagem preto-e-branca, de tentar manter as coisas sob controle, para a zona cinzenta, de maior abertura e influência; se nos envolvermos realmente, não apenas a nossa mente, mas também outras partes de nós, incluindo nossos corações e espíritos; e também se nos movermos de uma atitude passiva, de apenas nos adaptarmos e reagirmos, para uma atitude mais intencional e generativa. É claro que é mais fácil falar sobre essa lições do que praticar. Mas acredito que elas trazem um prêmio pelo qual vale a pena lutar: a capacidade de tornar o mundo um lugar melhor para viver (SENGE, p.597, 1999).

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar E.,2007.

CARRION R.S.M.; FAE, R. “**Ética nas Organizações: Análise da Ética nos Negócios e no Trabalho**”. Porto Alegre. PPGA/EA/UFRGS. I Curso de Especialização “Gestão de Negócios Financeiros EA/PPGA/UFRGS”, modalidade de ensino à distância para técnicos do Banco do Brasil. 2006.

COLAÍACOVO, Juan Luis. **Negociação moderna: teoria e prática**. Blumenau. FURB.1997.

FLIGSTEIN, N. The spread of the multidivisional form along large firms. 1919 – 1979 American Sociological Review, n.50, p.377-391, 1985.

FURTADO, Raquel Alves; Neto, Antonio carvalho; Lopes, Daniel Paulino Teixeira. **O que as Listas de “Melhores Empresas para Trabalhar” dizem sobre as Organizações, seus Empregados e os Consultores e Pesquisadores de RH?**; Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26/09/07.

GIBBON, Artur Roberto de O; Beuren, Ilse Maria. **Controles Estratégicos e Operacionais sob a Ótica da Gestão do Conhecimento**. Revista do CRC/RS, Nº 109, Julho/2002.

RUAS, R. L. (org); ANTONELLO, C. S. (org); BOFF, L. H. (org). **Os Novos Horizontes da Gestão - Aprendizagem Organizacional e Competências**. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. v.1.222p.

SACAMANO NETO, M. ; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. **Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional**. Gestão e Produção (UFSCar), Revista Gestão e Produção, v.9, n.1, p. 32-44, 2002.

SENGE, Peter M. **A dança das Mudanças**. Rio de Janeiro; Elsevier, 1999;11ªreimpressão.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. RJ. Campus 1998.