
Gestão de pessoas — os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa

Maria Tereza Leme Fleury
Rosa Maria Fischer

No dia 29 de abril de 1998 foi realizado, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, o seminário de lançamento do **Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP)** que visa tornar-se um centro de referência na produção e na divulgação de conhecimentos sobre gestão de pessoas e processo de mudança organizacional, tendo como principal objetivo contribuir para o aprimoramento de empresas e de instituições públicas e privadas, por meio da criação de diferenciais competitivos nos padrões de gestão das relações humanas.

O evento contou com a presença de diversos profissionais e acadêmicos da área de Recursos Humanos, os quais tiveram a oportunidade de expressar seus pontos de vista, bem como de debater questões importantes para essa área de conhecimento.

Durante o encontro, além da apresentação do PROGEP, foram realizados dois painéis, um sobre os desafios da gestão das relações de trabalho, da formação profissional e da empregabilidade no Brasil e o outro sobre a gestão de pessoas em um ambiente de mudança organizacional e competitividade. Relata-se a seguir a abertura do evento, bem como as idéias centrais abordadas nesses dois painéis.

PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO DE PESSOAS — OBJETIVOS E ESCOPO

*“Nossos corações precisam conhecer o mundo da razão,
e a razão tem de ser orientada por um coração informado.”*

Bruno Bettelheim

Uma das discussões que, no Brasil, tem ocupado espaço crescente diz respeito à produção de conhecimentos científicos e tecnológicos necessários para que as organizações façam frente aos desafios da reestruturação e da internacionalização da economia.

Em países desenvolvidos, os dispêndios com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) representam mais de 2% do Produto Interno Produto (PIB) (2,7% no Japão; 2,4% nos Estados Unidos e na Alemanha), segundo

As autoras agradecem a Eliana Moreira dos Santos Mauricio, Diretora de Qualidade, Educação e Comunicação Interna da Xerox do Brasil Ltda., pela sua valiosa colaboração na redação do tópico **A gestão de pessoas em um ambiente de mudança organizacional e competitividade.**

Recebida em junho/98

Maria Tereza Leme Fleury, Professora Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é coordenadora do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP).

Fax: (011) 814-0439

E-mail: mtfleury@usp.br

Rosa Maria Fischer, Professora Associada do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é membro da equipe do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP).

Fax: (011) 884-9564

E-mail: rosa@fischerdutra.com.br

dados da *National Science Foundation* para 1996. No Brasil, essa porcentagem tem crescido nos últimos anos, chegando em 1997 a 1,2% do PIB. Nos Estados Unidos, 61% dos recursos para P&D são originários da indústria e 34% do governo federal. Entre os órgãos executores, a própria indústria é responsável por 73% dos projetos executados e a universidade por 15%.

No caso brasileiro, será que a universidade vem assumindo esse papel de gerador de conhecimentos, tanto em pesquisa básica como em pesquisa aplicada? A resposta a essa pergunta não pode ser dada em termos absolutos — sim ou não —, pois depende da área e da região do País.

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) vem desenvolvendo, nos últimos anos, esforço em cadastrar essa produção e os grupos de pesquisadores. Segundo suas informações, 69% dos grupos de pesquisa encontram-se na região Sudeste do País, concentrados nas seguintes áreas: saúde, ciências ambientais, biotecnologia, educação, cultura, novos materiais, informática, produção vegetal, desenvolvimento rural e energia. As demais áreas congregam números pouco expressivos de grupos de pesquisadores e a Administração não é exceção.

Esse cenário aponta para dois movimentos em termos de produção de conhecimentos no Brasil: do lado da demanda, existe a procura por parte das organizações empresariais, públicas e, mais recentemente, do Terceiro Setor por conhecimentos tecnológicos e gerenciais para atender aos desafios do mundo atual; do lado da oferta, há a necessidade de constituição de grupos sérios para a produção desses conhecimentos que possam ser de aplicação imediata.

Procurando ocupar esse espaço, nasce o **Programa de Estudos em Gestão de Pessoas** (PROGEP) como iniciativa de um grupo de professores e pesquisadores do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). O principal objetivo do Programa é contribuir para o aprimoramento de empresas e de instituições públicas e privadas, criando diferenciais competitivos sustentáveis por meio de políticas, processos e práticas de gestão das relações humanas.

O diferencial na gestão de pessoas e de processos de aperfeiçoamento reside em superar a visão tradicional da administração de recursos humanos que concebe as pessoas como recurso semelhante aos demais ou como extensão dos demais recursos da organização. A partir de enfoque sistêmico e estratégico, a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Nessa abordagem procura-se contemplar as várias dimensões dos processos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, como:

- gestão estratégica de recursos humanos;
- diagnóstico de padrões culturais;
- gestão de processos de captação, formação, movimentação e desenvolvimento de pessoas;
- gestão das relações de trabalho e da qualidade de vida no trabalho;
- gestão das competências.

Com esse diferencial em mente, a equipe do PROGEP atuará nos campos de pesquisa, educação continuada, capacitação, treinamento e desenvolvimento de profissionais especializados e consultoria. Todas as atividades, tanto aquelas referentes às características pedagógicas voltadas para o ensino como as iniciativas de investigação científica, pesquisa aplicada e apoio consultivo, terão como componente obrigatório a exigência de gerar conhecimentos teóricos e práticos e/ou aperfeiçoar os conhecimentos existentes.

Esses conhecimentos serão divulgados nos âmbitos acadêmico e empresarial, nos da administração pública e da gestão das organizações da sociedade civil.

O Programa é formado por uma equipe constituída por professores do Departamento de Administração da FEA/USP e professores e pesquisadores de outras instituições nacionais e internacionais, sendo apoiado por um conselho consultivo composto por profissionais de reconhecida competência.

Equipe do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas

Comitê de Coordenação

- Maria Tereza Leme Fleury (Coordenadora)
- Joel Souza Dutra
- Lindolfo Galvão de Albuquerque

Equipe Básica

- Ana Cristina Limongi França
- André Luiz Fischer
- Arnaldo José F.M. Nogueira
- Marisa Pereira Eboli
- Rosa Maria Fischer

OS DESAFIOS DA GESTÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO, DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DA EMPREGABILIDADE NO BRASIL

Tendo em vista o enfoque sistêmico e estratégico do PROGEP, esse painel foi organizado com o objetivo de concentrar em um mesmo eixo de debates os principais desafios para a gestão de pessoas no cenário atual brasileiro. Procurou-se focar as questões conceituais e práticas relacionadas com o emprego, o desemprego e as alternativas de trabalho que se apresentam como formas de

flexibilização das relações de trabalho. Agregou-se a reflexão sobre quanto os padrões de empregabilidade no Brasil dependem de investimentos quantitativos e qualitativos na formação e no aperfeiçoamento profissional das pessoas. Finalmente, abordou-se as formas como as organizações estão administrando as mudanças que impactam diretamente a gestão do trabalho e das relações de trabalho.

Os convidados que participaram no painel foram Augusto Luiz Rodrigues, Diretor de Recursos Humanos da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), que relatou a experiência de preparar e monitorar as mudanças das relações do trabalho advindas da privatização da empresa, e Sérgio Mendonça, Diretor do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), que apresentou o quadro de tendências do mercado de trabalho no Brasil e levantou o questionamento sobre a necessidade de formularem-se políticas ativas de trabalho para que a adoção de novas tecnologias, padrões de relações de trabalho e modelos de gestão possa efetivar-se de forma coerente e equilibrada, não incidindo negativamente sobre o trabalhador de nível educacional mais baixo e com menores oportunidades de formação e qualificação.

Impossibilitado de comparecer, César Souza, Vice-Presidente da Odebrecht, enviou um vídeo em que ressaltou a necessidade de rever conceitos e práticas de gestão incompatíveis com as características das organizações modernas e, principalmente, com as transformações culturais provocadas pelo processo de globalização. Destacou, em especial, a prioridade de revisão conceitual do que é liderança e de como ela é exercida em organizações complexas e plenas de diversidade cultural; a necessidade de redefinição dos programas de educação de gestores, enfatizando a aprendizagem e não o ensino; e a importância de abrir-se espaço para o desenvolvimento da criatividade, mais do que para a reprodução de técnicas.

Augusto Luiz Rodrigues expressou, em sua exposição, a perplexidade dos gestores de Recursos Humanos em face das mudanças vivenciadas pelas organizações brasileiras. Destacou entre elas o desafio de preparar os profissionais de empresas estatais para o processo de privatização, ressaltando que a "navegação do processo de transição" nunca é prevista pelas consultorias internacionais que avaliam e conduzem essas mudanças radicais. Segundo ele, cabe aos gestores definir um processo de gestão da mudança que supere os impactos e as resistências, modernize os modelos de gestão e opere modificações profundas no perfil de competências dos profissionais, instrumentalizando-os para o ambiente concorrencial que a empresa passa a enfrentar e para o desenvolvimento de sua empregabilidade junto ao mercado de trabalho.

Na CPFL foi instalado um Programa de Modernização antes mesmo de efetivar-se a privatização, ou seja, desde o início da desregulamentação do setor de energia elétri-

ca. O programa visava sensibilizar os profissionais para as mudanças previstas, desenvolver sua capacitação, oferecer aconselhamento e apoio para o redesenho de suas carreiras, assim como apoio ao desenvolvimento pessoal e à prevenção do *stress*.

Envolvendo desde a diretoria da empresa, os seus vários níveis funcionais e o sindicato, esse programa não apenas redesenhou o modelo de gestão e propiciou a formação e o desenvolvimento dos empregados, mas também dinamizou o clube de investimentos e logrou um contrato coletivo que assegurou dois anos de emprego aos funcionários enquanto os compradores definiam as suas políticas de gestão.

Sérgio Mendonça, por sua vez, ressaltou os avanços que o ambiente democrático propiciou às políticas de trabalho, principalmente ao ampliar as possibilidades de participação dos diferentes agentes sociais em espaços de debates como o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat). Entretanto, criticou o que chama de "contexto ideológico de hegemonia das propostas liberais", por tender a minimizar as perdas dos trabalhadores e por sua total impossibilidade de adaptar-se às mudanças impostas pelas inovações tecnológicas e pelos modernos modelos de gestão. Encontram-se nesse caso, fundamentalmente, os trabalhadores de baixo nível educacional, para os quais o conceito de empregabilidade não tem qualquer significado, por não deterem uma base mínima para o desenvolvimento de sua qualificação profissional. Na sua opinião, o grande ativo necessário para avançar na questão da formação profissional é a educação fundamental.

Na análise de Sérgio Mendonça, o quadro das relações de trabalho no Brasil, hoje, deve combinar políticas e programas que assegurem maciço investimento em suplementar a educação com medidas visando equilibrar a oferta e a demanda da força de trabalho, de modo a obter-se crescimento econômico com geração de emprego. Considera que um dos maiores obstáculos reside na falta de compatibilidade entre as agendas pública e privada no que concerne ao estabelecimento de uma proposta efetiva de formação profissional. Os sindicatos, devido aos aspectos conjunturais, não detêm capacidade de pressão, mas há a necessidade de negociar as soluções que promovam a formação e a qualificação profissional considerando a agenda dos trabalhadores, como já acontece em países de economia desenvolvida.

Em sua mensagem aos participantes, César Souza enfatizou o papel do PROGEP no desenvolvimento do conhecimento em Administração. Segundo ele, esse conhecimento deve ser sintonizado com a evolução das organizações empresariais, a qual transformou radicalmente as fronteiras tradicionais das empresas exigindo a formação de líderes em todos os níveis, a partir de um conceito de liderança que, como suas práticas, precisa ser recriado para abranger a diversidade cultural e a complexidade dos contextos

internacionais. Logo, o PROGEP pode constituir-se também no espaço em que, além do debate e da reflexão, se desenvolva a tecnologia gerencial e que propicie a interatividade entre os mundos acadêmico e empresarial.

Ao explicitarem suas expectativas em relação ao PROGEP, Augusto Luiz Rodrigues e Sérgio Mendonça ressaltaram a importância de aproximação entre pesquisa e produção acadêmicas com práticas de gestão e problemáticas concretas do mundo do trabalho. Augusto Luiz Rodrigues mencionou a clara demanda dos profissionais de recursos humanos por instrumentos e métodos de gestão que permitam administrar, de forma eficiente e com respeito ao ser humano, as trajetórias das mudanças organizacionais. Sérgio Mendonça, por sua vez, ressaltou que o equilíbrio das forças sociais que permitem repensar o mundo do trabalho e as políticas que o direcionam constitui um objetivo amplo da sociedade, para o qual o PROGEP pode contribuir com sua atuação.

Durante o debate aberto, o Professor Jacques Marcovitch, Reitor da USP, enfatizou a necessidade de conciliação entre as duas dimensões que caracterizam a contemporaneidade: a competitividade e a solidariedade. Considerando esse cenário, recomendou que o PROGEP procure manter-se bem definido em relação ao seu foco de atuação e à manutenção de interfaces com as demais áreas do conhecimento e da prática organizacional. José Carlos Tiago, da Assistência Médica do Estado de São Paulo (AMESP), presente na plateia, ressaltou a necessidade de resgatar-se a função social das empresas, compatibilizando-as com a especificidade dos problemas do trabalho na realidade brasileira. Nelson Fernandes, da Dixie-Toga, também presente na plateia, enfatizou a necessidade de definir-se os papéis do Estado, das empresas e dos sindicatos na formulação de um modelo de formação profissional que permita avançar no sentido do desenvolvimento social.

A GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE

Eliana Moreira dos Santos Mauricio

A velocidade, a continuidade e a imprevisibilidade das inovações na tecnologia, nas ciências, na economia e em outras áreas do conhecimento, sem precedentes na história da humanidade, refletiram-se na dinâmica das empresas, desafiando a tradicional maneira de encontrar soluções para problemas e oportunidades.

Diante dessa realidade, o grande desafio das empresas, a fim de garantir a sua competitividade e até a sua sobrevivência no terceiro milênio, tem sido criar e cultivar um ambiente organizacional voltado e motivado para o constante aprendizado.

Aprender é fundamental para o sucesso de todas as organizações. A necessidade de conhecimento e aquisição de novas competências é um denominador comum, isto é, a sobrevivência tanto profissional quanto organizacional depende cada vez mais da capacidade de absorver o novo e elaborar respostas adaptativas às mudanças. Não há mais espaço para pessoas que resistem à quebra de paradigmas.

Segundo Senge (1990), as empresas de maior sucesso nos cenários atual e futuro serão as chamadas “organizações de aprendizagem”. Arie de Geus (citado por Senge, 1990) complementa: “a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Essa nova exigência de permanente aprendizado coloca a **educação** como fator preponderante do processo de modernização organizacional e desenvolvimento individual. Isso vem exigindo de todos, na aquisição e na atualização de conhecimentos, uma dinâmica cada vez mais versátil, flexível, acelerada e em bases contínuas.

A complexidade da tecnologia e o seu desenvolvimento constante, aliados à rapidez com que circula a informação, democratizam e sucateiam os conhecimentos, exigem que as pessoas aprendam a estudar, compreendam o que lêem, sejam criativas e questionadoras, trabalhem pela sua melhoria social, cultural e profissional.

Entende-se, portanto, que o conhecimento é a chave que abre as portas dos mundos atual e futuro e que só os profissionais capacitados podem difundir conhecimentos. “Não há empresa moderna sem uma força de trabalho moderna. Não há como incorporar — em escala ampliada — novas tecnologias e novos processos, sem que se conte com uma força de trabalho compatível para isso e para os requisitos de novas formas de gestão empresarial”, conforme pontuou Wilson Cano (citado por Habert, 1995).

Como a aprendizagem é um processo que ocorre no indivíduo, isso enfatiza sua importância, não só como paciente, mas também e principalmente como agente do seu próprio processo de aprendizagem profissional e conseqüente contribuição ao desempenho e ao sucesso da empresa.

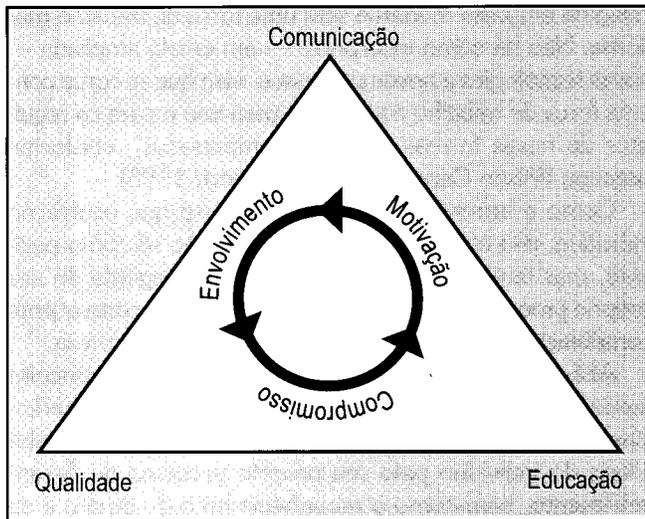
Aliás, parece não haver dúvida de que um conceito moderno de aquisição e desenvolvimento de competências incluiria uma postura mais ativa e grande responsabilidade do indivíduo pelo seu próprio processo de desenvolvimento, bem como o reconhecimento do direito e da necessidade de educação continuada.

Por essa razão, é importante que os colaboradores tenham direcionamentos claros e processos disponíveis que os ajudem na análise de suas próprias competências, atuais e por desenvolver, e que lhes propiciem a oportunidade de estabelecer um plano de desenvolvimento individual. Isso não significa que, a partir daí, o profissional concluirá ou investirá em tudo sozinho, mas que o processo deve

ser liderado por ele, que é o maior interessado no seu desenvolvimento, no seu encarecimento e no seu próprio sucesso. As empresas passam, então, a agir como grandes facilitadoras e patrocinadoras do processo de aprendizagem mais focado.

Adicionalmente, vale também ressaltar dois outros fatores que, em ação conjunta com a educação, potencializam a aprendizagem, o engajamento e a contribuição dos colaboradores (ver figura a seguir). São eles:

- a **comunicação**, que proporciona excelente, e permanentemente atualizado, nível de informação sobre o direcionamento estratégico da empresa. Cabe às lideranças assegurar diálogo franco, honesto e constante, comunicando e buscando fatos e informações que conduzam todo o seu grupo a um alinhamento quanto a filosofia, cultura, valores, políticas, metas e resultados de negócio. Isso orienta o aprendizado e promove rápida integração e identificação dos fatores críticos de sucesso do negócio;
- a **qualidade**, que deve inspirar e orientar o posicionamento dos colaboradores, todos os processos de trabalho e o foco no cliente. O constante exame crítico de estratégias e processos, com base nos conceitos e ferramentas de Qualidade, deve fomentar a cultura da melhoria contínua em todas as dimensões organizacionais.



Gestão Estratégica de Pessoas

Finalmente, em um contexto de desenvolvimento individual e modernização organizacional constantes vale a pena estar atento às seguintes questões:

- a liderança e o envolvimento pessoal da alta direção são fundamentais para o fortalecimento da visão da mudança;

- a educação deve ser um tema corporativo, integrada às estratégias e aos direcionamentos do negócio. As funções de Recursos Humanos não estão, em muitos casos, diretamente relacionadas à operação do negócio;
- um processo significativo de mudança requer forte investimento no desenvolvimento gerencial, para a criação de um novo estilo de gestão que dê suporte e sustentação aos novos paradigmas;
- o comprometimento vem, inicialmente, da identificação com a cultura e os valores da organização;
- estratégias, formulação de políticas, implementação e avaliação na empresa devem ser altamente participativas e estruturadas como processos de aprendizagem;
- o processo de construção de um modelo com essa dimensão deve ser o mais coletivo possível, desde o início;
- não há um conjunto universal de competências. Elas devem ser identificadas a partir de um dado contexto e validadas como críticas em determinada organização;
- é impossível ou, no mínimo, inconseqüente identificar competências sem antes compreender as estratégias de negócio da empresa. Foco é fundamental em contextos de mudança acelerada e aprender com determinado objetivo e possibilidade de realização é muito mais eficaz;
- o desenho do perfil de competências deve ter foco/visão de futuro, senão será um mero exercício burocrático, sem estímulo algum desafiante e de superação de **metas** de desenvolvimento.

FINALIZANDO...

O conjunto de exposições e intervenções relatadas propiciou material extremamente rico para que a equipe do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas elabore sua agenda de trabalho, desenvolvendo as atividades de estudos, pesquisas e educação continuada em sintonia com as preocupações expressas pelos presentes ao evento. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HABERT, Allen. A educação aberta, continuada à distância e as tecnologias de informação. *Revista Brasileira de Educação à Distância*, Ano II, n.11, jul./ago. 1995.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo, Best Seller, 1990.