

## Perspectivas Para um Novo Modelo de Gestão de Pessoas

### *Prospects For a New Model for Managing People*

Inês Teresa Lyra Gaspar Costa  
Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social (FVC)  
Professora Assistente (UFBA)

#### **Resumo**

Este artigo tem o propósito de explorar a evolução do mundo do trabalho no que diz respeito às exigências de um novo perfil do trabalhador e, por consequência, no modo de gerir a mão de obra. Justifica-se o tema, pois as alterações estruturais conduzidas na Gestão de Pessoas condicionou práticas de políticas diversas às adotadas pelas empresas, revelando uma obsolescência da rigidez e dos processos gerenciais eminentemente burocráticos. A metodologia adotada para desenvolver este trabalho baseou-se em levantamentos bibliográficos. Ao final considera-se que, respeitando as idiosincrasias e as especificidades culturais de cada organização, a gestão de pessoas deve procurar percorrer o caminho da cumplicidade e do comprometimento dos indivíduos e equipes de trabalho, através da motivação, da captação/retenção e desenvolvimento de talentos e do estreitamento da cooperação visando elevar o conhecimento e a aprendizagem na organização.

**Palavras-Chave:** Mundo do trabalho, gestão de pessoas, aprendizagem organizacional.

#### **Abstract**

*This article aims to explore the changing of work in relation to the demands of a new worker's profile and, consequently, in order to manage the workforce. Justified the topic because the structural changes in Personnel Management conditioned practice various policies adopted by the company, revealing a obsolescence of rigidity and management processes eminently burocráticos. A methodology to develop this work was based on literature surveys. At the end it is considered that, subject to the idiosyncrasies and cultural specificities of each organization, the people management should seek tread the path of complicity and commitment of individuals and teams, through motivation, capture / retention and development of talents and closer cooperation aimed at raising the knowledge and learning in the organization.*

**Keywords:** *World of work, people management, organizational learning*

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passou por grandes transformações desde segunda grande crise do capitalismo, no final da década de 70 do século passado. Mudanças estruturais propiciaram um novo dinamismo nos processos produtivos incitando alterações estruturais no perfil do trabalhador e no modo de gerir a mão de obra.

Tais exigências conduziram a adoção de um novo modelo de gestão de pessoas, consoante com a demanda de um novo perfil de trabalhador: mais criativo, ágil, de pensamento abstrato, autônomo e participativo. Como as estruturas empresariais, que até então só sabiam lidar com a rigidez dos processos burocráticos, precisavam se adaptar a este novo perfil? Que práticas e políticas de gestão as organizações deveriam desenvolver no sentido de se adaptar a este novo cenário de mudanças?

Para desenvolver tal reflexão, o presente artigo foi subdividido em 3 seções. Na primeira resgatamos o contexto da crise de ruptura do paradigma clássico e o surgimento de um novo princípio na gestão de pessoas. Em seguida, abordamos as exigências de um novo perfil do trabalhador, trazendo à discussão os principais impactos decorrentes dessas mudanças. Finalizamos ao tentarmos definir o que seja um modelo ideal de gestão de pessoas para a nova realidade na qual estamos inseridos.

## 2. O CONTEXTO DA CRISE

A partir da crise dos anos 70 do século XX surgiu uma profunda turbulência na economia mundial, que desarticulou os princípios do taylorismo/fordismo. É sabido que, durante muito tempo, estes princípios orientavam as práticas e políticas de gestão de recursos humanos das empresas e serviram de base para a formação profissional.

A crescente insatisfação dos trabalhadores face à gestão fordista/taylorista e à profunda alteração tecnológica experimentada desde as décadas de 70/80 do século passado levaram ao lento crescimento e à queda da produtividade do trabalho.

As características mais importantes da crise deste modelo resumem-se em:

- Profunda crise estrutural: a indústria de produção de massa, baseada em processos produtivos rígidos e padronizados, dava sinais de esgotamento. O mercado desejava produtos/serviços menos uniformes, mais diferenciados, direcionados, individualizados e customizados; reduzia-se a demanda por produtos produzidos em série.
- Crise nas relações de trabalho caracterizadas pelo crescimento dos movimentos grevistas, elevado grau de absenteísmo e alta rotatividade dos trabalhadores. Em consequência o ritmo da produtividade e a qualidade dos produtos foram afetados;

Para atender a este novo perfil de demanda dos mercados surge um novo modelo de produção, denominado de economia de escopo, quando torna-se mais barato

produzir dois produtos juntamente (produção conjunta) do que produzi-los separadamente. Para tanto é necessário que a estrutura produtiva seja flexível e não rígida. Para atender a tais ditames na esfera da organização do trabalho foi necessário desenhar um novo paradigma: a Reestruturação Produtiva. Segundo Bastos e Lima (2002, apud BORGES-ANDRADE et al, 2006, p.24) este novo paradigma constitui-se em um:

Processo complexo de mudanças na configuração de sistemas produtivos, envolvendo novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e novos processos gerenciais e institucionais, com o objetivo de superar as deficiências e limitações do modelo taylorista-fordista. A Reestruturação Produtiva é fortemente estimulada pelo ambiente competitivo criado pela Globalização, na medida em que racionaliza recursos e reduz custos de produção. Ao mesmo tempo, esta reestruturação impacta o Estado, na medida em que são requeridos investimentos para as mudanças tecnológicas, para a requalificação da mão de obra, além de diversas mudanças institucionais.

As mudanças tecnológicas que se seguiram, e porque não dizer, ajudaram a provocar as alterações no modelo industrial, impactaram no desenvolvimento de novos campos de conhecimento: perdem força as disciplinas como mecânica, física e eletricidade em substituição à informática e à microeletrônica. Esta ciência tornou-se tão importante, que ocasionaram as mudanças estruturais na forma de as indústrias produzirem.

Novas tendências surgiram, levando as empresas a desenvolverem um novo modelo em sua estrutura administrativa. Segundo Hage (1995, apud Bastos, 2006, p. 26), tais características conduziram a arranjos organizacionais em quatro direções:

- A redução do tamanho da unidade de negócio.
- O movimento em direção a uma estrutura orgânica, como aquela que caracteriza as pequenas empresas de alta tecnologia.
- A criação de *joint ventures*, frequentemente entre uma grande empresa e uma pequena empresa.
- A emergência de redes organizacionais.

Isto significou estruturas mais leves, com menor adensamento de trabalhadores e menos burocratizadas. Tais características vieram ao encontro ao desejo do mercado consumidor no sentido de priorizar o atendimento aos clientes. Sofistica-se a sistema de informação e comunicação ao mesmo tempo em que se diminuem os postos de trabalho e os níveis hierárquicos dentro das organizações: é a reengenharia dos processos.

### 3. O NOVO PERFIL DO TRABALHADOR

Em vistas a tais mudanças, novas práticas de gerir as pessoas são necessárias. Para que o trabalhador possa entender as mudanças resultantes das referidas exigências, uma primeira demanda lhe foi imposta: ampliar a sua visão de ser humano fragmentado para um modelo de proposta integradora de si e de seu trabalho, em rede, atualizando sua competência diante de um mercado cada vez mais mutável e competitivo. O departamento, que outrora era chamado de Recursos Humanos, necessitou, assim, ser transformado a fim de atender as novas exigências. A nova sociedade, batizada de sociedade da informação, requer do trabalhador uma direção de “eixo do poder dos

músculos para o poder da mente” (VERGARA, 2009, p.18) sendo o conhecimento o recurso produtivo mais importante no conjunto da visão clássica de capital, terra e trabalho.

Autores que estudam a reengenharia avaliam, entretanto, que a revisão contínua da estrutura e das práticas da empresa, incluindo como os administradores atuam para aumentar a produtividade e realizar os objetivos organizacionais, não é um conserto rápido e não deve ser pretexto para um simples enxugamento da organização (DECENZO e ROBBINS, 2001).

Alertam que a reengenharia não atingirá os resultados desejados sem que haja uma profunda alteração do estilo de liderança e na atitude dos trabalhadores, bem como a sua participação e o trabalho em equipe.

No âmbito da gestão das pessoas, novas práticas são introduzidas a fim de fundamentar este novo processo. A gestão se volta para um modelo participativo, frente ao eminentemente autocrático experimentado pelo anterior, taylorista- fordista, demandando maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais. A força de trabalho deixa de ser homogênea e passa a exigir-se, cada vez mais, elevada qualificação técnica e com habilidades, conhecimentos e atitudes para criar, diagnosticar e, portanto, decidir.

Neste contexto descobre-se a importância dos estudos sobre a cultura organizacional, esta como meio de integração do trabalhador à empresa. As atividades são desenvolvidas pelas mais diversas formas contratuais: em tempo integral, parcial, temporários, terceirizados, subcontratados, estagiários. Não raro, essas modalidades de trabalho convivem concomitantemente em uma única empresa.

Bastos e Lima (2002, apud BORGES-ANDRADE, 2006, p. 27) sintetizam na figura 1 abaixo as mudanças em curso no mundo do trabalho e os seus impactos nas organizações. (Figura 1: Contexto em transformação e novos formatos organizacionais).

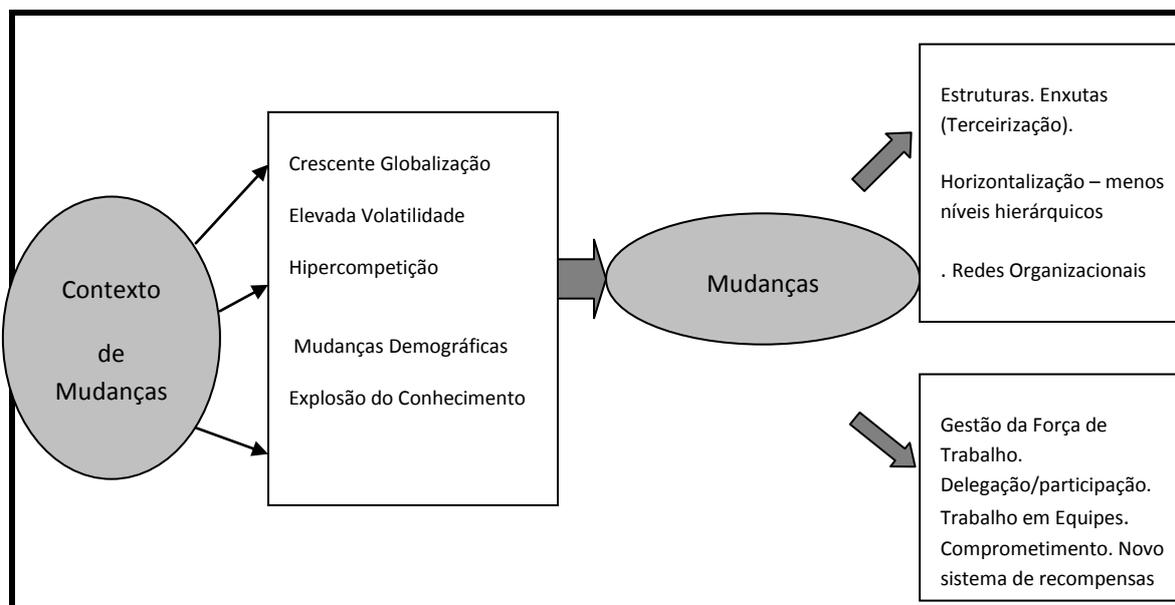


Figura 1: Contexto em transformação e novos formatos organizacionais

Fonte: Bastos e Lima (2002, apud BORGES-ANDRADE, 2006,p.27)

A preocupação que as empresas assumem pela qualidade e excelência de seus produtos e serviços também depende diretamente da participação e desempenho dos trabalhadores.

Este novo contexto dá origem a um perfil de qualificação que inclui não somente o domínio de habilidades motoras e disposição para cumprir ordens, e que não se satisfaz apenas com o trabalhador que sabe fazer. No novo perfil é necessário, também, conhecer e, sobretudo, saber aprender. E isto significa ir além de sua competência técnica, mas saber explorar suas atitudes morais e seu poder de interpretação da realidade e se articular bem com ela. Ou seja, saber ler e expressar-se bem, verbalmente e por escrito, articular conceitos abstratos e saber trabalhar cooperativamente para a solução de problemas.

Não são poucas, assim, as exigências deste novo trabalhador. De acordo com Assis (1999), as características que devem compor o novo perfil do trabalhador, são:

- Ser flexível, saber lidar com uma variedade de funções, saber integrar-se a diferentes formas de desenvolver trabalhos.
- Ter mais responsabilidade, pois tem de lidar com equipamentos de alto custo.
- Adaptar-se à diminuição da importância do trabalho fragmentado e dos postos fixos de trabalho.
- Ser capaz de exercer a liberdade de planejar, decidir e organizar o próprio trabalho, bem como resolver os imprevistos dele decorrentes.
- Ter abertura, criatividade, motivação, iniciativa, curiosidade, vontade de aprender e de buscar soluções.
- Trabalhar em equipe, demonstrar cooperação, comunicação e respeito aos outros.
- Ter disciplina, organização, equilíbrio e assiduidade.
- Ter capacidade para realizar um trabalho mais abstrato e analítico.

Se de um lado, as organizações precisam se adaptar na gestão deste novo perfil de trabalhador, por outro, elas deverão saber lidar com as consequências desse processo que, temerosamente, invadiram o cenário social.

No afã de se buscar um novo modelo de gestão de pessoas, as empresas provocam impactos negativos em termos de emprego (desemprego estrutural) e precarização das relações de trabalho. Nunca se prescindiu tanto da mão de obra e nunca se intensificou tanto a exigência de trabalho do trabalhador.

De acordo com autores como Faria e Kremer (2004), e Gorender (1997) os principais impactos observados decorrentes dessas mudanças são:

- Desindustrialização: Descentralização das operações e de um parque industrial. Seleção de fornecedores que podem se localizar em vários países.
- Diminuição dos postos de trabalho, desemprego estrutural e fragilização do vínculo empregatício.
- Aumento da carga de trabalho sobre aqueles que continuam empregados.
- Aumento das exigências e qualificações requeridas dos trabalhadores.
- Polivalência e trabalho em equipe, mas em contrapartida eleva-se o controle e a vigilância dos membros da equipe.
- Precarização do trabalho: explicada, em última análise, pela decadência da contratualização formal.

- Deterioração da remuneração do emprego formal: O desemprego estrutural, aliado a outras modalidades de desemprego, eleva o *exército industrial de reserva*, aviltando os salários. Além disso, a utilização crescente da terceirização conduz a um padrão salarial inferior ao das empresas centrais.
- Surgimento de novas patologias ocupacionais, tais como as ligadas a LER/DORT (Lesões ou doenças osteomusculares) decorrentes da intensificação dos movimentos repetitivos (uso de computadores).

Em face deste quadro, o grande desafio do Departamento de Gestão de Pessoas, hoje, é saber lidar com as potencialidades e as fraquezas que o novo modelo de Reestruturação Produtiva impõe.

### 3. AS EXIGÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

É grande a audácia de tentar aqui definir o que seja um modelo ideal de gestão de pessoas para a nova realidade na qual estamos inseridos. Nossa realidade é complexa e carrega idiosincrasias que dificultam a estruturação de um modelo ideal. Sabe-se, contudo, que a discussão atual transcende as discussões tradicionais dos subsistemas de RH (treinamento, remuneração, movimentação e pessoas), mas se afirma nos princípios, conceitos e políticas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho. Assim, consoante com as ideias de Mascarenhas (2008), na prática, cada organização desenvolve seu modelo baseado em uma cultura e competências que representaria uma realidade socialmente construída, conquanto seus padrões particulares possam ser compartilhados por outras organizações.

Os primeiros modelos de administração das pessoas foram alicerçados nos estudos de Taylor que proporcionaram fundamentação científica às atividades administrativas. Este modelo se traduzia por especialização do trabalhador às tarefas. As empresas adotaram uma estrutura burocrática e centralizadora onde a obediência às regras e procedimentos internos disciplinava e padronizava o comportamento humano.

A partir da experiência de Elton Mayo, as relações humanas no trabalho adquiriram relevância para a eficiência do trabalhador. A administração de pessoal passou a considerar, além de suas atividades de rotina de pessoal com enfoque legal e disciplinar, os temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão, dando maior ênfase aos aspectos comportamentais que visavam ensinar habilidades de relacionamento interpessoal para a melhoria do clima no ambiente de trabalho. Tais críticas ao enfoque tradicional, taylorista-fordista, levaram à incorporação das ciências do comportamento humano e suas ferramentas. A empresa responsabilizava-se pela motivação dos funcionários. Apesar da introdução de ideias humanistas, as abordagens que se seguiram nesta linha não geravam o comprometimento à organização, exigido com o acirramento da competição nos cenários de negócio (MASCARENHAS, 2008).

Após a segunda grande guerra, em especial na década de 60 do século passado, inicia-se a Industrialização neoclássica. A expressão “Administração de Recursos Humanos” começou a ser utilizada pela introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas na gestão de pessoal.

A Teoria Geral dos Sistemas tem origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Ele verificou que certos princípios de

algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc. Isto fez com que ciências tidas como completamente estranhas entre si, em virtude de sua especialização, passassem a ser vistas sob uma óptica integradora. Por outro lado, alguns cientistas passaram a desenvolver uma Teoria Geral dos sistemas que evidenciasse as semelhanças entre as ciências. Essa preocupação iniciou-se no âmbito da Física e da Biologia, passando para as Ciências Sociais, notadamente para a Administração. (GIL, 2001, p. 21)

A organização passou a ser vista como parte de um sistema, influenciando e recebendo influências de seu ambiente externo.

A ideia de estratégia de recursos humanos começou a ser engendrada mesmo antes da década de 80 do século passado, contudo, ela estava alinhada à teoria contingencial. Segundo Mascarenhas (2008), segundo esta teoria, cada organização pensaria o comportamento organizacional em termos de contingências do seu negócio. Assim, as políticas de RH estariam estrategicamente articuladas com os objetivos organizacionais. Contudo, essas propostas pioneiras da gestão estratégica de pessoas ainda estariam muito ligadas ao alinhamento do indivíduo ao cargo, segundo a visão clássica (produtividade, tarefas, cargo, eficiência, etc.)

A era da informação, iniciada a partir da década de 1990, traz consigo todas as transformações que impeliram para a renovação do modelo de gestão estratégica de pessoas. No final do século passado, a Administração de Recursos Humanos cede lugar à Gestão de Pessoas com foco na inovação e na visão integral do ser humano. Como consequência, impõe-se à área de Gestão de Pessoas uma administração aberta, descentralizada e participativa como contraponto ao antigo modelo de gestão, caracterizado por uma gestão fechada e centralizadora. Segundo Vergara (2009) nas relações de trabalho, o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidades, as empresas devem oferecer oportunidades aos seus colaboradores, e estes devem cuidar de sua própria carreira. A autonomia requerida ao trabalhador é a fonte de sua permanência, ou não, nos postos de trabalho.

Destarte, novas estratégias e políticas foram surgindo em decorrência das mudanças no ambiente e principalmente nas possibilidades de geração do conhecimento. Pois é a partir da aprendizagem que as organizações desenvolvem seus negócios e se transformam constantemente. É este o movimento de renovação que marca a 2ª fase da gestão estratégica de pessoas, uma visão baseada em processos, em conhecimento e aprendizagem organizacional. Esforços direcionados à obtenção de vantagem competitiva, “essência da função de gestão de pessoas”.(MASCARENHAS,2008, p.XIX)

Como agentes de competitividade os trabalhadores e suas competências formariam o capital humano disponível para implantar estratégias e, mais do que isso, pensar os rumos estratégicos, viabilizando a aprendizagem e a inovação (MASCARENHAS,2008). Desta forma, as mudanças organizacionais são cada vez mais exigidas no sentido de horizontalizar as estruturas. Estas, mais sabiamente, conseguem dialogar melhor com um ambiente externo dinâmico e incerto. Esse novo desenho estrutural demanda da gestão de pessoas uma ênfase crescente em equipes multifuncionais, com autonomia de decisão, esta sempre enfocada no cliente e nos

resultados. O trabalho em equipe e em rede é mais fluido e flexível, trazendo para si a visão estratégica da empresa. Segundo Vergara (2009, p.31)

[...] a visão e ação estratégica que, praticamente, sempre estiveram restritas à alta direção façam hoje parte do cotidiano de todas as pessoas na empresa, à medida que se orientem para resultados pretendidos e para tarefas que agreguem valor ao que é produzido.

Vergara (2009) construiu um quadro elucidativo articulando as características ambientais e as mudanças por elas exigidas nas empresas contemporâneas. Vale como síntese do novo contexto organizacional. (Quadro1: Características do ambiente de negócio X Mudanças requeridas nas empresas)

<b>Características no ambiente de negócios</b>	<b>Mudanças Requeridas nas empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelerado desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Impacto significativo da tecnologia da informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de trabalho</li> <li>• Grande diferenciação de produtos e serviços</li> <li>• Ênfase nos serviços adicionais</li> <li>• Mudança no fluxo e tratamento de informações</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição em mercado globalizado</li> <li>• Novas relações com fornecedores e concorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para um mercado global, independente de atuar ou não fora de seu país</li> <li>• Relevância ética</li> <li>• Parcerias, alianças</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nível de exigência dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão e ação estratégica de todos os membros, com orientação dos resultados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressões da sociedade em geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercício da responsabilidade social</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças difundidas, persistentes e velozes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas relações entre empregador e empregado</li> <li>• Busca de participação e autonomia por parte dos empregados.</li> <li>• Estruturas organizacionais flexíveis</li> <li>• Ênfase em equipes multifuncionais e autogerenciamento</li> <li>• Orientação para o aprendizado organizacional</li> </ul>

Quadro 1: Características do ambiente de negócio X Mudanças requeridas nas empresas.

Fonte: VERGARA, Sylvia Constant, 2009, p.35.

A nosso ver, pelo menos duas características ambientais marcaram a forma de administrar as pessoas: elevado nível de exigência dos clientes e pressões da sociedade em geral. Obviamente, é de se esperar, que dentro do novo contexto ambiental, que os colaboradores possuam visão estratégica para a solução de problemas e alcance dos resultados. Pois bem, de que gestão de pessoas está se falando? Que relações de trabalho serão desenvolvidas no âmbito desta gestão? De que forma a empresa oportuniza o desenvolvimento da autonomia, da capacidade de liderança e do trabalho em equipe com vistas ao alcance da satisfação dos clientes? Como deve ser o perfil do gerente para esta nova forma de administrar pessoas?

De acordo com Mascarenhas (2008), a função da gestão estratégica de pessoas, perde sua função eminentemente administrativa, e passa a abranger a gestão dos processos e dos recursos que gerariam vantagem competitiva. Tal função é coordenada pelo RH, mas descentralizada para os líderes de equipe. Há, assim, uma mudança estrutural das funções do departamento de Gestão de Pessoas. A ênfase no relacional, no empreendedorismo e na inovação, capazes de fazer a diferença do negócio da organização em seu cenário, são as atuações exigidas da nova área de Gestão de Pessoas.

Rhinesmith (1993, apud Vergara, 2009) avança no conceito de liderança gerencial trazendo os elementos fundamentais para a gestão estratégica de pessoas. Segundo o autor, seriam três os elementos que comporiam o ciclo de aprendizado gerencial:

- 1- mentalidade
- 2- características pessoais
- 3- competência

Para o autor, pessoas de mentalidade são aquelas que, dentre outras atitudes, trabalham buscando o equilíbrio em situações conflituosas, são ponderadas, dão valor ao trabalho em equipe, aceitam a diversidade, gostam de surpresas e desafios, veem mudanças como oportunidades.

Quanto às características pessoais, Rhinesmith, elenca seis: conhecimento (abrangendo aspectos técnicos e do negócio); conceituação (refere-se ao pensamento abstrato necessário para enfrentar a complexidade das organizações); flexibilidade (diz respeito à adaptabilidade para lidar com rápidas mudanças de percurso); sensibilidade (saber lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes); julgamento (capacidade de lidar com incertezas) e reflexão (saber ouvir e aprender continuamente).

Por fim, as competências dizem respeito ao saber fazer, ou seja, “é a capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.” (VERGARA 2009, p.38).

Para o autor, as competências se desdobrariam em:

- gestão da competitividade: capacidade de coletar e usar informações;
- gestão da complexidade: capacidade de lidar com interesses concorrentes, contraditórios e conflituosos;
- gestão da adaptabilidade: saber ser flexível e disponível à mudanças.
- gestão de equipes: saber lidar com múltiplas habilidades funcionais e culturais.
- gestão da incerteza: refere-se à capacidade de lidar com as mudanças contínuas
- gestão do aprendizado: refere-se ao auto-aprendizado assim como facilitar a aprendizado do outro.

Assim, a visão sistêmica e as ações orientadas pela estratégia são competências requeridas, em síntese, de todos os gestores de uma organização. Sendo assim, os debates em torno da gestão estratégica de pessoas vão ao encontro desta visão, refutando ser o gestor de RH um mero agente de funções administrativas para pensar o fator humano como elemento de vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2008).

No bojo da visão baseada na escolha de recursos estratégicos, ou seja, valiosos, raros e de custosa imitação e substituição e organizados (VRIO), Mascarenhas (2008) aponta, “no que se refere à gestão de pessoas, as competências, os relacionamentos, o julgamento e a criatividade dos integrantes de uma equipe de pesquisa e desenvolvimento” (MASCARENHAS,2008,p.102) para, por exemplo, o lançamento de produtos inovadores no mercado. Em decorrência, a aprendizagem organizacional, conceituada como sendo um conjunto de processos pelos quais a organização desenvolve suas competências de maneira sustentável (MASCARENHAS,2008), foi ganhando espaço no desenvolvimento da construção de um modelo estratégico de gestão de pessoas. Segundo esse modelo reformulado, a gestão de pessoas não se resume a prescrições de ações planejadas que direcionem o comportamento dos indivíduos à execução das estratégias da empresa. Antes, espera-se que a gestão seja capaz de desenvolver capacidades e competências, criar organizações mais flexíveis e inteligentes que seus competidores através do estímulo à cooperação e à aprendizagem, reforçando a cultura da organização no que concerne às relações de trabalho. E mais, o alto comprometimento requerido pelos indivíduos seriam idiossincráticos, específicos para cada organização. Tais ideias veem reforçar a perspectiva histórica e específica de cada organização como elementos que devam ser respeitados na formulação de suas políticas de pessoas.

Para Purcell (1999, apud MASCARENHAS, 2008, p.129)

O conceito de modelo de gestão de pessoas é colocado em evidência: não mais como uma lista precisa de itens a serem alinhados estrategicamente, mas como a arquitetura de processos e práticas de gestão de pessoas que diferenciará uma organização de suas concorrentes, contribuindo para seu desempenho e longevidade por meio da flexibilidade.

Se as pessoas podem ser consideradas como recursos estratégicos, como se traduziria a vantagem competitiva por meio das pessoas? Tomando-se por base a conceituação da teoria já vista (VRIO- valor, raridade, imitabilidade e organização), Writh et al (1994, apud MASCARENHAS,2008) adaptou o seguinte quadro, elucidativo. (Quadro 2: Vantagem competitiva por meio das pessoas)

As pessoas podem ser consideradas recursos estratégicos em uma organização e, portanto, contribuir para a geração de vantagem competitiva se...

A questão do valor	...as pessoas gerarem valor para a organização, isto é, se os resultados de seus esforços alavancarem os resultados da empresa.
A questão da raridade	...se as pessoas forem recursos escassos. Sugerimos que, de fato, pessoas com competências superiores não são recursos disponíveis a todas as empresas.
A questão da imitabilidade	...os competidores não puderem reproduzir as qualidades do capital humano gerador de resultados superiores.
A questão da organização	...as pessoas se articularem adequadamente com outros recursos organizacionais, o que salienta a importância de sistemas de trabalho e de uma cultura que viabilize a cooperação e o desenvolvimento do máximo potencial dos indivíduos.

Quadro 2: Vantagem competitiva por meio das pessoas

Fonte: MASCARENHAS, 2008, p.139

E como deve ser a função da nova área de gestão de pessoas, de que modo ela possa contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais?

É essencial que o modelo postule maior integração entre a área de RH e as equipes responsáveis pelo planejamento estratégico. Tal articulação fica bem demonstrada no esquema a seguir (Quadro 3: A articulação “ RH- planejamento estratégico”) elaborado por Mascarenhas(2008) com base em Wrigth et.al.(1998)

Conexão de mão única	Os profissionais de RH assumem a responsabilidade pela implantação das estratégias por meio do planejamento de políticas e práticas de gestão de pessoas derivadas das decisões estratégicas
Conexão de mão dupla	A área de RH contribui para a formulação das estratégias, fornecendo os pontos fortes e fracos da organização em suas dimensões humanas, bem como as implanta por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas.
Conexão Integrativa	A área de RH assume novas responsabilidades, tais como, a gestão das competências e o desenvolvimento de recursos estratégicos (talentos, equipes de alto desempenho, arquiteturas sociais complexas)..

Quadro 3: A articulação “ RH- planejamento estratégico

Fonte: adaptado de Mascarenhas (2008, p.157)

Observa-se a amplitude das funções e seu comprometimento com o planejamento estratégico organizacional. As políticas e práticas na gestão de pessoas devem apresentar estreita correlação com os objetivos maiores da organização. Concomitantemente, os profissionais de RH se responsabilizam para implantação das estratégias no âmbito da gestão de pessoas como eles mesmos contribuem para a formulação das estratégias. Já a chamada conexão integrativa requer da área de RH o desempenho de funções mais ampliadas, se responsabilizando pela gestão das competências dos indivíduos e equipe, bem como promovendo a captação e o desenvolvimento de talentos e redes de relacionamentos sociais com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos, qual seja das vantagens competitivas.

Torna-se clara, assim, a importância da gestão de pessoas que passa a ser compreendida como um conjunto de princípios e práticas, políticas e processos por meio dos quais

.....competências e recursos organizacionais (estratégicos e complementares) são desenvolvidos, entre eles o capital humano (as pessoas, dotadas de inteligência, e em relação de emprego com a organização), o capital social (seus relacionamentos) e sistemas de gestão capazes de satisfazer as demandas cotidianas e as expectativas dos grupos, retendo talentos e promovendo a aprendizagem ao reforçarem culturas cooperativas de trabalho.(MASCARENHAS, 2009,p.127)

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, apesar de não existir um modelo ideal de gestão de pessoas, as diretrizes estão postas. Respeitando as idiossincrasias e as especificidades culturais de cada organização, a gestão de pessoas deve procurar percorrer o caminho da

cumplicidade e do comprometimento dos indivíduos e equipes de trabalho, através da motivação, da captação/retenção e desenvolvimento de talentos e do estreitamento da cooperação visando elevar o conhecimento e a aprendizagem na organização. São vetores que, na prática, se traduziriam na garantia (ou minimizariam os riscos) de resultados competitivos vantajosos frente a um cenário dinâmico e turbulento no qual as organizações estão, hoje, inseridas.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Marina de. **O mundo do trabalho**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1999.

BASTOS, Antonio Virgílio. Trabalho e Qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de Reestruturação Produtiva. In BORGES-ANDRADE, Jairo, ABBAD, Gardênia e MOURÃO, Luciana (orgs). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.

DECENZO, David e ROBBINS, Stephen. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 6 ed.,2001.

FARIA, J.H e KREMER, Antonio. Reestruturação Produtiva e Precarização do Trabalho: O Mundo do Trabalho em Transformação. REAd – Edição 41 Vol. 10 No. 5, set-out 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GORENDER, Jacob. Globalização, Tecnologia e Relações de Trabalho. **USP –Estudos Avançados**. V.11, No 29, São Paulo,1997. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em: 26 de julho de 2008.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning,2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009