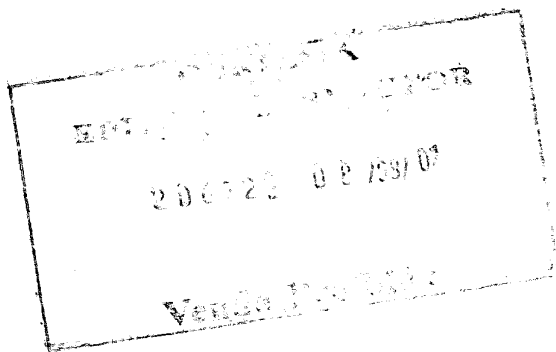


Francisco José Masset Lacombe

Dra. Eloise Helena L. Dellagnelo
CAD - CPGA - UFSC

Recursos Humanos

Princípios e Tendências



Influências da Nova Administração nos Recursos Humanos

Capítulo 11

11.1 Desburocratização, Reengenharia e *Downsizing*

A desburocratização tende a diminuir a importância dos que realizam trabalhos repetitivos e a aumentar a dos que criam, dos que lidam com os clientes, dos que efetuam atividades que agregam valor aos produtos ou serviços. Acarreta, portanto, exigências maiores em relação à qualificação das pessoas.

A reengenharia, repensar a empresa a partir do zero e reestruturá-la em torno dos processos, tende a exigir maior qualificação das pessoas, pois elas devem executar atividades mais variadas e quase sempre mais complexas. A empresa implantará algum tipo de ampliação e enriquecimento do trabalho, exigindo, assim, maior qualificação dos participantes dos processos. Quase sempre haverá também uma mudança na cultura da empresa, com necessidade de reformular os valores prioritários e, em alguns casos, de trocar algumas pessoas. Haverá maior valorização das atividades que agregam valor ao produto ou serviço. Em consequência, durante o processo de implantação, tende a haver uma redução do pessoal e isso cria sérios problemas em termos de lealdade, identificação com a empresa e comprometimento.

A principal preocupação dos administradores após a implantação da reengenharia deve ser a "recuperação dos sobreviventes do processo". Deve haver uma preocupação especial em recriar um ambiente de segurança para reconquistar a lealdade dos que ficaram. Logo no final do processo, a empresa deve tomar bastante cuidado com a forma como demite os que foram dedicados e leais e saíram por motivos alheios a seu desempenho. É preciso deixá-los sair com dignidade e ser generosa com eles e, sempre que possível, contratar um *outplacement*. O *outplacement*, além de melhorar a imagem da empresa com os "sobreviventes", aumentando a lealdade e a confiança,

ainda diminui muito a probabilidade de que o demitido venha a trabalhar para um competidor e transferir para ele os conhecimentos adquiridos na empresa.

O *downsizing* cria para as empresas os mesmos problemas que a reengenharia, com a diferença de que, no caso do *downsizing*, o objetivo não é a reformulação dos processos, mas o corte de pessoal para diminuir o número de níveis hierárquicos e tentar obter maior flexibilidade. Trata-se de adaptar a quantidade de pessoas às necessidades ou possibilidades da empresa. O processo é delicado, porque as "vítimas" são as pessoas menos responsáveis pelo excesso de pessoal. As soluções são as mesmas: "recuperar os sobreviventes do processo" e agir generosamente com os que saem. Um dos problemas do *downsizing* é que ele não pode ser aplicado várias vezes, em reformulações sucessivas, sem sérios prejuízos para o comprometimento que as pessoas devem ter em relação à empresa. A experiência tem demonstrado que, embora o *downsizing* tenda a criar algumas vantagens de curto prazo, na maioria dos casos elas não se prolongam no longo prazo.

A maior parte das empresas que usou o *downsizing* teve perda de competitividade no longo prazo. No entanto, se as demissões tiverem sido bem estudadas e bem comunicadas, é possível que a organização se torne mais competitiva, especialmente considerando que a competição global exige a redução de custos e a otimização dos processos. É preciso não esquecer, porém, que as vantagens do *downsizing* aparecem imediatamente no curto prazo, ao passo que a maior parte das desvantagens se projeta no longo prazo. Como todas as decisões da empresa têm que estar alinhadas com sua disponibilidade de recursos financeiros, ela pode não ter outra alternativa senão apelar para o *downsizing*, mas é preciso que ele seja aplicado de uma só vez, dure pouco tempo e, uma vez terminado, seja bem comunicado aos "sobreviventes" que o *downsizing* acabou, pois, como disse Maquiavel: "as maldadezas devem ser feitas de uma só vez, porque, durando pouco, doem menos, enquanto as coisas boas devem ser dadas aos poucos para serem saboreadas melhor". Além disso, é preciso haver boa comunicação sobre as razões do *downsizing*, de modo a ficar claro que as demais medidas necessárias para recuperar a empresa também foram aplicadas. Os "sobreviventes" reagem melhor se souberem que os cortes eram inevitáveis e que as demais medidas foram tomadas. Finalmente, é preciso que ele seja bem planejado e que sejam poupadas as pessoas que têm as habilidades e competências importantes para a estratégia e a vantagem competitiva da empresa.

Em qualquer reformulação organizacional, é preciso considerar seus reflexos sobre os recursos humanos, especialmente sobre os sobreviventes do processo. Não se brinca com recursos humanos: os problemas com o moral do pessoal e os prováveis reflexos na produtividade e na qualidade podem ter um custo maior do que a redução proporcionada pela diminuição da folha de pagamento. A reengenharia pode trazer alguns benefícios em termos da eficiência com que os processos são conduzidos. Alguns autores chegam a dizer que todas as empresas deveriam passar por esse processo. Isto não é verdade: algumas realmente precisam disso, mas outras necessitam apenas de uma sintonia fina e melhoria incremental daquilo que já é um sistema correto. Evolução – e não revolução – é mais apropriado¹.

¹ HILMER, F. G.; DONALDSON, L. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996. p. 105.

A reengenharia foi a mais significativa notícia, seja ela boa ou má, dos últimos cem anos. A parte boa é que ajudou as organizações a ver o quão ineficientes eram e a redesenhar os processos para melhorá-los. A má notícia é que destruiu a lealdade e o compromisso, fatores, no longo prazo, mais importantes do que a reengenharia dos processos. Por causa da reengenharia criou-se um ambiente no qual o comprometimento das pessoas com as companhias caiu². A confiança só poderá ser mantida se os processos organizacionais forem considerados inerentemente justos. Muitas empresas descobriram, depois de seus exercícios de *downsizing* e reengenharia, que décadas de investimento em confiança podem ser destruídas de um dia para outro³.

Virtualmente, todos os esforços para redesenhar os processos das empresas têm suas raízes em dois movimentos: qualidade total e reengenharia. Ambos proporcionaram mecanismos poderosos aos administradores para reformular os processos individuais, de modo a servir os clientes de forma mais eficiente. A reengenharia, em particular, ajudou os administradores a utilizar o formidável poder da tecnologia da informação para melhorar o desempenho dos processos. Mas um número crescente de administradores está descobrindo que a qualidade total e a reengenharia têm três severas limitações:

1. Partem do pressuposto de que elas podem ser dissociadas do pensamento estratégico do negócio.
2. Tratam os processos como ilhas desconectadas do resto do negócio.
3. A qualidade total e a reengenharia tipicamente focalizam os esforços nos processos operacionais e ignoram os processos gerenciais: a maneira como os administradores superiores tomam, comunicam, implementam, monitoram e ajustam suas decisões e como eles medem e recompensam o desempenho⁴.

A reengenharia continuará sendo um tema controvertido. Seus principais defensores dizem que, embora ela tenha se tornado, em alguns círculos, eufemismo para *downsizing* impensado, ela trouxe muitos benefícios. Permitiu às empresas operar de forma mais rápida e eficiente e usar a tecnologia da informação de forma mais produtiva. Além disso, melhorou o trabalho dos empregados, dando-lhes mais autoridade e uma visão mais clara de como seu trabalho se encaixa nas operações da empresa como um todo. Ela também recompensou os clientes com produtos de maior qualidade e serviços melhores e possibilitou o pagamento de dividendos maiores; reduziu os custos das empresas, aumentando suas receitas e impulsionando o valor de suas ações⁵.

² PORRAS, J. Não promova a dança das cadeiras. *Exame*, 21 out. 1998, p. 76-77.

³ BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Características que fazem a diferença. *HSM Management*, jul./ago. 1998, p. 72.

⁴ GARVIN, David. Leveraging processes for strategic advantage. *Harvard Business Review*, Sep./Oct. 1995, p. 77-90.

⁵ HAMMER, Michael; STANTON, Steven. How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1999, p. 108.

11.2 As Conseqüências da Reengenharia e do *Downsizing* Sobre o Pessoal

11.2.1 Número de Empregados

Freqüentemente, após a reengenharia há uma diminuição no número de gerentes de nível intermediário. Alguns concluem que isso ocorre porque esses gerentes apenas passam informações para cima e para baixo. Isto pode ocorrer em algumas empresas, mas raramente é verdade. Os gerentes de nível intermediário não se limitam a passar informações: eles resumem, interpretam, sintetizam, solucionam comunicações conflitantes, colocando-as sob o prisma de uma infinidade de outros fatores e variáveis, como estratégia, capacidades, personalidades, reações previsíveis de outras pessoas. O gerente adiciona valor às comunicações, pois é necessário julgar para interpretar as mensagens que ele recebe e emite, num processo que não é automático e, portanto, não pode ser exercido por um computador⁶.

A reengenharia causa, portanto, uma redução de pessoal, o que também ocorre pela técnica do *downsizing*. Seus adeptos argumentam, porém, que o *downsizing* se limita a fazer menos com menos pessoas, isto é, adaptar a empresa a um volume de produção menor. Já a reengenharia procura fazer mais com menos pessoas, reformulando os processos para otimizá-los.

11.2.2 Qualificação do Pessoal

Os processos reformulados requerem *pessoal mais qualificado e com capacidade de aprender a aprender*. A educação contínua é uma necessidade nas empresas modernas. Aumenta a procura de generalistas e diminui a de especialistas.

Pascal

Muitos administradores que não conseguiram ser aproveitados em novas posições na mesma ou em outra empresa são especialistas com grandes habilidades em uma área específica, a qual não é mais importante ou mesmo necessária. Como eles não têm base generalista, fica difícil sua adaptação para outras atividades.

As características de personalidade são outro aspecto muito considerado pelas empresas: os empregados devem ter iniciativa e estar motivados a satisfazer os clientes.

O treinamento nas empresas não se limita mais a ensinar o que fazer ou como fazer, mas precisa ensinar por que fazer dessa forma e não de outra.

11.2.3 O Moral do Pessoal

A não ser que o processo seja muito bem conduzido, a tendência é cair o moral dos empregados, aumentar a insegurança e diminuir a lealdade e a confiança. Se não forem tomados os devidos cuidados, isso pode gerar falta de com-

⁶ HILMER, Frederick G.; DONALDSON, Lex. *Management redeemed: debunking the fads that undermine our corporations*. New York: The Free Press, 1996. p. 35.

prometimento e motivação, furtos e até boicote, especialmente durante o processo de reengenharia, em que a preocupação de muitos empregados estará muito mais ligada à manutenção de seus empregos do que aos resultados finais da organização.

11.3 As Repercussões da Qualidade Total Sobre o Pessoal

11.3.1 Conceituação de Qualidade Total

Qualidade são todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso do produto ou serviço.

No caso de um produto, inclui a aparência estética, a durabilidade, a segurança, a confiabilidade, a precisão, o desempenho, o custo de sua operação, a facilidade, as características e as informações adequadas para instalação, uso e manutenção, a cortesia e a presteza no atendimento ao cliente, a assistência técnica e a garantia prestadas pelo fabricante, a uniformidade e a padronização dos produtos colocados à venda e tudo mais que o usuário e todos os que são afetados pelo produto possam considerar importante para eles ou a sociedade.

Fica claro, pela definição acima, que *quem decide se um produto é ou não de boa qualidade é o cliente.*

Qualidade total não é um produto perfeito, sem defeito algum. **Qualidade total** é um sistema de administração visando a obter qualidade em todas as áreas de atuação. A qualidade começa com o projeto, incluindo todas as especificações do produto ou serviço, passando por todas as etapas de produção ou operação, e abrange o atendimento ao cliente e a assistência técnica. Sendo seu foco o cliente, a organização deve estar voltada para o mercado: a qualidade do produto é um dos objetivos a ser atingido. Os objetivos não são mudanças radicais, mas modificações incrementais para aperfeiçoar progressivamente os processos e métodos de trabalho.

Qualidade total pode ser entendida como o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e a sociedade.

Na gestão da qualidade total, todas as pessoas são responsáveis pela qualidade e, se bem conduzida, aumenta a participação e o comprometimento de todas as pessoas com a organização.

11.3.2 A Participação de Todos

A educação e o treinamento das pessoas é um dos pontos mais importantes da qualidade total. É necessário admitir que existe uma cultura organizacional que pressupõe determinado nível de qualidade para os produtos, serviços e processos. As pessoas que trabalham na organização têm expectativas definidas em relação a ela e a seus resultados. É preciso ser realista e educar e treinar partindo do que existe para se

alcançar o que se deseja – educar em relação às expectativas, aos conhecimentos que as pessoas devem ter, às habilidades para atuarem profissionalmente. É preciso, finalmente, assegurar que existam controles para garantir que o que foi planejado seja efetivamente realizado na forma prevista e com os resultados desejados.

Um dos instrumentos de implantação da gestão da qualidade total são os círculos de controle da qualidade.

Um **Círculo de Controle da Qualidade (CCQ)** é um grupo formado por empregados, geralmente de um mesmo nível funcional ou pertencentes a uma mesma área de trabalho, que identificam problemas ou assuntos relacionados a sua atividade. A composição desses grupos é totalmente *voluntária*, de iniciativa dos próprios empregados, e deve ser prestigiada e apoiada pelo gerente ou supervisor imediato. Deve ser salientado, contudo, que o CCQ não tem poder decisório – ele apenas identifica problemas, estuda-os e sugere soluções. A decisão final cabe sempre ao gerente ou supervisor imediato. Assim, o movimento de CCQ não quebra a cadeia hierárquica da organização, não coloca em risco a função gerencial, mas funciona como prestimoso auxiliar do gerente⁷.

Esse sistema de gestão representa uma mudança radical em relação às concepções de Taylor, que procuravam separar totalmente o planejamento da execução. Na gestão da qualidade total, todos pensam e participam do planejamento das operações, sendo, portanto, uma forma de implementar formas mais eficientes e eficazes de administrar o pessoal.

Em viagem ao Japão, em 1987, vimos, na linha de montagem da fábrica da Nissan, em Zama, um exemplo de sugestão de um CCQ. Os veículos que estavam sendo montados eram transportados de uma estação para outra e, ao parar numa estação, os membros da equipe se dirigiam aos veículos e acrescentavam-lhes várias peças ou subconjuntos de peças. Todos completavam seu trabalho ao mesmo tempo, exceto um que, terminando o serviço poucos segundos antes dos demais, pegava outra peça e a colocava na posição de montagem, sem fixá-la, terminando, assim, junto com os demais. Na estação seguinte, outro grupo se dirigia para fixar novas peças e subconjuntos e um dos operários se dirigia imediatamente para aquela peça que estava apenas posicionada e a fixava com parafusos, utilizando chaves especiais, terminando todos no mesmo instante.

Perguntamos como tinham conseguido a sincronização. Explicaram-nos que aquela peça era anteriormente alimentada na estação seguinte, e o operário encarregado da fixação sempre terminava seu serviço cinco ou seis segundos depois dos demais. Em compensação, na estação anterior, um dos operários acabava sua parte cinco segundos antes. O CCQ sugeriu que a peça fosse alimentada na estação anterior. Com isso, aquele que terminava cinco segundos antes colocava a peça em sua posição. Na estação seguinte, o que terminava segundos depois, encontrando a peça na posição, teve seu trabalho simplificado, pois bastava fixá-la, e passou a completar seu serviço junto com os demais. Esse fato economizou cinco segundos em toda a linha de montagem, isto é, a empresa ganhou cinco segundos na produção total dos veículos. Esse detalhe só pode ser percebido por quem está no chão da fábrica participando da montagem. É impossível a um engenheiro de planejamento da produção adivinhar esse tipo de melhoria.

⁷ CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. São Paulo: Pioneira, 1991. p. 13-14.

Esse sistema de gestão, ao contrário da reengenharia e do *downsizing*, aumenta a participação de todo o pessoal e a identificação com a organização. Quando, em função de um aperfeiçoamento, ocorre uma sobra de pessoal, os próprios membros do CCQ sugerem uma forma de aproveitamento em atividade que agregue valor ao produto ou serviço ao cliente.

11.4 A Gestão do Conhecimento e Seus Reflexos Sobre o Pessoal

11.4.1 Conceituação

Nos dias de hoje, com a velocidade das mudanças cada vez maior, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização. Saber como administrar o conhecimento é crítico para o êxito e mesmo para a sobrevivência do negócio⁸. A maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior qualificação são mais valorizadas. O que uma organização e seus empregados sabem está no cerne de sua forma de atuação⁹. Em conseqüência, a forma mais segura de conseguir a tão desejada vantagem competitiva é por meio da administração dos recursos humanos, como veremos a seguir.

O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser administrados a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos tangíveis, como imóveis, fábricas, equipamento e dinheiro, o capital intelectual é intangível. É ele que permite que a empresa reaja mais rápido do que a concorrência, que lance novos produtos, que antecipe as necessidades do mercado. O capital intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz. Um de seus pressupostos é a cooperação – o aprendizado compartilhado – entre a empresa e seus clientes, que forja uma ligação entre eles, trazendo, com freqüência, o cliente de volta¹⁰.

Já deixamos para trás o mundo das riquezas físicas. Hoje, a riqueza é o produto do conhecimento e da informação – não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço – matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia¹¹.

Parte da diferença entre o valor de mercado do total das ações de uma empresa e seu valor contábil pode ser explicada pelos ativos intangíveis, constituídos em boa parte por conhecimento. Em algumas empresas, os ativos intangíveis superam os tangíveis.

⁸ DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 9 (Introdução).

⁹ DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 10 (Introdução).

¹⁰ DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 10 (Introdução).

¹¹ STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. xiv.

Ativo intangível é um ativo que não tem substância física, mas proporciona benefícios econômicos. São ativos intangíveis: competência dos gerentes, sua experiência e conhecimento da empresa, sistemas administrativos, patentes, *softwares* desenvolvidos pela empresa, relações com os clientes atuais e potenciais e o conhecimento de suas preferências, relações com fornecedores atuais e potenciais e conhecimento de seus pontos fortes e fracos, marcas registradas, imagem da empresa no público e na mídia, pesquisas em desenvolvimento e manuais.

A gestão do conhecimento tomou ímpeto nos últimos anos em razão do aumento da importância do conhecimento como vantagem competitiva das organizações. Num mundo quase sem fronteiras, em que a mão-de-obra não qualificada está cada vez mais disponível e os recursos naturais dependem apenas de recursos financeiros para serem adquiridos num mercado global, o conhecimento passou a fazer a *diferença* para os países e as organizações.

Tornar o conhecimento pessoal disponível para as pessoas que dele precisam na organização é a base da administração do conhecimento. E ocorre em todos os níveis da organização¹².

Também colaborou para o destaque que a gestão do conhecimento tem recebido a preocupação com estruturas organizacionais simples, que levou à aplicação do *downsizing* em muitas organizações. Algumas tiveram que readmitir empregados, que haviam sido dispensados, em virtude dos conhecimentos que possuíam.

Outro fator que contribuiu para a gestão do conhecimento ganhar tanta atenção foi a facilidade de ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações proporcionada pelas redes de computadores e pelos *softwares* de gerenciamento dessas redes, com custos relativamente baixos.

Por trás do aumento da importância da gestão do conhecimento há um fato simples: uma quantidade enorme do conhecimento da organização não lhe pertence, e sim aos indivíduos que a compõem. Muitas vezes, quando alguém deixa a empresa, sua experiência desaparece com ele. Mesmo que ele tenha permanecido muito tempo, poucos se beneficiam de suas idéias¹³.

Cada pessoa que sai leva consigo parte do conhecimento empresarial, que deveria estar registrado em algum lugar. Cada pessoa que entra deve possuir algum tipo de conhecimento que possa vir a ser útil. No entanto, não podemos armazenar, numa rede de computadores, todos os conhecimentos que todas as pessoas da empresa possuem, não só pelo trabalho que daria, mas porque boa parte desse conhecimento não deve ter muita utilidade. Por isso, devemos começar definindo o que deve ser conhecimento útil para a organização.

O conhecimento existente na organização pode ser usado para criar uma vantagem diferencial, ou seja, a gestão do conhecimento abrange a soma de tudo o que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva¹⁴.

Como disse Samuel Johnson, o conhecimento pode ser de dois tipos: nós o temos pessoalmente ou sabemos onde encontrá-lo. Numa era de aumento incessan-

¹² NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1991.

¹³ GARVIN, David. *Uma nota sobre gestão do conhecimento*. Pesquisa n. 9-398-031, preparada para a Harvard Business School e publicada em 26 de novembro de 1997.

¹⁴ Apud STEWART, 1998, p. 60.

te da quantidade de informações e conhecimentos, torna-se cada vez mais importante saber onde encontrar o conhecimento de que precisamos, pois é impossível conhecer tudo o que seria necessário para nossas atividades profissionais. Isso aumenta a importância da gestão do conhecimento.

O sucesso das empresas japonesas se deve a sua capacidade de criar o conhecimento organizacional, ou seja, à capacidade da empresa de criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas¹⁵.

Assim, poderíamos definir gestão do conhecimento como o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido.

11.4.2 Administração dos Profissionais do Conhecimento

A administração do conhecimento é importante para qualquer empresa, mas é crítica para as organizações que vivem da informação. Essas organizações precisam saber administrar os profissionais do conhecimento. Peter Drucker recomenda:

1. Desenvolver recompensas, reconhecimento e oportunidades de carreira para esses profissionais.
2. Criar uma visão unificada numa organização de especialistas.
3. Implantar uma estrutura de administração baseada em equipes.
4. Assegurar a existência de pessoas para a administração superior, por meio de seleção, treinamento e avaliação¹⁶.

Como os profissionais do conhecimento são quase sempre bem-sucedidos no que fazem, raramente conhecem o fracasso. E não tiveram oportunidade de aprender com ele. Portanto, quando, em sua estratégia de aprendizagem, algo dá errado, eles costumam ficar na defensiva e dificilmente aceitam críticas. Procuram pôr a culpa fora de si, no ambiente, nos outros e em fatores fora do controle. Em suma: sua habilidade de aprender fica prejudicada precisamente quando mais precisam dela¹⁷.

Os profissionais do conhecimento devem ser entendidos como os que sabem mais sobre seu trabalho que os demais na organização¹⁸. São pessoas pagas para pensar e resolver situações complexas de sua especialidade. A forma de administrar esses subordinados tem que ser diferente. É por isso que surgiram termos como "colaborador" e "associado" para referir-se a esse empregado, que deseja e precisa ver resultados¹⁹.

¹⁵ NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 1.

¹⁶ DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, Jan./Fev. 1988.

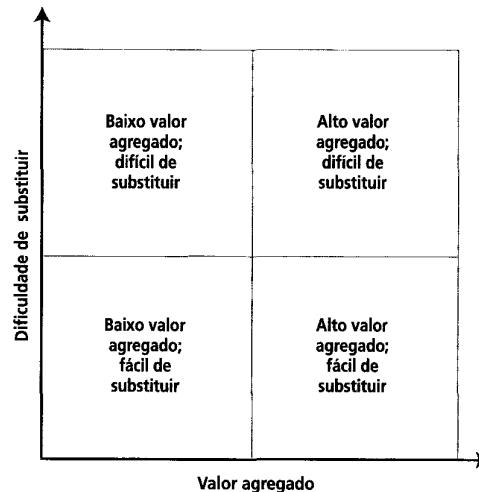
¹⁷ ARGYRIS, Chris. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, May/Jun. 1991.

¹⁸ DRUCKER, Peter. Management's new paradigms. *Forbes Global Business & Finance*. Oct. 5 1998, p. 58.

¹⁹ *Ibid.*, p. 58.

As empresas devem administrar sua força de trabalho em função da contribuição que cada um agrega aos produtos ou serviços e de sua maior ou menor dificuldade de substituição. Para isso, é útil o gráfico de Stewart sobre os tipos de empregados²⁰:

Figura 11.1 Tipos de Recursos Humanos



O capital humano da empresa fica no quadrante superior direito. O que Stewart recomenda é o seguinte:

- os profissionais fáceis de substituir e que proporcionam pouco valor agregado devem ser substituídos por máquinas;
- as atividades exercidas por profissionais fáceis de substituir e que proporcionam alto valor agregado devem ser terceirizadas, ou então deve-se agregar a essas atividades algum diferencial que as distinga das executadas pelos concorrentes;
- os profissionais difíceis de substituir e que agregam pouco valor devem ter seu trabalho modificado para agregar mais valor;
- deve-se investir fortemente nos que são difíceis de substituir e agregam muito valor, motivá-los e retê-los na empresa, isto é, capitalizar o conhecimento que eles possuem.

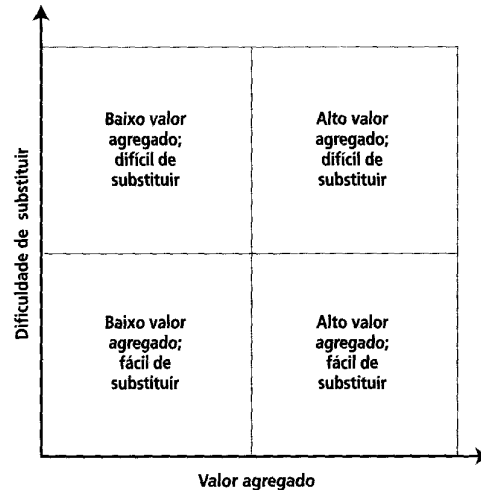
Na era pós-industrial, o êxito de uma organização depende muito mais de sua capacidade intelectual do que de seus ativos fixos. A capacidade de administrar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis está rapidamente se tornando a habilidade executiva crítica da época²¹.

²⁰ STEWART, 1998, p. 81.

²¹ QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: making the most of the best. *Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 182.

As empresas devem administrar sua força de trabalho em função da contribuição que cada um agrega aos produtos ou serviços e de sua maior ou menor dificuldade de substituição. Para isso, é útil o gráfico de Stewart sobre os tipos de empregados

Figura 11.1 Tipos de Recursos Humanos



O capital humano da empresa fica no quadrante superior direito. O que Stewart recomenda é o seguinte:

- os profissionais fáceis de substituir e que proporcionam pouco valor agregado devem ser substituídos por máquinas;
- as atividades exercidas por profissionais fáceis de substituir e que proporcionam alto valor agregado devem ser terceirizadas, ou então deve-se agregar a essas atividades algum diferencial que as distinga das executadas pelos concorrentes;
- os profissionais difíceis de substituir e que agregam pouco valor devem ter seu trabalho modificado para agregar mais valor;
- deve-se investir fortemente nos que são difíceis de substituir e agregam muito valor, motivá-los e retê-los na empresa, isto é, capitalizar o conhecimento que eles possuem.

Na era pós-industrial, o êxito de uma organização depende muito mais de sua capacidade intelectual do que de seus ativos fixos. A capacidade de administrar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis está rapidamente se tornando a habilidade executiva crítica da época²¹.

²⁰ STEWART, 1998, p. 81.

²¹ QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. *Managing professional intellect: making the most of the Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 182.

O verdadeiro profissional intelectual possui um conjunto de conhecimentos que precisa ser constantemente atualizado, pois ele opera nos quatro níveis apresentados a seguir²²:

1. **conhecimento cognitivo** (ou *know-what*, isto é, saber o quê): o domínio básico de uma disciplina que os profissionais adquirem por meio de treinamento intensivo, geralmente em cursos especializados. Esse conhecimento é essencial, mas, geralmente, longe de ser suficiente para o sucesso comercial;
2. **habilidades avançadas** (ou *know-how*, isto é, saber como): a tradução do aprendizado na execução efetiva; a habilidade para aplicar as regras de uma disciplina aos problemas complexos do mundo real;
3. **compreensão dos sistemas** (ou *know-why*, isto é, saber por quê): o profundo conhecimento das relações de causa e efeito que formam as bases de uma disciplina. Permite aos profissionais moverem-se além da execução de atividades para resolver problemas maiores e mais complexos e criar valores extraordinários. A expressão máxima desse nível é a intuição altamente treinada – por exemplo, o *insight* de um diretor de pesquisas que sabe instintivamente que projetos deve financiar e exatamente quando fazê-lo. Os profissionais com *know-why* podem antecipar consequências não previstas;
4. **criatividade auto-motivada** (ou *care-why*, isto é, importar-se por quê): a vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. Grupos altamente motivados e criativos freqüentemente têm desempenhos superiores aos de grupos com maiores recursos financeiros.

Como foram treinados como elite, os profissionais do conhecimento tendem a considerar seu julgamento em outros campos como sagrados. Hesitam em se subordinar a outras pessoas ou a apoiar objetivos organizacionais que não sejam coerentes com seu ponto de vista. Cercam-se de profissionais com valores e conhecimentos semelhantes e, a menos que esses feudos sejam deliberadamente fraturados, podem-se tornar burocracias voltadas para si próprias, resistentes a mudanças e sem preocupação com os clientes²³.

Para evitar esses problemas, os autores recomendam: *recrutar e admitir os melhores*, isto é, efetuar uma contratação altamente seletiva e rigorosa; forçar desde cedo um desenvolvimento intensivo, proporcionando desafios desde o início da carreira; aumentar constantemente os desafios profissionais; avaliar e depurar (separar o joio do trigo); descentralizar as decisões e compartilhar informações.

11.4.3 Organizações que Aprendem

São organizações com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos.

Já é clássica a afirmação de que, numa época em que a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mu-

²² QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 1998, p. 183.

²³ QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 1998, p. 185.

dam, as tecnologias proliferam, os competidores se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase do dia para a noite, as companhias bem-sucedidas são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam-nos amplamente por toda a organização e rapidamente incorporam-nos em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem as empresas que aprendem, cujo único negócio é a contínua inovação²⁴.

Para terem sucesso, *as organizações têm que descobrir como cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos seus níveis*²⁵. Além da capacidade de aprender, temos que acrescentar a de armazenar, recuperar e transferir os conhecimentos. O capital já não é rei; as competências das pessoas o são. O corolário disso é que a empresa de sucesso é a que consegue aprender eficazmente²⁶.

As organizações que aprendem têm habilidades em cinco atividades: soluções sistemáticas de problemas; experimentação de novas abordagens; aprendizagem por meio de sua própria experiência e história; aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros; e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização²⁷.

Para chegar a esse estágio, a empresa deve procurar obter sua vantagem competitiva por meio da maneira como administra seus recursos humanos. É o que veremos adiante.

11.5 A Globalização e os Recursos Humanos

11.5.1 Conceituação e Conseqüências

A globalização, embora tenha começado desde os primórdios da humanidade, tomou grande ímpeto com os Grandes Descobrimientos, com a Revolução Industrial e com a Era da Informação. O comércio internacional, causa e efeito da tendência globalizante, tem crescido, nos últimos anos, a taxas superiores às da produção global de bens e serviços. A competitividade aumentou brutalmente com a globalização, obrigando as empresas a tomarem medidas de contenção de custos e de aumento de escala. Por causa dessa competitividade, as empresas apelam para a reengenharia, o *downsizing*, a terceirização, as fusões, as incorporações, as alianças e outras medidas que afetam seu pessoal, como rigor na seleção e admissão. Além disso, elas têm diminuído os benefícios e cortado outras vantagens, como viagens em primeira classe, despesas em cartões de crédito pagas pela empresa e outras. Muitas estão solicitando que os funcionários participem do pagamento dos planos de seguro de saúde e de aposentadoria.

A globalização requer pessoal mais qualificado.

²⁴ NONAKA, 1991.

²⁵ SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998. p. 38.

²⁶ CRAINER, Stewart. *Jack Welch: dez segredos do gestor mais eficaz do mundo*. Portugal: Abril/Controljornal, 1999. p. 4.

²⁷ GARVIN, David. *Uma nota sobre gestão do conhecimento*. Pesquisa n. 9-398-031, preparada para a Harvard Business School e publicada em 26 de novembro de 1997, p. 81 e seg.

A educação emerge como prioridade nacional óbvia. A sociedade da informação e do conhecimento requer pessoas que estejam sempre aprendendo. A educação aumenta a capacidade de avanços tecnológicos e torna a democracia mais operacional, os mercados menos assimétricos e a distribuição de renda mais justa. A democracia é mais operacional com cidadãos educados, com maior igualdade de oportunidades. Os mercados produzem menores assimetrias em distribuição de renda quando o acesso à educação garante igualdade de oportunidades²⁸. Ou seja, a globalização induz à ênfase em educação e treinamento para evitar a perda de recursos por meio

As raízes da educação são amargas, mas os frutos são doces.

Aristóteles

É preferível construir escolas para as crianças do que prisões para os adultos.

Eliza Cook

Nunca considere o estudo como um dever, mas como uma oportunidade invejável para aprender.

Albert Einstein

Os impérios do futuro serão os impérios do conhecimento.

Winston Churchill

da migração de capital humano e aumenta a importância da infra-estrutura em transportes e comunicações, tanto por sua contribuição à qualificação dos trabalhadores (facilita o acesso a informações), quanto porque é condição básica para o processo produtivo interligado²⁹.

O Brasil precisa mais do que nunca *tratar a educação básica como investimento, prioritária para qualquer país que pretenda um lugar no mundo atual*, porque nunca a educação foi tão decisiva para construir uma economia próspera e uma democracia participativa, fundada no pacto dos cidadãos. A informática e a automação criaram um cenário de competição internacional em que, tanto para os produtores de tecnologia como para seus consumidores, é exigida cada vez mais com-

petência cognitiva. Em vez de seguir o axioma marxista de que o avanço da tecnologia desqualificaria a mão-de-obra, a educação fundamental, o ensino universalizado e eficaz do idioma, da matemática, das ciências, virou condição prevalente do desenvolvimento³⁰.

A importância da educação é realçada pela redistribuição das funções econômicas em escala planetária. Um produto é fabricado com materiais, peças e componentes oriundos de vários continentes. Produzem-se as partes onde os custos são mais baixos, porque as margens se tornam cada vez menores. Na globalização, a mão-de-obra menos qualificada é descartada e não tem oportunidade. A internacionalização da produção fará que os empregos melhores estejam nos países que possuírem mão-de-obra mais qualificada. A globalização acentua a divisão internacional do trabalho, exigindo investimentos pesados em educação nos países menos desenvolvidos. Essa tendência, que sempre existiu, se acentuará. As melhores posições de trabalho estarão nos países que tiverem população mais educada e qualificada. Outro fato é o aumento da mobilidade dos executivos de um país para outro. A essência do desenvolvimento é o investimento em capital humano. Um país

²⁸ GUEDES, P. Mais um Ministério? *Exame*, 16 dez. 1998, p. 21.

²⁹ BAUMANN, Renato. Uma visão econômica da globalização. In: _____. *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 48.

³⁰ RIBEIRO, Sérgio Costa. Construir o saber. In: _____. *Reflexões para o futuro*. *Veja*, ed. Especial, São Paulo, 1993, p. 207-208.

com mão-de-obra qualificada atrai investimentos que aumentam o nível e a qualidade da produção.

As necessidades de serem evitadas as duplicações de esforços e de serem obtidas as economias de escala têm mantido as atividades de pesquisa tecnológica nos países mais desenvolvidos. Isto só pode ser revertido com investimentos fortes na educação pelos países menos desenvolvidos, bem como pela criação de oportunidades de pesquisas nesses países.

Para os indivíduos e para os países, educação e sucesso econômico estão intimamente relacionados³¹.

11.5.2 Os Recursos Humanos na Globalização

Em termos de recursos humanos, é preciso que os executivos expatriados estejam a par dos costumes, da cultura, dos valores, do idioma, das crenças, das relações, das atitudes e dos hábitos nos países em que atuam. Muitas vezes, é necessário um período de treinamento antes da viagem e outro período de adaptação ao chegarem.

Um aspecto importante é o tema da remuneração. Os valores de mercado das remunerações variam enormemente de país para país e isso ainda fica mais complicado se considerarmos as variações cambiais, as diferenças de poder de compra e os custos inerentes à instalação dos expatriados. Além disso, os benefícios variam muito de um país para outro. A área de recursos humanos da empresa tem que estar muito sintonizada em todos esses pontos para conseguir uma remuneração justa. A política de compensação dos funcionários estrangeiros é um dos desafios mais visíveis para as empresas globais.

11.5.3 Offshoring

Offshoring é a terceirização de serviços fora do país de origem da empresa, buscando custos mais baixos sem prejuízo da qualidade. Normalmente, é apenas terceirização de mão-de-obra usando pessoas em países em desenvolvimento. Os países e empresas vêm se estruturando para competir e ganhar serviços de *offshoring* globais, investindo em educação, treinamento, legislação, infra-estrutura e tudo o mais que se faça necessário para atrair serviços. O *offshoring* traz à tona as discussões sobre vantagem competitiva e vantagem estratégica de cada país, sobre globalização, estratégias de investimentos, questões financeiras e educação e administração dos recursos humanos; como lidar com os custos ocultos no país, com as deficiências da contabilidade tradicional, com a paridade monetária e paridade do poder de compra, ética e questões multiculturais na empresa.

O exemplo mais conhecido de *offshoring* bem-sucedido é o do desenvolvimento de *software* na Índia. Vários outros países estão procurando seguir esse exemplo, inclusive o Brasil. Outro exemplo clássico é a instalação de *call-centers* fora do país de origem da empresa. Com o baixo custo das ligações internacionais, as grandes

³¹ SUMMERS, Lawrence, reitor da Universidade de Harvard. Entrevista concedida a *Veja*, 31 mar. 2004.

empresas estão montando *call-centers* em diversos países, aproveitando as diferenças de fusos horários para que todos os atendentes trabalhem durante o dia, apesar de manter o atendimento de forma contínua por 24 horas.

11.6 A Terceirização e Recursos Humanos

Terceirizar é transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da organização. A essência da terceirização consiste no fato de que a empresa não executa essas atividades com seus empregados, mas com empregados das empresas contratadas para esse fim. Os empregados dos contratados podem trabalhar dentro ou fora das instalações do contratante. Esse processo inclui também a compra de peças, conjuntos de peças, componentes e produtos para serem incorporados ao produto oferecido aos clientes.

A terceirização pode incluir serviços de transporte, restaurante, limpeza, segurança, assistência médica, serviços jurídicos, contábeis etc., bem como a compra de peças e conjuntos de peças para serem incorporados ao produto final. Se a terceirização for levada a extremos, o empresário passa a ser um administrador de contratos e, até mesmo, a administração de contratos pode ser terceirizada, contratando-se uma empresa de serviços para administrar as atividades contratadas. A isto se chama **quarteirizar**: contratar uma empresa para gerenciar as atividades terceirizadas.

Uma consequência da terceirização em relação às pessoas é que diminui a responsabilidade da empresa em relação às pessoas dos contratados, especialmente por seu desenvolvimento. Em contrapartida, diminui o comprometimento com a empresa.

Existem muitas vantagens e desvantagens da terceirização para as empresas e isto já foi amplamente estudado³². O que nos preocupa aqui é a diminuição do vínculo entre a pessoa e a empresa e o aumento da responsabilidade de cada um por seu próprio desenvolvimento. A pessoa tende a ser mais comprometida com sua profissão do que com a empresa à qual presta serviços.

A terceirização é apenas uma das formas de trabalho cuja tendência deve se acentuar no futuro próximo. O emprego com vínculo empregatício e a integração vertical das atividades tendem a diminuir. O trabalho será cada vez mais efetuado por empresas terceirizadas, por profissionais autônomos atuando dentro da empresa ou em sua própria residência, entre muitas outras alternativas.

Um dos aspectos relevantes em relação à terceirização é a nova forma de produção, na qual as organizações não procuram mais a integração vertical e a autonomia, mas as alianças estratégicas que as obrigam a administrar não só suas próprias empresas mas toda a cadeia de produção, constituída por muitas empresas, desde o produto obtido na natureza até o produto final para consumo.

³² LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 509-514.



O Teletrabalho e as Pessoas na Empresa

Teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho. O trabalho pode ser feito em casa ou em escritório próximo da residência, mas longe da organização para a qual se trabalha.

A Revolução Industrial separou os locais da casa e do trabalho. Os artesãos e as pequenas oficinas não tinham mais como competir com as grandes empresas. A nova era do conhecimento está voltando a aproximar os lares do trabalho. Trabalha-se de novo em casa, embora de forma diferente.

O trabalho em casa por pessoas com ou sem vínculo empregatício foi grandemente incrementado pela moderna tecnologia da comunicação e da informação: microcomputador, impressora, fax, *modem*, secretária eletrônica, acesso a redes de computadores a partir de linhas telefônicas digitais ou fibras óticas, correio eletrônico, correio de voz, telefone celular, identificação de chamadas, discagem automática e copiadoras a preços módicos, entre outros. O profissional, a partir de sua casa, pode receber e enviar suas contribuições para a empresa através de *modems* ligados aos micros, participar de videoconferências e *chat-rooms*, usar serviços bancários eletrônicos, fazer compras pela Internet, enviar mensagens para todas as partes do mundo. O teletrabalho não é, porém, uma panacéia. Exige autodisciplina e automotivação e requer providências para dar certo: reuniões periódicas, metas bem estabelecidas, responsabilidades bem definidas e compreendidas.

O teletrabalho aumenta a responsabilidade das pessoas, porque a supervisão é menos cerrada, apesar da necessidade de reuniões periódicas. Exige disciplina, um local apropriado para trabalho, programação de horários, controle da agenda. Aumenta também a responsabilidade da chefia, que tem necessidade de avaliar corretamente os subordinados sem um contato tão freqüente quanto o que tinha anteriormente. Por outro lado, aumenta o tempo disponível das pessoas, eliminando as idas e vindas para o local de trabalho, que nas grandes metrópoles pode chegar a mais de três horas por dia. Além disso, dá mais flexibilidade e motivação para organizar e realizar o trabalho.

As vantagens e desvantagens do teletrabalho são amplamente conhecidas e estão bem divulgadas³³.

É importante salientar que as pessoas têm que assumir responsabilidades adicionais no teletrabalho e, em conseqüência, ele exige maior qualificação.

Para os que possuem deveres familiares e dispõem de local apropriado para trabalhar, o teletrabalho constitui uma grande vantagem, pois ajuda a conciliar os deveres domésticos com os da empresa. Por outro lado, se não for complementado com reuniões periódicas, pode causar alguma desmotivação e, para os que moram sozinhos, o isolamento pode até causar depressão.

Uma alternativa para o trabalho em casa é o que se chama escritório satélite. São salas de trabalho, com todas as facilidades de um escritório moderno, localizadas em bairros residenciais, próximo às residências dos funcionários da empresa ou dos escritórios dos clientes. O custo desses espaços tende a ser menor do que nos

³³ LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.515-518.

escritórios da empresa e ainda poupa-se o tempo de deslocamento, mas também exige disciplina e responsabilidade maiores por parte do pessoal. É uma boa alternativa para quem não dispõe de local apropriado em casa.

Outro aspecto importante do teletrabalho é que ele facilita a criação de organizações virtuais, que podem se restringir a um *site* na Internet, cada pessoa que as compõe trabalhando em lugares remotos e se conectando com as demais através da rede.

11.8 Cenário Balanceado

11.8.1 Conceituação

O cenário balanceado é um método de gestão que permite identificar as necessidades da empresa e medir o grau em que uma estratégia empresarial se transforma em resultado. A idéia é que haja ampla comunicação da estratégia pela empresa e todos se sintam parte da mesma equipe. Esse método mostra a necessidade de se medir e informar não só as variáveis finais mas também as variáveis intervenientes, que influenciam as finais e os ativos intangíveis da empresa.

A origem dessa idéia vem da década de 1960, quando autores franceses imaginaram a possibilidade de montar um painel de controle para a empresa inspirado no painel de controle de bordo das aeronaves. Denominaram a técnica *Tableau de Bord de l'Entreprise*. Mostraram a necessidade de se montar um sistema de informações que fosse mais completo do que o obtido nos demonstrativos financeiros.

Os demonstrativos financeiros da empresa indicam quase sempre apenas os ativos tangíveis, incluindo, em alguns casos, um adicional para o fundo de comércio. Na era da informação, no entanto, os ativos intangíveis adquiriram uma importância muito grande, superando, às vezes, o próprio valor dos ativos tangíveis, daí resultando a necessidade dos ativos intangíveis serem incluídos nos relatórios e informações internas da empresa.

Kaplan e Norton identificaram como ativos intangíveis mais importantes: a) *o capital humano*: as habilidades, o talento, os conhecimentos que os empregados de uma empresa possuem; b) *o capital da informação*: as informações e os dados possuídos pela empresa e que estão armazenados em redes de computadores, como sistemas de informação, redes, infra-estrutura de tecnologia e outros; c) *o capital da organização*: a cultura da empresa, sua liderança, quão alinhadas estão as pessoas em relação aos objetivos estratégicos, a habilidade e a boa vontade do pessoal de partilhar informações e conhecimentos³⁴.

11.8.2 Avaliação dos Capitais Intangíveis

O grau em que os ativos intangíveis existentes são capazes de contribuir para o desempenho dos processos críticos para os resultados determina o que Norton e

³⁴ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, fev. 2004, p. 52 e seg.

Kaplan denominam a prontidão estratégica desses ativos e, assim, seu valor para a organização.

Capital humano. O primeiro passo para estimar a prontidão do capital humano é identificar as famílias de posições em que as pessoas com as habilidades corretas, os talentos e os conhecimentos têm o maior impacto para desenvolver os processos críticos da organização. O passo seguinte é pinçar o conjunto de competências específicas para executar cada uma dessas funções estratégicas. A diferença entre as competências requeridas necessárias para executar cada função e as competências que estão disponíveis naquele momento é a deficiência de competência que mede a prontidão do capital humano da empresa.

Capital da informação. A prontidão estratégica do capital da informação é a medida de quão bem o portfólio de tecnologia da informação estratégica para a empresa em termos de infra-estrutura e aplicativos é capaz de suportar adequadamente os processos críticos.

Capital da organização. As organizações bem-sucedidas têm uma cultura em que as pessoas estão conscientes a respeito da missão, visão e valores básicos necessários para executar a estratégia da empresa. Essas empresas se esforçam para conseguir lideranças excelentes em todos os níveis, as quais mobilizam a organização na direção de sua estratégia. Isso inclui o foco no cliente, pois líderes excelentes compreendem seus clientes³⁵.

Verifica-se pela exposição acima que as pessoas são o ativo mais importante para os três tipos de capital intangível.

O cenário balanceado pode ser expandido para incluir o que os clientes pensam da empresa e de seus produtos. Como se trata de um sistema de informação, é preciso complementá-lo com ações executivas para se chegar a resultados concretos. As informações proporcionadas pelos clientes só serão úteis se as pessoas forem sensibilizadas para as suas necessidades, desejos e até caprichos.

11.9 Exigências Atuais na Administração dos Recursos Humanos

11.9.1 As Equipes Multidisciplinares e Autogerenciáveis

As organizações atuais valorizam o trabalho em equipe sobre o individualismo. As equipes *ad hoc* multidisciplinares tendem a desempenhar um papel cada vez maior nas organizações. A razão disso é simples: o aumento do conhecimento obriga a especializações maiores. Por outro lado, aumenta a complexidade dos problemas e das oportunidades, abrangendo, cada vez mais, aspectos e especialidades diferentes. Em consequência, somente equipes multidisciplinares têm condições de atuar com eficiência e eficácia na solução dessas situações complexas: *a realidade é multidisciplinar*. Isto requer profissionais com forte base generalista para poder dialogar com profissionais de outras especialidades, mas, ao mesmo tempo, com uma ou mais especialidades para terem condições de contribuir eficazmente para os trabalhos dessas equipes. Equipes multidisciplinares costumam

³⁵ KAPLAN; NORTON, 2004.

ser ainda uma boa fonte de treinamento e aperfeiçoamento pessoal e profissional, mas requerem esforço de contribuição por parte de todos. Essas equipes não devem ser muito grandes, pois se tornam difíceis de administrar. São autogerenciáveis, isto é, têm autonomia para implantar algumas de suas conclusões. As empresas devem valorizar a diversidade, criando um ambiente mais rico e propenso à inovação.

Na *adhocracia*, as equipes são formadas em torno de um problema ou de um projeto com resultados desejados, mas a mesma pessoa pode fazer parte de mais de uma equipe. Numa equipe, essa pessoa pode ser o líder; em outra, um dos colaboradores; numa terceira, ser membro de uma equipe cujo líder integra uma equipe que ele lidera. As equipes são formadas e alteradas de acordo com a necessidade, e muitas vezes têm poder para decidir e implantar as soluções.

Essas equipes podem ser temporárias ou permanentes. A avaliação do desempenho e dos resultados proporcionados por elas é bastante controvertida. Elas substituem o controle exercido pela chefia por um controle, freqüentemente implícito, exercido pelos próprios membros da equipe. A pressão do grupo será ainda ampliada quando a empresa adota como parte do sistema de remuneração a opção ou compra de ações. Resultados positivos pela utilização dessas equipes dependem da cultura da empresa. Elas não devem ser introduzidas em empresas tradicionais, hierarquizadas e burocratizadas. É necessário dar responsabilidade às pessoas, estimular a iniciativa e os esforços que visem aos objetivos desejados. Em empresas que estimulam a iniciativa e a criatividade, os resultados tendem a ser bons. Os membros se ajudam, usam técnicas modernas de solução de problemas, comunicam-se abertamente e proporcionam inovações nos processos e produtos, desde que todo o sistema de administração dos recursos humanos seja coerente com o uso de equipes com certo grau de autonomia. Uma característica das empresas que adotam esse sistema é a confiança que depositam nas pessoas.

Os esforços individuais continuam sendo necessários e desejáveis, mas o mais importante é a contribuição aos resultados da equipe. A flexibilidade, a facilidade de relacionamento e de adaptação a novas circunstâncias e condições de trabalho, a capacidade de trabalhar para o conjunto sem "esconder o jogo", a disposição para colocar os resultados da equipe acima de seus interesses sem ser sempre a "estrela" e a capacidade de assumir papéis diferentes ao mesmo tempo são qualidades que se tornam cada vez mais importantes nessa nova forma de operar e podem ser qualidades mais importantes do que a qualificação técnica. Se não houver disposição para colaboração, participação e compartilhamento de riscos, o projeto não será bem-sucedido. Por outro lado, existem pessoas que não se adaptam ao trabalho em grupo e só conseguem atuar de forma individual. Gostam de ser solistas. Essas pessoas, se forem competentes, podem contribuir eficazmente para a empresa, se for possível arranjar para elas um trabalho individual.

Qualidades que aumentam de importância são as capacidades de sintetizar, de resumir, de se fazer compreender por pessoas que não são da mesma especialidade; de conhecer, compreender e avaliar os outros, isto é, de se comunicar e dialogar com pessoas de todos os níveis e especialidades.

As equipes representam um papel central para as empresas porque proporcionam um contexto participativo, em que os indivíduos interagem uns com os outros num diálogo constante, do qual depende a reflexão eficaz³⁶. A disseminação do conhecimento só se dará se houver boa comunicação entre as equipes. Isto não é um processo natural: deve ser estimulado e administrado.

Uma tendência que reforça a necessidade de trabalhos em grupos é a convergência de tecnologias. Embora a convergência entre informática, comunicações, produtos eletrônicos e entretenimento sejam os exemplos mais citados, o conceito de convergência é bem mais abrangente³⁷. Complementando essa convergência, temos as fronteiras tênues entre os setores: a linha divisória entre computadores pessoais e televisão é vaga, da mesma forma que a fronteira entre comunicação, computação e entretenimento ou entre microcomputadores e televisão³⁸.

11.9.2 Criatividade e Inovação

Os profissionais precisarão ser cada vez mais criativos. Será preciso valorizar as formas de organização que proporcionem condições para a criatividade e a inovação. As organizações deverão premiar as idéias bem-sucedidas e *criar um clima em que não exista medo de inovar*. As organizações que derem prioridade às punições pelos erros resultantes de inovações que não corresponderam ao esperado terão dificuldade em inovar e em vencer os competidores. É preciso aprender a aceitar o risco. As pessoas que, no longo prazo, tenderão a ser mais valorizadas são as que tiverem aptidões para empreender. Uma sociedade em mudança precisa de empreendedores. Para inovar, não basta ter uma idéia, é preciso transformá-la num projeto viável e implementá-lo.

Num sistema de produção em evolução acelerada, a capacidade de inovar torna-se a primeira prioridade em relação à capacidade de racionalizar³⁹. Isto significa que a eficácia se torna mais importante do que a eficiência.

11.9.3 O Aumento da Importância dos Recursos Humanos

11.9.3.1 Principal Recurso das Organizações

Pessoas não são *commodities*, são o principal recurso em torno do qual se organizam os demais. A empresa deve estar à escuta se quiser começar o duro aprendizado de uma administração adaptada ao mundo pós-industrial⁴⁰. As pessoas serão cada vez mais o recurso mais precioso das organizações.

³⁶ NONAKA, 1991.

³⁷ PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *HSM Management*, nov./dez. 1999, p. 41-42.

³⁸ *Ibid.*, p. 42.

³⁹ CROZIER, Michel. *L'Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. Paris: Éditions du Seuil, 1994. p. 29.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 20.

11.9.3.2 Ambigüidade em Relação às Pessoas

Apesar disso, as organizações assumem posições ambíguas em relação às pessoas. As organizações são formadas por pessoas, embora sejam maiores que o conjunto das pessoas que as constituem, mas são as pessoas que tomam as decisões, que executam as atividades, que planejam e controlam os resultados. O conhecimento das organizações está principalmente na mente dos indivíduos que as constituem. Em função disso, as pessoas tendem a ser valorizadas, especialmente as que têm mais conhecimento. Por outro lado, *as organizações modernas têm menos empregados*.

O avanço da tecnologia permitiu um aumento na amplitude de supervisão e consequente diminuição no número de níveis hierárquicos e de chefias. As estruturas organizacionais, portanto, tendem a ser menores. Aumenta o número de empregados temporários e de tempo parcial em relação ao total de empregados. Tem havido ainda aumento na rotatividade do pessoal. A competitividade global exige que todos estejam sempre ocupados em atividades produtivas, não sendo tolerável acomodações, tempo ocioso, tempo gasto em atividades inúteis que não produzem valor. *As pessoas menos qualificadas tenderão a ser pouco valorizadas*. Por outro lado, as pessoas muito qualificadas e com capacidade para trabalhar em equipe tenderão a ser mais valorizadas e somente elas terão êxito num mercado de trabalho altamente competitivo que se visualiza para o futuro próximo.

Muitas empresas exageraram a política de reduzir o número de empregados. Outras erram ao tratar todas as pessoas de forma igual, como se fossem *commodities*, quando cada pessoa é diferente das demais. Numa era em que se exige flexibilidade e diversidade, esse é um dos pontos a ser considerado.

11.9.3.3 Vantagens Competitivas por Meio das Pessoas

As vantagens competitivas – habilidade para obter retornos econômicos acima do normal em períodos prolongados – não podem ser obtidas por meio da aquisição de recursos no mercado, pois qualquer um poderia fazer isso: contratar pessoal temporário ou fornecedores de produtos ou serviços. Coisas que podem ser compradas proporcionam pouco valor e de pouca duração. Ou seja, elas não podem ser a base de sucesso competitivo, simplesmente porque os competidores podem rapidamente fazer o mesmo. A evidência sugere que é muito mais difícil duplicar a cultura de uma organização e seu modo de operar do que sua tecnologia, estratégia ou mesmo seus produtos e serviços. Esta é a razão pela qual a cultura e as capacidades das organizações são, cada vez mais, fontes importantes de sucesso. Se isso é verdade, *devem-se implementar práticas de alto desempenho e alto comprometimento com clientes e empregados*. Como obter isso numa organização virtual? Qual seria a cultura de uma organização virtual? As organizações com cultura forte tendem a evitar rotatividade e não administram suas relações com os empregados como um *spot market*. Construir e manter capacidades exige que se retenha na organização os que possuem o conhecimento tácito necessário às vantagens competitivas⁴¹.

⁴¹ PFEFFER, Jeffrey. Will the organization of the future make the Mistakes of the past?. In: _____. *Organizations of the future*. San Francisco: Drucker Foundation/Jossey-Bass Publishers, 1997. p. 48.

11.9.3.4 Novo Tipo de Profissional Adaptável

Há uma alteração fundamental no tipo de profissionais desejados: *em vez de especialistas, desejam-se generalistas capazes de se adaptar às mudanças permanentes requeridas pelo trabalho. A qualificação básica forte e a educação permanente são as palavras de ordem. Aprende-se durante toda a vida.* As especializações se renovam com velocidade cada vez maior, ao passo que a formação básica permanece. O especialista fecha-se em si mesmo⁴². Veremos adiante que a vantagem competitiva só pode ser obtida por meio da forma com se administram os recursos humanos.

Como fontes importantes de sucesso, temos hoje a cultura e as capacidades das organizações, atributos difíceis de serem duplicados. Assim, a empresa *deve implementar práticas de alto desempenho e comprometimento com seus clientes e empregados.*

As pessoas capazes devem ser aptas a se adaptar às mudanças permanentes requeridas pelo trabalho. É necessário que os profissionais tenham *capacidade de aprender* para dominar as especialidades que se criam, algumas das quais eram inimagináveis na ocasião em que o profissional se graduou. As técnicas e os conceitos mudam várias vezes ao longo de uma vida profissional. O gosto pela reflexão e pelo pensamento crítico torna-se um ativo importante para os profissionais. Isso é tanto mais valorizado quando se verifica que as novas gerações são cada vez mais voltadas para resultados imediatos e operações. A qualificação generalista abrange o conhecimento do inglês, língua internacional atual, e, se possível, de outro idioma. O conhecimento de informática em nível de usuário é indispensável. Isto não deveria ser problema, pois as pessoas, em média, tendem a ser mais qualificadas do que no passado e são criadas utilizando desde cedo os recursos das novas tecnologias. Elas tendem, no entanto, a ter menos conhecimento da cultura clássica tradicional, que continua sendo importante no processo de conhecimento da realidade humana e do ambiente em que se vive.

Uma das qualidades mais importantes para qualquer profissional é, portanto, a *capacidade de adaptação*. Capacidade de adaptação a especialidades diferentes, técnicas diferentes, culturas diferentes, ambientes diferentes e até valores diferentes. Isto é mais difícil numa era em que as pessoas nascem e crescem em famílias menores e, em muitos casos, têm menos interação com pessoas de sua idade. Essa "socialização" precisa ser parte do processo educativo para uma boa adaptação às necessidades das organizações e da sociedade.

11.9.3.5 O Drama da Necessidade de Equipes "Enxutas"

A necessidade de manter estruturas "enxutas" e flexíveis cria um problema em relação à lealdade dos empregados. Lealdade é um valor que se supõe de duas mãos: da empresa com os empregados e vice-versa. As soluções que se preconizam num futuro próximo são: manter as equipes sempre enxutas, para evitar demissões; assegurar a lealdade de um grupo considerado chave para a organização. Quando houver necessidade de redução de custos, preserva-se esse gru-

⁴² PFEFFER, Jeffrey, 1997.

po chave. Em alguns casos mais críticos, deve-se mesmo dizer a algumas dessas pessoas que elas são consideradas estratégicas para a organização e que se espera um comprometimento da parte delas. Não se pode criar ostensivamente um grupo de privilegiados, considerados de alto potencial, para fins de desenvolvimento gerencial. As empresas que o fizeram pagaram caro por isso, pela desmotivação e falta de lealdade dos demais. Na maioria dos casos, não há necessidade de se falar claramente: as pessoas de alto nível sabem interpretar os sinais. A administração superior, no entanto, deve saber quais empregados precisam ser mantidos para o êxito da organização.

As empresas deverão procurar evitar programas de *downsizing*, mas, quando se fizerem indispensáveis, devem fazê-lo de uma só vez, jamais em etapas. E precisarão também executar programas especiais de motivação e treinamento visando a recuperar a lealdade e o comprometimento dos "sobreviventes" desses processos.

Dizia-se antigamente: "Quando tiver que optar entre proteger seu patrimônio ou seus empregados, escolha sempre proteger seu patrimônio". Alguns dizem atualmente: "Quando tiver que optar entre proteger seu patrimônio ou seus empregados, escolha sempre proteger seus empregados". Nenhuma das duas afirmativas é válida considerando-se a *necessidade de flexibilidade* indispensável nas organizações atuais. Os empregados-chave, que possuem as competências que diferenciam a organização dos competidores, devem ser privilegiados, mesmo à custa de algumas perdas patrimoniais, mas não se pode aplicar essa regra indistintamente a todos.

O pessoal qualificado tenderá a ser muito mais motivado pelo tipo de trabalho e pela realização e reputação pessoal e profissional do que pelo ganho material ou pela carreira. Algum tempo livre para o profissional se dedicar a um trabalho produtivo de que goste e que possa ser útil à empresa pode motivar muito.

11.9.3.6 Competência, Conhecimento e Comprometimento

As empresas que oferecerem amplas possibilidades de treinamento e valorização profissional tenderão a ter boas condições de atrair e reter os melhores. E atrair, reter e desenvolver os melhores será sempre um dos pontos mais importantes das organizações, senão o mais importante.

A oferta de pessoas altamente qualificadas e com grande capacidade de adaptação se tornará pequena diante da procura que já se pode visualizar para esse tipo de profissional. Assim, os recursos humanos de alto nível do tipo desejado pelas empresas estão cada vez mais raros.

No mundo globalizado e competitivo, vale a pergunta: como se distinguir num mundo em que seus concorrentes podem copiar tudo o que você faz? A resposta seria: o que distingue a empresa da concorrência é a *capacidade*, o *conhecimento* e o *comprometimento* dos que nela trabalham⁴³.

⁴³ PFEFFER, Jeffrey. Perigo: empresa tóxica. *HSM Management*, entrevista a Alan Webber, set./out. 1999, p. 116.

A criação de maiores oportunidades de trabalho ocorrerá no setor de serviços, ao passo que tenderá a diminuir as oportunidades nos setores primário e secundário. O setor de serviços já é o que mais emprega e isso só tende a aumentar.

11.9.4 Formação de Líderes

Uma organização bem-sucedida deve ser capaz de formar líderes em todos os níveis. *Formação de líderes requer apoio e encorajamento e não punições pelos erros involuntários.* É parte da responsabilidade da administração superior da organização a criação de um clima que propicie a formação de lideranças. Isto se faz pelo exemplo, pela orientação e pela delegação de responsabilidades pelas decisões, pela criação de um clima de confiança recíproca. Cada administrador deve tornar-se líder, orientador e educador do seu grupo em vez de chefe autoritário.

Na formação de líderes, deve-se ter especial preocupação com as pessoas que possuem as capacidades que constituem o núcleo das competências da organização. Dispendios nessas competências devem ser considerados investimentos e não custos.

Começa-se a formação de líderes no recrutamento e na seleção: selecionar sempre os melhores e com melhor potencial; treinar e desenvolver essas pessoas nas competências básicas da organização, que a diferenciam dos competidores; reter essas pessoas por meio de motivações adequadas, conhecendo-as, dando-lhes oportunidades de se realizarem profissionalmente. Em suma: administrando os recursos humanos visando às vantagens competitivas da organização.

11.9.5 A Prioridade do Cliente

O aumento da competição e o crescimento da oferta de bens e serviços trouxeram para o primeiro plano a importância e a prioridade que têm de ser dadas ao cliente. As atividades que adicionam valor para o consumidor ficam cada vez mais importantes, obrigando a uma análise permanente do que está sendo feito e por quê. As atividades que consomem esforços e não adicionam valor devem facilitar a execução das que adicionam valor ou ser eliminadas. Cada vez mais, teremos que fazer as perguntas que Peter Drucker formulou há muitos anos:

1. *Qual é seu negócio?*
2. *Quem é seu cliente?*
3. *O que é que seu cliente valoriza?*

Todas as pessoas que trabalham na empresa devem “dormir” com isso na cabeça: a prioridade é o cliente. Elas precisam ser educadas para servir bem aos clientes e para trabalhar visando a esse objetivo.