Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas

André Luiz Fischer

1. Introdução

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve assim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade.

Entretanto, ao analisar a história dos modelos de gestão, observa-se que, em geral, eles se articulam em torno de alguns conceitos-chave que determinam sua forma de operação e a maneira pela qual direcionam as relações organizacionais nas empresas. A análise desses grandes elementos de articulação possibilita entender as especificidades e as complementaridades que se formaram entre diversos modelos e épocas históricas.

Neste capítulo define-se o que é um modelo de gestão de pessoas e quais são os fatores que determinam sua configuração específica em uma organização ou um setor de atividade. Tendo-se por referência as perspectivas mais influentes da teoria organizacional, classificam-se as grandes correntes de gestão de pessoas em quatro categorias, que correspondem a períodos históricos e conceitos articuladores específicos. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva. As principais características de cada uma dessas escolas são analisadas a seguir.

2. O que é um modelo de gestão de pessoas

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Parece evidente que todo e qualquer negócio é dependente de formas particulares de comportamento, sendo quase impossível dissociar determinadas marcas e produtos da expectativa de desempenho formada por seus clientes. Episódios de conhecimento público, que marcam a história das organizações, demonstram como determinadas marcas podem sofrer conseqüências desastrosas quando a ação humana interfere negativamente nos produtos e serviços prestados aos clientes. Tome-se o exemplo da Firestone e os pneus que provocaram uma sucessão de acidentes com vítimas entre proprietários de veículos Ford nos Estados Unidos ou o da Coca-Cola, cujos refrigerantes contaminados foram distribuídos na Bélgica e em parte da Europa, o que fez desabar o valor das ações da empresa durante vários meses em todo o mundo, ou os acidentes ecológicos que abalaram a Shell nos anos 1980. São situações-limite, carregadas de certa dose de imponderável, que não podem ser creditadas exclusivamente a falhas humanas, mas que, por sua dramaticidade, ilustram bem como o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor das empresas.

Alguns poderiam acreditar que, no mundo da informação, da eletrônica, da intangibilidade, do *fast food* e da competitividade exacerbada, o comportamento humano perderia espaço e relevância. Mas o que se vê, ao contrário disso, é que os negócios mais próximos desse mundo são aqueles que se tornam mais dependentes do comportamento humano. Não é objetivo deste capítulo analisar a chamada economia virtual e seus impactos em RH, mas vale dizer que, quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível (marcas, performance, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado etc.), mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano. A máxima *high tech, high touch* parece vir a confirmar-se.

forem as opções de aquisição de bens e serviços, a transparência dos mercados e o acesso aos meios de comunicação, mais definitivo será o impacto do comportamento das pessoas nas decisões do consumidor.

Em empresas submetidas a tal regime de mercado, o comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva. Vale ressaltar que não se pretende repetir o velho jargão otimista e utópico de que "o elemento humano vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações". A organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais. O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões — tecnologia, mercado, expansão e abrangência etc. —, mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios. É assim que não se imagina, por exemplo, uma loja do McDonald's que não esteja imersa em um clima de alegria e jovialidade nem numa forma particular de manter a agilidade de atendimento. Tais características humanas, que fazem sucesso vendendo hambúrguer em todo o mundo, diferem completamente daquilo que se espera de uma empresa aérea, cujos funcionários devem inspirar cortesia, cordialidade, segurança e confiabilidade. Confiança e solidez são também parte integrante do portfólio de produtos das organizações bancárias e somente se traduzem em realidade com funcionários respeitosos, cautelosos e preocupados em conhecer o que queremos com a aplicação de nosso dinheiro.

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal.

Analisado no contexto organizacional, o modelo caracteriza-se assim como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios. Somente com o entendimento adequado dos fatores que determinam essas condições é que se torna possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa.

3. Fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

Vale detalhar, ainda que sucintamente, o papel de cada fator:

3.1 TECNOLOGIA ADOTADA

Parece senso comum que o padrão de máquinas utilizado pela empresa determina fortemente o comportamento que se espera dos funcionários. Operários que trabalham em linhas de produção acompanham o ritmo ditado pela velocidade da máquina. Deles não se esperam iniciativa nem autocontrole, bastando que o cartão de ponto, na entrada da fábrica, registre sua presença.

A automatização ou robotização do processo transformará esse trabalhador de provedor de força e guia de ferramentas em monitor da atividade sob sua responsabilidade. Ele passará a atuar na irregularidade, e não na regularidade, o que tornará o trabalho dependente de autonomia e capacidade de antecipação.

No primeiro caso, o modelo de gestão poderia limitar-se ao simples registro da presença e propiciar uma recompensa satisfatória ao trabalhador. No segundo, torna-se obrigatório garantir seu envolvimento com o que faz e estimular a iniciativa individual desse trabalhador. A tecnologia passa a demandar um comportamento e, por decorrência, um modelo diferenciado.

3.2 ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Diferentes formas de organização do trabalho são, na verdade, diferentes maneiras de buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho adotado. Desse modo, pode-se dizer que trazem o mesmo impacto da tecnologia para o modelo de gestão.

As práticas de TQM (*total quality management*), a adoção das várias formas de GSA (grupos semi-autônomos), os operadores multifuncionais e as células de trabalho serão totalmente inócuos se não estiverem acompanhados de políticas e práticas de gestão de pessoas que estimulem e orientem o padrão de desempenho desejado pela técnica de gestão do trabalho utilizada.

Na verdade, pode-se mesmo dizer que é quase impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão do trabalho. Trata-se de dois conjuntos de práticas que incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais — as relações humanas na empresa — e que pretendem alcançar os mesmos objetivos: determinado padrão de desempenho no trabalho.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Parece evidente também quanto a cultura organizacional interfere e, ao mesmo tempo, recebe a influência do modelo de gestão de pessoas de uma organização. Edgard Schein, um dos autores mais citados nessa área, define a concepção de trabalho e o valor conferido ao ser humano como os pressupostos nucleares e fundamentais da cultura de um grupo. Um dos principais papéis do modelo de gestão é reforçar e reproduzir esses pressupostos na cultura organizacional vigente, diferenciando e moldando padrões de comportamento.

seres humanos diferentes dos outros. É assim que engenheiros são mais valorizados que profissionais de escritório em empresas metalúrgicas e de mineração — como demonstrou Fleury (1986) em seu estudo sobre a cultura organizacional de uma das maiores empresas brasileiras desse setor de atividade. Especialistas em marketing são mais considerados que funcionários de produção em empresas de bens de consumo não-duráveis. Financeiros são verdadeiras referências de comportamento nos grandes bancos. É notório que as práticas de recursos humanos ao mesmo tempo refletem, reproduzem e legitimam tais características culturais das organizações (Eboli, 1990; Fleury, 1986).

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura ou modelo organizacional delineia também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo. À iniciativa limitada, à ordem superior, ao manual de procedimentos, à ação voltada para os objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica nem do conjunto da empresa corresponde determinada forma de remunerar, capacitar e recrutar pessoas.

Por outro lado, uma estrutura matricial, por unidades de negócios ou em rede, demanda práticas de recursos humanos através das quais se perceba a empresa como uma totalidade. A remuneração não pode estar vinculada exclusivamente ao cargo ocupado, o processo de treinamento deve incentivar a visão sistêmica da organização e o recrutamento deve ser feito dentro de um perfil de competências que atendam ao conjunto da corporação, e não só às demandas da unidade em que a pessoa irá atuar.

3.5 FATORES EXTERNOS

Os fatores externos à organização devem ser classificados, segundo sua origem, em duas categorias: os advindos da sociedade e os que têm origem no mercado. Os fatores sociais correspondem à forma pela qual a sociedade regula o trabalho e as relações de trabalho que ocorrem em seu âmbito. Prevalecem a cultura de trabalho dessa sociedade, a legislação e a intervenção dos diferentes agentes, dentre os quais se destacam o Estado e as instituições sindicais.

Por fugir muito ao escopo deste capítulo, esses fatores não serão analisados em detalhe. É importante ressaltar que as variáveis sociais, na maior parte das vezes, exercem mais um papel de restrição que de definição das características do modelo, ou seja, definem os limites até os quais a organização e seus gestores podem decidir e agir na configuração de suas políticas e práticas de gestão.

O mercado, por seu lado, deve ser considerado o fator preponderante na constituição do modelo, pois define o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio do setor de atividade em que atua. Como afirmam autores reconhecidos na área de estratégia empresarial, no mundo competitivo a empresa é vista

como "um portfólio de competências", vencendo aquela que melhor dominar a competência essencial de determinado setor de atividade (Prahalad e Hamel, 1995). É fácil perceber quanto a legitimidade de um modelo de gestão de pessoas está relacionada a sua capacidade de ser tributário do modelo de competências de uma organização. A determinado padrão de competências organizacionais correspondem competências humanas particulares — comportamentos organizacionais que lhes são específicos e contributivos.

O reconhecimento do caráter dependente do modelo de gestão de pessoas e a identificação de seus fatores condicionantes permitem perceber as variações que ocorrem em seus diversos níveis de manifestação: a empresa (nível micro), o setor de atividade (nível meso) e a nação ou outra unidade demográfica (nível macro). À medida que ocorrem alterações nas variáveis básicas que atuam em uma das dimensões desses níveis, o modelo sofre mudanças de configuração.

O caráter contingencial e dependente da administração de recursos humanos é que explica por que o modelo de gestão pode manifestar-se de forma heterogênea dentro de contextos de análise aparentemente semelhantes. O senso comum, a observação empírica não sistematizada e pesquisas recentes indicam que é possível, e até muito provável, encontrar mais de um tipo de modelo de gestão convivendo harmoniosamente dentro da mesma empresa. É razoável pressupor também que, à medida que as empresas passam a competir pela competência que são capazes de agregar, as diferenças se intensificam no plano meso e no macro.

Tudo isso dificulta sobremaneira a delimitação e a identificação do modelo em situações empíricas, dado o fato de que se manifesta de forma cada vez mais diversa quanto mais competitivo for o ambiente. Entretanto, algumas de suas características são mais genéricas e estruturais e podem ser mais bem especificadas como elementos componentes do modelo.

4. Elementos componentes do modelo de gestão de pessoas

A rigor, tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas. O comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa. Gestão de pessoas significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas.

Nesse sentido, a definição de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos empregados, a fusão ou transferência de uma unidade organizacional ou a busca de nova postura de atendimento ao cliente são intervenções de gestão de pessoas. A concordância com tal perspectiva implica o reconhecimento de que os limites entre o que é especialidade de recursos humanos e o que está na área de atuação dos planejadores estratégicos ou dos gestores de produção ou de marketing são muito tênues e de difícil determinação.

De qualquer forma, ainda que seja para fins didáticos e de delimitação de cam-

modelo de gestão de pessoas. Eles estão presentes em praticamente todas as organizações, mas não são identificados de imediato porque se manifestam de diferentes maneiras: mais ou menos formalizados, consolidados em uma estrutura organizacional própria ou ainda dispersos e pouco tangíveis, o que depende, fundamentalmente, da maior ou menor consciência que a própria empresa tem da importância de agir organizadamente sobre o comportamento humano aplicado ao trabalho.

Embora a gestão de pessoas abranja, acima de tudo, determinado padrão de atitudes e posturas observáveis pelo analista externo que caracterizam o convívio humano na organização, é possível decompô-la em elementos menos abstratos. Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações.

Por princípios entendem-se as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa. Especial destaque deve ser dado para as já referidas anteriormente como fundamentais na definição da cultura de uma organização: o significado do homem e do trabalho. Observe-se o exemplo de uma das maiores organizações bancárias brasileiras. O Unibanco, ao definir sua estratégia de negócio no início da década de 1990, optou pela seguinte formulação: "É nossa diretriz estratégica atender de forma equilibrada aos interesses de clientes, acionistas e funcionários". Com isso a empresa quer tornar público que defende uma cultura na qual esses três agentes organizacionais têm igual valor. Trata-se sem dúvida de uma definição de princípios de gestão de pessoas que orientará as características estruturais do modelo de gestão adotado. Outro exemplo conhecido é o da Disney. Ao definir como valores *honestidade, integridade, respeito, determinação* e *diversidade*, a conhecida corporação americana estabelece parâmetros de relacionamento entre as pessoas e das pessoas com a organização. O modelo de gestão deverá não só segui-los e respeitá-los como também reforçar esses valores na cultura da organização.

As políticas, por sua vez, estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas. A Xerox do Brasil, por exemplo, definia: "A Xerox deve ser capaz de atrair e reter profissionais qualificados para diversas funções do negócio. Para isso, o mercado (outras empresas) é acompanhado continuamente, visando alinhar nossa estrutura de salários e conjunto de benefícios às empresas mais modernas do mercado". Nesse caso, mais uma vez se estabelecem publicamente parâmetros que orientam as práticas de gestão, elementos balizadores das práticas de gestão de salários que deveriam ser conhecidos e válidos para toda a corporação.

Os processos são os elementos mais visíveis do modelo, e boa parte da literatura sobre recursos humanos tem-se dedicado exclusivamente a eles. Processos são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. São instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos.

Caracterizam-se como processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação e de sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempe-

nho, de performance e de pessoal. Pesquisas salariais, de clima organizacional e diagnósticos de cultura são exemplos de processos e ferramentas componentes do modelo. O importante, quando se fala em processos, é que somente ganham sentido efetivo num contexto dado, ou seja, o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Somente assim um processo poderá cumprir seu papel de orientar ou estimular o comportamento humano na empresa.

Integra ainda o modelo de gestão de uma organização o estilo de gestão dos gerentes diretos das equipes de trabalho, ou seja, a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento. Pela orientação dos processos de capacitação gerencial ou mesmo da simples divulgação dos perfis de comportamento desejados a empresa procura intervir no estilo gerencial praticado por suas chefias dando coerência ao modelo. Assim, a Rhodia, um dos mais importantes exemplos de processo de mudança organizacional da década de 1980, para consolidar o novo perfil funcional desejado, começava por definir o estilo gerencial perseguido pela empresa. Os gerentes da Rhodia deveriam adotar os seguintes princípios:

PRHOEX — Princípios gerenciais

- Visão sistêmica
- Foco nos processos
- Organização que aprende
- Valorização das pessoas
- Gerenciamento interfuncional

A experiência prática tem demonstrado que, dentre todos os componentes do modelo de gestão de pessoas, esse talvez venha a ser o mais crítico. Conflui para o gerente todo o processo de gestão, as ferramentas tomam vida quando são por ele utilizadas e sua inadequação põe em risco toda a composição do modelo.

O desenho organizacional, ou seja, a maneira pela qual o modelo opera, a estrutura específica de organização do trabalho dos profissionais especializados e a forma pela qual eles prestam serviços a seus clientes também são elementos constituintes do modelo. Tais características, embora de extrema relevância, não são tratadas detalhadamente neste capítulo por fugir de seu objetivo central.

5. Um resgate histórico dos modelos de gestão de pessoas

Observa-se até aqui quanto as organizações dependem de uma atuação estruturada

à própria organização, sendo razoável supor que, para diferentes contextos históricos ou setoriais, encontram-se diferentes modalidades de gestão. O que diferencia um modelo de outro são as características de seus elementos, que, como se estudará a seguir, se articulam em torno de alguns conceitos-chave, que por sua vez determinam a forma de operação.

Buscando explicitar e entender esses conceitos articuladores, classificam-se as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos, como já foi mencionado anteriormente. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva. Analisam-se a seguir as principais características de cada uma dessas vertentes.

6. Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal

A administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo (*human resource management*), é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Trata-se de produção tipicamente americana, que procura suplantar a visão de departamento pessoal. Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos.

A história da *human resource management* (HRM) nos Estados Unidos, segundo Beverly Springer, inicia-se com o surgimento dos departamentos pessoais. Em 1990, a autora celebrou o centenário da história da gestão de recursos humanos nos Estados Unidos, cuja origem poderia ser datada de 1890, quando a NCR Corporation criou seu *personnel office*. O objetivo dos gerentes de pessoal, que atuariam nessa nova área, seria "estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível" (Springer e Springer, 1990). Ela define os fatores de ordem cultural, econômica e organizacional que determinaram o surgimento da função "gestão de pessoal" nessa época. Dentre eles destacam-se:

- a NCR havia assumido porte e especialização que recomendavam uma função específica voltada para a administração de pessoal;
- a livre empresa e o individualismo tornaram-se valores sedimentados na cultura americana, o que permitia às empresas escolher livremente com quem e como trabalhar;
- a força de trabalho do país ganhara maior mobilidade, e era grande o contingente de migrantes que deveriam ser adaptados ao trabalho;
- os sindicatos não se haviam disseminado dentro do novo tipo de corporação que surgia como modelo empresarial.

Isso significa que o aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando "os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser admi-

nistrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção". A raiz do que viria a ser chamado posteriormente de administração de recursos humanos e que neste capítulo se denomina modelo de gestão de pessoas estaria na necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade da época. Isso levou a NCR a investir em uma área especificamente voltada para tal finalidade. Tal constatação reforça a premissa de que os recursos humanos são resultado de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelas características sociais e culturais da época — uma função organizacional que surge como *conseqüência*, e não *causa*, dos processos de mudança que ocorriam na empresa e fora dela. No caso da grande empresa americana do início do século XX, o modelo de gestão deveria preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores do modelo de gestão de pessoas do tipo departamento pessoal.

O fato de que condições sociais, econômicas e organizacionais são determinantes das práticas de gestão de recursos humanos não constitui novidade. Tal conceito é observado ou é um pressuposto intrínseco para praticamente todos os autores da área (Cave, 1994). O que surpreende é a freqüência com que, mesmo assim, alguns analistas generalizam suas recomendações de ótimos modelos, que deveriam ser praticados pelas organizações sem levar em consideração os ambientes específicos em que estão inseridas. A produção teórica nacional e internacional apresenta-se recheada de prescrições genéricas, que buscam antever aquilo que todas as organizações precisariam fazer com seus recursos humanos para se tornar eficazes, estratégicas ou competitivas[1]. Em contrapartida, essa produção é absolutamente pobre em estudos específicos que reconheçam por meio da pesquisa aquilo que efetivamente as organizações adotam na gestão de suas relações com os empregados.

A busca permanente de um padrão ótimo gera outra marca característica da gestão de recursos humanos: conviverá permanentemente com a tensão entre o modelo idealizado — concebido pelos teóricos como adequado — e o modelo praticado — efetivamente implementado pelas organizações.

O divórcio entre teoria e prática começa a ser percebido com o advento das escolas marcadas pela influência da psicologia humanista. A ideologia organizacional dominante no início do século XX, a administração científica, era bastante compatível com um departamento pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas. Mas, a julgar pela obra de Springer, já a partir dos anos 1920 esse descompasso começa a aparecer. Em sua reconstituição histórica, a autora afirma que, nesse período, os pressupostos tayloristas continuam sendo adotados por praticamente todas as empresas, enquanto a teoria avança em outra direção. Elton Mayo e seus seguido-

[1] Na literatura internacional, nessa linha, veja especialmente a coletânea "Special issue on the future of human resource management". In: *Human Resource Management*. Spring 1997, vol. 36, number 1; e LAABS, Jennifer. "Today's priorities

res estariam promovendo as primeiras experiências de contato mais intenso entre a administração e a psicologia, determinando uma nova fase na história da administração de recursos humanos.

7. Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano

A utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação do foco de ação da gestão de recursos humanos. Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas. Isso aconteceu por meio de duas escolas de psicologia, cuja influência se deu em diferentes épocas. Nas décadas de 1930 e 40, predominaria a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade Yale. Sua principal contribuição seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o arsenal da psicologia e da psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de recursos humanos.

Já nos anos 1930, Abraham Maslow romperia com a escola behaviorista para iniciar o período em que a psicologia humanista passaria a interferir decisivamente na teoria organizacional. Todos os demais autores de projeção da área, como Herzberg, Argyris e McGregor, podem ser, de alguma forma, vinculados a essa corrente.

A expressão *human resource management* e o foco prioritário no comportamento humano podem ser considerados os principais resultados da afirmação definitiva da psicologia humanista na teoria organizacional. Tal expressão começaria a ser utilizada a partir de 1950 nos Estados Unidos "para designar uma expansão da tradicional administração de pessoal", criada em 1890 pela NCR Corporation (Springer e Springer, 1990).

Nos anos 1960 e 70, a escola de relações humanas, nome pelo qual ficou conhecida essa linha de pensamento, predominou como matriz de conhecimento em gestão de pessoas. Uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista.

Em um artigo da *Harvard Business Review*, Millesi tentaria estabelecer uma distinção entre os conceitos de relações humanas e de recursos humanos. Até hoje tal distinção não foi devidamente incorporada pelo senso comum e pela teoria, uma vez que, em geral, os dois conceitos são utilizados como sinônimos. De qualquer maneira, para Millesi o modelo de recursos humanos corresponderia a uma nova fase do processo de gerenciamento de pessoas, na qual a diferença fundamental

estaria na postura do gerente na condução das equipes de trabalho (Conrad e Pieper, 1990).

O mesmo autor publicaria, em 1975, *Theories of management*, propondo uma classificação composta de três modelos de gerenciamento: o tradicional, o modelo de relações humanas e o modelo de recursos humanos. No primeiro, o papel do gerente consiste em dar ordens e monitorar seus subordinados. No segundo, o de relações humanas, os gerentes devem reconhecer as expectativas dos funcionários, levando-os a sentir-se úteis e importantes naquilo que fazem. No terceiro e mais avançado modelo, o de recursos humanos, o papel do gerente seria promover atitudes de autodeterminação e autogerenciamento entre os subordinados (Staehle, 1990).

Ainda nos anos 1960, desenvolveram-se as teorias que buscavam valorizar o papel do elemento humano no sucesso das empresas. Em termos genéricos, incluem-se aqui autores como Likert, Schultz e Schuster, que desenvolveram os conceitos de *human capital accounting* ou *human asset accounting* (*apud* Conrad e Pieper, 1990). O objetivo básico era inverter a visão predominante de gestão de recursos humanos, segundo a qual a meta prioritária estaria centrada na otimização dos custos, para uma perspectiva de valorização de ativos. Dessa linha de pensamento surgiu o jargão, bastante conhecido e já desgastado, de que "o trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização".

A persistência do jargão na cultura dos especialistas demonstra a importância dessa linha teórica na construção do conceito de administração de recursos humanos e na reorientação de sua prática no interior das organizações. Entre suas contribuições estão a introdução da questão da mensuração econômica dos resultados da função de recursos humanos, uma embrionária valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas em detrimento das atividades técnicas de gestão de salários e de cargos e a promoção de pesquisas empíricas que buscam comprovar a correlação entre o sucesso das organizações e o investimento em desenvolvimento de recursos humanos.

Como se vê, embora por vezes sejam utilizadas como sinônimos, nota-se entre os estudiosos da questão a forte preocupação de distinguir a gestão de recursos humanos de administração de pessoal. Este segundo termo estaria vinculado a um passado marcado pelo caráter processual e burocrático da atividade, característico do modelo anteriormente analisado. Brewster e Hegewisch (1994), fazendo uma retrospectiva de vários estudos que estabelecem tal diferença, demonstram que, embora todos partam do mesmo princípio, o parâmetro de diferenciação varia bastante entre eles. Diferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade. Mais específicos, Mahoney e Deckop estabelecem seis aspectos que diferenciam ARH de administração de pessoal. Eles argumentam que ARH envolve uma visão ampla e profunda das seguintes áreas de atuação (*apud* Brewster e Hegewisch, 1994):

- **Planejamento da alocação das pessoas no trabalho:** uso de técnicas que estabeleçam um elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas.

- **Sentimentos dos funcionários:** a gestão deveria concentrar-se na satisfação das pessoas e em tudo aquilo que possa interferir na cultura organizacional da empresa.
- **Gestão dos empregados:** ocorreria por meio dos mecanismos tradicionais de recursos humanos, na seleção, no treinamento e na compensação dos funcionários.
- **Gestão de custos e benefícios:** contemplaria os esforços orientados para a redução dos custos com mão-de-obra, tais como redução da rotatividade, do absenteísmo e outros fatores que interferem na efetividade organizacional.
- **Gestão do desenvolvimento:** corresponde à preocupação com a criação de competências necessárias para o futuro da empresa.

Nas propostas de Mahoney e Deckop começa a surgir, de forma mais completa e abrangente, o modelo de gestão de recursos humanos em sua concepção mais moderna: é constituído de um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses. Tais interesses podem ser resumidos em três eixos principais: a *efetividade econômica*, a *efetividade técnica* e a *efetividade comportamental*.

Por efetividade econômica entende-se o alcance dos resultados de redução de custos ou maximização de lucros através das práticas de gestão de pessoal, o que resgata os objetivos da escola anterior, porque pressupõe a mensuração do impacto efetivo do trabalho nos resultados da empresa. A efetividade técnica refere-se à manutenção da ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa. A efetividade comportamental corresponde à busca da motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários, atendendo adequadamente suas necessidades.

Observe-se que nesse ponto se reconhece implicitamente a subjetividade, ou seja, para obter os resultados, os processos geridos pela empresa devem incidir, prioritariamente, sobre as relações que ela estabelece com as pessoas. Tais resultados serão sempre soluções de consenso, negociadas entre as duas partes envolvidas: pessoas e organização. Reconhecer essa característica básica da gestão de recursos humanos significa reconhecer também quanto é limitado o grau de previsibilidade da empresa com relação aos produtos finais resultantes das práticas que adota.

Como é possível observar, o modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Cabe à empresa promover a motivação das pessoas, e às pessoas, manter-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo — "vestir a camisa da empresa" constituía o *slogan* para empregar e manter as pessoas nas empresas. É em torno desses elementos básicos que se estrutura o mais influente e conhecido modelo de gestão de pessoas da história da teoria organizacional.

8. Modelo estratégico de gestão de pessoas

Nas décadas de 1970 e 80, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico. A

necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna. Segundo Staehle (1990), a visão desses autores era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar *o melhor encaixe* possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.

Há nesse aspecto um indício de ruptura com as escolas comportamentais. Não é mais a motivação genérica que o modelo deve buscar. Indivíduos motivados, satisfeitos e bem atendidos em suas necessidades estão prontos para atuar, mas isso pode não significar absolutamente nada para as diretrizes estratégicas da empresa.

Staehle reconhece o avanço proporcionado pelo grupo de Michigan ao demonstrar a importância do caráter estratégico no modelo de gestão de pessoas, mas ressalta os limites dessa concepção. Para ele, tal perspectiva assume o pressuposto da *adaptação e implementação*, ou seja, o papel de recursos humanos se resumiria a adaptar-se à estratégia de negócio e a implementar sua diretriz específica. Não é levada em consideração a possibilidade de a ARH intervir na estratégia corporativa introduzindo nas decisões tomadas uma visão estratégica das pessoas e sua contribuição para a empresa.

Nos anos 1980, caberia à Harvard Business School desenvolver nova perspectiva da gestão estratégica de pessoas. Staehle utiliza os tópicos abordados pelo curso de Administração de Recursos Humanos introduzido no MBA dessa escola para demonstrar como a abordagem de Harvard se mostra mais ampla e integradora do que as anteriores. Lançado em 1981, o curso estava estruturado nas seguintes *áreas de políticas de recursos humanos*:

- influência sobre os funcionários (filosofia de participação);
- processos de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento e demissão);
- sistemas de recompensa (incentivos, compensação e participação);
- sistemas de trabalho (organização do trabalho).

A abordagem de Harvard aponta a necessidade de o modelo de gestão de pessoas corresponder a fatores internos e externos à organização. As áreas de políticas mencionadas seriam afetadas pelos interesses dos *stakeholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo) de um lado e por pressões situacionais de outro. As decisões de ARH deveriam estar pautadas pela gestão desses dois conjuntos de fatores, conciliando os interesses envolvidos. Como afirma Staehle, na visão de Harvard "a principal responsabilidade da gestão de recursos humanos é integrar harmoniosamente as quatro áreas entre si e com a estratégia corporativa da empresa" (Staehle, 1990).

No Brasil, a perspectiva estratégica de gestão de recursos humanos influenciou as organizações mais bem estruturadas nessa área na década de 1980. Em 1987, Albuquerque realizou uma pesquisa abrangente e elucidativa a esse respeito em um

implementação prática no país. Dentre outras conclusões, o autor destaca que, "muito embora os resultados da pesquisa não evidenciem uma ligação forte entre planejamento estratégico de recursos humanos e planejamento estratégico, já se configura uma tendência de aceitação do planejamento estratégico de recursos humanos por parte da alta administração das empresas da amostra" (Albuquerque, 1987).

Com referência à participação de recursos humanos nas estratégias de negócio, Albuquerque constata que o executivo de recursos humanos, na época da pesquisa, era "envolvido, de uma forma ou de outra, na formulação das estratégias organizacionais na maioria das empresas pesquisadas" (Albuquerque, 1987).

Fischer (1998) demonstrou que os formadores de opinião do setor percebem que as grandes organizações brasileiras enfrentam grandes dificuldades para adotar uma perspectiva estratégica de gestão de pessoas, embora a pesquisa também tenha constatado que praticamente todas se orientavam por esse ideal.

De qualquer maneira, essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Seria preciso, a partir de então, intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo. As verdades sobre a gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. O modelo tornava-se assim cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação.

9. Modelo de gestão de pessoas articulado por competências

O advento da era da competitividade exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. A intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa, já presente na fase anterior, se intensifica a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo. A ênfase na competição, presente nas obras de autores como Porter, Hammer e Prahalad, direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

Essa produção teórica tem origem nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980. Nessa época, a chamada ofensiva japonesa desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas, tornando a busca da competitividade um tópico recorrente na literatura sobre gestão empresarial. Nela passam a predominar temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor. Para entender a emergência do novo modelo é preciso resgatar a influência de tal visão de gestão de negócios na administração de recursos humanos.

9.1 GESTÃO DE PESSOAS E VANTAGEM COMPETITIVA

A noção de vantagem competitiva aparece no título do segundo livro de Porter (1989), no qual o autor analisa o problema da incapacidade de as empresas tradu-

zirem suas estratégias em ações práticas. O foco é a sustentação da vantagem competitiva, que introduz a noção de valor agregado ao produto e de cadeia de valor como elementos fundamentais na manutenção do posicionamento da empresa: "A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa". A cadeia de valor deve ser analisada nas diferentes atividades internas da organização e suas interações, uma vez que a vantagem competitiva "tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, produção, marketing, entrega e suporte do produto. Cada uma dessas distintas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação" (Porter, 1989).

A partir de então se tornaria muito difícil falar de gestão de recursos humanos sem fazer referência à questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e os clientes. Embora não se alongue no tema, no mesmo livro Porter (1989) diz que "a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa", chegando "em algumas indústrias a ser a chave para a vantagem competitiva". Apesar de a obra constituir, na essência, um debate sobre como as pessoas transformam a estratégia em ações práticas, as referências do autor a recursos humanos limitam-se a não mais de duas páginas. Nelas, Porter recomenda algumas práticas de recursos humanos que levariam à melhor interação entre unidades organizacionais, tais como rotação de cargos — função comum a toda a empresa para contratar e treinar funcionários —, reuniões e fóruns cruzados e iniciativas de promoção interna. Não há, portanto, nenhuma preocupação específica de aprofundar os vínculos entre comportamento humano no trabalho e obtenção de vantagens competitivas.

9.2 GESTÃO DE PESSOAS E REENGENHARIA

Famosa por ser considerada a principal responsável pelas conseqüências perversas das reestruturações empresariais nas décadas de 1980 e 90, a reengenharia, de Hammer e Champy (1994), propõe a mudança radical de todos os princípios que orientaram a administração de empresas nos últimos dois séculos. Os autores são enfáticos e radicais ao demonstrar-se absolutamente convencidos de que dominam a única solução verdadeira para as grandes questões organizacionais da época. Essa postura, retratada no caráter quase doutrinário do texto, talvez justifique o estigma incorporado ao conceito: "Neste livro, dizemos que chegou a hora de aposentar esses princípios e de adotar um novo conjunto. A alternativa é as empresas fecharem as portas e encerrarem as atividades". Em outra passagem, os autores afirmam categoricamente a supremacia de suas descobertas comparando-as às de Adam Smith:

> Demonstramos como as atuais empresas podem se reinventar a si próprias. Chamamos as técnicas que podem se valer para isso de reengenharia empresarial, as quais estão para a próxima revolução dos negócios como a especialização do trabalho esteve para a última. As grandes empresas, inclusive as mais bem-sucedidas e promissoras, precisam abraçar e

Para tais autores, a história da teoria organizacional começou com sua obra. O passado é desconsiderado, assim como a história das empresas, que em nada deve pesar em seu presente e futuro. Antes de tudo é preciso esquecê-lo: "A reengenharia não é mais uma idéia importada do Japão. Não é outra solução rápida que os gerentes possam aplicar às suas organizações. [...] A reengenharia empresarial não trata de consertar nada. [...] A reengenharia empresarial significa começar de novo, **começar do zero**" (Hammer e Champy, 1994).

Utilizando exemplos concretos de mudanças provocadas por iniciativas empresariais em determinados setores — "A Wal-Mart reinventou o comércio varejista" —, os autores demonstram que alternativas convencionais não são suficientes para fazer frente às três forças que pressionam as organizações na atualidade: o acirramento inusitado da concorrência, o controle da relação com a empresa assumido pelo cliente e a mudança transformada em paradigma básico da gestão empresarial.

A reengenharia tornou-se uma das estratégias organizacionais de competitividade mais divulgadas e polêmicas dos anos 1990. Foi largamente difundida e implementada, no exterior e no Brasil, seguindo-se ou não os preceitos de Hammer e Champy. Ao contrário das demais propostas, a reengenharia não utiliza os conceitos de estratégia, vantagem competitiva e competitividade. Tais conceitos estão implícitos, e o foco de atenção dessa linha teórica fica circunscrito à reformulação dos processos empresariais, o que, por vezes, parece confundir suas propostas com as antigas práticas de organização e métodos, com uma roupagem radicalizada e adaptada aos novos tempos.

A questão da gestão de recursos humanos, como seria de prever, aparece pouco ou quase nada na perspectiva de Hammer e Champy. Quando isso acontece, o objetivo é racionalizar e diminuir o custo fixo com mão-de-obra, como se observa no exemplo da Ford transcrito a seguir: "O novo processo de contas a pagar da Ford é bem diferente. O pedido de compra, fatura e o documento de recebimento não são mais cotejados entre si basicamente porque o novo processo eliminou inteiramente a fatura. Os resultados revelaram-se drásticos. Em vez de quinhentos funcionários, a Ford conta agora com apenas 125 para o pagamento de fornecedores".

A reengenharia de processos provoca impactos fundamentais na gestão de recursos humanos, e sua introdução nas organizações sem dúvida significou um dos motivadores principais da emergência do modelo de gestão competitivo. Com base na leitura da principal obra dos autores que lançaram essa proposta, relaciona-se a seguir uma síntese das mudanças decorrentes da prática da reengenharia diretamente ligadas a recursos humanos:

- as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processo;
- os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados;
- a preparação para os serviços muda de treinamento para educação;
- o enfoque das medidas de desempenho e remuneração se altera da atividade para os resultados;
- os critérios das promoções mudam do desempenho para a habilidade;

- os valores mudam de protetores para produtivos;
- os gerentes mudam de supervisores para instrutores;
- as estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas;
- os executivos mudam de controladores do resultado para líderes.

Mesmo que nos limites deste capítulo não seja possível aprofundar a análise das propostas de Hammer e Champy, é importante assinalar que ocorreram diferentes tipos de intervenção nas organizações brasileiras, e provavelmente também no exterior, com o nome de reengenharia. Em geral, tratava-se de um processo de *downsizing* — que os autores insistem em diferenciar explicitamente da reengenharia — ou de iniciativas circunscritas de racionalização de processos de trabalho visando reduzir custos e pessoal. Isso terminou por dar uma conotação negativa à palavra, transformando-a, na linguagem habitual das empresas, em sinônimo de demissão em massa.

Por outro lado, vale dizer que a grande contribuição da reengenharia foi alertar dirigentes e executivos para a necessidade de focalizar os processos em resultados. Empresas *paquidérmicas* e burocratizadas, paradas no tempo e acossadas pelo mercado sem vislumbrar caminhos de reação, encontraram nessa proposta uma fórmula para eliminar gorduras e atividades que não agregavam valor a elas nem a seus clientes. A reengenharia tornou-se, nesse caso, uma solução necessária e importante. Entretanto, quando o objetivo permaneceu exclusivamente na redução de custos, ou seja, não foi articulado a uma estratégia mais ampla, a reengenharia, como proposta em si, trouxe para as empresas apenas resultados e sobrevivência de curtíssimo prazo.

9.3 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

Embora a emergência de um modelo competitivo de gestão de pessoas esteja relacionada com todas as escolas que predominaram entre as décadas de 1980 e 90, a obra de Prahalad e Hamel é a que demonstra maior grau de interação com suas principais características. Por força da visão desses autores, as questões da estratégia e da competitividade retomam seus devidos lugares, readquirindo importância como dimensões essenciais da gestão empresarial. Implicitamente, eles polemizam com Porter e criticam abertamente a mudança centrada nos processos de Hammer. Defendem a perspectiva de que a competitividade está relacionada com a capacidade da empresa de *reinventar seu setor*. A empresa competitiva seria aquela que, além da reengenharia e da simples reestruturação operacional, tem condições de *criar um novo espaço competitivo* em vez de esforçar-se por se posicionar melhor no *espaço competitivo atual*.

Por acreditar que as empresas que se empenham na reengenharia estão se esforçando para alcançar seus concorrentes, e não para superá-los, os autores propõem regenerar a estratégia dando-lhe uma nova configuração:

É inteiramente possível para uma empresa colocar em prática o *downsizing* e a reengenha-

> tes desejarão nos próximos dez anos e sem nunca ter de redefinir fundamentalmente o "mercado servido". Contudo, sem essa reavaliação fundamental, a empresa será surpreendida a caminho do futuro. A defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança (Prahalad e Hamel, 1995).

Citando uma pesquisa de *The Wall Street Journal*, os autores afirmam que o processo de reestruturação não garante necessariamente maior valor à empresa, podendo ocorrer até mesmo o contrário:

> A reestruturação raramente resulta em melhoria fundamental da empresa. Na melhor das hipóteses, consome tempo. Um estudo realizado com 16 grandes empresas norte-americanas com pelo menos três anos de experiência em reestruturação revelou que, embora a reestruturação normalmente tenha melhorado o preço das ações da empresa, a melhoria foi quase sempre temporária. Após três anos da reestruturação, esse preço era, em média, bem inferior às taxas de crescimento anteriores, registradas na época em que foi iniciada a reestruturação. O estudo concluiu que um investidor astuto deve interpretar um anúncio de reestruturação como um sinal para venda, e não para compra (Prahalad e Hamel, 1995).

A abordagem de Prahalad e Hamel difere da de Porter em alguns aspectos que merecem ser ressaltados. O primeiro deles refere-se ao foco da transformação organizacional, dirigido predominantemente para fora. Isso deve acontecer não só do ponto de vista da busca de informações sobre o ambiente, como o planejamento estratégico tradicional recomenda e Porter reafirma, mas também como objetivo orientador do próprio processo de mudança que se quer implementar. Isso significa que, quando advogam a reinvenção do setor, Prahalad e Hamel afirmam que a competitividade empresarial está condicionada à possibilidade de a empresa transformar não só a si própria mas também seu setor, estabelecendo, com isso, uma referência nova para todos os que nele atuam: concorrentes, fornecedores, clientes etc. É interessante observar como essa posição reitera o caráter sistêmico dos diferentes níveis de manifestação da competitividade, demonstrando que os vínculos de dependência entre os diferentes níveis se estreitam no mundo moderno. A passagem a seguir ilustra essa afirmação:

> Muitos gerentes encarregados da tarefa de gerenciar a transformação organizacional se esquecem de perguntar: "Transformar-nos em quê?" O ponto é que a agenda da transformação organizacional precisa ser direcionada por uma visão da agenda de transformação do setor: como desejamos moldar o setor nos próximos cinco ou dez anos? O que precisamos fazer para garantir que o setor evolua da forma mais vantajosa para nós? Que habilidades e recursos precisamos começar a desenvolver agora para ocupar uma posição de liderança no setor no futuro? (Prahalad e Hamel, 1995.)

Para Prahalad e Hamel, a diferença entre empresas competitivas e não competitivas é a diferença entre empresas líderes e empresas seguidoras dentro do mesmo setor. As primeiras, ao se reinventar, reestruturam o setor, enquanto as segundas beneficiam-se das descobertas das líderes e da velocidade com que hoje é possível copiar e implementar as melhores soluções.

Competências essenciais e arena de oportunidades são também conceitos que conferem especificidade à obra de Prahalad e Hamel. Para eles, as "portas das oportunidades futuras" se abrem apenas para as empresas que desenvolvem competências para isso. Trata-se de uma espécie de *decifra-me ou te devoro* da competitividade empresarial, para o qual as empresas devem preparar-se. Os exemplos aparecem em grande quantidade:

> Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Na Sony, esse benefício é o "tamanho de bolso" de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização. Na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a competência essencial, em nível bastante macro, é a gestão logística (Prahalad e Hamel, 1995).

A importância da competição pela liderança em competências está na precedência da competição pela liderança em produtos. O desenvolvimento de uma competência não está vinculado diretamente a um produto, mas a vários deles, uma vez que o objetivo desse desenvolvimento é o benefício que trará ao cliente, e não o produto em si: "A busca incansável da Sony pela liderança em miniaturização permitiu à empresa acesso a uma ampla gama de produtos de áudio pessoais. As competências específicas da 3M em adesivos, substratos e materiais avançados geraram dezenas de produtos".

A busca e a internalização das competências essenciais definirão as empresas que estarão competindo pela *arena de oportunidades* do futuro. Entretanto, tal competição não ocorrerá exclusivamente entre empresas, mas também entre coalizões de empresas. Isso porque determinadas oportunidades somente poderão ser aproveitadas com a integração de competências que uma única empresa não teria condições de desenvolver isoladamente. Surgem assim as redes de empresas que caracterizam o ambiente de negócios da atualidade, normalmente aplicadas a setores complexos e de alta intensidade tecnológica, como a TV interativa, os conversores a cabo e os dispositivos de comunicação pessoal e de geração de imagens.

Prahalad e Hamel valorizam a história das organizações e suas experiências acumuladas ao longo do tempo. Apesar de recomendar um processo de destruição criadora do conhecimento por meio do "desaprendizado", eles consideram que a empresa "é um reservatório de experiências" vivenciadas por seus funcionários. O que as diferencia, em grande parte, é a "capacidade relativa" desses funcionários de extrair conhecimento dessas experiências.

As pessoas aparecem no texto de Prahalad e Hamel com maior freqüência do que no dos demais autores analisados neste capítulo. Ocupam papel importante como agentes do processo de mudança estratégica, uma vez que "não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário". Isso tem impacto na formulação da "intenção estratégica", que não deve ser exclusivamente uma formulação correta e bem elaborada, mas preci-

A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. É assim que, no final dos anos 1980 e início dos 90, a gestão de recursos humanos deixaria de ser estratégica devido a uma condição genérica, como o fato de as pessoas serem o principal ativo da organização ou porque pessoas motivadas seriam, por definição, mais produtivas e engajadas ou ainda por estar alinhada a uma estratégia global. Pessoas passam a ser estratégicas somente nas situações em que o ser humano "é visto e tratado como uma fonte de vantagem competitiva" (Kochan e Dyer, 1992).

Essa tendência já podia ser identificada em 1986, quando Hendry e Pettigrew (*apud* Brewster e Hegewisch, 1994) demonstravam que a perspectiva estratégica da gestão de pessoas não podia resumir-se a uma ênfase maior das ações planejadas, integradas e coerentemente alinhadas à estratégia de negócios da empresa. Reinterpretando o conceito e introduzindo nele a noção de competitividade, os autores afirmam que é preciso ir além e fazer com que "as pessoas sejam vistas pela organização como um *recurso estratégico*", ou seja, competências necessárias para atingir um posicionamento diferenciado.

Reconhecido como um dos principais autores da área, Lawler apresenta alguns indícios importantes quando demonstra que são quatro as exigências que pesam sobre a função nas empresas pressionadas pelos tempos de globalização: devem ser estratégicas, competitivas, focadas nos processos de mudança organizacional e responsáveis pelo envolvimento do funcionário com elas, seus negócios, processos e produtos.

Os aspectos destacados por Lawler de certa forma sintetizam o que o modelo competitivo de gestão de pessoas agregou das escolas anteriores. Continua tendo como núcleo de atuação o comportamento humano, como queria a escola de relações humanas; deve alinhar esse comportamento às estratégias da organização, sem o que sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutiva; terá de lidar com um ambiente de permanente transformação, característico destes tempos de turbulência e mudança; e sobretudo terá de demonstrar sua capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa. Esse será o elemento básico de orientação do modelo competitivo de gestão de pessoas. Ele é qualificado como *competitivo* por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de *competitividade* que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de *competências*.

10. Considerações finais

Como ficou demonstrado, a história da administração de recursos humanos revela que, mais que a adoção de políticas ou instrumentos padronizados, o que caracteriza uma nova fase é a internalização e a operacionalização de um novo conceito. Um novo modelo se caracteriza por uma nova lógica que dá coerência e direcionamento para as práticas de gestão. As organizações mais pressionadas pelo mercado e que têm acesso a técnicas e conceitos inovadores com maior facilidade chegam primeiro e passam a ser consideradas *benchmarks* da área. Elas estabelecem referên-

cias que passam a ser seguidas por aquelas que se espelham no que ocorre com o chamado *mercado*. Consultores indicam novos caminhos e profissionais se reciclam por meio das mais variadas formas de aprendizagem, e assim se institui o novo conceito de realidade organizacional.

A reduzida distância histórica não permite ainda visualizar o resultado final desse processo de mudança, mas há alguns sinais consistentes de como as organizações vêm tentando reposicionar-se. Em primeiro lugar, ao usar o termo *modelo* em substituição à idéia de sistema, área ou setor, busca-se ampliar o âmbito das ações de RH dando-lhes nova dimensão e abrangência. Assim, torna-se mais fluida e flexível a linha divisória que separa o que faz parte do que não faz parte da gestão de pessoas nas organizações. Isso leva a considerar não somente a estrutura, os instrumentos e as práticas normatizadas como elementos componentes do modelo, mas também tudo aquilo que interfere significativamente nas relações entre os indivíduos e a organização.

O modelo pode abranger, por exemplo, os procedimentos que a empresa utiliza para envolver os funcionários com suas definições estratégicas, a maneira pela qual estimula determinado tipo de relação com os clientes ou a imagem que passa internamente de seus produtos, dos equipamentos utilizados, do desenvolvimento tecnológico e outros temas organizacionais de relevância. Os profissionais especializados passam a reconhecer tacitamente que a área de recursos humanos perde o poder de monopólio sobre o comportamento organizacional para compartilhá-lo com outras instâncias da empresa, em particular as próprias chefias diretas.

A expressão *gestão de pessoas* também não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de administração de recursos humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter da ação — *a gestão* e seu foco de atenção: *as pessoas*. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se *gestão* uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser *gerido*. Um navio é dirigido, uma empresa administrada, uma relação humana pode, no máximo, ser orientada caso se admita que os dois agentes tenham consciência e vontade próprias.

A opção por utilizar *pessoas* no lugar de *recursos humanos* é ainda mais diferenciadora do novo conceito. A administração tradicional foi construída em torno da idéia de otimização de recursos. Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e *pessoas* sempre foi seu principal objetivo. Na fase das grandes máquinas mecanizadas, na fase da segunda onda de produção fabril massificada, como a denomina Toffler (1994), a "maximização" dos recursos era o paradigma básico. As pessoas foram transformadas em *recursos* para que se justificasse o investimento nelas e houvesse um parâmetro comum de como administrá-las. Essa foi uma maneira eficiente de demonstrar a preocupação específica da administração com o chamado *fator humano na empresa*. Nessa fase da teoria organizacional, administrar recursos humanos significava otimizar sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo.

Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem-se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criativi-

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: FEA-USP, 1987. Tese de livre-docência.

BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A. *Human resource management in Europe*: issues and opportunities in policy and practice in european human resource management. The Price Waterhouse Cranfield survey. London and New York: Routledge, 1994.

CAVE, A. Employee relations: a new framework. In: ARMSTRONG, M., ed. *Strategies for human resources management*: a total business approach. London: Kogan Page, 1994. p. 132-149.

CONRAD, P.; PIEPER, R. Human resource management in the Federal Republic of Germany. In: PIEPER, R. *Human resource management*: an international comparison. Berlin/New York: De Gruyter, 1990.

EBOLI, M. P. *Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira governamental*. São Paulo: FEA-USP, 1990. Dissertação de mestrado.

FISCHER, A. L. *Impactos do Proálcool nas relações de trabalho da agroindústria canavieira*. 1992.

_____. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas*. São Paulo: PPGA/FEA-USP, 1998. Tese de doutoramento. Mimeo.

FLEURY, M. T. F. *Símbolos nas relações de trabalho*: um estudo sobre relações de trabalho em empresa estatal. São Paulo: FEA-USP, 1986. Tese de livre-docência.

FOMBRUM, C. J.; TICHY, N. M.; DEVANNA, M., eds. *Strategic human resource management*. New York, 1984.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E.E. Challenges to the established order. In: GALBRAITH, J. R., ed. *Organizing for the future*: the new logic for managing complex organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 1-12

GRATTON, L. A arte de administrar as pessoas. *Gazeta Mercantil*, "Mastering Management", n. 8, 16 out. 1997.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia*: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Cleveland/New York: World Pub. Co., 1966.

KILMANN, R. H.; SHELLMAN, J.; UZZY, B. Integrating different approaches for achieving competitiveness. In: KILMANN, R. H.; KILMANN, I., eds. *Making organizations competitive*. San Francisco/Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1991.

KOCHAN, T. A.; DYER, L. Manager transformational change: the role of human resource professionals. *Sloan Working Paper*, 3420. Mass.: MIT, 1992.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN JR., A. M. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter*: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SPRINGER, B.; SPRINGER, S. Human resource management in the U.S.: celebration of its centenary. In: PIEPER, R. *Human resource management*: an international comparison. Berlin/New York: De Gruyter, 1990.

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. *Human resource management*: an international comparison. Berlin/New York: De Gruyter, 1990.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. *Criando uma nova civilização*: a política da terceira onda. Rio de Janeiro: Record, 1994.

AUTOR

André Luiz Fischer

Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Mestre em Ciências Sociais e doutor em Administração de Empresas pela FEA-USP. Vice-coordenador do curso de MBA/RH da FIA-FEA-USP e supervisor de projetos de pesquisa e consultoria da Fundação Instituto de Administração (FIA), instituição conveniada com a FEA-USP. Atua como consultor de empresas em áreas como diagnóstico de ambiente e gestão da cultura e do clima organizacional, entre outras.