

Existem vagas, mas faltam trabalhadores...

Reeducação: o grande desafio na gestão de pessoas

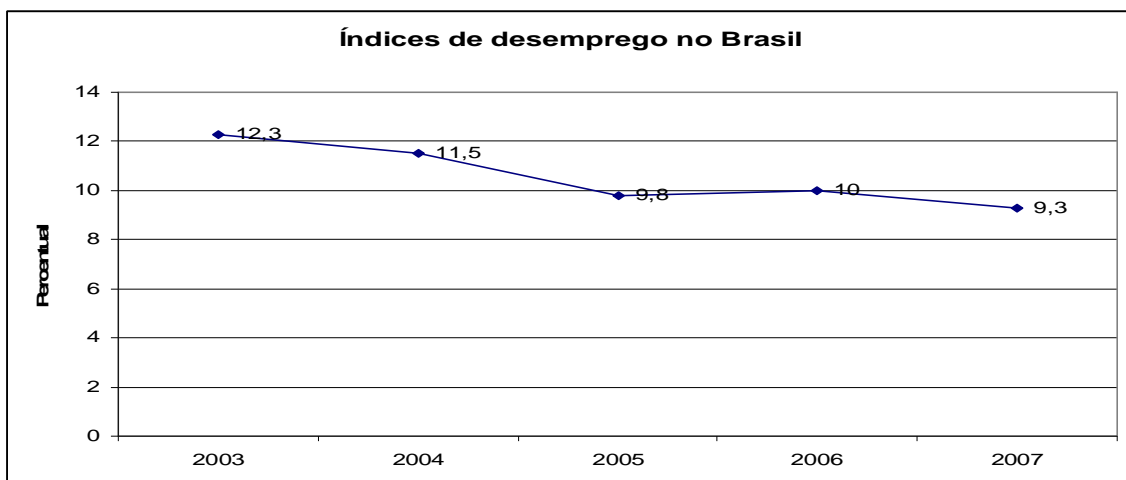
POR Eliane Soares Mendes Franco

Artigo publicado na revista *DOM* da Fundação Dom Cabral de junho 08

Algumas frases, bastante difundidas, assombraram nossos profissionais por algumas décadas. Entre elas, "se você sair hoje, amanhã teremos aqui uma fila de substitutos que dobrará a esquina". Afinal, onde está esse imenso "contingente de reserva" exaltado durante muitos anos por lideranças ameaçadoras? Recente pesquisa da FGV aponta a necessidade imediata de 200 mil trabalhadores para atender, em níveis mínimos, apenas o setor de construção civil no Brasil. É um fenômeno que começa a ser observado em vários setores, e muitas empresas já identificaram que a seleção de pessoas vem sendo substituída pela prática da "seleção de empresas", o que deixa o processo decisório na mão do trabalhador competente.

Com o investimento em novas tecnologias ocorrendo em bom número das empresas brasileiras, poder-se-ia deduzir que as taxas de desemprego no Brasil seriam ampliadas. Mas o que constatamos é que elas têm caído regularmente ano a ano, como se pode perceber no **Gráfico 1**.

Gráfico 1



Fonte: IBGE

Obviamente, esses números variam quando analisados regionalmente. A realidade sobre a redução do desemprego na região sudeste é ainda mais satisfatória. No entanto, do ponto de vista qualitativo, o índice de desemprego – de aproximadamente 8%, em 2007, nas capitais da região sudeste (Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo) – pode ser visto como uma referência aos “desempregáveis”, uma expressão mais adequada. O que ocorreu: um enorme abismo se abriu entre o perfil das pessoas “disponibilizadas” no mercado e o que as empresas esperam delas nos dias de hoje.

Numa pesquisa que realizamos em 2006 com empresas do setor têxtil, verificamos as “expectativas patronais”, que evidenciaram a forte insatisfação das empresas e a inadequação do trabalhador brasileiro às suas necessidades.

“O empregado hoje, o funcionário, ele ainda tem uma necessidade muito grande de que mandem nele, de que digam o que ele tem que fazer, de que dêem uma direção para o trabalho dele; a maioria tem essa dificuldade, um desinteresse. A gente percebe que eles estão ali exclusivamente para ganhar o sustento e ir embora; eles não têm aquele interesse em aprender, aquele comprometimento que a gente precisa, aquele sonho de crescimento dentro da própria empresa”. (EL, Empresa 6, 2º seminário: 6 - em FRANCO, 2006)

Mas, por que ocorre isso? E por que os trabalhadores, particularmente os disponibilizados no mercado, foram encaixados na categoria “desempregáveis”? Seriam eles próprios os responsáveis por essa situação, devido à sua baixa ambição, ao comportamento letárgico, à falta de iniciativa e interesse?

Durante mais de 30 anos, considerando-se a revolução industrial de 1945 como marco inicial do processo de “mecanização” do trabalhador, a indústria brasileira esmerou-se em construir o perfil do “operário padrão” – um profissional afinado com as exigências de produtividade que marcaram a primeira fase do período industrial, e sobre o qual não recaíam exigências além daquelas operacionais que a mão-de-obra deveria cumprir, como pontualidade, rapidez, atenção concentrada e obediência, dentre outras.

Com maestria, conseguiu-se desenvolver o perfil do operário do taylorismo e, dessa forma, sobreviver à ordem mundial das décadas de 50 a 80. Hoje, o que mais gera estranheza é estarem todos – empresários, gerências e o próprio pessoal de Recursos Humanos –, surpresos com o fato de que o tão sonhado “cabeça-de-obra” – aquele trabalhador que participa, se compromete, raciocina, cria, planeja, quer crescer e aprender – não está disponibilizado no mercado, mas sim aquele que por longo tempo foi “construído” – a mão-de-obra brasileira.

Uma nova realidade bate à porta das empresas

A invasão dos produtos importados no mercado nacional e a intensificação da concorrência, com a disputa num mercado aberto e globalizado, obrigaram as organizações a se tornarem mais competitivas. Com isso, dois grandes desafios trouxeram significativas mudanças para as empresas: a necessidade de reduzir custos e produzir com qualidade.

O primeiro desses desafios impactou a gestão de pessoas, pois foi preciso reduzir a hierarquia em toda a organização. Rapidamente, as empresas – com os olhos na “experiência Toyota” de produção enxuta – aplicaram, com determinação, o *downsizing*. A fábrica verticalizada com diversos níveis de supervisão foi frontalmente substituída por estruturas horizontais, nas quais os operadores passaram a realizar tarefas antes delegadas às lideranças. Assim, a racionalização chegou abruptamente às empresas, firmando-se na redistribuição de tarefas e na maior responsabilização dos operários.

Para superar o segundo desafio – produzir com qualidade –, as empresas, não menos rapidamente, realizaram a modernização tecnológica e, novamente, se espelharam nos modelos de gestão que estavam em franca expansão no Japão e nos Estados Unidos, como o planejamento estratégico, o programa 5S, a gestão participativa, os círculos de controle da qualidade, o *kaizen*, o *just in time*, dentre outros. Para que os operários passassem a realizar tarefas antes delegadas a líderes, encarregados, supervisores e até gerentes, obtendo os comportamentos indispensáveis às novas ferramentas de gestão e tecnologias, foi preciso contar com aspectos cada vez mais subjetivos dos trabalhadores em empresas de todos os segmentos.

Segundo dados da revista *Você S/A*, de maio de 2000, 87% das organizações demitiam profissionais, naquele momento, por causa de suas atitudes, temperamento pessoal, maneira como se relacionavam, desinteresse pelo aprendizado contínuo, dificuldade em lidar com o inusitado e incapacidade de liderar equipes, o que certamente estaria impedindo a empresa de atingir seus novos objetivos.

Esse cenário trouxe elementos inéditos para a ação do trabalhador, visto que nenhum sistema de qualidade ou novas tecnologias podem ser implementados sem o comprometimento e o envolvimento subjetivo do funcionário, antes preparado apenas para fazer, e que agora precisava focar em atributos mais pessoais: flexibilidade, engajamento, habilidade de se relacionar positivamente e cooperar em equipe, capacidade de participação madura e consciente nos processos de melhoria contínua, habilidade em lidar com as mudanças e interesse no aprendizado contínuo (FRANCO, 2006). Ou seja, de repente, as empresas passaram a precisar do trabalhador do “pescoço para cima”. Isso sem falar de aspectos como valores e princípios éticos, tão banalizados nessa sociedade do “ter”.

Mas, quem preparou o “cabeça de obra”? Quem se comprometeu com essa redefinição de perfil? Quem investiu nessa empreitada? E como esperar que esse novo trabalhador brasileiro esteja por aí, pronto para ser recrutado?

Desavisados, muitos empresários e profissionais de RH ainda discursam: “precisamos captar talentos, para fazer uma boa gestão de pessoas”. O que a realidade impõe é que as empresas se preparem para uma nova concepção de captação de pessoas a serem transformadas em talentos ou teremos, em breve, problemas assustadores de suprimento de pessoal em nossas organizações.

Analisando-se a curva de crescimento econômico do Brasil (**Figura 1**) e associando-a aos índices de redução de desemprego ao longo dos últimos anos, citados anteriormente, podemos perceber as dificuldades já vivenciadas pelas empresas nos processos de recrutamento de trabalhadores.

Figura 1



Fonte: Veja On Line

Como se pode verificar, o Brasil acumulou taxa de crescimento de 24% na última década. Apesar de apresentar taxas absolutamente modestas, especialmente se comparadas aos índices da China – que cresce em dois anos o que crescemos em dez –, esses índices mostram uma curva com tendência de alta. Mantida essa tendência de crescimento econômico associado à redução de desemprego, e apesar da implementação de novas tecnologias que, em princípio, levariam a uma redução de vagas e oportunidades no mercado de trabalho, podemos deduzir que as empresas já estão dependentes do grupo de trabalhadores que hoje elas consideram como “desempregáveis”.

Investimento prioritário: reeducação do trabalhador

Essa situação quase epidêmica de dificuldade de reposição ou de ampliação do quadro requer das empresas um projeto consistente e urgente de reeducação dos perfis de trabalhadores. Referimo-nos aqui a um projeto de formação de competências tanto no âmbito técnico/tecnológico quanto, e especialmente, no âmbito comportamental e subjetivo do trabalhador, o que tem sido a maior queixa das organizações.

Um projeto de reeducação de trabalhadores deve também contemplar avanços quanto à sua escolaridade; pois, segundo dados do IBGE, a média anual das pessoas ocupadas com 11 anos ou mais de estudo avançou de 47% em 2003, para 49% em 2004 e 50% em 2005. Em 2006, esse índice ficou em torno de 51%, confirmando assim a tendência de ampliação da escolaridade do trabalhador brasileiro, o que parece diretamente associado às novas demandas de recursos humanos das empresas.

Outro aspecto importante a ser assimilado pelas empresas, em tempos de necessidade de construção e gestão de novas competências, é que essa construção se dará não só mediante atividades formais propriamente ditas, mas especialmente por meio da cultura vigente na organização, da atuação das lideranças, da intensificação dos canais de avaliação de desempenho e do *feedback*.

Quando nos referimos a esse "sistema formador", estamos falando de uma nova maneira de pensar e administrar a gestão dos indivíduos no interior das organizações, que leva em conta o interesse e as necessidades humanas desses trabalhadores, há anos colocados à margem dos focos e das prioridades empresariais. Assim, serão mais bem conciliados os interesses de partes distintas, o que é indispensável para que as empresas atuem como se espera delas nos dias de hoje.

O desenvolvimento de pessoas deve ser um propulsor da projeção da empresa no mercado atual e futuro. Por isso, seu foco deve estar nas competências demandadas "hoje e amanhã" pela organização. Por essa razão, qualquer plano de desenvolvimento de pessoas depende do planejamento estratégico da empresa. O desenvolvimento de pessoas baseado no modelo de competências torna-se, assim, uma estratégia de sustentabilidade e de sucesso da empresa, sem que se perca a poderosa capacidade de valorização do ser humano.

Obviamente, o desenvolvimento de pessoas, por si só, não garante o sucesso da organização, uma vez que outras variáveis influem em qualquer empreendimento (tecnológicas, mercadológicas, financeiras etc.). Além disso, o desenvolvimento de pessoas só pode ser entendido como investimento efetivo, quando há retorno real. E isso depende especialmente de uma política de recursos humanos que favoreça a "retenção" das pessoas na organização. Caso contrário, todo investimento terá sido mera despesa ou desperdício.

Um programa de desenvolvimento de competências deve ser parte integrante de uma gestão por competências, que dependerá também de outras articulações e medidas a serem adotadas pela empresa, como:

- Um planejamento estratégico que evidencie a visão de “pessoas” da organização no médio e longo prazo (perfis, tendências, necessidades), em coerência com os projetos atuais e para o futuro
- Uma política de recursos humanos formalizada, e abertamente divulgada, que norteie toda a gestão de pessoas na organização. Além das práticas e critérios de captação de pessoas, de desenvolvimento e monitoração, será indispensável investir em ações que garantam a retenção dos indivíduos na organização. Essa política deve evidenciar as competências organizacionais a serem perseguidas e desenvolvidas, considerando-se que indivíduos competentes buscam organizações competentes e, conseqüentemente, atrativas
- Uma cultura empresarial humanizadora que estimule o sentimento de pertencimento e orgulho, como defende Jon Katzenbachem (2003), e um clima organizacional propício a experiências interpessoais positivas, respeitadas, e à auto-realização pelo trabalho
- Uma cultura que evidencie o compromisso com a formação contínua, em que todos busquem melhoria pessoal permanentemente; em que haja no cotidiano o desenvolvimento de novos hábitos e atitudes; e em que todos estejam abertos a essa mudança, especialmente as lideranças e os funcionários de mais alto nível hierárquico
- Uma equipe de líderes sintonizados e conscientes do seu papel na gestão e no desenvolvimento de competências. Isso inclui uma nova percepção do desenvolvimento de pessoas, como um processo de responsabilidade cotidiana da liderança, contemplando *feedback* contínuo, ações informais e formais de treinamento de pessoas e postura de gestão educadora. A liderança é um referencial de competências comportamentais para todos
- Um SAD (Sistema de Avaliação de Desempenho de Pessoas) amadurecido, com *feedbacks* contínuos e planos de ação efetivos. Esses planos devem garantir uma co-responsabilidade de empregados e lideranças no desenvolvimento pessoal e profissional de todos na organização. Na gestão de competências, os indivíduos precisam ser tratados com transparência e confiabilidade, de modo que não sejam admitidas demissões-surpresa. Quando a empresa conclui que, apesar de todos os esforços empreendidos, o indivíduo não alcançou o perfil de competência esperado, ele estará sabendo disso tanto quanto sua liderança. Assim se combatem os processos de demissão compulsória e compulsiva existentes em muitas organizações
- Um sistema de remuneração e valorização de pessoas, implementado e sustentado continuamente pelo SAD, que norteia as competências a serem desenvolvidas e leva em conta as diferenças de desempenho entre as pessoas. Um bom sistema de remuneração, com abertura para o crescimento junto com a

empresa, é elemento de forte impacto sobre o poder de captação e retenção dos recursos humanos, podendo também viabilizar melhorias em seu desenvolvimento, pois permitirá ao trabalhador investir em sua evolução acadêmica.

Conclusão

Graças ao processo de reduções hierárquicas e ao “fenômeno qualidade” que invadiram as empresas brasileiras, especialmente a partir dos anos 80, o trabalhador brasileiro precisou ampliar e aprofundar significativamente sua atuação, até então sobreposta por uma escala interminável de chefias que pensavam, planejavam e criavam. Essas novas exigências organizacionais reduziram o universo de profissionais considerados realmente “competentes” para enfrentar a nova realidade do mercado de trabalho.

É certo que empresas competentes em sua gestão de pessoas estão muito mais aptas a manter em seus quadros esses trabalhadores competentes. Nunca como hoje a administração de recursos humanos e gestão de pessoas foi tão estratégica e importante. Isso subentende um RH mais próximo da gestão do negócio, para identificar demandas alinhadas ao futuro; mais consultor e menos operacional; menos fiscalizador ou legalista e mais educador. Que seja capaz de disseminar uma cultura de desenvolvimento contínuo e alta performance por toda a organização. Um RH mais estratégico e menos ingênuo que se possa perceber como lado inseparável da moeda chamada “competência organizacional”.

Naturalmente, essa nova postura depende da redefinição de métodos e estratégias da direção da empresa, mas muito mais do que isso, a atitude do RH depende especialmente dos valores que a empresa sustenta como seus e nos quais põe de fato o seu olhar, seu investimento e sua atenção.

A competência na gestão de RH tornou-se um fator de sobrevivência das organizações. Deixa de ser responsabilidade exclusiva do setor de recursos humanos, para ser um compromisso empresarial. Empresas que se têm mantido apenas nos “deveres” para com os trabalhadores, certamente já identificaram que a prática da seleção de pessoas vem sendo substituída pela prática da “seleção de empresas”, o que deixa o processo decisório na mão do trabalhador competente. Nem os mais modernos e eficazes processos seletivos conseguirão resolver os problemas de uma empresa incapaz de desenvolver e reter seus talentos.

É certo que uma nova atitude na gestão de RH, com foco na valorização e desenvolvimento de pessoas, deixou de ser uma opção empresarial e se tornou uma decisão estratégica, com o objetivo de viabilizar um quadro de pessoal que otimize os resultados da organização em tempos de intensa competitividade, não somente mercadológica, mas especialmente de mão-de-obra competente.

ELIANE SOARES MENDES FRANCO é sócia diretora da DIFERENCIAL RECURSOS HUMANOS em Itaúna-MG e professora de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas no curso de Administração da Universidade de Itaúna, com especializações na área da pedagogia organizacional e formação profissional e mestrado em Educação Tecnológica.