

COMPETITIVIDADE E GESTÃO DE PESSOAS

Claudia Maria Moreira Castagnino

Professora do Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia

"Num mundo de relações econômicas e sociais voláteis, em que os desejos e necessidades dos consumidores se alteram com muita rapidez e os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos, a sobrevivência das empresas é constantemente ameaçada." Assim se manifestou o professor Francisco Olivieri no primeiro artigo da série Competitividade, publicado na *Embanews* em agosto/2007.

Nesse cenário, consolidado a partir da década de 1990, as organizações passaram a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta para as demandas internas e para o enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente.

Para fazer face à nova realidade, as empresas fabricantes e usuárias de embalagem necessitam de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, em oposição ao perfil exigido até então, de submissão e obediência; ao mesmo tempo, o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais passa a ser essencial para o êxito da descentralização do processo decisório. Pode-se afirmar que o grande desafio dos gestores na atualidade é o de gerar e manter o comprometimento das pessoas, o que só se concretiza à medida que elas percebam que a relação com a organização lhes traga valor.

Cada vez mais as empresas buscam esse comprometimento, que é garantia de criação e sustentação dos diferenciais competitivos – ao ganhar voz nas organizações, as pessoas tornam-se fonte de pressão. Com tal pressão, as organizações mostram-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades de seus funcionários. Estes, por sua vez, buscam maior espaço para desenvolvimento pessoal e profissional, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional.

Para desenvolver um modelo de gestão de pessoas que forneça as bases para a compreensão da realidade e para a construção de diretrizes e instrumentos que garantam uma gestão coerente e consistente no tempo, Joel de Souza Dutra identificou "idéias-força", valores subjacentes em conceito ou prática de gestão de pessoas:

- **Desenvolvimento mútuo:** processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas;
- **Satisfação mútua:** ajuste entre os objetivos estratégicos e de negócios da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas;
- **Consistência no tempo:** a gestão de pessoas deve oferecer parâmetros estáveis no tempo, para que a empresa e as pessoas possam situar-se de forma relativa em diferentes circunstâncias.

Para assegurar a efetividade do modelo, algumas condições precisam estar presentes:

- **Transparência:** clareza de critérios que norteiam a gestão de pessoas e informações constantes sobre a forma de aplicação desses critérios;
- **Simplicidade na formulação e aplicação dos critérios:** é fundamental para facilitar a compreensão, a análise, a discussão, o consenso, a aceitação e o comprometimento em torno dos valores e sua prática;

- **Flexibilidade:** os critérios para a gestão de pessoas precisam ajustar-se aos diferentes contextos e às pressões impostas por suas transformações.

Para a construção de um modelo de gestão de pessoas, devemos considerar:

Papel das pessoas: as pessoas estão tomando para si a responsabilidade de gestão de carreira e cobrando da empresa condições objetivas de desenvolvimento profissional;

Papel das empresas: as empresas devem criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e condições para a mútua satisfação das expectativas e necessidades. Para que isso ocorra, é preciso estar em constante interação com as pessoas, para conseguir impulsionar, por meio delas, sua competitividade, mediante mútuo comprometimento;

Processos de gestão de pessoas: a gestão de pessoas deve considerar os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização delas.

Movimentação: inclui captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação.

Desenvolvimento: capacitação, carreira e desempenho.

Valorização: remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Bases estruturais: conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas, traduzidos pelas políticas e práticas existentes na organização e que orientam o comportamento.

Processos de apoio: constituem interações não ligadas exclusivamente à gestão de pessoas, mas fundamentais para que ela possa ser efetiva, ou que tendem a influenciá-la. São eles: informações, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade.

Processos de informações: fluxo de informações, estruturado ou não, que flui da empresa para a pessoa e vice-versa;

Processos de comunicação: englobam os canais e veículos de comunicação entre empresa e pessoas, entre pessoas e empresa, entre pessoas da empresa, e entre pessoas, empresa e comunidade;

Relações sindicais: tratam da relação entre empresa, pessoas e sindicatos representativos dos trabalhadores;

Relações com a comunidade: conjunto de políticas e práticas que balizam as relações entre empresa, pessoas e comunidade.

Em próximos artigos, daremos continuidade à apresentação dos processos de gestão de pessoas, um dos alicerces da empresa competitiva. Antes, porém, convido os leitores a uma reflexão: como é a gestão de pessoas na sua empresa?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, Joel S. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2008

