

Da Administração de Pessoal à Gestão de Pessoas

Apesar do comentário de Stephen Kanitz (revista Veja de 24/01/07 – Coluna Ponto de vista) quanto à formação profissional em administração e os administradores não-profissionais (estes identificáveis por usar o termo de Gestão como prática de suas atividades profissionais), o qual eu descordo com veemência (e sou formado em administração de empresas), acredito que a gestão veio trazer uma evolução nas práticas anteriores, pois foram incorporadas novas teorias e práticas administrativas direcionadas ao desenvolvimento dos funcionários.

A esta evolução foi incorporado nas atribuições do RH o desenvolvimento do funcionário, algumas identificadas como atividade de Desenvolvimento Organizacional, portanto transcendendo as obrigações legais da relação trabalhista para uma transposição para as necessidades da empresa.

Quando começamos a ter uma mudança nas prioridades empresariais e acreditando que aqueles que poderão fazer a diferença são os funcionários e outros colaboradores, estamos desta forma crendo em outro grande ativo da empresa (conjunto de recursos – tão importante quanto tecnologia, equipamento, caixa, etc...), que são as pessoas – muitos caracterizam como Capital Humano, de forma figurativa análoga ao Capital Econômico.

Assim sendo, recursos começam a ser investidos no desenvolvimento das competências individuais e de grupos, da geração das informações e o gerenciamento inteligente das mesmas, constituindo o famoso Capital Intelectual da empresa.

Como estas informações e conhecimento devem ser espalhados e absorvidos pelos funcionários e colaboradores, começamos então a utilizar técnicas específicas para isso, assim como a tecnologia da informação para facilitar este processo (através da Internet ou da Intranet), e com este conjunto de atividades desenvolvemos a Gestão do Conhecimento. Nas atividades médicas temos esta prática através de pesquisas em bibliotecas eletrônicas, congressos, simpósios, etc..., mas para as demais atividades não-médicas temos que elaborar um pouco melhor as técnicas de gerenciamento destas informações (conhecimento) para que este processo tenha uma maior eficiência.

Gestão de Pessoas e as Lideranças para o desenvolvimento de Competências

Quando falamos de pessoas sempre questionamos qual é o papel da liderança, por que nada ocorre se os líderes não conduzirem de forma

apropriada o seu time. Temos também que ter em mente, toda a vez que discutimos competências (gestão das habilidades), que devemos considerar de forma individual e no âmbito coletivo (corporativo). As competências podem ser gerais, que agregam um grupo de competências específicas, ou mais especializadas, estas voltadas principalmente para atividades mais técnicas.

A liderança (ação do líder) deverá considerar as competências como forma de maximizar a eficiência do trabalho e da geração de diferenciais, permitindo desta forma uma maior sustentabilidade para uma organização. Empresas sem bons líderes não sobrevivem, e constantemente vemos isso no desempenho das mesmas. Quando falamos de vantagem competitiva, podemos dar um exemplo da diferença do líder na Organização, como a TAM do Comandante Rolim versus a dos dias atuais.

Podemos ter no grupo de competências gerais as de relações interpessoais: tais como trabalhar em equipe, uma boa comunicação interpessoal, conviver bem com a diversidade; competências organizacionais: como implementar mudanças, inovações, promover o desenvolvimento da organização, etc...

O que percebemos é que as empresas e as lideranças não têm uma clara distinção das competências individuais das organizacionais, criando buracos e falhas nos desenvolvimentos das mesmas, portanto este é o grande desafio dos líderes. O fato é que os líderes medianos, comparado com os demais grandes líderes do mercado, é que não atingem grandes objetivos / metas empresariais, pois não alocam os recursos de forma adequada (estamos longe de se falar de elaboração / implementação estratégica), consequentemente a empresa como um todo perde.

Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica

Poderíamos aqui lançar uma série de informações sobre o que foi publicado somente nos últimos dois meses sobre Gestão de Pessoas, tais como Idéias, Produtos e Líderes para 2007, Caça aos Talentos (ambas capas da revista Exame), onde a competição para ter as melhores pessoas já está caracterizada como um grande diferencial empresarial.

Quando abordamos gestão estratégica não podemos deixar de mencionar o BSC (*Balanced ScoreCard*), a ferramenta de implementação estratégica que se tornou referência nos últimos dez anos.

O BSC aborda quatro perspectivas, sendo elas: Financeira, Mercado, Processos e Aprendizado. Intuitivamente percebemos que o mais importante para a empresa é a sua condição financeira (sobrevivência), sendo que a sua participação e interação com o mercado irão projetar as oportunidades para o seu crescimento. Entretanto, nas outras duas perspectivas existe uma relação direta com pessoas e os seus conhecimentos. Portanto, a sustentabilidade da empresa está dependente da relação sólida com os seus funcionários e colaboradores. A Cadeia de Valor que Michael Porter usa como vantagem competitiva, está atrelada aos processos da empresa e sua interligação com as atividades da empresa – agregando valor ao longo do processo, que deverá ser percebido pelo cliente.

