

Políticas e diretrizes na gestão de pessoas e equipes

Na era industrial, o capital financeiro era o recurso estratégico das empresas. Hoje, na nova era que começamos a viver, os recursos estratégicos são a informação, o conhecimento e a criatividade. Como esses recursos são obtidos com e por meio das pessoas, elas passam a ser o capital mais importante da empresa.

Se considerarmos as modernas tendências, passa a existir uma preocupação com pessoas e lucros (empresas pró-pessoas e pró-lucros). Na verdade, as pessoas (colaboradores internos – funcionários, e externos – fornecedores, parceiros e clientes) são os verdadeiros geradores dos lucros.

Apesar disso, a postura não deve ser paternalista. As pessoas devem fazer por merecer o que recebem (gerenciamento do desconforto) e a empresa precisa identificar, reconhecer e recompensar aqueles que fazem o sucesso da organização (gerenciamento de conseqüências).

John Naisbitt e Patricia Aburdene (1985) propõem que a nova empresa, ao formular suas políticas e diretrizes de gestão de pessoas e equipes, considere, pelo menos, os dez seguintes pontos básicos:

1. as pessoas mais bem preparadas e brilhantes gravitarão em torno de empresas que promovam o crescimento individual;
2. o novo papel do gerente é criar a visão, promover a aprendizagem, orientar e construir os compromissos;
3. as pessoas mais capacitadas almejam propriedade psicológica e real (material) em uma empresa, possibilidade ofertada pelas melhores empresas;
4. as empresas estão cada vez mais voltadas para serviços de terceiros, passando da mão-de-obra recrutada para a mão-de-obra contratada (relação de emprego *versus* relação de trabalho);
5. o estilo de administração autoritária está cedendo lugar a um estilo de administração por pessoas, formando redes;

6. a força empreendedora dentro das organizações (*intrapreneurship*) está criando novos produtos e novos mercados, revitalizando as empresas de dentro para fora;
7. a qualidade é de grande importância;
8. a intuição e a criatividade estão desafiando a filosofia das escolas de administração de que “tudo se baseia em números”;
9. as grandes organizações estão imitando as qualidades positivas e produtivas das pequenas empresas;
10. a economia do conhecimento tem promovido uma mudança maciça da preocupação com a infra-estrutura para a preocupação com a qualidade de vida.

Dentro desse novo enfoque, algumas das características genéricas do colaborador (interno e externo) são:

- satisfeito/feliz/alegre;
- humano;
- competente/capaz de aprender;
- líder – visionário/realizador/coerente;
- automotivado;
- cooperativo/integrador;
- dedicado;
- realizado/realizador/empreendedor/corajoso/ousado;
- comprometido com a empresa;
- persistente;
- negociante/flexível;
- dinâmico/ágil;
- criativo/inovador/intuitivo;
- informado e atualizado;

- comunicativo;
- justo/honesto;
- conhecedor de si mesmo;
- com alto grau de empregabilidade.

Para alcançar todos esses objetivos, entre outras coisas, devem ser implementadas *políticas e diretrizes de gestão de pessoas e equipes*, orientadoras das ações nessa área.

Uma das formas de se elaborar essa política é dividi-la em *diretrizes gerais* e *diretrizes específicas*. O exemplo abaixo é apenas um modelo de tópicos e subtópicos que podem ser utilizados em uma *política de gestão de pessoas e equipes*, e devem ser adequados à organização que os emprega.

- Diretrizes gerais
 - Arquitetura organizacional
 - Flexibilizar a estrutura funcional pelo gerenciamento dos projetos prioritários, destacando as atividades de equipes e garantindo a sinergia e a integração de esforços para obter resultados organizacionais.
 - Descentralizar decisões, sobretudo as relativas aos projetos, programas e atividades aprovados no planejamento estratégico, concedendo *empowerment* para a tomada de decisões com os clientes internos e externos.
 - Manter o sistema de gestão integrada de pessoas e equipes, como suporte do processo de decisão.
 - Transformar a atuação de *gestão de pessoas* como órgão de assessoria das áreas dos clientes.
 - Estimular ações de rodízio de posições gerenciais, preparando, assim, colaboradores multifuncionais com ampla visão organizacional.
 - *Benchmarking*
 - Identificar unidades-padrão, estabelecer indicadores de qualidade e produtividade, tendo como objetivo o *benchmarking* interno.

- Incluir, em todos os projetos desenvolvidos pela área, o *benchmarking* externo (por meio de visitas e pesquisas de campo), em empresas reconhecidas pela excelência em seus produtos e serviços.
- Desenvolver pesquisas de forma permanente e sistemática sobre inovações tecnológicas e metodológicas voltadas para educação, formação e desenvolvimento de pessoas e equipes.
- Excelência pessoal e profissional
 - Promover o engajamento de todo o pessoal na filosofia e objetivos da empresa, assegurando, assim, as condições de permanência e de excelência de desempenho.
 - Buscar a capacitação e o desenvolvimento das pessoas com as consultorias de excelência, para uma educação continuada.
 - Abranger, nas ações de capacitação profissional, programas de integração, formação, qualificação, especialização e aperfeiçoamento que atendam às necessidades do negócio através das pessoas e das equipes.
 - Definir os programas, projetos e atividades de treinamento a partir dos objetivos organizacionais e das necessidades dos clientes, voltados para uma visão de futuro (ênfase no prognóstico) com intenso envolvimento dos colaboradores, levando em conta o planejamento estratégico e a análise dos resultados do *sistema de gerenciamento de desempenho*.
 - Manter programas de qualificação técnica, prevendo a formação de pessoas habilitadas para funções ou cargos que não sejam oferecidos pelos sistemas de educação formais, promovendo a empregabilidade.
 - Estimular e apoiar o autodesenvolvimento, implementando programas que possibilitem o crescimento pessoal e profissional, tornando os colaboradores co-responsáveis pelo seu processo de crescimento na empresa e favorecendo sua empregabilidade.
 - Desenvolver o gestor como educador, possibilitando a educação continuada dos colaboradores e a aprendizagem coletiva no compartilhamento da visão de futuro.

- Formar multiplicadores de novos conceitos da administração empresarial, novas tecnologias, metodologias e estratégias, para tornar auto-sustentáveis os programas implementados pelas consultorias.
 - Adotar métodos científicos para gestão de pessoas, estimulando o uso de novas tecnologias, metodologias e alternativas de capacitação, visando à solução de problemas e à satisfação dos clientes.
 - Atrair, conquistar e manter profissionais competentes, motivados e comprometidos, capazes de cumprir a missão da empresa, de possibilitar sua visão de futuro e de partilhar dos princípios e valores definidos.
- Qualidade e produtividade
- Acompanhar e avaliar a efetividade dos programas de *gestão de pessoas* por meio da análise de desempenho observada e dos resultados da organização.
 - Assegurar a motivação para a qualidade, a produtividade e a busca da excelência, com altos padrões de desempenho em todos os níveis da organização.
 - Estabelecer padrões de comportamento e indicadores de medida da qualidade e da produtividade com relação aos objetivos e resultados esperados pela empresa.
 - Profissionalizar a área de *gestão de pessoas* como fator decisivo para o sucesso da empresa.
- Cultura
- Realinhar a cultura organizacional de forma que possa refletir, na prática cotidiana dos seus colaboradores, os valores e padrões éticos, característicos de uma realidade empresarial à procura da excelência, que busca ser cooperativa internamente e competitiva externamente.
 - Conduzir, de forma contínua, as atividades que resgatam valores que norteiam a missão e os objetivos da empresa, em um processo de aprimoramento da auto-estima e do respeito aos indivíduos, que resulta na motivação compartilhada das realizações da empresa como um todo.

- Imprimir, em todos os programas realizados pela área, a marca dos princípios e valores a serem assimilados pelos colaboradores da empresa: humanização, educação continuada, qualidade de desempenho, integração e cooperação, coerência entre o discurso e a prática e excelência pessoal e profissional.
 - Estimular a manifestação dos comportamentos desejados e negociados com todos os colaboradores, pelos instrumentos de gerenciamento de desconforto e de conseqüências.
- Diretrizes específicas

■ Planejamento de pessoal

O *planejamento de pessoal*, alimentado pela *visão de futuro* e pelo *planejamento estratégico*, deverá dimensionar as necessidades de pessoal em termos qualitativos, quantitativos e econômico-financeiros, contribuindo para que os objetivos da organização possam ser alcançados.

- Promover o exercício contínuo do pensamento estratégico por meio da análise dos fatores ambientais e seus impactos na empresa, detectando ameaças e oportunidades, permitindo uma postura proativa no gerenciamento das pessoas.
 - Estimular o levantamento de propostas alternativas, para atender às necessidades e para garantir a empregabilidade das pessoas, que serão analisadas e avaliadas especialmente em termos de custo sustentado.
 - Desenvolver programas de acompanhamento, controle e avaliação das ações, dos resultados (qualitativos e quantitativos) e dos orçamentos.
- Captação de pessoal

A captação de pessoal será feita com base nas características desejadas para cargos e funções e no potencial de desenvolvimento do colaborador, de forma a garantir a qualidade de pessoal e atender às necessidades da organização.

- Garantir o ingresso, no quadro de pessoal da empresa, por meio de processo seletivo.
 - Formar banco de dados para apoiar programas de aproveitamento e de investimentos nos colaboradores.
 - Elaborar os perfis para os cargos e funções considerando as características gerais identificadas para cada colaborador, respeitando os pré-requisitos exigidos.
 - Apresentar a empresa por inteiro, no processo de captação, especialmente nos aspectos relacionados com sua visão de futuro, sua missão e seus valores e princípios, para que o candidato possa fazer uma opção consciente.
- Educação empresarial

As pessoas serão integradas, capacitadas e permanentemente aperfeiçoadas e desenvolvidas, permitindo o alcance dos resultados organizacionais e o pleno aproveitamento das capacidades e potenciais individuais e das equipes, proporcionando empregabilidade e se tornando compatível com as expectativas de realização pessoal e profissional dos colaboradores.

- Abranger, nos esforços de educação empresarial, ações de integração, capacitação, formação e aperfeiçoamento, oferecidas com o objetivo de atender às necessidades dos negócios, das equipes e das pessoas.
- Definir as ações de educação empresarial a partir do levantamento das necessidades organizacionais e pessoais, voltadas para uma visão de futuro (ênfase no prognóstico), com intenso envolvimento do corpo de colaboradores, levando em conta também a análise dos resultados do *sistema de gerenciamento de desempenho*.
- Orientar os programas de integração para apoiarem no conceito de que um colaborador integrado é aquele que assume como sua a missão da empresa, tem uma visão de futuro pessoal compatível com a da organização e pratica os mesmos valores e princípios.

- ❑ Obter para a organização, por meio de ações de capacitação e formação que não sejam oferecidas pelos sistemas de educação formais, pessoas qualificadas para o desempenho de funções ou provimento de cargos.
- ❑ Oferecer condições de aperfeiçoamento e desenvolvimento que possibilitem à empresa colaboradores qualificados para assumirem novos cargos/funções ou responsabilidades, e possibilite aos colaboradores com potencial oportunidades de crescimento profissional. Essas condições contemplarão as necessidades previstas no *planejamento de pessoal*, favorecendo a carreira e assegurando a qualificação antecipada dos colaboradores.
- ❑ Orientar os programas de educação empresarial para o “aprender a aprender”, estimulando o autodesenvolvimento (pessoal e profissional), tornando os colaboradores co-responsáveis pelo seu processo de crescimento na empresa.
- ❑ Priorizar atividades de desenvolvimento de equipes, para garantir a sinergia e a integração de esforços para o alcance dos resultados organizacionais.
- ❑ Oferecer condições de educação empresarial, interna e externamente, sempre apoiadas em modernas tecnologias e metodologias, propiciando eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.
- ❑ Desenvolver ações para acompanhar e avaliar a efetividade dos programas de educação empresarial, mediante análise do desempenho observado.
- ❑ Estimular ações de treinamento no local de trabalho e estágio, para a preparação de colaboradores multifuncionais com ampla visão organizacional.
- ❑ Proporcionar e facilitar a participação de colaboradores em cursos de especialização e pós-graduação, em áreas de interesse da organização, qualificando as pessoas para oferecerem respostas adequadas para a capacidade de inovação.
- ❑ Desenvolver programas de treinamento para clientes e fornecedores, com a finalidade de garantir a plena utilização dos recursos oferecidos pelos produtos/serviços comercializados.

- Estimular a realização de cursos e eventos correlatos para a melhoria nas relações capital/trabalho.
- Compartilhar a responsabilidade pela educação empresarial entre todos os colaboradores, particularmente pelos diversos níveis gerenciais da empresa, desde o levantamento de necessidades até a avaliação da efetividade dos treinamentos realizados.

■ Manutenção de pessoal

O *sistema de manutenção de pessoal* deve garantir a permanência de colaboradores qualificados, motivados e produtivos, proporcionando-lhes oportunidades de ajuste à filosofia institucional, de realização profissional e pessoal, de empregabilidade e o pleno alcance dos objetivos organizacionais.

- Criar e manter clima organizacional saudável – implementando instrumentos de aferição – que incentive a participação, estimule novas idéias e sugestões, promova a comunicação multidirecional, favoreça o aperfeiçoamento de métodos de trabalho e proporcione a plena identificação do colaborador com a empresa.
- Planejar, orientar e reavaliar as carreiras individuais dos colaboradores, indicando-lhes claramente as possibilidades de crescimento profissional e oferecendo-lhes o apoio necessário à consecução dos objetivos acordados.
- Oferecer compensações (salários, benefícios e vantagens), em escala progressiva, definidas coletiva e individualmente.
- Os colaboradores deverão ter participação nos resultados auferidos pela empresa, obtidos a partir de produtos/serviços que ela tenha criado, sem limitações superiores de ganhos. Os benefícios serão escolhidos individualmente pelos colaboradores, a partir de um conjunto elaborado pela empresa, respeitando-se os limites estabelecidos e buscando-se satisfazer as necessidades individuais.
- Desenvolver e oferecer programas ou atividades que promovam qualidade de vida no trabalho, para favorecer a motivação dos colaboradores e seu engajamento na organização.

- Estabelecer metas desafiadoras, enriquecimento de cargos/ funções, aconselhamento de carreiras, recolocação de pessoal, gerenciamento de desempenho e relações no trabalho pautado no entendimento, na negociação, na participação e no respeito mútuo, buscando sempre o equilíbrio entre as expectativas pessoais e os objetivos organizacionais.
- Fortalecer e tornar cada vez mais transparentes as relações da empresa com seus colaboradores internos e externos, estabelecendo, em todos os níveis, mecanismos que facilitem a interação com entidades sindicais, incentivando o diálogo e buscando o regime de parceria no trato de assuntos comuns.
- Valorizar o processo de comunicação multidirecional na empresa, disseminando informações de interesse dos colaboradores e da empresa, de forma ágil, clara e objetiva, visando mantê-los bem informados e atualizados.
- Estimular ações para integrar a empresa, seus colaboradores e familiares.
- Criar mecanismos para reconhecimento da excelência do desempenho.

■ Aposentadoria

A empresa deve reconhecer e valorizar as contribuições dadas pelos seus colaboradores ao longo dos anos, mas, ao mesmo tempo, deve assegurar um processo de “oxigenação”, renovando os seus quadros.

- Ao atingir uma determinada faixa etária, o colaborador será compulsoriamente aposentado, não sendo admitidas exceções.
- Sempre que possível e necessário, será oferecido um *programa de preparação para a aposentadoria*, garantindo a orientação adequada para que o aposentado possa dar um novo e adequado rumo à sua vida.

■ Desligamento de pessoal

O desligamento incentivado, voluntário ou por interesse da empresa, deve ser administrado de forma a garantir a manutenção de seus quadros com colaboradores ajustados à cultura desejada.

- Dedicar especial atenção aos desligamentos, no sentido de se levantarem claramente as causas da ocorrência, subsidiando com informações que permitam a adoção de medidas para evitar a perda de colaboradores valiosos.

- Ação gerencial

O gerenciamento dos colaboradores é responsabilidade de todo o corpo gerencial, orientado pelas políticas aprovadas.

- Basear a ação gerencial na preservação da unicidade de valores, princípios, conceitos e normas da empresa.

Todos os aspectos abordados aqui tratam das linhas gerais, os chamados *guidelines*, de uma área de gestão de pessoas que se pretende efetivar. Cabe não só à alta administração, mas também aos gestores, aos líderes dentro da organização, fazer com que essas políticas deixem de ser apenas um documento, e passem a fazer parte do dia-a-dia da organização.

Ampliando seus conhecimentos

A qualidade de vida nas empresas

(STUR, 2004)

Ultimamente, muito se fala sobre qualidade nas empresas. Tem-se pedido “qualidade” em todos setores e departamentos. É qualidade da produção, da marca, da imagem, dos processos, dos procedimentos e das condutas. Haja qualidade para tantos “surgimentos” que o mundo corporativo vem criando.

O dia-a-dia exige concentração total, decisões arriscadas que, muitas vezes, são tomadas de imediato e sob pressão. O medo de perder o emprego exige ações que não condizem com as verdadeiras atitudes e os pensamentos dos funcionários. Uma pesquisa realizada, recentemente, com 223 empresários de diversos setores pela “Boucinhas e Campos Consultores”, revelou que 34% dos entrevistados nunca praticaram esportes e que somente 14% possui alguma atividade esportiva diária. Outra questão respondida apontou que 59% dos empresários entrevistados dormem até sete horas por noite.

Porém, em relação às horas trabalhadas, o resultado é interessante e contrastante: 38% trabalham entre 10 e 12 horas, sendo que 14% chegam a tra-

balhar mais de 12 horas por dia. Um outro dado ilustra que 62% dos empresários entrevistados acreditam possuir uma alimentação balanceada, sendo que apenas 7% dos mesmos, possuem uma hora ou mais de refeição.

Essa pesquisa demonstra que o empresariado brasileiro dorme pouco, come mal e às pressas, além de não praticar esportes. Até pouco tempo atrás, as empresas não viam esse fato como um problema, acreditando que isso poderia “atrapalhar” apenas o próprio funcionário. Somente de uns anos pra cá, as empresas perceberam que a qualidade de vida dos funcionários está intimamente relacionada com o alcance dos objetivos da organização.

Segundo a psicóloga Ana Cristina Limongi, coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (USP), “qualidade de vida pode representar o resgate da valorização e da humanização da pessoa no trabalho, integrando todos os fatores críticos determinantes de uma boa gestão de pessoas. Esses fatores críticos são a política de qualidade de vida, a produtividade, a legitimidade, a liderança, a cultura organizacional e a rede de competências dos especialistas internos e externos à empresa, que são capazes de oferecer produtos e serviços que geram o bem-estar”.

Limongi acredita que essa preocupação com a qualidade de vida não é passageira, pois há uma crescente pressão da sociedade por melhores condições de vida, incluindo aí o trabalho.

Existem empresas que pensando nisso e verificando que existe um retorno financeiro em suas ações, promovem atitudes de melhoria na qualidade de vida dos seus funcionários. Estão investindo em espaços mais agradáveis, estimulando a prática de exercícios físicos entre os colaboradores e até realizando campanhas de combate ao alcoolismo e ao fumo. O importante nisso tudo é que haja um programa abrangente, que englobe essas atitudes, não permitindo que fiquem isoladas, sendo ações superficiais e descomprometidas, apenas por “estar na moda falar de qualidade de vida”. E diferente do que as empresas pensam, investir em qualidade de vida não é caro. O importante é não confundir ações práticas com consumismo, sofisticação e “imagem social” para vender seu produto. A questão está focada nos funcionários. A melhoria na qualidade da produção e na prestação de serviço é uma consequência natural.

Pequenos investimentos financeiros em saúde e segurança, benefícios, comunicação interna, além de gestão e certificação da qualidade têm contribuído para um acréscimo positivo na qualidade de vida dos funcionários. Um

pequeno texto que há pouco circulou, em muitas caixas de e-mail, ilustrava dez pequenas atitudes pessoais que, em muito, e sem custo algum contribuem para a melhoria da qualidade de vida:

- Pensar positivo: não permitir que algo que saiu errado, no dia anterior, seja o primeiro tema do dia.
- Ser educado: cumprimentar todas as pessoas que lhe dirigirem o olhar.
- Ser organizado: ser metódico ao abrir o armário, ao ligar o computador, ao guardar os papéis, ao passar as informações.
- Ser prevenido: não se deixar influenciar por informações erradas. Obtenha mais dados para um correto parecer sobre o assunto.
- Ser atencioso: dar atenção total a quem lhe procura, pois o mesmo deve estar precisando de sua ajuda e confia em você.
- Respeitar a saúde: não deixe de se alimentar. Respeite suas necessidades.
- Cumprir o combinado: dentro do possível, tente sempre se organizar, tanto para o trabalho quanto para as atividades sociais. Evite trocar datas a todo momento.
- Ter paciência: exponha suas idéias sem medo, porém não desista ao primeiro “não” ouvido. Às vezes, o tempo poderá demonstrar que sua idéia é a mais apropriada. Saiba esperar.
- Falar a verdade: não prometa o que está além do seu alcance.
- Família e amigos: ao sair do trabalho, esqueça-o. Pense como é bom chegar em casa e rever a família e os amigos.

Lógico que, nem sempre, tudo isso é possível, e muitos podem até achar que é um sonho, uma utopia ou que, no seu escritório, isso não funciona. Mas, procure reler as dez dicas e verifique, uma a uma, se é impossível ou se isso apenas não exige um pouco de vontade para querer mudar.

A qualidade de vida pode estar dentro de nós. A empresa pode contribuir muito, mas nada será se o próprio funcionário não buscar atitudes que influenciem a sua própria qualidade de vida.

Todos têm muito a ganhar com isso.

Atividades de aplicação

1. Defina a expressão “Educação empresarial”.
2. “Se considerarmos as modernas tendências, passa a existir uma preocupação com pessoas e lucros (empresas pró-pessoas e pró-lucros). Na verdade, as pessoas (colaboradores internos – funcionários – e externos – fornecedores, parceiros e clientes) são os verdadeiros geradores dos lucros.” Apesar dessa afirmação ser verdadeira, uma dessas posturas deve ser evitada pelas organizações:
 - a) Paternalista.
 - b) Empreendedora.
 - c) Arrojada.
 - d) Visionária.
3. Em que deve se basear a função de captação de pessoal?
 - a) A captação de pessoal será feita com base nas características gerais do negócio, visando aos objetivos estratégicos da organização.
 - b) A captação de pessoal será feita com base nas características desejadas para cargos e funções e no potencial de desenvolvimento do colaborador.
 - c) A captação de pessoal será feita com base em critérios firmemente estabelecidos, evitando desvios no perfil funcional.
 - d) A captação de pessoal será feita com base nas características esperadas dos ocupantes de cada cargo, independente do perfil individual do contratado.

