

Gestão Estratégica de Pessoas: Um Caminho para a Excelência Organizacional?

Desde os anos 70 observa-se uma crise estrutural do capitalismo, revelando um esgotamento do modelo taylorista/fordista de produção em série. A grande quantidade de bens produzidos e serviços disponibilizados em busca de mercado, apresentando similaridades que os transformam em “commodities”, para um mercado consumidor cada vez mais exigente por qualidade, preço e inovação, conseqüentemente impondo um novo pensar fabril em busca da agregação de valor aos bens e serviços com redução dos custos de produção e aumento da qualidade.

Neste cenário, as organizações vêm realizando mudanças em seus procedimentos internos e externos, incorporando inovações continuadas, buscando assim, adaptar-se aos ambientes da globalização que se modificam em velocidade acelerada, informatização, automatização, *downsizing*, células de produção, *benchmarking*, desenvolvimento sustentável, *empowerment*, terceirização, alianças, organização virtual, *inplacement*, *outplacement* e responsabilidade social, entre outras tantas iniciativas, que não são meras estratégias em busca de eficiência e eficácia, mas são estratégias inovadoras no esforço de sobrevivência das organizações. Estar junto ao cliente não é mais uma vaga expressão de marketing, mas uma filosofia e missão das empresas maduras e inteligentes na conquista e manutenção de um mercado.

O reflexo desta situação é o crescente e assustador abalo físico e mental de todas as pessoas envolvidas na organização, independente do nível hierárquico ocupado. Perdendo-se de vista que o profissional dentro do ambiente de trabalho é um ser humano, movido a razões e emoções, e não um robô ou máquina, como muitas vezes são visualizados. A gestão estratégica de pessoas evita que se abra um abismo entre ações para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. Este é o desafio, a busca da simetria comportamental sendo o elo com as idéias e pensamentos desejáveis nos modelos de administração recentes.

Em meus recentes estudos, e muito oportuno para o ano que se inicia, muito me chamou a atenção as observações dos autores Charles O' Reilly III e Jeffrey Pfeffer, “*empresas extraordinárias destacam-se por procurarem, em sua gerência, envolver os recursos emocionais e intelectuais de seu pessoal; libertando o valor oculto de sua força de trabalho. Todos nós queremos nos sentir valorizados como pessoas, não só como agentes econômicos. Queremos ser respeitados pelo que somos, não só pelo que fazemos.*”

Enquanto a concorrência se preocupa em perseguir as mesmas pessoas disputadas, as empresas inteligentes estão fazendo algo infinitamente mais útil e muito mais difícil de se copiar – construindo organizações que possibilitem que as pessoas comuns em cada mesa e em cada setor da empresa apresentem um

desempenho excepcional.

Subvertendo o senso comum de que as empresas têm que “caçar” e adquirir gente de talento superior para manter seu sucesso, a fonte da vantagem competitiva sustentável já se encontra dentro de cada organização, ou seja, concentrar-se em aproveitar o melhor de todos os funcionários, não somente de destaques individuais. Assim, esta é a atuação da gestão estratégica de pessoas, aquela que contempla modelos sistêmicos e complexos, onde os alicerces psicológicos inerentes aos seres humanos não somente são considerados, como também, incorporados como instrumentos facilitadores de ascensão intelectual, de conhecimentos técnicos e intelectuais e de posturas comportamentais do profissional, possibilitando-o descortinar talentos e avançar em pontos relevantes ao longo de sua trajetória no ambiente organizacional.

É importante refletirmos que a administração estratégica de recursos humanos deve:

- Reconhecer e adequar sem suas estratégias de pessoas, os impactos do ambiente organizacional externo;
- Reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresentar foco no longo prazo;
- Considerar todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais;
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Sem foco na Estratégia, não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais. E para conseguir foco, precisa delegar. Como diz Peter Drucker, *“o mais importante é identificar o que não fazer”*. E no caso do RH tradicional, há muitas atividades, principalmente operacionais, que podem ser delegadas, terceirizadas ou simplesmente eliminadas. Tomar essa decisão significa liberar tempo para que os profissionais de Recursos Humanos invistam no seu foco principal, as pessoas.

Como resultado, percebe-se muito mais gente feliz em relação as suas vidas profissionais, pessoais, afetivas, familiares e sociais. Pessoas mais abertas e disponíveis para o novo, para conhecimentos diversos, pessoas não resistentes, sem amarras, com a energia positiva, com o coração e a mente abertos para receber o diverso, uma organização produtiva e saudável.

Pensem nisso e até a próxima!