



**ROBERTO CEZAR CORSO**

## **GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS ATUAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Oldenburg Basgal**

**Orientador**

**CURITIBA – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Gestão de pessoas como vantagem no ambiente de negócios atual**, elaborado por Roberto Cezar Corso e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 18 de abril de 2019.

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Roberto Cezar Corso, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 03/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 03/03/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Gestão de pessoas como vantagem no ambiente de negócios atual**, é autêntico e original.

Curitiba, 18 de abril de 2019.

---

Roberto Cezar Corso

*“Dedico esse trabalho aos meus pais, aos verdadeiros amigos, e aos colegas que após a realização deste curso, passaram a integrar minha vida de forma positiva”.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me deu saúde para a realização do presente trabalho, e a oportunidade de realizar este curso em uma instituição de renome em nosso país, em tempos de crise econômica e cultural.

Agradeço aos meus pais Armando Antônio Corso e Gessi Toniazzo Corso, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e orientando em minhas decisões.

## **RESUMO**

Com o passar dos tempos, organizações percebem que o talento individual é um dos meios mais significantes presentes em uma organização com potencial de alcançar a inovação tecnológica e consequente diferencial competitivo, e que constituir um autêntico comprometimento do colaborador com a organização é uma das missões mais importantes para se alcançar o diferencial competitivo no mercado de trabalho. Diante desta percepção, este trabalho propõe apresentar como uma organização obtém vantagens competitivas por meio de uma boa gestão de pessoas; as mudanças na forma de como gerenciar e reconhecer o indivíduo tendo-o como responsável pelo desenvolvimento da organização e a importância da gestão de pessoas como ferramenta essencial a ser utilizada para se chegar ao destaque no mercado. O desafio principal é demonstrar que a gestão de pessoas é uma ferramenta essencial para tornar a organização competitiva no mercado, e que o colaborador é responsável pelo desenvolvimento da organização. A partir da pesquisa bibliográfica, buscou-se compreender melhor a relevância que o colaborador tem para a organização, mostrando que a gestão de pessoas é um diferencial no ambiente de negócios. Cabe as organizações que visam manter o destaque competitivo ou alcançá-lo, olhar por outro viés, no qual os colaboradores atuem constantemente como diferenciais competitivos, mantendo o conhecimento dentro na organização.

Palavra chaves: Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas, Competitividade, Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

Over time, organizations realize that individual talent is one of the most significant means present in an organization with potential to achieve technological innovation and consequent competitive differential, and that to constitute a true commitment of the collaborator with the organization is one of the most important to achieve the competitive differential in the labor market. Given this perception, this work proposes to present how an organization obtains competitive advantages through a good management of people; the changes in how to manage and recognize the individual taking it as responsible for the development of the organization and the importance of people management as an essential tool to be used to reach the market prominence. The main challenge is to demonstrate that people management is an essential tool to make the organization competitive in the market, and that the employee is responsible for the development of the organization. Based on the bibliographic research, it was sought to better understand the relevance that the employee has for the organization, showing that people management is a differential in the business environment. It is up to the organizations that aim to maintain competitive prominence or reach it, to look for another bias, in which employees constantly act as competitive differentials, keeping the knowledge inside the organization.

Key words: Knowledge Management, People Management, Competitiveness, Human Resources.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Objetivo da Gestão de Pessoas	14
FIGURA 2 – Parceiros	15
GRÁFICO 1 – Gestão de Pessoas	17
GRÁFICO 2 – Crescimento do mercado informal no Brasil	21
GRÁFICO 3 – Empowerment	28

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Problema	10
1.2. Objetivo geral	10
1.3. Objetivo específicos	11
1.4. Delimitação do tema	11
1.5. Justificativa/relevância	11
1.6. Metodologia de pesquisa	11
2. GESTÃO DE PESSOAS	12
3. O AMBIENTE DE NEGÓCIOS	17
3.1. As novas relações de trabalho e a crise econômica no cenário brasileiro	22
4. AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE PESSOAS	24
4.1. Identificação e seleção de pessoas	25
4.2. Plano de remuneração e benefícios	26
4.3. Sistema de avaliação	26
4.4. Plano de desenvolvimento	27
4.5. Empowerment	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho visa a abordagem sobre como a gestão de pessoas pode se tornar um diferencial competitivo para uma organização, diante do atual cenário dos negócios, o qual em decorrência de crises financeiras, torna cada vez mais necessário a valorização do colaborador, para que este se torne responsável pelo desenvolvimento da organização.

No primeiro capítulo será desenvolvido uma abordagem geral sobre a gestão de pessoas, e o importante papel do colaborador como responsável pelo desenvolvimento da organização.

No segundo capítulo será analisado o ambiente de negócios atual, as mudanças das relações de trabalho, a necessidade de corte de custos diante do cenário de crise financeira, e como a gestão de pessoas pode auxiliar nesse cenário.

O terceiro capítulo é destinado à análise das principais ferramentas da gestão de pessoas, como seleção de pessoas, a remuneração e benefícios, sistema de avaliação, desenvolvimento e treinamento, empowerment, e demais ferramentas que possam contribuir no desenvolvimento dos colaboradores, gerando inovação, a manutenção do conhecimento na organização e como isso irá melhorar os resultados da organização, tornando essa mais competitiva no atual cenário de negócios atual.

E por fim serão apontados na conclusão, os benefícios decorrentes de uma boa gestão de pessoas para que a organização se torne competitiva no cenário atual.

### **1.1. Problema**

Como uma organização obtém vantagens competitivas por meio de uma boa gestão de seu capital humano, reconhecendo a gestão de conhecimento como ferramenta essencial para se chegar ao destaque no mercado.

### **1.2. Objetivo geral**

Identificar como a gestão de pessoas pode se tornar uma vantagem competitiva nas organizações.

### **1.3. Objetivos específicos**

1) Demonstrar que a gestão de pessoas é uma ferramenta essencial para tornar a organização competitiva no mercado.

2) Demonstrar que o colaborador é responsável pelo desenvolvimento da organização.

### **1.4. Delimitação do tema**

Levantamento bibliográfico de como a gestão de pessoas pode se tornar um diferencial competitivo no ambiente de negócios atual.

### **1.5. Justificativa/relevância**

Para obter espaço em mercados competitivos e viabilizar negócios rentáveis, as empresas precisam ganhar flexibilidade em suas estruturas e, continuamente, aperfeiçoar seus processos de trabalho. Na economia globalizada, as pessoas constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, não apenas pelo conhecimento ou pelas habilidades que possuem, mas devido à capacidade original de combinarem emoção com razão. Os sistemas de gestão de pessoas em uso nas organizações contemporâneas são integrados por um conjunto de ferramentas gerenciais que visam tanto atender às necessidades e expectativas das pessoas como gerar os resultados de que a organização precisa.

### **1.6. Metodologia de pesquisa**

Trata-se de uma revisão bibliográfica, na qual será realizada uma busca na literatura, a respeito da temática em questão junto a banco de dados virtuais e livros de autores renomados no tema em questão.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

Primeiramente devemos ressaltar a importância das pessoas e das organizações, pois uma depende da outra para atingir seus objetivos, e ambos esperam que esta relação seja duradoura e gere resultados.

Esse é o contexto da gestão de pessoas, de um lado estão as pessoas contribuindo com o tempo de suas vidas, pois muitas vezes passam mais tempo dentro das organizações do que dentro de sua própria casa, pois esperam atingir seus objetivos pessoais e individuais.

Em nossa sociedade, muitas vezes a pessoa é conhecida pelo que faz e onde trabalha, por isso crescer na vida e ser bem sucedido, necessariamente depende se estas pessoas cresceram dentro das suas organizações.

Do outro lado está a organização, onde o seu capital humano é sua fonte mais valiosa, pois são destes recursos que esta espera gerar resultados, inovação, bens, serviços, e se relacionar de forma sucedida com os terceiros, como fornecedores, clientes, visando atingir seus objetivos e competitividade no mercado (CHIAVENATO, 2010).

<b>Objetivos organizacionais</b>	<b>Objetivos Individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivência</li> <li>• Crescimento sustentado</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Qualidade nos produtos e serviços</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Participação nos mercados</li> <li>• Novos mercados</li> <li>• Novos clientes</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Imagem no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores salários</li> <li>• Melhores benefícios</li> <li>• Estabilidade no emprego</li> <li>• Segurança do trabalho</li> <li>• Qualidade de vida no trabalho</li> <li>• Satisfação no trabalho</li> <li>• Consideração e respeito</li> <li>• Oportunidade de crescimento</li> <li>• Liberdade de trabalhar</li> <li>• Liderança liberal</li> <li>• Orgulho da organização</li> </ul>

Vejamos uma definição ao conceito de gestão de pessoas trazido por Chiavenato (2010, p.15), nos seguintes termos:

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nesse contexto a gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, como detalha Chiavenato (2010:15):

- Agregar talento;
- Integrar talentos a uma cultura participativa e acolhedora;
- Modelar o trabalho, tornando esta mais participativo;
- Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e alcance de resultados;
- Avaliar o desempenho e melhorá-lo;
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensa;
- Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;
- Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida;
- Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
- Aumentar a competitividade para incrementar o capital humano;
- Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Muito se acreditava no passado, que para uma organização atingir seus objetivos com lucro, produtividade, redução de custos, aplicação inteligente dos recursos financeiros e materiais, estes seriam antagônicos aos objetivos das pessoas. Em síntese para que a organização ganhasse, as pessoas deveriam perder, transformando-se em uma relação (ganha-perde).

Vejamos a figura abaixo demonstrando os principais objetivos da gestão de pessoas:

Figura 1 – Objetivos da gestão de pessoas



Fonte: Portal Administração (2017)

Mas com o passar do tempo as empresas foram percebendo, que para que estas consigam atingir seus resultados, é necessário conduzir as pessoas para que estas atinjam seus objetivos individuais, onde então ambas poderiam sair ganhando, transformando-se em uma relação ganha-ganha (CHIAVENATO, 2010).

Vejamos que uma organização depende de vários parceiros, cada um contribui de uma forma essencial, como os acionista/proprietários, gerentes, clientes, a comunidade, colaboradores, terceiros, fornecedores, e demais.

As pessoas (empregados) acabam contribuindo com o seu conhecimento, suas habilidades, tornando a organização mais dinâmica e proporcionando as decisões. No mundo atual busca-se muito os resultados financeiros, sendo portanto valorizado o parceiro (acionista e investidores), mas cabe ressaltar que o parceiro mais perto é o empregado, que faz com que as coisas aconteçam (CHIAVENATO, 2010).

Figura 2 – Parceiros



Fonte: Chiavenato (2010)

As pessoas em algumas organizações são vistas como recursos humanos, quando ocorre isso há a necessidade de administrar esses recursos, para que estes obtenham o melhor rendimento possível, constituindo parte da contabilidade organizacional de uma organização (CHIAVENATO, 2010).

Por outro lado, outras organizações preferem elevar os *status* destas como parceiras, pois estas são fornecedoras de conhecimento, gerando inovação, proporcionando decisões, e por fim constituindo o grande capital intelectual da empresa, (CHIAVENATO, 2010).

Convergindo com essa ideia, surge a figura do “EMPOWERMENT”, uma delegação de poder, o qual este somente se concentrava nas altas castas da hierarquia, mas que agora é também transferido ao empregado.

Conforme Bateman e Snell (1998, p. 370), citados por Tonet (2012, p. 24), o Empowerment, ou energização, é “o processo de partilhar o poder com os funcionários, aumentando assim sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e a crença de que influenciam as empresa com suas contribuições”.

Assim as vantagens em considerar as pessoas como parceiras, delegando poderes traz uma série de benefícios para a organização, como redução de custos, aumento da qualidade,

maior comprometimento, redução do número de pessoas, e encorajamento assumindo mais responsabilidades (TONET, 2012).

Portanto com esse novo paradigma, é ressaltado ainda mais o papel da gestão de pessoas, uma vez que deve selecionar esses novos profissionais diferenciados, buscar a manutenção destes nas organizações e buscar criar processos para que esse conhecimento não se perca em uma eventual perda desse tipo de profissional.

Como exemplo, Chiavenato (2000, p. 188) menciona:

Em um momento em que as empresas aéreas brasileiras e do mundo todo mostram seus balanços contábeis em vermelho, a americana Southwest Airlines consegue a proeza de mostrar-se lucrativa nos últimos 26 anos, desde a sua fundação. É uma empresa visionária criada por Herb Kelleher, seu presidente. Para ele, os clientes vêm em segundo lugar. Em primeiro, estão os funcionários. Eles têm plena autonomia para tomar decisões, e a burocracia é algo estranho ao cotidiano da empresa. Os 295 Boeing 737 da empresa cobrem 54 cidades americanas, em viagens de curta duração. Em um ritmo frenético de 2.496 vôos diários. Os preços são arrasadores de tão baixos. O serviço de bordo oferece apenas amendoim e Coca-Cola. A prioridade da empresa não é crescer, mas ter rentabilidade.

Portanto a moderna gestão de pessoas baseia-se em alguns aspectos fundamentais, como, considerar as pessoas como seres humanos e não mais como recursos, também como agentes ativos que impulsionam o negócio e não de forma passiva, pessoas com parceiras da organização, como talentos fornecedores de conhecimento, e por fim como capital humano sendo o principal ativo da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, segundo CHIAVENATO (2010), os principais objetivos da gestão de pessoas são (1) ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; (2) proporcionar competitividade à organização; (3) proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; (4) Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; (5) desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; (6) Administrar e impulsionar a mudança; (7) Manter políticas éticas e comportamento social responsável; e por fim (8) construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Diante desse contexto, a gestão de pessoas se torna cada vez mais importante no ambiente organizacional, em virtude das novas formas de obtenção de conhecimento, as novas relações de trabalho, um cenário de crise econômica, corte de custos, sendo que um colaborador hoje agrega atribuições e funções de outros três colaboradores do passado.

Bem como o colaborador de hoje, terá a necessidade constante de aprendizagem, e não mais realizando um único curso em sua vida, pois para que este seja um gerador de ideias e trazer inovação para a organização, esta também deverá estimular o seu desenvolvimento.

### 3. O NOVO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O novo ambiente de negócios marcado pela globalização, derruba as barreiras dos mercados, traz uma concorrência global com organizações de renome e grande aceitação mundial, traz mudanças em todos os processos industriais, novas tecnologias, exige a adaptação de um novo profissional, o que gera a necessidade de adotar novas práticas e modelos de gestão de pessoas.

Entre as exigências atuais, para que uma organização tenha condições competitivas, a organização precisa desenvolver as melhores maneiras de produtividade, custos e preços coerentes, devem criar valores, multifuncionalidade e redes de relacionamento.

Conforme TONET, 2012, para descrever o novo ambiente de negócios, este concebeu um modelo de quatro variáveis: mudanças rápidas e contínuas, demanda por inovação, uso intensivo de conhecimento e gestão em rede, todas integrantes de um processo que tem como eixo central a gestão de pessoas.

Gráfico 1 – Gestão de Pessoas



Fonte: Tonet (2012)

Quando falamos de mudanças rápidas e contínuas, quer dizer que a organização deve estar pronta para absorver o impacto de novas mudanças, estando atenta ao cenário interno e externo.

Conforme TONET (2012), a velocidade e a incerteza nas mudanças no atual mundo dos negócios impede até mesmo que as organizações fiquem momentaneamente estáticas, colocando por terra toda uma prática de gestão baseada da estabilidade, gerando a necessidade para com que as pessoas apreendam a viver em mudança e não apenas conviver com a mudança.

Quanto a inovação, segundo Tonet (2012, p.26), “as empresas vivem buscando inovações para a diferenciação dos seus produtos ou serviços no mercado, visando a retenção do cliente e se distinguir das demais”

Por isso empresas que buscam estimular o desenvolvimento de inovação e compartilhamento do conhecimento se destacam no cenário atual.

Por terceiro quanto ao uso intensivo do conhecimento, segundo Tonet (2012, p.26), “o conhecimento surge das pessoas, e as organizações que buscam o conhecimento não podem prescindir destas”. (essa é uma citação direta ou indireta? Eu incluí aspas e tratei como direta)

Vejamos o que diz Fresneda (s.d. apud TONET 2012, p. 29) nos seguintes termos:

...a produção de conhecimento é um processo humano. O conhecimento novo é gerado por indivíduos, que, por meio do compartilhamento de conhecimento, podem gerar conhecimento organizacional. Portanto, a organização deve ter processos para identificar, coletar, sistematizar, organizar, estruturar e disponibilizar o conhecimento existente e facilitar a criação de novos conhecimentos.

De acordo com Probst, Raub & Romhardt (s.d.), o atual contexto faz com que grande parte das organizações dependa da gestão do conhecimento para se manterem competitivas no mercado (apud TONET, 2012, p. 29).

Nesse sentido TONET, (2012) argumenta que a gestão de pessoas sempre esteve atrelada a influência dos mercados sobre as empresas. Que no passado as organizações eram pouco exigidas, sendo necessário que o colaborador somente prestasse o seu serviço conforme normas estabelecidas para a produção. Mas com a evolução dos mercados, a globalização gerou a necessidade de mudança quanto ao trabalho prestado e a produção.

Hoje toda a organização nos mais variados graus de hierarquia, não importando a posição do colaborador, seja ela em estruturas horizontais ou verticais, possui mais responsabilidade na geração de resultados.

Nesse sentido Tonet, (2012) destaca que surge aí a importância da gestão de pessoas, como forma de capturar saber, habilidades e comprometimento dos colaboradores, fidelizando

talentos humanos. Nas organizações, no passado prevalecia a estrutura piramidal onde o topo da pirâmide tinha mais poder e conhecimento do negócio, enquanto que os colaboradores da base da pirâmide se preocupavam tão somente em realizar o seu trabalho, que lhe cabia fazer.

Mas isso tudo mudou, as estruturas das organizações mudaram, ganharam flexibilidade, precisam melhorar seus processos de trabalho, perceber as inovações e atender as demandas com agilidade.

De acordo com Mintzberg (2003 apud TONET, 2012, p. 38), a estrutura piramidal já não é a única, para dispor poder e conhecimento, pois coexistem outras estruturas flexíveis dentro de formatos dos mais diversos, que podem acolher empregados temporários, terceirizados, consultorias, assessorias, equipes autônomas, equipes contratadas para projetos e parcerias.

Para Wood Jr. & Picarelli, (2004), as pessoas para as organizações são elementos estratégicos: “as pessoas são elementos estratégicos para viabilizar o sucesso das empresas. São elas que socializam, compartilham e criam o conhecimento de hoje todas as empresas precisam” (apud TONET, 2012, p. 38).

Analisando os modelos de gestão de pessoas do passado, verifica-se a evolução pelo que passaram, tendo em vista que antigamente bastava que o empregado executasse tarefas predefinidas, seu emprego não exigia criatividade, sendo que hoje cabe a esse empregado até mesmo definir o seu trabalho, e gerar conhecimento para trazer as soluções por ele mesmo formuladas, assumindo um papel estratégico na economia global (OHMAEI, 2006 apud TONET 2012, p.38 e 39).

Essa importância das pessoas no novo mundo dos negócios, é ainda mais ressaltada por Davel & Vergara (2010, p. 3) citados por Tonet, (2012, p.39): “Na economia globalizada, as pessoas constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, não apenas pelo conhecimento ou pelas habilidades que possuem, mas devido à capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem.”

Portanto é um grande desafio para as organizações promoverem a integração das práticas de gestão de pessoas, para atingir seus resultados e ao mesmo tempo atender as necessidades das pessoas, como reconhecimento, desenvolvimento, valorização e carreira.

Nesse sentido TONET (2012), sustenta que se o comportamento humano impacta nos resultados organizacionais, conforme estímulos, resta claro que as práticas de gestão de pessoas

ganham relevância nos negócios, servindo como diferencial competitivo na aquisição e retenção dos melhores profissionais.

Nas organizações contemporâneas, os sistemas de gestão estão integrados a um conjunto de ferramentas gerenciais que visa atingir os resultados esperados pela organização e por outro lado atender a necessidade e expectativas das pessoas.

Entre as principais ferramentas, temos a “identificação e seleção de pessoas”, “remuneração e benefícios”, capacitação e desenvolvimento”, e “avaliação de desempenho”.

Com o crescimento da competição nas organizações, as empresas passaram a abordagem por competências a todas as práticas de gestão de pessoas, como seleção e alocação de competências, remuneração por competência, desenvolvimento de competência, etc (TONET, 2012).

Nesse sentido, hoje em dia pode se perceber que grandes organizações, como Google, Amazon, e outras, estão também buscando dar mais qualidade de vida para os colaboradores, como bem-estar, saúde, cultura, e lazer.

Portanto a gestão de pessoas não se preocupa tão somente com o individuo como mero prestador de serviço mas com todo os seus aspectos, seja a vida pessoal, familiar e a carreira, por isso a concessão de benefícios adicionais a remuneração visa com que o colaborador tenha uma melhor qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

De acordo com Fleury & Fleury (1997 apud TONET, 2012, p.41):

A globalização, com a crescente influência que exerce sobre a competitividade das empresas, fez crescer e tem mantido em alta a preocupação com a qualidade de vida no âmbito profissional. À medida que se constata que pessoas mais comprometidas, realizadas, saudáveis e motivadas apresentam melhores desempenhos e contribuem mais para melhorar os resultados das organizações, aumenta o interesse e crescem os investimentos na busca de soluções, aumenta o interesse e crescem os investimentos na busca de soluções voltadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

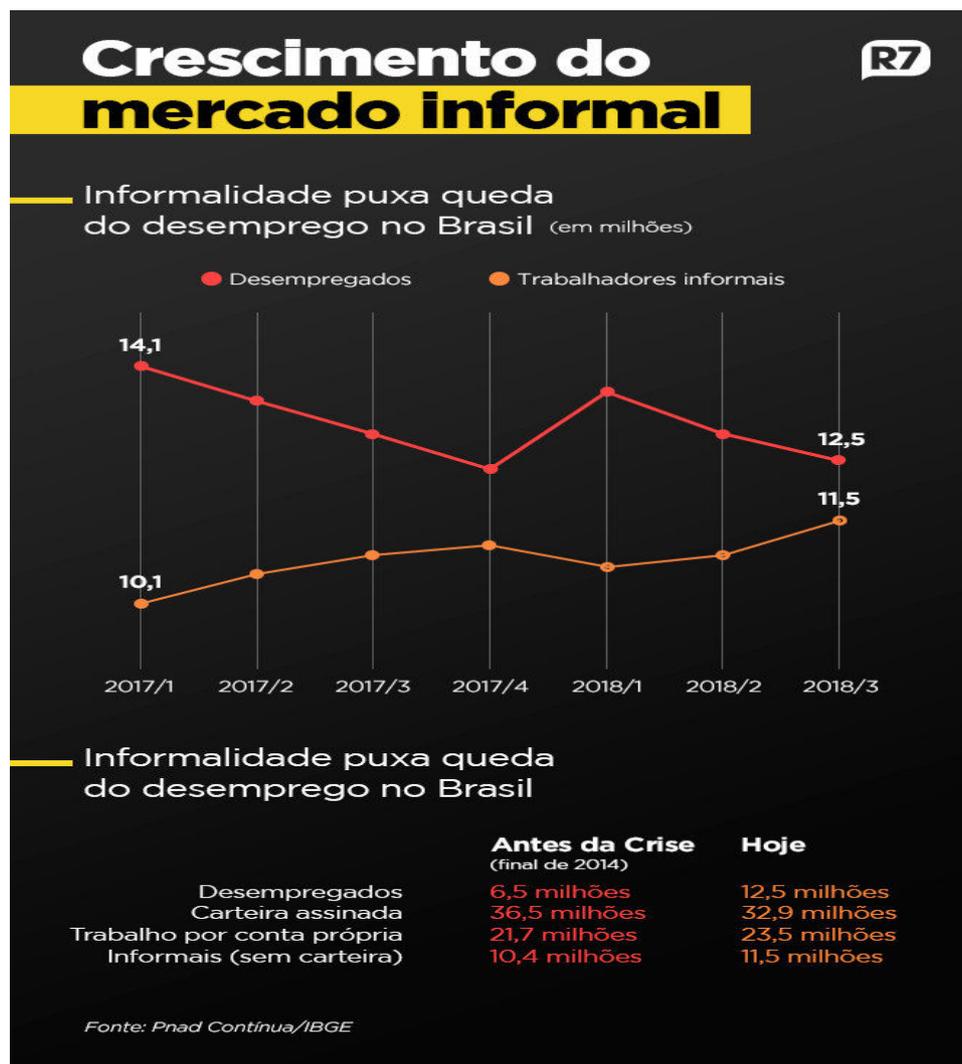
Portanto como se pode perceber com a mudança do cenário global, com a queda de barreiras, surgimento de concorrente com alto renome mundial, e grande aceitação dos clientes, com o surgimento de novas estruturas organizacionais, surge a necessidade de adequação da gestão de pessoas com essas novas alterações.

Importante também destacar que com as recentes crises financeiras sofridas pelo Brasil e no mundo me geral, e sua maioria as organizações vem buscando o corte de custos, sejam eles ligados a produção, a mão de obra, e quaisquer outros setores.

O cenário econômico brasileiro, ainda com a crise econômica, a redução do número de carteiras assinadas ainda é marcante, bem como o crescimento do número de “profissionais

autônomos” e empregos informais sem carteira assinada vem aumentando, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Crescimento do mercado informal no Brasil



Fonte: Notícias R7 (2018)

Nesse sentido Viviane Forrester (1997), cuja obra *O Horror Econômico* denuncia um momento histórico no qual a economia e os governantes não tem interesse em garantir a sobrevivência de quatro quintos da população mundial, condenando os desemprego ou ao sub-emprego, afirma que o futuro nos reserva uma sociedade na qual o trabalhador não servirá se

quer para ser explorado para o trabalhador, tornando-se uma inutilidade social (apud BITENCOURT, 2010, p. 242).

Nessa linha Jeremy Rifkin (1995), em sua obra *O Fim dos Empregos* aborda que os processos de reestruturação administrativa, novas tecnologias, e a racionalização do trabalho, vem eliminando milhares de postos de trabalho em todo o mundo, tendo em vista que a mão de obra esta sendo deslocada para a área do conhecimento, restrita a poucas pessoas (apud BITENCOURT, 2010, p. 242).

E ainda, conforme Rifkin, 1995; Robbins, 2000, conforme citado por Bitencourt (2010, p. 242), ficam evidenciados cargos extintos substituídos pelos avanços tecnológicos, como secretárias, caixas de banco, telefonistas, copeiras, gerências e chefias intermediárias, leitores de mostradores de energia, agentes de viagem, escritores, músicos, bem como os advogados, médicos contadores terão suas forma de prestar serviço alteradas por novas tecnologias como *softwares*.

Convergindo com esse cenário, a inovação tecnológica, vem reduzindo os postos de trabalho e extinguindo cargos e profissões, aumentando a escassez da oferta de emprego.

Tudo isso, impacta diretamente em redução de custos, com redução dos salários, redução dos benefícios complementares e principalmente redução da organizações. Onde anteriormente um departamento possuía dez pessoas, hoje este pode operar com cinco pessoas, visando a diminuição de custos.

### **3.1. As novas relações de trabalho e a crise econômica no cenário brasileiro**

Conforme visto anteriormente, a globalização, a tecnologia, a crise econômica, vem pressionando as relações entre as pessoas e as organizações, exigindo novas soluções, com menos pessoal, e ao mesmo tempo esses novos colaboradores devem ter uma multidisciplinariedade de conhecimentos, pois estes irão ocupar o lugar de outros três colegas.

Assim no Brasil surge a Lei nº 13.429/2017, denominada de “Reforma trabalhista”, visando adequar a legislação a nova realidade das relações de trabalho.

Essa nova Lei trouxe muitas inovações, sendo a principal delas a prevalência do negociado em convenções coletivas de trabalho e acordos coletivos de trabalho sobre a lei. Assim as organizações poderão regulamentar procedimentos que são peculiares a tão somente ela, bem como estabelecer procedimentos que visam melhor a condição de trabalho do colaborador, onde antes não havia previsão legal.

Novas formas de prestação de serviço foram regulamentadas, sendo uma delas o trabalho intermitente, o teletrabalho, e demais inovações legislativas.

Destaque especial surge com a permissão legal de terceirização da atividade fim das empresas, aqui nesse ponto o legislador esta autorizando que as organizações não precisem ter mais empregados, sendo a sua atividade preponderante e acessórias ser executadas por profissionais terceirizados, empregados temporários e demais parceiros.

Portanto aqui a gestão de pessoas irá ter novos desafios, visto que com o atual cenário, organizações poderão não ter empregados próprios, mas parceiros, terceirizados, temporários, e assim terá que encontrar novas práticas para realizar a gestão desse pessoal, visando com a que a organização atinja seus resultados e os empregados ainda tenham reconhecimento, respeito e crescimento.

#### **4. AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS QUE TORNAM A GESTÃO DE PESSOAS UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Conforme visto anteriormente, embora a tecnologia e a inovação venham diminuindo os postos de trabalho, bem como a crise financeira vem também encolhendo os departamentos e equipes, as pessoas ou colaboradores vem ganhando um papel cada vez mais importante, visto que são geradores de conhecimento.

Mas para que a organização conquiste seus resultados é necessário que a organização tenha uma gestão de pessoas capaz de tirar o máximo dos colaboradores e ao mesmo tempo proporcionar a estes uma boa qualidade de vida, valorização e reconhecimento.

Portanto é através de algumas ferramentas como identificação e seleção de pessoas, plano de remuneração e benefícios, sistemas de avaliação do desempenho e planos de capacitação e desenvolvimento que as metas das organizações e dos colaboradores podem ser atingidos.

Conforme TONET, (2012), a medida que os estudos avançam, o uso das ferramentas gerenciais tem sido intensificado, visando alcançar maior eficiência e resultados. Assim as organizações somente conseguirão se tornar competitivas e inovadoras se contratarem colaboradores capazes de atingir esses objetivos, e ao mesmo tempo estes devem se sentir valorizados.

Nesse sentido Morin & Aubé (2009, apud Tonet, 2012, p. 103) afirmam que:

São as pessoas que viabilizam os resultados organizacionais e, para tanto, devem estar bem-informados, preparadas, motivadas e conscientes de que são responsáveis pelos resultados da organização para a qual trabalham. Capacitação, oportunidades para compartilhar conhecimento, reconhecimento e valorização, avaliação sistemática e feedback sobre o desempenho apresentado, retribuição compatível com o esforço e comprometimento, processos adequados de trabalho, tecnologia compatível com o trabalho realizado e informação atualizada são exigências feitas por bons profissionais e características inerentes às boas práticas da gestão de pessoas.

Portanto existe uma reciprocidade entre as organizações e os colaboradores, e para ambos atinjam seus resultados, a política de gestão de pessoas é fundamental, bem como as ferramentas que serão utilizadas.

De acordo com Dutra:

A carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Deste modo, ao olharmos para a frente vamos sempre ver o caos a ser ordenado e quando olharmos para atrás enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas sendo construídas (2012, p. 53).

Conforme Tonet (2012, p. 105), as principais ferramentas utilizadas na gestão de pessoas são:

- Identificação e seleção de pessoas, consideradas hoje de vital importância para que as organizações consigam captar os perfis profissionais de que necessitam para serem comprometidas;
- Remuneração e benefícios, responsáveis por garantir a manutenção e fidelização de indivíduos e equipes de trabalho;
- Gestão de carreiras, que representa um desafio para as organizações que desejam reter os melhores talentos;
- Treinamento e desenvolvimento, que garante a aquisição e atualização das competências de que as pessoas precisam para o enfrentamento dos desafios a que são submetidas;
- Sistema de avaliação de desempenho, que além de mensurar a contribuição das pessoas para os resultados organizacionais, identifica o potencial que apresentam para desempenhos em áreas novas e mais complexas.

#### **4.1. Da Identificação e Seleção de Pessoas**

Essa ferramenta na verdade é uma atividade constante de busca de perfis profissionais que visam atender as necessidades por competências requeridas para suprir determinada vaga de trabalho.

Com essa ferramenta a organização visa escolher o profissional destacado no mercado de trabalho, e que este tenha o perfil e valores da organização além das competências profissionais requeridas.

A identificação e seleção de pessoas pode contribuir para a manutenção de profissionais, para a renovação do perfil profissional e para a própria cultura organizacional. Como exemplo é mencionado o recrutamento interno, onde os profissionais já vinculados a organização podem mudar de posição ou até mesmo de área de trabalho, gerando mais motivação e comprometimento destes profissionais (TONET, 2012).

## 4.2. Remuneração e Benefícios

Essa é uma política muito importante, tendo em vista que é contraprestação da organização pelos serviços prestados, que buscam com que a organização atinja seus resultados.

Conforme Hanashiro & Zaccarelli (2007 apud TONET, 2012, p. 107), essa ferramenta tem como finalidade a atração e manutenção de profissionais qualificados, e recompensa pelo desempenho e estímulo a prática dos comportamentos esperados, constituindo essa ferramenta como o maior componente de custo das maiorias das organizações.

As novas práticas consideram o colaborador como indivíduo, as competências que este possui, a sua autonomia, e o valor que este pode agregar, e no passado a complexidade e hierarquia dos cargos, que servia como base para a fixação dos salários (TONET, 2012).

A avaliação do cargo é uma comparação formal e sistemática de cargos para determinar o valor de um cargo em relação a outro. O procedimento básico é comparar o conteúdo dos cargos em termos de esforços, responsabilidade e habilidades, por exemplo. Se, com base na pesquisa salarial e nas políticas de remuneração, você souber como valorar os cargos referenciais e puder usar a avaliação de cargo para determinar o valor de todos os outros em relação a esses referenciais, você estará a caminho de valorar com equidade todos os cargos de sua empresa. (DESSLER, 2003, p. 195)

Assim além da remuneração, os benefícios que são concedidos visam estimular a motivação, a retenção de talentos e a redução do *turnover*, o que se não evitado gera enormes custos para as empresas, decorrentes dos valores das rescisões contratuais pagas e passivos trabalhistas decorrente dos *turnover* não controlado.

## 4.3 Treinamento e Desenvolvimento

Essa ferramenta será de grande importância para as organizações e colaboradores, pois diante no cenário de inovação acelerada é necessário que as organizações estimulem o desenvolvimento do indivíduo e este procure sempre se atualizar, acumulando diversos conhecimentos de diferentes áreas.

Tanto o treinamento como o desenvolvimento visam estimular a melhoria da eficiência e da produtividade, tornando os colaboradores aptos, ou para se prepararem para realizar com acerto e qualidade o seu serviço. O treinamento visa a suprir lacunas de aprendizagem e atualizações exigidas para o desempenho da função, ou até mesmo desenvolver outras competências que levam a ampliar o campo de atuação da pessoa (TONET, 2012).

Já o desenvolvimento visa com que o colaborador apreenda situações novas, é mais amplo do que o treinamento, pois a pessoa não possui esse conhecimento, este deve incorporar uma aprendizagem nova.

#### **4.4. Da Avaliação do desempenho**

É através desta ferramenta que as organizações visam identificar os desempenhos que merecem ser recompensados, bem como as carências que possa comprometer os resultados esperados.

Conforme ressalta TONET (2012), pode se verificar se o colaborador esta entregando a competência para que foi contratado, sendo isso identificado na solução de que este encontrou para um problema, uma inovação trazida. A competência entregue fica na organização e aumenta a sua expertise e enriquece o seu patrimônio.

Nesse sentido Lopes (2009, apud TONET, 2012, p. 116), destaca:

A prática da avaliação de desempenho deve ser como premissa a consideração e o respeito pelas pessoas. Deve reconhecer que os funcionários são agentes estratégicos da empresa e que os procedimentos da avaliação devem ter como foco prioritário o acerto, de forma a reforçar as contribuições positivas dos empregados. Em segundo plano, embora não menos importante, a avaliação deve contribuir para sanar erros e identificar falhas de comunicação com os empregados e lacunas de competências por elas apresentadas.

No entanto cada organização possui suas características próprias, e portanto cada sistema de avaliação de ser analisado com certa crítica, e procurar sempre a melhoria destes sistemas, pois são de grande importância para a organização e para os colaboradores.

#### **4.5. Empowerment**

Conforme visto anteriormente embora ainda não seja um ferramenta propriamente dita, a pratica nas organizações da figura do “EMPOWERMENT”, uma delegação de poder, o qual este somente se concentrava nas altas castas da hierarquia, mas que agora é também transferido ao empregado.

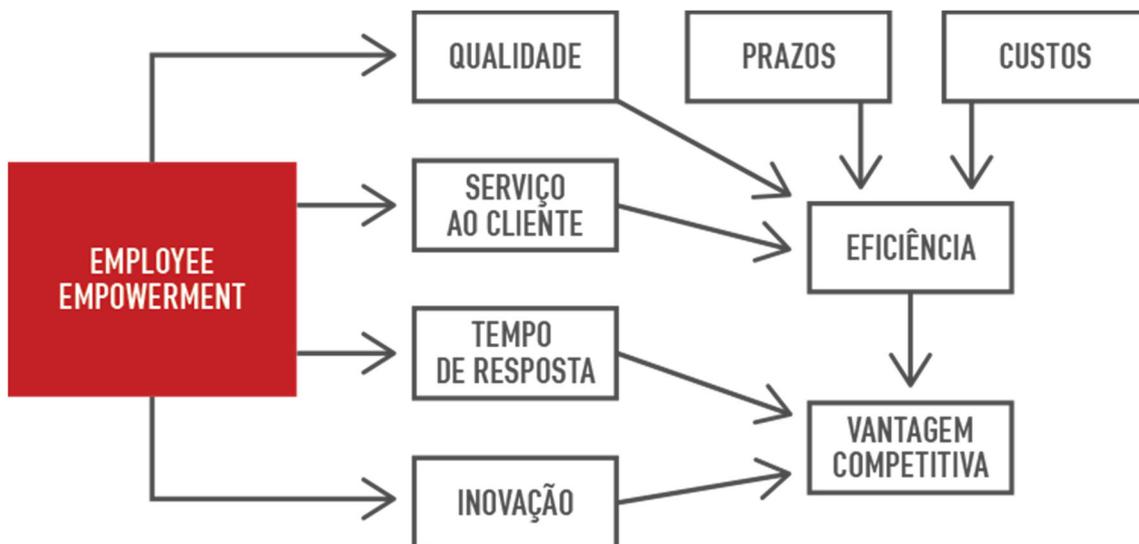
Bateman e Snell (1998, p. 370 apud TONET, 2012, p. 67) conceituam o Empowerment ou energização como “o processo de partilhar o poder com os funcionários, aumentando assim

sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e a crença de que influenciam as empresa com suas contribuições.”

Assim há varias vantagens em considerar as pessoas como parceiras, delegando poderes traz uma seria de beneficios para a organização, como redução de custos, aumento da qualidade, maior comprometimento, redução do número de pessoas, e encorajamento assumindo mais responsabilidades (TONET, 2012).

O organograma abaixo demonstra as vantagens da utilização da organização dessa nova prática:

Gráfico 3 – Empowerment



Fonte: Indeve (2018)

Portanto com esse novo paradigma, é ressaltando ainda mais o papel da gestão de pessoas, uma vez que deve selecionar esses novos profissionais diferenciados, buscar a manutenção destes nas organizações e buscar criar processos para que esse conhecimento não se perca em uma eventual perda desse tipo de profissional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto anteriormente, a gestão de pessoas vem ganhando cada vez mais um papel importante como diferencial competitivo nas organizações, vem sofrendo mudanças em suas práticas visando acompanhar o novo cenário de negócios mundial e o novo perfil de colaboradores.

Embora ocorra a evolução crescente da implantação da tecnologia nas organizações consumindo inúmeras vagas de trabalho, e extinguindo profissões, o perfil profissional do colaborador que agrega conhecimento e traz inovação ganha ainda mais importância nesse cenário.

A crise econômica brasileira vem enxugando os departamentos, aumentando a informalidade e o número de carteiras assinadas.

As estruturas organizacionais vêm mudando, deixando para trás a velha pirâmide onde o poder se concentrava nos níveis superiores e os empregados seriam meros cumpridores de ordens.

Hoje podemos encontrar diversas formas de estrutura, e o poder e entendimento do negócio espalhado pelas ramificações das estruturas, podendo ser concentradas ou descentralizadas.

Assim nesse contexto, os colaboradores ganham ainda mais importância, visto que são estes que geram o conhecimento e trazem a inovação, onde então a organização se beneficia com esse conhecimento, armazena essa expertise necessária para com que se torne competitiva e diferenciada no mercado.

Com essa troca, essa reciprocidade as organizações e os indivíduos conseguem atingir seus objetivos, por meio de práticas de gestão de pessoas, que visam o máximo da produtividade, eficiência e qualidade.

É através da gestão de pessoas, e suas ferramentas que é possível estimular, motivar e reter os verdadeiros talentos que propulsionam a inovação e geram soluções para as demandas dos clientes tornando a organização competitiva e diferenciada frente as demais.

Com a melhor gestão de pessoas, é possível reduzir os custos com *turnover*, rescisões contratuais e passivos trabalhistas, pois com estas práticas é possível identificar empregados desmotivados, reter os talentos ou até mesmo alterar sua área de atuação.

Mas para atingir isso, é necessário que a organização se preocupe com o indivíduo em todas as dimensões, e não apenas como mero prestador de serviço, mas também deve se

preocupar com a qualidade de vida do colaborador, não somente retribuindo como contraprestação o salário, mais sim benefícios de demais programas, que valorizam e reconhecem o profissional diferenciado.

Bem como o novo perfil profissional, sofreu grande mudanças, pois hoje se espera eu o novo profissional acumule mais de uma especialidade, viva em constante aprendizagem acumulando cargos de mais de uma pessoa no passado, mas para isso as organizações também devem estimular seus talentos a buscarem novos conhecimentos.

Vejamos que através das ferramentas e demais práticas utilizadas pela nova gestão de pessoas, é possível que os colaboradores tenham mais autonomia, criando até mesmo a rotina do seu trabalho, tendo independência para procurar as soluções adequadas às demandas.

Assim o profissional não somente executa as atribuições inerentes a sua profissão, como era antigamente, executando meras tarefas pré-definidas, mas sim hoje, esse profissional acaba inventando até mesmo suas atribuições, acaba tendo um maior engajamento, e conhece mais o negócio.

Por fim para que ocorra o engajamento perfeito entre as novas estruturas de organização e nos novos profissionais, nesse novo cenário econômico mundial, as práticas de gestão de negócios são essenciais para que ambos atinjam seus objetivos, com melhor eficiência e qualidade, tornando a organização diferenciada e competitiva.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRAÇÃO, Portal da, Gestão de Pessoas, do conceito à administração, 23 de Nov 2017. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2017/11/gestao-de-pessoas-conceito.html>>. Acesso em 20 de mar. 2019.

BITENCOURT. Claudia, Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro. 2ª edição. São Paulo, MKRON Books, 2000.

\_\_\_\_\_, Idalberto, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary, Administração de recursos humanos, 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUNDER, Karla, Informalidade e trabalho autônomo batem recorde no Brasil, 06 de Nov 2018. Disponível em <<https://noticias.r7.com/economia/informalidade-e-trabalho-autonomo-batem-recorde-no-brasil-06112018>>. Acesso em 21 de mar. 2019.

DUTRA, Joel Souza, Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

INDEVE, No futuro todas as empresas terão o Empowerment como modelo de gestão. Disponível em <<https://www.indeve.pt/empowerment.html>>. Acesso em 20 de mar. 2019.

TONET, Helena Correa, Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.