

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

Deise Witt

GESTÃO DE PESSOAS E AS CRISES ECONÔMICAS

Porto Alegre

2009

Deise Witt

GESTÃO DE PESSOAS E AS CRISES ECONÔMICAS

Trabalhado de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Porto Alegre

2009

Deise Witt

GESTÃO DE PESSOAS E AS CRISES ECONÔMICAS

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.- Instituição

Prof. Dr.- Instituição

Prof. Dr.- Instituição

Porto Alegre

2009

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
2	GESTÃO DE PESSOAS.....	06
2.1	EVOLUÇÃO.....	06
2.2	IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	07
3	CRISES ECONÔMICAS.....	10
3.1	BREVE HISTÓRICO.....	10
3.2	GESTÃO DE PESSOAS NA CRISE.....	11
4	CONCLUSÃO.....	13
	REFERÊNCIAS.....	14

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos.

A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações, mais do que tudo, a importância do fator humano em pleno momento de crise econômica.

Neste ambiente de crise, só sobreviverão as empresas ágeis e capazes de se adaptar às mudanças que ponham a seu favor este momento. Essas vantagens não são permanentes e precisam ser criadas de forma contínua. As precondições para tanto são uma visão e antecipação do futuro dos negócios do setor e o comprometimento dos colaboradores nessa construção.

Nesse ponto de vista, a única vantagem competitiva são os ativos humanos. Somente irão sobreviver as empresas que considerarem o trabalho humano não apenas utilização de braços e músculos, mas desenvolvimento da mente e da emoção.

A intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem vai tornar-se fundamental para a criação contínua de vantagens competitivas. As pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade. Só o conhecimento e o potencial humano criam essa condição.

2 GESTÃO DE PESSOAS

2.1 EVOLUÇÃO

Nesta era de economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Até o final da década de 1970, prevalecia nas empresas o modelo organizacional vertical e compartimentado, onde as várias áreas vivenciam “seu negócio” e se comunicam através dos canais formais de hierarquia. Com isso, sua integração ficava comprometida e o nível de responsabilidade dos gerentes, reduzido aos limites de seus setores.

Já nos anos 1990, com o advento da estruturação das organizações e com a competitividade sendo mandataria na era da globalização, eliminaram-se as barreiras internas e os gerentes foram obrigados a assumir papéis de “donos” do negócio.

Os gerentes tiveram seu perfil ajustado a uma nova realidade e a gestão dos recursos que estivessem sob a sua responsabilidade passou a fazer parte de sua rotina de trabalho.

Com isso, sua capacitação passou a incluir disciplinas voltadas para a área do comportamento, condição fundamental para que pudessem se comunicar melhor com os subordinados, compreendendo melhor seus problemas pessoais. E como se entende, hoje, gestão com pessoas.

As atividades que se resumiam em admitir, pagar e demitir hoje se espalham por um amplo cardápio de tarefas que vão desde a participação no Planejamento Estratégico, Gestão dos Relacionamentos com seu público interno e externo e a Gestão de Pessoas da empresa, passando pelas políticas e diretrizes organizacionais; alinhamento da visão, missão e valores; sistemas da qualidade e saúde ocupacional; avaliações de desempenho; desenvolvimento de habilidades,

competências e outros programas.

Com base no preceito de que os responsáveis por um processo devem ter plena responsabilidade e autoridade sobre os recursos de que necessitam para atingir seus propósitos, muitas organizações transferiram para o controle das próprias equipes as atividades de gestão de pessoas relativas a recrutamento, seleção, treinamento, integração, promoção, monitoramento da satisfação e desligamento de colaboradores.

A gestão de pessoas tem como objetivo fundamental tornar a relação entre o capital humano e o trabalho, no âmbito das organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível.

2.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização pode-se chegar a atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas.

A gestão de pessoas, conforme *Chiavenato*¹,

é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança, as crises econômicas e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o

1 CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel da gestão de pessoas nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999, pp.4-5.

grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir e ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas.

Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tao vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Em contrapartida, a gestão de pessoas que não procure antever o amanhã poderá ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz. Colocar-se acima das turbulências de curto prazo e enxergar as transformações mais amplas que ocorrem no ambiente é fundamental para os gestores das organizações, entendendo-se por estes os gestores que se incluem os de pessoas.

A área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos , melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades. Para manter baixos custos, a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para para que se torne mais eficiente e competitivo.

Acredita-se que o que distingue a maioria das empresas bem sucedidas é a maneira de como administram seu capital humano. O talento para obter e sustentar vantagens competitivas está nas pessoas que formam a força de trabalho e por isso é necessário saber como selecionar e desenvolver futuros líderes, como redesenhar a empresa para melhor atender aos clientes, como recompensar o bom desempenho, como liderar uma mão-de-obra globalmente diversificada, como controlar os custos dos encargos trabalhistas ao mesmo tempo em que se mantém o tratamento justo aos empregados. Sendo assim, os maiores desafios sempre envolvem a administração das pessoas nas empresas.

O principal objetivo da gestão de pessoas, segundo *Cogo* (2006, p. 72)², 2 “é retirar delas, através do retorno, todo o investimento alocado para melhorar a competitividade da empresa diante do mercado.”

Para *Chiavenato* (1999, p. 4-5)³, dentre os principais objetivos da gestão de pessoas devem estar, o “auxílio eficiente para que a empresa alcance seus objetivos e realize sua missão;

Proporcionar competitividade; proporcionar empregados bem treinados e bem motivados; fomentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; manter políticas éticas e comportamento social responsável. Esses objetivos são atingidos através de vários meios, inclusive pela monitoração de comportamentos dos empregados.

2 COGO, Sandra Negri. *Gestão de Pessoas e a Integridade psicológica do trabalhador*. São Paulo: Ltr, 2006, p. 72.

3 CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão de pessoas nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, pp.4-5.

3 CRISES ECONÔMICAS

3.1 BREVE HISTÓRICO

Nos últimos anos, o cenário organizacional tornou-se palco de uma grande transformação que atinge a todos: empresas e profissionais dos cinco continentes.

A crise começou no segundo semestre de 2008, a quebra declarada através do pedido de concordata do Lehman Brothers - um dos maiores bancos de investimento dos Estados Unidos foi o sinal de alerta para toda a economia mundial e um fato concreto de que o colapso atingiria a todos. O reflexo veio logo em seguida, quando outros bancos e os governos que adotam o sistema capitalista realizaram uma espécie de operação para salvar o sistema bancário. O FMI (Fundo Monetário Internacional) revelou em seu relatório de outubro de 2008 que as economias industrializadas seriam seriamente golpeadas. Para a zona do euro, por exemplo, o crescimento seria de 1,3% em 2008 e se estima que será apenas de 0,2% em 2009. Para esse ano, a expectativa dos especialistas é que o Japão cresça cerca menos de 1%. Nos EUA a demanda interna é duramente afetada.

Em fevereiro, o ministro do Trabalho do Brasil, Carlos Lupi, afirmou que as expectativas das autoridades governamentais eram de que em março, o mercado nacional apresentasse sinais visíveis de recuperação em relação à crise econômica mundial. Na oportunidade, os economistas contataram que o mercado nacional teve forte impacto com a queda do nível de atividades na indústria. Mesmo com a evidência dos dados negativos sobre o fechamento de vagas de trabalho no mercado brasileiro, oito Estados mostraram sinais de reação à crise no primeiro mês de 2009. Os "resistentes" são as organizações que atuam nos segmentos agropecuário e serviços. A reação está presente nas Regiões Sul e Centro-Oeste do país.

Mesmo quem acredita que está "fora" desse turbilhão nem imagina o quanto está envolvido nesse contexto mundial. Afinal, o que atinge o mercado é sentido no bolso de qualquer um, não importa a profissão, o local onde resida e tampouco o fato de que o indivíduo tenha uma vida considerada economicamente estável. Os efeitos podem não ser sentidos de imediato, mas acabarão manifestando-se em

determinado momento.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS NA CRISE

A necessidade de promover redução de custos nas organizações, a possibilidade de demitir funcionários e as ações que serão adotadas pelos órgãos governamentais são os principais fatores que preocupam os dirigentes organizacionais.

Corte de pessoal constitui uma das ações mais dramáticas do setor de recursos humanos. Muitas empresas e mesmo nações, como o Japão, mantinham como um de seus mais caros princípios a não demissão de empregados. A partir do final de década de 80, no entanto, muitas empresas passaram a sentir a necessidade da reestruturação. Hoje, no Brasil, as empresas passaram a aplicar sistematicamente o corte de pessoal como forma de aumentar a competitividade. Cabe, naturalmente, ao setor de Gestão de Pessoas coordenar ações desta natureza.

Em momentos de crise é fundamental que as organizações (executivos, administradores e gestores de recursos humanos) invistam em seus colaboradores em busca de fazer a diferença e em especial para melhor compreender as mudanças no sistema econômico.

O investimento em ações de treinamento e gestão de pessoas é um elemento importantíssimo para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Mais do que isso, gerir e reter talentos é algo essencial para o crescimento do País. Os colaboradores é que fazem a diferença em uma empresa, pois são eles que devem estar mais preparados para conhecer os obstáculos e necessidades de seus clientes.

Demissões de pessoal, problemas financeiros na empresa e a instabilidade econômica do mercado geram incertezas e medo em funcionários e empregadores. Atualizar-se constantemente, inclusive recorrendo a treinamentos adequados é o caminho certo. Com isso, os colaboradores estarão mais preparados para tomar decisões e encarar novos desafios, além de encaminhar-se com mais segurança.

Os líderes precisam aprender a trabalhar dois aspectos: a ansiedade na

incerteza do mercado e a retenção de talentos. Para isso, tem que haver uma gestão estratégica, que atenda as necessidades da empresa, que saiba reter os talentos e rever os custos.

As empresas estão percebendo a área de Recursos Humanos como fundamental nas decisões estratégicas ligadas ao planejamento organizacional. Este setor deixou de estar apenas no escopo das contratações. A empresa depende do capital humano, até para desenvolver os outros capitais, como o financeiro e o físico.

4 CONCLUSÃO

Mais do que nunca o momento é de apostar nas pessoas. Apostar no capital humano das organizações, reter os principais talentos, trazê-los de volta para o redesenho da estratégia. Não iremos superar a crise com pacotes econômicos e ajustes de mercado. Será preciso além do poder financeiro, o de pessoas capacitadas para manter o negócio e monitorar os próximos passos.

A crise está evidenciando que as organizações que têm uma Gestão de Pessoas eficaz podem sair na frente em termos competitivos, pois estão preparadas para as mudanças, até mesmo aquelas mais drásticas, que exigem ajustes repentinos.

Esta crise, mais uma vez, enfatiza a necessidade das empresas pensarem a Gestão de Pessoas como parte de seu negócio e não como um apêndice de custo. Tornar as pessoas cada vez mais felizes, para que elas sejam cada vez mais produtivas, se comprometam cada vez mais com a Organização, a fim de que esta se torne cada vez mais Competitiva em seus negócios.

Organizações que já fizeram a lição de casa, mapearam seus talentos, conhecem seus colaboradores, têm programas de treinamento e capacitação para enfrentar situações inesperadas, ou seja, investem na Gestão de Pessoas, estas vão sair fortalecidas

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, LUIS CÉSAR GONÇALVES DE. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel da gestão de pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COGO, Sandra Negri. **Gestão de Pessoas e a Integridade psicológica do trabalhador**. São Paulo: Ltr, 2006.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARIANO, SANDRA REGINA HOLANDA. **A nova era na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TACHISAWA, TAKESHY. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
