

Tendências em Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas

1. Introdução

Anteriormente, estudamos sobre um importante processo: monitorar pessoas. Neste processo ou função da Gestão de Pessoas, entendemos como as organizações monitoram as pessoas, seus resultados e como o gerenciamento é realizado. Vimos ainda a importância dos sistemas integrados de informação e dos bancos de dados para obtenção e fornecimento de informações consolidadas, fundamentais para apoiar a alta direção e a gestão na tomada de decisão.

Neste Tópico, estudaremos as **TENDÊNCIAS E OS DESAFIOS DO GESTOR DE PESSOAS** e os principais processos que impactam as pessoas, os gestores e as organizações. Estamos falando daqui de processos como: a globalização, o *downsizing*, o *benchmarking*, a descentralização. Conheceremos, ainda, a nova legislação trabalhista.

PARA REFLETIR:

O Gestor de Pessoas precisa mesmo conhecer isso tudo? Como estas “tendências” impactam o gestor? E as pessoas e as organizações? É verdade que o que acontece lá do outro lado do mundo, me impacta aqui como colaborador e como gestor?

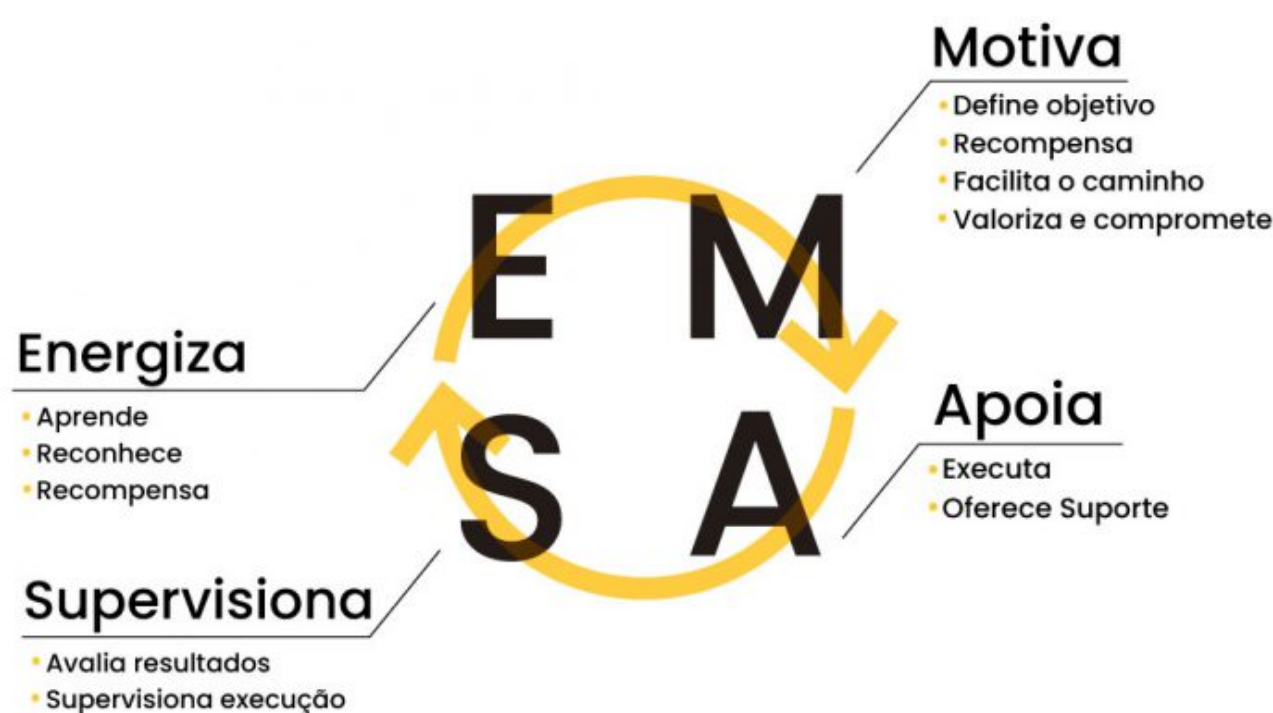
As organizações precisam alinhar, da melhor maneira possível, seus produtos e ou serviços ao seu mercado consumidor. Porém, para que estes consumidores, cada vez mais exigentes, continuem fiéis à sua empresa, é crucial que os processos internos em relação à logística operacional da organização, estruturação de processos e gestão de pessoas estejam balizados por um compromisso com a gestão da qualidade.

A gestão de qualidade incorporada à gestão de pessoas torna-se ainda mais intensa e eficaz, já que, além de focar nos processos estratégicos, também tem como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores, imprescindível para que haja uma gestão mais dinâmica e para que o clima organizacional esteja adequado o suficiente, garantindo, assim, Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.

“No fundo a **QVT** busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o **grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho**. O conceito de QVT implica profundo **respeito pelas pessoas**. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de **pessoas motivadas** que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam **adequadamente recompensadas pelas suas contribuições**”.

Para realização da gestão da qualidade nas organizações, a liderança é o elemento fundamental na geração de valor (SEIFFERT, 2005) através do uso do capital humano. Uma das principais ferramentas da liderança, além do desenvolvimento, é a motivação.

O autor Seiffert faz uma alusão ao ciclo **PDCA** ao trabalhar o ciclo MASE (SEIFFERT, 2005). O ciclo MASE, de acordo com o autor, possui quatro fases: Motive (M), Apoie (A), Supervisione (S) e Energize (E).



Ciclo MASE.

Observando a figura, percebe-se claramente algumas funções do líder e como o ciclo MASE funciona para nortear o processo de gestão da motivação nas organizações. Este processo deve ocorrer independentemente das mudanças nos cenários local / global e das tendências do mercado, pois é um processo primordial da gestão das pessoas, devendo ser foco de todo gestor que, necessariamente, precisa “administrar pessoas e processos” para obter os melhores resultados, não perdendo de vista o foco na qualidade de vida de seus colaboradores.

2. As tendências e os desafios da gestão de pessoas



Tendências e desafios em Gestão de Pessoas.

Os gestores de pessoas lidam diariamente com uma realidade repleta de desafios e transformações que exigem dele (gestor) uma variedade de competências (soft e hard skills) para atuarem em um cenário de rápidas e frequentes mudanças.

Neste cenário tão variável, necessitamos de novas formas de gerir pessoas, de forma a atender as pressões do ambiente interno e do ambiente externo (DUTRA, 2017), sendo necessário conciliar as expectativas dos colaboradores com as da organização, por meio de políticas e programas que transpareçam a missão, a visão, os valores e as diretrizes organizacionais.

“O futuro da GP- Gestão de Pessoas está estreitamente ligado ao papel que deve desempenhar a organização, seja como incentivadora da parceria, empreendedora das pessoas com a organização, seja como contributiva para a ação gerencial e estratégica para a realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais. Seja como provedora de serviços e de assessoria para clientes internos e externos, a GP busca sempre agregar valor à organização e aos [stakeholders](#). Para isso, torna-se necessário avaliar continuamente o desempenho da área, seja no papel negocial, estratégico, tático ou operacional”.

[Clique aqui](#) e saiba mais sobre **Os desafios e tendências na Gestão de Pessoas**.

Os gestores de pessoas devem entender que liderar em um **ambiente em transformação contínua** requer deles habilidades para **conciliar a expectativa das pessoas com a expectativa da organização**, gerando um ambiente de confiança, coerente e consistente para realização das melhores práticas. Desta forma, faz-se necessário entender as demandas do mercado de trabalho, como as características econômicas, políticas e sociais afetam a oferta de mão de obra e os processos das organizações e vice-versa, para, assim, garantir um desenvolvimento alinhado com as demandas e diretrizes estratégicas.

Este mundo em transformação, que afeta principalmente a forma como gerimos as pessoas nas organizações, nos impõem um novo gerenciamento, que seja capaz de transformar a Gestão de Pessoas em uma área vista como investimento nas organizações e isto será possível por meio do **aperfeiçoamento e da formação**, que permitem impulsionar processos de melhoria, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade das entregas, garantindo empresas mais flexíveis e profissionais com maior nível de adaptabilidade.

Para Dutra (2013), **o desenvolvimento da organização** está diretamente relacionado à sua **capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas**, o que aumenta ainda mais a necessidade da liderança ser e estar preparada para todos os novos desafios do século XXI.

“Os processos de Gestão de Pessoas devem se adequar ao sistema integrado. Integração e visão são fundamentais.

- ***De foco nos meios para foco nos fins desejados:*** metas e objetivos são fundamentais. Indicadores e métricas também são importantes para melhor direcionar o foco.
- ***Do modelo tático para o modelo estratégico:*** O maior desafio da Gestão de Talentos é tornar-se um parceiro estratégico capaz de agregar ao negócio e produzir resultados significativos para stakeholders. Visão estratégica e comercial são fundamentais.
- ***De talentos para vantagens competitivas:*** os talentos devem possuir competências, a partir das quais possam ser utilizadas como vantagens competitivas para o negócio. Das partes para totalidade, com visão sistêmica.
- ***Afinal, quem é o responsável pela Gestão de Pessoas:*** todo líder de negócios deve ser responsável pela sua equipe. Uma questão de liderança de lideranças. A GP requer a participação ativa e proativa de todas as pessoas envolvidas. Todas! Sem exceção. Todo líder e toda pessoa – qualquer que seja o nível ou área de atuação – deve ser responsável pela GP.
- ***E o que é capital humano?*** É o patrimônio de talentos, o estoque de conhecimento organizacional e o repertório de competências de uma organização.
- ***E quem é responsável pelo capital humano da empresa?*** Todos! Sem nenhuma exceção, incluindo o presidente, diretores, gerentes, executivos e os próprios colaboradores.
- ***E qual é o papel do capital humano da empresa?*** Participar da construção do capital intelectual do negócio e agregar valor a todos os stakeholders. O principal componente do capital intelectual da empresa é o capital humano. Assim, o GP deve alinhar as práticas aos requisitos dos stakeholders. Os últimos recebedores do negócio estão nos mercados que a empresa serve. Esses mercados incluem consumidores que compram produtos e serviços e os **stakeholders** que proporcionam capital de risco para negócio.
- ***Assim, a GP deve proporcionar conhecimentos, habilidades e competências às pessoas:*** para oferecer valor aos stakeholders.
- ***Em GP todos os processos e as atividades devem atender às múltiplas responsabilidades da empresa:*** financeira, social, cultural e ambiental. Integração e visão sistêmica são indispensáveis.

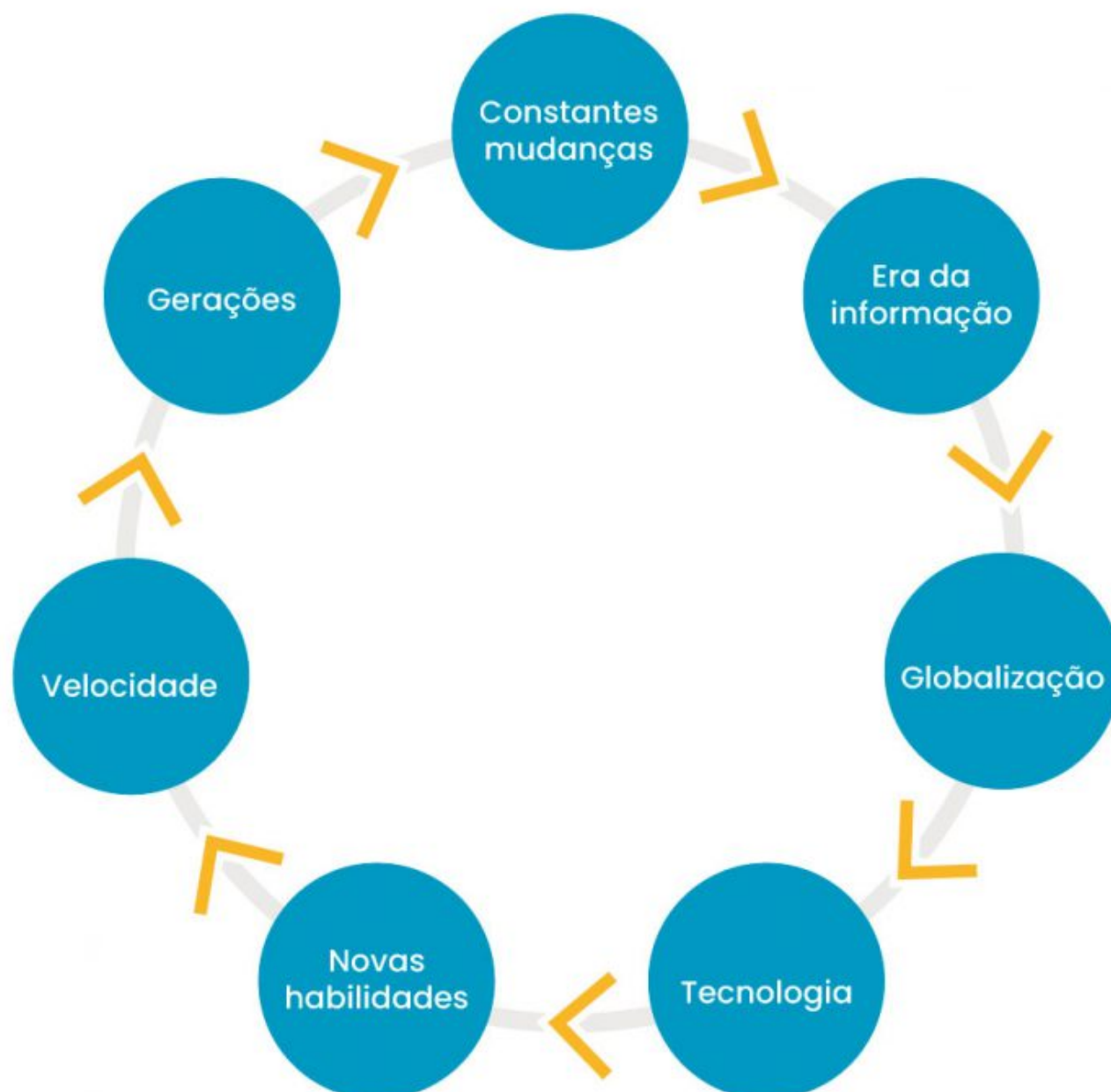
Por todas essas razões, a GP precisa urgentemente de estrategistas, e não apenas de especialistas”.

Dentre os desafios com os quais os gestores estrategistas devem lidar, estão alguns processos, como a globalização impulsionada pelos avanços tecnológicos, o *downsizing*, a descentralização, dentre outros.

Vamos conhecê-los?

2.1. Processos que impactam a área de GP

“A empresa mais valiosa não é a maior empresa do mundo, como se poderia esperar pelo valor de seus patrimônios contábeis ou tangíveis. A Apple e a Microsoft - colocadas em 161º lugar em termos de faturamento - chegaram a ser as empresas com maior valor de mercado do mundo: elas valem em bolsa cerca de mais de 100 vezes o valor de seus ativos tangíveis. A IBM comprou a Lotus por 15 vezes o seu valor patrimonial. **Isso significa que as empresas não valem apenas pelo seu patrimônio físico, tecnológico ou contábil, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar ao negócio.** Afinal, esta é a era do conhecimento e do capital intelectual. Pessoas são estratégicas para o negócio da organização”.



Desafios da GP em um mundo globalizado.

A **era tecnológica** impõe **mudanças** cada vez mais **rápidas**. A **competição** fica cada vez mais acirrada exigindo **novas habilidades**, de gestores e colaboradores, na **era do conhecimento** em que a velocidade impera e as **novas gerações** dividem espaço no mercado de trabalho,

marcado por desafios e mudanças constantes.

“Como a economia mundial tende a ser cada dia mais globalizada, há oportunidades e riscos econômicos crescentes, bem como instabilidade econômica em todo o mundo. O ritmo das mudanças torna-se acelerado. E, nesse ambiente de constantes alterações, o que as empresas precisam é de pessoas que saibam lidar com as incertezas, fazendo funcionar os sistemas atuais e os novos que a própria globalização estará pedindo. Precisamos, portanto, de pessoas que saibam mudar os sistemas vigentes para alternativas melhores, mais produtivas, menos onerosas e capazes de oferecer produtos e serviços melhores e mais vantajosos para os consumidores. O novo processo exige liderança, pessoas capazes não só de administrar uma empresa, mas também de ser líderes e conduzir suas equipes de trabalho de forma produtiva”.

Sejam bem-vindos, estamos vivendo em um mundo globalizado.

2.1.1. A GLOBALIZAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS



GLOBALIZAÇÃO.

A TECNOLOGIA possibilitou e possibilita a aproximação dos países e continentes, possibilitando novos negócios, negociações e o intercâmbio entre produtos, pessoas e culturas. Hoje, podemos dizer que somos **cidadãos do mundo**, sendo de nós exigidas habilidades e competências como, por exemplo, ser bilíngue.

O fenômeno da **globalização** se revela além das barreiras econômicas e financeiras. É uma revolução tecnocientífica! A grande rede mundial de conexões liga cada vez mais pessoas, possibilitando as trocas, a diversidade, o hibridismo, formando, assim, uma grande **Aldeia Global**. Conhecer a dinâmica da navegação na internet e dominar o idioma Inglês não podem ser considerados um diferencial, mas uma necessidade básica se o objetivo for o de ser cidadão do mundo.

A globalização é decorrente também da expansão mundial das grandes corporações internacionais, as empresas transnacionais ou, como também são conhecidas, as multinacionais.

2.1.2. **DOWNSIZING**

Downsizing é um termo em inglês utilizado para designar o enxugamento ou a racionalização de níveis hierárquicos. O **downsizing** tem por objetivo tornar a empresa mais enxuta, visando maior produtividade.

Na prática, todas as organizações atuais fazem reestruturações rotineiramente para garantirem processos mais otimizados, estruturas mais enxutas, em resumo, FAZER MAIS COM MENOS.

2.1.3. **BENCHAMARKING**

Benchmarking.

Benchmarking é a busca por melhores práticas que direcionem para um desempenho superior. Uma determinada organização estuda como a outra realiza uma ação específica no intuito de melhorar uma prática semelhante. Assim, podemos dizer que é um processo de checagem e comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas. **Ninguém é melhor em tudo.** Usar modelos de outras empresas significa ganhar tempo e trabalho e o que foi “copiado” sofrerá ajustes, melhorias e adequações, promovendo, é claro, um enriquecimento na ideia original.

Você sabia?

Os profissionais de GESTÃO DE PESSOAS não precisam “reinventar a roda”. Devem utilizar o *benchmarking* como uma ferramenta de aperfeiçoamento da GESTÃO DE PESSOAS, aprimorando, assim, os seus processos de trabalho.

2.1.4. **DESCENTRALIZAÇÃO**

Conforme Lacombe e Heilborn (2008), o desempenho do subordinado será mais efetivo se houver obviamente uma descentralização das ações e ou atividades na empresa. **“Isso significa que a maioria das decisões relativas ao trabalho que está sendo executado é tomada pelos que executam, ou com sua participação”.**

É bastante comum a pequena empresa se iniciar de maneira centralizada, mas com o crescimento, a descentralização será necessária. Essa é a hora da preparação de um planejamento das ações.

Será necessário **definir o grau de descentralização**, decidindo o que será centralizado ou descentralizado; **ter as pessoas certas no lugar certo** mediante seleção, treinamento, motivação e avaliação; **manter um bom sistema de comunicação** com reuniões contato, relatórios, seminários e encontros; **estabelecer controle de resultados** por meio de premiação de resultados e desempenhos, **encorajar as iniciativas** e ter um **sistema adequado de remuneração**.

3. Nova legislação trabalhista

Todas as macrotendências apontadas anteriormente requerem das organizações flexibilidade para lidar com tantas incertezas e dos colaboradores e líderes adaptabilidade, bem como *soft* e *hard skills*, estudados anteriormente.

Somente desta forma as pessoas estarão agregando valor e gerando competitividade às suas organizações. Para tal, abaixo estão listadas diversas tendências e ações para este momento de mudanças constantes:

*“Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos nem administrar pessoas, mas, sim, **administrar com pessoas**.*

- 1. Enxugamento e **downsizing** (conceito de reestruturação administrativa, com o intuito de potencializar as atividades de determinada organização, eliminando processos burocráticos e correntes hierárquicas desnecessárias na empresa) voltado para o core business (núcleo do negócio) da área de GP.*
- 2. Metamorfose da área de serviços para área de consultoria interna.*
- 3. Transferência de decisões e ações para a gerência de linha.*
- 4. Intensa ligação com o negócio da empresa.*
- 5. Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.*
- 6. Utilização de mecanismos de motivação e realização pessoal.*
- 7. Adequação das práticas GP às diferenças individuais dos colaboradores.*
- 8. Virada em direção ao cliente interno ou externo.*
- 9. Preocupação com a criação de valor para a empresa e para o cliente.*
- 10. Continua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.*
- 11. Visão voltada para o ambiente externo e utilização do **benchmarking** (é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas)”.*

Além das tendências já citadas, estamos vivendo inúmeras possibilidades viabilizadas pela tecnologia e também pela nova legislação trabalhista: *job rotation* (um funcionário pode atuar em diferentes funções por um período determinado); Redução de Jornada; foco em Qualidade de Vida; ações para maior Retenção de Talentos; Redução dos custos com infraestrutura física; Flexibilização dos processos (*Home Office* – trabalhar em casa), etc.

A nova lei trabalhista entrou em vigor em 11 de novembro de 2017 e trouxe várias mudanças, confira na imagem abaixo:

Nova Lei Trabalhista.

Saiba mais sobre as mudanças e as alterações da nova lei Trabalhista, [clikando aqui](#).

4. Conclusão

Durante os nossos estudos, foi possível perceber a importância do Gestor de Pessoas nas organizações. Seu papel é fundamental na consecução dos objetivos organizacionais e na condução das pessoas, garantindo, assim, o alinhamento das expectativas de pessoas, empresa e coordenando os processos para desenvolvimento, execução e entrega dos melhores produtos e serviços, aliados aos programas e políticas organizacionais. Para tal, é fundamental que, como gestor de Pessoas, você conheça como a tecnologia tem impulsionado o fenômeno da Globalização, como os gestores realizam trocas de melhores práticas (*benchmarking*) e como os processos de *downsizing* e descentralização podem agilizar e otimizar custos e processos. Por fim, é importante entender o cenário atual à luz da Nova Lei Trabalhista para gerir de forma moderna e legal sua equipe.

5. Notas Complementares

PDCA

Ferramenta da qualidade que utiliza 4 fases para solução de problemas: P (Plan) = planejar, D (Do) = fazer, C (Check) = checar e A (Act) = agir.

Stakeholders

Público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Saiba mais [clikando aqui](#).

.....

6. Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2016. xiv, 494 p.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza (Org.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo, SP: Atlas, 2017. xv, [1], 480 p.

FIGUEIREDO, José Carlos. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo, SP: Negócio Ed., 1999. 154 p.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão humana para o século XXI**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005. xv, 150 p.

STAKEHOLDER. In: Significados. 2017. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

YouTube. (2016, março, 10). Canal 1. **Você sabe o que é globalização?** 4min46. Disponível em: <<https://descomplica.com.br/blog/geografia/o-que-e-globalizacao/>>. Acesso em: 09 Dez. 2018.

.....

Ficha técnica

Reitoria:

- Heraclito Amancio Pereira Junior

Vice-reitoria:

- Luciana Dantas da Silva Pinheiro

Pró-reitoria de Planejamento e Administração:

- Edson Franco Immaginário

Pró-reitoria Acadêmica:

- Leda Maria Couto Nogueira

Coordenação Geral Ead:

- Cristiano Biancardi

Coordenação de Conteúdo:

- Vinicius Rosalen

Conteúdo:

- Livia Ferrari Heringer

Orientação de Conteúdo:

- Ivan Nascimento Monteiro

Revisão Gramatical:

- Carolina Augusta Borges Caldeira

Gestão de TI:

- Lucas Sperandio Coradini

Web Design:

- Carlos Augusto Ribeiro Filho
- Fernanda Azevedo Dias
- Nathalia Domitrovic

Ilustração:

- Ray Jonatas Braz dos Santos

Programação:

- Josué de Lacerda Silva
- Victor de Mattos Frossard

Desenho Instrucional:

- Frederico Vescovi Leão

Game:

- Rafael Scandian

