

A GESTÃO DE PESSOAS, MUDANÇA DE PARADIGMAS E SEUS DESAFIOS

Gizela Dickmann Olsson Primaz

Rúbia Letícia Mysko

Adimir Josué Seib Gamarra

RESUMO

A Gestão de Pessoas é o processo que gerencia pessoas na organização e busca maior eficácia destas e melhores resultados para a empresa. A Gestão de pessoas sempre existiu de formas diferentes, com pensamentos diferentes. A globalização e suas mudanças tecnológicas, exigências de mercado, moeda, culturas, e mudança das pessoas, fez com que empresas evoluíssem também sua visão estratégica. São as pessoas que fazem o sucesso ou o fracasso das empresas. Precisam ser motivadas, valorizadas por suas capacidades e envolvidas nos processos, para que se sintam importante parte da empresa, cumprindo com suas obrigações de forma que se satisfaçam e satisfação seus superiores. A Nova gestão de pessoas permite que estas tenham liberdade e abertura com líderes e gerentes.

Palavras chave: Gestão. Pessoas. Organização. Paradigmas. Desafios

1. INTROUÇÃO

O presente artigo trata de um tema bastante discutido no meio organizacional, a Gestão de pessoas e como vem evoluindo ao longo das décadas, ou seja, um estudo realizado para melhor entender como as empresas evoluíram o seu pensamento na relação empresa-colaborador e o novo modelo de Gestão de Pessoas.

A Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupam com o gerenciamento das pessoas nas organizações e que levam à eficácia dos colaboradores na organização em busca dos objetivos pessoais e da organização.

O estudo se baseia em referências bibliográficas, onde se explora através de leituras, obras de vários autores e especialistas nesta área, através de livros físicos e virtuais, sites específicos.

A primeira parte do presente artigo fala sobre como a globalização e suas mudanças interferem no ambiente empresarial e principalmente na Gestão das Pessoas.

A segunda parte mostra a importância que é dada às pessoas e suas habilidades, as mudanças no seu jeito de agir e pensar. Pessoas podem ser sinônimos de sucesso ou fracasso de uma organização, se esta não souber lidar de maneira correta.

A terceira parte contextualiza a Gestão de Pessoas, através de conceitos, características dos tipos de gestão, os paradigmas existentes sobre este tema e como estão mudando desde a revolução industrial.

A quarta parte relata os desafios da nova gestão de pessoas na nova era de mudanças, o que impõe aos empresários que implementem novos modelos de gerir pessoas, uma visão estratégica é adotada nesta gestão, fazendo com que estas contribuam para o melhoramento e bom desempenho nos processos, consequentemente bons resultados para a empresa.

A maioria das empresas já tem uma visão diferente e evolutiva no que diz respeito aos seus colaboradores, visto que cada vez mais as exigências de mercado, da concorrência e fornecedores vêm aumentando, os empresários analisam os recursos humanos como parte estratégica do processo, pois são eles que dão vida ao negócio, que põe em prática os objetivos e metas da empresa, vistos hoje como seres com necessidades, motivações, capacidades individuais, enfim, começam a ser valorizados e considerados parceiros da empresa.

Sendo assim, ao final deste artigo, poder-se-á perceber como a evolução do processo de Gestão de Pessoas vem acontecendo, os desafios que empresas e mesmo as pessoas enfrentam para implementar um modelo de gestão adequado para cada grupo, departamento, indivíduo, enfim, todos com suas particularidades e objetivos individuais trabalhando em conjunto em prol de um objetivo comum que é o de sucesso da empresa.

1

1. Globalização

A globalização é um dos processos de aprofundamento internacional da integração econômica, social, cultural e política, que teria sido impulsionado pela redução de custos dos meios de transporte e comunicação dos países no final do século XX e início do século XXI. O termo “globalização” tem estado em uso crescente

desde meados da década de 1980 e especialmente a partir de meados da década de 1990. Em 2000, o Fundo Monetário Internacional (FMI) identificou quatro aspectos básicos da globalização: comércio e transações financeiras, movimentos de capital e de investimento, migração e movimento de pessoas e a disseminação de conhecimento. Além disso, os desafios ambientais, como a mudança climática, poluição do ar e excesso de pesca do oceano, estão ligados à globalização.

Conforme Knapik (2011, p. 34):

Globalização não é mais um assunto novo, mas continua dominando o mercado e dando um rumo, um norte às empresas, continua abrindo novos mercados, identificando novos produtos e serviços mudando a maneira de se pensar sobre estilos de gestão e de negócios.

Orlickas (2011, p.193) corrobora:

O aperfeiçoamento da estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementado pelo impacto da inovação tecnológica e pelo rápido acesso à informação e à globalização, vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o novo papel da área de Recursos Humanos.

As empresas vem sendo afetadas pela globalização através da competitividade, tecnologias, exigências dos clientes, a mudança no comportamento e pensamento das pessoas. Devido a tantas mudanças acontecendo no mundo, as empresas estão mudando também seu modo de pensar e agir em relação às suas estratégias.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, cap.01):

Na era da 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 de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Considerando essa incrível era de mudanças, em relação ao reflexo que elas ocasionam dentro das organizações, Chiavenato (2008, p. 02) diz que:

Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH), as mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de RH (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de pessoas ou com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração de área. Dentro desse contexto

2. A importância das pessoas para a organização

O método antigo de administração não reconhece as pessoas como seres capazes de pensar, agir, criar, mas apenas para trabalhar e obedecer, como afirma Orlickas (2012, p.191): “Nesses ambientes organizacionais ainda impera o paradigma do funcionário obediente, passivo, cumpridor de ordens, enfim, o bem comportado, que tenta, assim, eliminar as ameaças à sua posição.”

Para CHIAVENATO (2008, p.6):

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem desses e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Percebe-se segundo o autor, que o pensamento das empresas vem evoluindo quanto ao verdadeiro valor que as pessoas têm dentro da organização e a sua importância na função que exercem.

As pessoas, com suas emoções, talentos, vontades e competências fazem as empresas de sucesso serem sucesso. (Knapik, 2005, p. 149)

As pessoas são de suma importância para a maioria das empresas que hoje reconhecem-nas como parte da administração estratégica, a peça-chave para concretização de objetivos e metas.

Segundo Knapik (apud, Chiavenato, 2005, p. 151)

- Seres Humanos: não são considerados somente como recursos, mas como pessoas com sentimentos, personalidade própria, diferentes entre si e portadores de conhecimentos, habilidades e capacidades.
- Ativadores inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas não são consideradas como passivas e inerentes, mas ativas e fonte de impulso próprio que faz a empresa ter dinamismo e capacidade de enfrentar a competitividade.
- Parceiros das organizações: as pessoas investem nas organizações com seus esforços, dedicações e comprometimento em troca de um retorno desses investimentos, como salários, reconhecimentos, desenvolvimento profissional, etc.

Ainda corrobora Knapik (2005, p.150)

A atuação das pessoas nas organizações, como elas se relacionam, vendem, dirigem, tomam decisões, etc. dependem de diretrizes e da política da empresa, do negócio, de seus valores, da sua visão, do clima e da cultura organizacional. Gerenciar pessoas significa ver a organização como um sistema vital, em que seus colaboradores são considerados parceiros que atuam através de suas competências técnicas e comportamentais e dão vida, foco e alma à organização.

3. Modelos de Gestão e a mudança de paradigmas

“Paradigmas são referenciais, modelos utilizados para justificar ações e expressar crenças, medos, valores que orientam e explicam escolhas.” (Knapik, 2011, p. 37 e 38)

Para muitas empresas tradicionais ainda é difícil reconhecer as pessoas como capital intelectual, colaboradores da empresa, agentes importantes para concretizar metas, mas sim, como custos e despesas para a empresa. “Mesmo sabendo que precisam mudar, as vezes as pessoas ou empresas relutam em aceitar novos paradigmas, porque têm medo do novo ou receio de abandonar o velho.” Knapik (2011, p. 38)

O professor Júlio Cesar Vasconcelos em seu artigo Gestão com Pessoas: Quebrando paradigmas(2015), cita alguns paradigmas das empresas em relação às pessoas e como foram quebrados para a adesão ao novo modelo de Gestão de pessoas:

Paradigma 1: O objetivo de uma empresa é a obtenção de lucro a todo custo, não importando para isto os meios utilizados. O fim justifica os meios. Quebra do paradigma: o verdadeiro objetivo de uma empresa na sua essência, qualquer que seja seu ramo de atividade, é a contribuição para o bem estar social e para a valorização do ser humano. O lucro, apesar de absolutamente necessário, é consequência desta contribuição. Empresas que investem de maneira responsável no desenvolvimento sustentável e estabelecem a primazia do homem sobre o trabalho são empresas que apresentam elevados índices de rentabilidade.

Paradigma 2: O ser humano é um recurso, um recurso humano e como tal pode e deve ser substituído ou descartado a qualquer momento ao primeiro sinal de problema ou de crise no mercado. Quebra do paradigma: Pessoas são o maior patrimônio de uma organização e, como tal, não podem ser maquiavelmente descartadas, pelo contrário, devem ser valorizadas em termos de investimento, participação e reconhecimento. Demissões representam perda do capital intelectual da organização e devem a todo custo ser evitadas.

Paradigma 3: O ser humano é preguiçoso por natureza, tem aversão ao trabalho, e como tal deve ser fiscalizado e controlado a todo instante, caso contrário não gerará produtividade. Quebra do paradigma: O ser humano, independentemente do nível hierárquico que ocupa, quando devidamente reconhecido e valorizado, se apaixona pelo seu trabalho e gerará elevados índices de produtividade.

Paradigma 4: A empresa é composta de cabeças pensantes, ocupadas pelos profissionais lotados nos cargos de chefia e de mão de obra, ocupada pelos empregados operacionais. Aos ocupantes dos cargos de chefia compete pensar, aos ocupantes dos cargos operacionais compete produzir.

Quebra do paradigma: Não existe mão de obra, existe cabeça de obra. A empresa é composta de cabeças pensantes, independentemente do cargo que o empregado ocupa. Todos podem e devem utilizar o conhecimento como forma de alavancar a produtividade.

Paradigma 5: Gestão dos recursos humanos é responsabilidade dos profissionais da área de recursos humanos, aos ocupantes de cargo de chefia compete somente gerir tecnicamente seus processos. Quebra do paradigma: Não existe mais Gestão de Recursos Humanos, recursos é algo que pode facilmente ser descartado. Gestão com Pessoas é o sistema adequado e de responsabilidade de todos os ocupantes de cargos de

liderança da empresa: supervisores, coordenadores, gerentes e diretores. Os profissionais da antiga área de recursos humanos devem funcionar como assessores e facilitadores das atividades dos ocupantes destes cargos.

Paradigma 6: Treinamento é custo e como tal dever ser reduzido ao mínimo necessário nas empresas, com risco em caso contrário, de comprometer seus resultados.

Quebra do paradigma: Treinamento não é custo, treinamento é investimento. Quanto mais se investe na capacitação e desenvolvimento dos empregados, maior a produtividade e a rentabilidade da empresa, e este retorno financeiro compensa em elevado nível todos os seus gastos.

Paradigma 7: O bom empregado é aquele que não contesta as ordens dos chefes. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.

Quebra do paradigma: O bom empregado é aquele que contesta, de forma adequada, respeitosa e no momento certo, as ordens dos seus superiores imediatos. Ouvir os colaboradores sempre que possível, antes de tomar uma decisão, leva a obtenção de comprometimento e bons resultados.

Knapik(2011, p. 39) explica a mudança de paradigmas desde a revolução industrial:

“A visão (paradigma) Mecanicista ou Reducionista – impulsionada por Taylor e Fayol – ainda se encontra em muitas organizações, mesmo sendo ultrapassada e decadente. Ela considera, entre outros aspectos, a empresa como uma máquina e as pessoas como engrenagens. Assim, só a diretoria e a alta gerência devem conhecer as estratégias e as metas da empresa, pois delegar implica perder o poder. A visão Holística, que cresceu e ganhou força, representa novos paradigmas e está conquistando espaços e seguidores. De acordo com essa proposta, a empresa é um sistema dinâmico e orgânico, a cooperação a impulsiona e a move, toda a equipe-chave deve conhecer as estratégias e as metas organizacionais e delegar é ganhar poder.”

Ela ainda explica que a abordagem administrativa de pessoas vem sofrendo transformações rápidas e a visão muda, de Departamento de pessoal, com uma visão burocrática e de controle, para administração de RH, com uma visão mais preocupada com a motivação e desenvolvimento de seus colaboradores, passando hoje a considerar uma área de Gestão de Pessoas, com uma visão mais sofisticada e administrar em parceria com as pessoas. Sendo assim, Knapik (2005, p.149) formulou um comparativo entre as três visões:

Departamento Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Gestão focada na burocracia e no controle das pessoas. A empresa é mais centralizadora e o RH é visto como um órgão fiscalizador.	Gestão mais dinâmica e focada em desenvolvimento e na motivação das pessoas. Inicia uma abertura da área para os interesses dos colaboradores.	Gestão focada em administrar com pessoas considera os colaboradores como talentos dotados de capacidades, habilidades e a intenção de levar a empresa ao sucesso.

Evolução da visão e do foco da área de administração de pessoas

Analisando essa evolução” necessária” dos paradigmas sobre o significado das pessoas nas organizações, percebe-se que atualmente empresas possuem esse método mecanicista, onde empregados são custos e mão-de-obra apenas e não como talentos que podem contribuir para o sucesso da empresa.

Chiavenato(2008, p. 10) considera que pessoas não são recursos das organizações, mas sim parceiros dela, como, colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes, enfim, todos os processos envolvem pessoas que contribuem com as empresas, tendo em vista, que o atendimento de excelência dado ao cliente é por pessoas, inclusive se tratam de negócios com pessoas, se produz com mais qualidade e surgem produtos novos em virtude da concorrência e, recursos para ele “constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. São recursos da organização, o que significa “coisificar” as pessoas.”

Para demonstrar a diferença entre essas duas visões ele faz um comparativo entre pessoas como recursos e pessoas como parceiros:

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência com colegas e equipes
Alienação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividade
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Knapik (2011, p. 42) considera que:

“Os novos modelos de gestão buscam processos flexíveis, orientados à missão, à visão e aos valores da empresa, abertos a mudanças de paradigmas e adaptados às demandas provocadas pela globalização para que a organização mantenha uma vantagem competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, instaure uma cultura e um clima organizacional que atraiam e motivem a equipe de trabalho.”

4. Nova Gestão de Pessoas e sua missão

Após o estudo das mudanças de paradigmas nos modelos de gestão, verifica-se que predomina um novo modelo de Gestão de pessoas mais flexibilizado, onde se dá maior importância às pessoas e são muito mais valorizadas, com sua inteligência, criatividade, talentos, necessidades, motivações, percebe-se que sem as pessoas e suas ações, as organizações não tem vida e conseqüentemente sucesso. A partir disso, qual é o papel da nova Gestão de Pessoas?

Segundo, Pinto, Pereira, Coutinho e Johann(2007, s/p.), que defendem um modelo flexibilizado de gestão de pessoas, observam que:

“As pessoas- em todos os níveis- tendem a desconfiar muito das intenções da alta administração da empresa quanto a seus sinceros propósitos de criação de um novo modelo flexibilizado. A confiança e a adesão dos funcionários devem ser conquistadas passo a passo, através da transparência, da sinceridade e da persistência.”

Neste modelo flexibilizado, segundo os autores, as pessoas interagem com a gerência, dão opiniões sobre as ações a serem executadas e participam das decisões, de modo que se busca através desse relacionamento, uma participação maior dos colaboradores e que se sintam importantes nesse processo, buscando melhorias de desempenho e realização pessoal e profissional. Os objetivos desse tipo de gestão, ainda conforme os autores: “Fortalecer a responsabilidade e lealdade à organização. Esse modelo de gestão enseja uma fraca rotatividade funcional, proporciona uma redução dos desperdícios de recursos e, tem como decorrência, o moral e o ânimo elevados entre os funcionários.”

Knapik (2011, p. 53) explica que: “A área ou departamento de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais.”

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, s/p.), entende” Por gestão de pessoas, um contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.” Isto significa que não só existe um departamento responsável pelas pessoas, mas toda administração e gerentes estarão voltados para esse novo modelo de gestão, onde estarão envolvendo as pessoas/colaboradores nos processos de trabalho e relacionamento de cada departamento.

Orlickas(2011, p.208) ressalta que para que a empresa implante esse novo modelo de Gestão de pessoas, a empresa enfrentará alguns desafios, pois no momento que torna os gerentes de linha ou líderes, gestores de seus talentos, deverá capacitá-los para tal missão, sendo que esses resistirão, pois, diz ela, que as lideranças

relutam em lidar com os estados de conflito instaurados nas equipes, devido ao despreparo, já que surgirão questionamentos sobre aumento de salários, promoções, demissões, etc., as quais eram responsabilidade da Área de RH.

Para Chiavenato (2008, p.15):

A Gestão de Pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

1. Agregar talentos à organização.
2. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
3. Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
4. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
5. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
6. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
7. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
8. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
9. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
10. Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, consequentemente, o capital intelectual.
11. Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Entende-se a partir dessas explicações que a Gestão de pessoas, abrange não somente a área de RH, mas todos os setores da empresa, onde há gerentes e líderes que precisam envolver suas equipes em prol do alcance das metas da organização, mas também fazer com que as pessoas que fazem parte da equipe sintam-se motivados e satisfeitos com os resultados, sendo eles, através de seus salários, promoções, reconhecimento pessoal e profissional. Considerando que o capital humano da empresa é quem a leva ao sucesso ou ao fracasso, a Gestão de Pessoas necessita repensar suas estratégias frente a essa situação. Portanto Knapik(2011, p. 54) ressalta quanto aos objetivos das Gestão de pessoas:

- Proporcionar aos colaboradores motivação e engajamento;
- Desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento profissional;
- Assegurar à empresa, uma vantagem competitiva;
- Manter a qualidade de vida dos colaboradores;
- Gerenciar as mudanças;
- Assegura uma política ética e de abertura;
- Desenvolver lideranças.

“Um empreendedor que não aprende a gerenciar não durará muito, assim como uma gerência que não aprende a inovar”. Bonanomi (apud Peter Drucker, 2009)

4.1 Os gestores e os desafios enfrentados na nova Gestão de Pessoas

Orlickas(2011, p.208) ressalta que para que a empresa implante esse novo modelo de Gestão de pessoas, a empresa enfrentará alguns desafios, pois no momento que torna os gerentes de linha ou líderes, gestores de seus talentos, deverá capacitá-los para tal missão, sendo que esses resistirão, pois, diz ela, que as lideranças relutam em lidar com os estados de conflito instaurados nas equipes, devido ao despreparo, já que surgirão questionamentos sobre aumento de salários, promoções, demissões, etc., as quais eram responsabilidade da Área de RH.

Conforme Bonanomi (2009, s/p): “A essência do papel do gestor é tornar o conhecimento produtivo. Terá, assim, uma função social, mais do que uma função executiva.” A função social a que se refere o autor pelo fato de que além de comandar e fazer executar as tarefas, os líderes terão que ter um papel de orientador, conselheiro e companheiro da equipe, entendendo as motivações de sua equipe e percebendo o potencial de cada um para um melhor aproveitamento nas funções que exercem, consequentemente melhores resultados para empresa.

Nessa nova gestão de pessoas, todos precisam estar envolvidos e em perfeita harmonia com os objetivos, missão, visão, cultura da empresa, para tanto, os gestores tem um desafio importante que é facilitar que a informações cheguem até sua equipe com o máximo de clareza, promover conhecimento

a todos sobre processos, decisões, metas, etc. Segundo Santos (apud Senge(1990), 2013, p.92 e 93): Construir uma organização que aprende, de acordo com este autor, consiste em implementar, dentro da empresa, cinco características:

- O pensamento sistêmico: cada membro da empresa compreende a natureza do seu trabalho e como este se encaixa no processo de fornecimento de produtos finais ao cliente.
- A visão comum: todos os membros possuem uma visão comum do propósito da empresa e um sincero comprometimento a fim de alcançar esse propósito.
- O desafio dos modelos mentais: os membros da empresa constantemente desafiam o modo como são feitos os negócios e os processos de pensamento que as pessoas utilizam para solucionar problemas da empresa.
- A aprendizagem em grupo: juntos, os membros de uma empresa trabalham, desenvolvem e implementam soluções para novos problemas. O trabalho em equipe, em detrimento do trabalho individual, ajudará as empresas a reunirem esforços coletivos a fim de alcançar seus objetivos.

4.2 Implantação dos processos na Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2008, p.16):

“Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas...O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno.”

A gestão de pessoas dentro da organização é o conjunto de técnicas e processos que trata da vida profissional dos colaboradores. Dentre esses processos, Knapik (2011, p. 58 e 59) cita quatro:” Processo de captação de pessoas, Processo de orientação e acompanhamento de pessoas, processos de desenvolvimento de pessoas, processos de remuneração, valorização e segurança de pessoas.” A autora ainda relaciona esses processos na

Gestão de Pessoas:

<i>Captação de pessoas</i>	<i>Orientação e acompanhamento de pessoas</i>	<i>Desenvolvimento de pessoas</i>	<i>Remuneração, valorização e segurança de pessoas</i>
Planejamento das demandas de contratação.	Definição das competências e requisitos necessários para o desempenho das funções do cargo.	Elaboração de um sistema de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.	Estruturação de um equilíbrio interno e externo de remuneração, por meio de pesquisas de salário e plano de carreira.
Técnicas de recrutamento.	Determinação do posicionamento e da alocação das pessoas.	Elaborar projetos voltados à preparação para mudanças organizacionais.	Condução de um programa de benefícios adequado às necessidades dos funcionários e do ambiente.
Ferramentas e critérios de seleção.	Determinação de um plano de ascensão profissional.	Aplicação de programas que facilitem a comunicação interna e engajamento.	Criação de programas que proporcionem um ambiente higiênico e seguro aos colaboradores.
Programa de integração dos novos funcionários à empresa.	Implantação de um plano de avaliação sistemática para a avaliação do desempenho das pessoas nas organizações.		Definição de estratégias e procedimentos relacionados ao envolvimento dos empregados com sindicatos.
			Garantia dos direitos trabalhistas aos empregados.

7

Conjuntos de subsistemas ou processos na Gestão de Pessoas

Sobre esses processos, Chiavenato (2008, p.16) observa que estão relacionados entre si e que podem influenciar de maneira positiva ou negativa quando for mal utilizado, como por exemplo, se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. Sugere que se aplique um *balanced scorecard*¹ para integrar todos eles, pois havendo falhas poderá comprometer todos os demais. O autor defende que esses processos são elaborados a partir de análise

1 *Balanced scorecard* - é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.

do ambiente interno e externo para obter melhor compatibilização entre si e deve funcionar como um sistema aberto e interativo.

4.3 *Work-out* como instrumento de comunicação – Caso GE

Esta surpreendente ferramenta, aplicada pelos gerentes que estão abertos a mudanças e querem aplicar em suas empresas uma gestão mais flexibilizada, onde os colaboradores, dos líderes de departamento até os colaboradores do chão de fábrica contribuem nas ideias, alterações de processos, sugestões para melhorias, enfim, é a interação entre colaboradores e empresários. Pinto, Pereira, Coutinho e Johann (2007, s/p.) citam o exemplo da GE², que aplicou o *Work-Out*³, sendo uma iniciativa para integrar os setores da empresa e ouvir as diversas opiniões de seus colaboradores. “A questão era: como dar voz ativa aos níveis operacionais?” A aplicação deste método se deu a partir de funcionários de um determinado departamento, reunidos em uma sala de treinamento, longe da empresa, onde foram recepcionados pelo presidente da organização. Após as saudações, o presidente dá o recado ao grupo, explicando que só retornarão ao evento dois dias após para finalizar os trabalhos. Nesse meio tempo, por intermédio de um facilitador recrutado, as pessoas serão mobilizadas e terão uma única missão: repensar as operações e os processos que vivenciam no seu dia-a-dia na empresa, analisando-os, criticando-os e formulando sugestões no sentido de retirar do sistema o trabalho desnecessário. Após dois dias de interação, as equipes estruturam suas sugestões e, na sessão final dos trabalhos, apresentam-nas já na presença novamente do presidente e gerente-geral da área em análise. A tarefa do gerente-geral, então é decidir, na hora, sobre pelo menos 75% das sugestões apresentadas, dando um sim ou não imediato. As sugestões mais elaboradas- ou mais complexas- são agendadas para outra data, quando receberão uma decisão final. O presidente a tudo assiste, mas não intervém; ele é o avalista do processo. Como resultado do *Work-out*, os autores relatam que, quando as pessoas viram que suas propostas eram levadas a sério, analisadas na hora e aprovadas ou rejeitadas de imediato, o *work-out* se converteu em verdadeiro demolidor da rigidez do processo decisório.

Sobre a introdução deste instrumento, Martinez e Martins (2013, s/p.) sugere que:

“Com foco na rápida implementação de melhorias mensuráveis e com linhas claras de prestação de contas – obtidos com velocidade, simplicidade e autoconfiança – o *Work Out* pode ajudar a organização a se tornar mais enxuta, eficiente e sensível às mudanças nas condições do mercado. Mas levando em consideração que nenhum programa é capaz de transformar uma empresa da noite para o dia, em curto prazo, o *Work Out* ajuda na solução de problemas pontuais de lentidão, em longo prazo, pode auxiliar a empresa a desenvolver uma cultura e as habilidades necessárias para operações mais ágeis no seu todo.

Percebe-se que este método trouxe o resultado esperado mais tardio, mas com persistência e determinação em alguns anos se revelou um grande instrumento de flexibilização entre gerentes e colaboradores dentro da G.E,

5. Considerações Finais

Após o estudo realizado sobre a Nova Gestão de Pessoas, como, os paradigmas antes da revolução industrial e pós-revolução industrial e as características desse modelo de gestão, foi possível detectar, através de opiniões de diversos autores, que a Gestão de Pessoas tem mudado junto com várias outras mudanças que ocorrem no mundo globalizado. Empresas com visão de futuro e abertas à mudanças, tem seu foco voltado para as pessoas, vistas hoje como colaboradores e parceiros da empresa e não mais como despesas e gastos.

A área de gestão de pessoas, além de ter a responsabilidade de captar, recrutar, treinar e remunerar, possui um papel mais amplo, de consultor interno, que abrange todos os departamentos da empresa, dando suporte aos líderes destes, para que sejam os próprios gestores das suas equipes, orientando-as, dando liberdade para que os colaboradores possam dar opiniões, sugestões e interferindo nas decisões e processos, para melhorias dos mesmos.

8

Este processo mais flexibilizado de gestão de pessoas, é adotado por várias empresas bem sucedidas, como a GE, que aplicou o método como estratégia para o melhor desempenho das equipes no local de trabalho, mostrando a elas que suas ideias e sugestões são valorizadas, pela aplicação imediata em suas áreas e departamentos.

Por fim, considera-se que este estudo sobre a Gestão de Pessoas e suas mudanças foi de grande importância para complementar os conhecimentos adquiridos em aula, no curso de Pós-graduação – MBA em Gestão de

² GE – General Electric

³ *Work-out* – Método aplicado pela GE - Reunião que traziam funcionários e gerentes para analisarem os problemas das áreas e propor soluções.

REFERÊNCIAS

BONANOMI, A.N.; **Desafios gerenciais para o século XXI**; Faculdade Estácio de Sá;

<https://scholar.google.com.br>, acesso em 28/09/2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**, 2008. Editora Elsevier LTDA – <https://books.google.com.br/books> - acesso em 19/09/2017.

KNAPIK, J.; **Administração Geral e de Recursos Humanos**; 2005; Editora IBPEX; 2ª edição; Curitiba; 225 p.

KNAPIK, J.; **Gestão de Pessoas e Talentos**; Editora IBPEX; 2011; 3ª edição; 354 p.

MARTINEZ, F.; MARTINS, A.; Artigo **Um case de sucesso- Work-out como ferramenta de gestão**; 2013; http://planejamentoegestaodeci.blogspot.com.br/2013/05/um-case-de-sucesso-work-out-como_3.html; acesso em 02/10/2017 as 14:42h.

ORLICKAS, E.; **Modelos de Gestão- das teorias da administração à gestão estratégica**; Editora IBPEX; 2ª edição; 252 p.

PINTO, S.R.R.; PEREIRA, C.S.; COUTINHO, M.T.C.; JOHANN, S.L.; **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**; Editora FGV; 9ª edição; 2007; <https://books.google.com.br> – acesso em 29/09/2017.

QUINTO, E.; Artigo **Case GE: Mudanças na cultura organizacional**; 2011; <https://rpecultura.wordpress.com>; acesso em 02/10/2017 as 13:57h.

SANTOS, L.F.B. dos; **Evolução do Pensamento Administrativo**; Editora Intersaberes; 1ª edição; 2013; 170 p.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C. P.; FORTUNA, A. A. M. – **Gestão com pessoas – Uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**, 5ª edição, Editora FGV, 2015 - <https://books.google.com.br/books> - acesso em 19/09/2017 as 16:12h.

VASCONCELOS J.C.- **Gestão com Pessoas quebrando paradigmas**; Artigo; 2015 <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-com-pessoas-quebrando-paradigmas/> – acesso em 22/09/2017.

<https://www.significados.com.br/bsc-balanced-scorecard/>; acesso em 02/10/2017 as 16:50h.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Globalização> – acesso em 21/09/2017 as 16:46h.