UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

Giane F. Schmaedecke

Ensaio: Gestão de Pessoas diante das crises econômicas

Porto Alegre

2009

Giane F. Schmaedecke

ENSAIO: GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DAS CRISES ECONÔMICAS

Trabalho 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 Administração.

Porto Alegre

2009

RESUMO

A área de gestão de pessoas tem fundamental papel na construção e implementação de soluções para ajudar a superar os obstáculos trazidos pelas atuais crises econômicas.

Para isso, faz-se necessário a adoção de modelos de gestão baseados na sustentabilidade, na liderança responsável, manutenção de talentos, pensamento estratégico, bem como criatividade e inovação. A gestão de pessoas nos traz a necessidade de refletirmos sobre novos modelos de estruturação que priorizem características ligadas à sobrevivência e implementação de valores nas empresas, isto é, o individual prevalecendo sobre o coletivo frente ao movimento de redução de quadros funcionais e busca pela permanência de profissionais de destaque no mercado de trabalho.

Palavras-chave: crise econômica - gestão de pessoas

ABSTRACT

The area of people management has fundamental role in building and implementing solutions to help overcome the obstacles posed by the current economic crisis.

For this requires the adoption of management models based on sustainability, in leadership responsible, maintenance of talent, strategic thinking and creativity and innovation. The people management bring us the need for to think about new models of structuring that prioritize characteristics linked to survival and implementation of values in enterprises, that is, the individual above the collective front entry reduction functional frameworks and search for stay of professionals in the labour of market.

Keywords: economics crisis - people management

1- Contextualizando as crises econômicas

Estamos vivendo um momento de transformações políticas, econômicas, sociais que estão norteando a nossa necessidade de repensar todos os caminhos e atitudes que ficaram muitos anos enraizados. Estas transformações nos levam à adoção de um novo modelo de gestão, em que vemos as organizações como um conjunto político de ações integradas, movimentadas por pessoas que exigem participação, democracia e liberdade.

As crises econômicas revelam, de maneira explícita, a natureza das classes sociais, da ideologia, dos Estados e da gestão da economia. Este momento pode ser educativo e fazer com que percebamos melhor posições ideológicas, ideologias de partidos políticos, pensamentos de intelectuais e papéis de cada pessoa em sua função.

É em tempos de crise que podemos ter um aprendizado rápido do que precisamos fazer para que manter nossos talentos e trabalhar papéis individuais de modo a buscar alternativas para sobrevivência este período. De acordo com Campos (2001), as verdadeiras crises capitalistas, quaisquer que sejam as suas causas iniciais, são colapsos da totalidade, do conjunto da estrutura da produção, do consumo, da circulação.

As crises, em sua maioria, são provocadas para consolidar o processo de perpetuação do capital internacional, tendo como resultado prejuízos como desemprego, falências, moeda com menos valia e uma nação que vai servir de celeiro para um cenário de pobreza e desespero mundial.

Estes resultados acabam interferindo diretamente no setor de recursos humanos. A oferta no mercado de trabalho passa a ser bem menor que a procura por cargos competitivos. As empresas passam a enfrentar enormes desafios, para manter vantagens competitivas de longo prazo através da gestão estratégica do capital humano. Por isso, em tempos de crise, investir em pessoas pode ser a diferença entre a sobrevivência e o fracasso.

As transformações ocorridas no cenário global acabam interferindo na dinâmica das organizações fazendo com que haja uma permanente busca de novos

modelos para gerir negócios e pessoas. Da mesma forma, é imposto aos profissionais uma nova relação com as organizações, com sua vida profissional e, conseqüentemente, com a administração de sua carreira. Os processos de trabalho estão cada vez mais complexos e exigem profissionais cada vez mais capazes de manter um aprendizado constante, além de deterem conhecimentos técnicos e de desenvolverem competências como a capacidade de gerar resultados em equipe, comunicação, adaptabilidade, gestão dos relacionamentos, espírito empreendedor e capacidade de transformar informação em oportunidades. A crise que vivemos convida-nos a muitas reflexões, especialmente, pelas suas enormes implicações mundiais.

Podemos dizer que esta crise vai além do âmbito financeiro pois expressa as fragilidades de um modelo globalizado que criou interdependências que o mundo nunca havia conhecido e, por decorrência, multiplicou riscos que sequer haviam sido devidamente considerados. Estes riscos estão ligados aos fatores de instabilidade relativos aos períodos em que as pessoas estão num período de maior adaptação a este contexto ao qual o mercado exige maior superação profissional e com primazia da qualidade nas tarefas.

Segundo Antunes (2001, p.20) A crise estrutural desenvolveu “práticas materiais de destrutiva auto-reprodução, ampliadas ao ponto em que fazem surgir o espectro da destruição global, em lugar de aceitar requerias restrições positivas no interior da produção para satisfação das necessidades humanas”.Desse modo, neste momento torna-se ainda mais imprescindível uma gestão eficaz de pessoas, que atue com sabedoria e visão empresarial sobre o ambiente de instabilidade e perplexidade que envolve os indivíduos e as organizações.

2-Contextualizando Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é uma função essencial que visa a cooperação das pessoas que trabalham nas organizações com objetivos, tanto organizacionais,

como individuais. Conforme Fleury (1998) a gestão de pessoas constitui-se de um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização que tem por objetivo orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Sendo assim, gerir pessoas é o centro da estratégia maior das empresas que compreendem que tomar decisões estratégicas dará como resultado o melhor enfrentamento e sobrevivência da organização através da orientação para resultados buscados no desempenho dos papéis individuais na empresa.

Ao estabelecer estes papéis, a organização pressupõe que o alcance de suas metas esteja atrelado a um conjunto de expectativas de desempenho de seus funcionários. Estes papéis, de acordo com Rodrigues (1999) são viabilizados a medida que a organização oferecer condições de desenvolvimento destes papéis e que o individuo esteja capacitado e comprometido com os papéis que lhe foram atribuídos.

Diante das crises há uma maior movimentação de pessoas nas empresas, fazendo com que os gestores passem a ter mais oportunidades para o acesso a alguns talentos antes indisponíveis no mercado então passem a ampliar as competências dos funcionários com menor destaque nos setores. Podemos entender que papéis são “um conjunto de atividades solicitadas a um indivíduo que ocupa uma determinada posição na organização” (Chiavenato, 1999, p.533).

A gestão de pessoas precisa repensar então suas práticas para melhor se adaptar nessa nova divisão internacional do trabalho; e os trabalhadores precisam assumir um novo perfil, para inserção nesse novo contexto, estando voltados a processos de interpretação, tomando atitudes de forma mais elaborada. Essas modificações estão inseridas num contexto mais global da organização, significando mudanças também nos modos de gestão.

As organizações deixaram de ser vistas como necessariamente racionais. As emoções fazem parte das pessoas e deve-se buscar integrá-las ao racional para a obtenção de resultados. Sendo assim, uma das principais modificações na Gestão de Pessoas é a inserção da educação emocional, que favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afeto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho. (STEINER; PERRY, 2001).

O papel do profissional gestor de pessoas ressurge neste momento como o indivíduo que enfrenta, negocia e soluciona conflitos, transforma a organização e motiva a equipe e suas relações com o mundo atual. Este profissional deve adaptar-se à realidade de cada organização e às mudanças ocorridas no mundo e nas pessoas. Além disso, necessitará o bom manejo para a agir estrategicamente, na gestão de conflitos e negociação de forma concisa e convincente de modo a manter os funcionários engajados pelo mesmo objetivo:manter a organização e, sobretudo, ser exemplo.

Segundo Tornatzky e Fleischer (1990) os papéis estão relacionados ao desempenho de cada função e são definidos de forma implícita ou explícita dentro do contexto organizacional. Dentro deste aspecto é preciso que o gestor de pessoas esteja preparado para perceber as mudanças que vêem junto com a crise, pronto a agir no gerenciamento de conflitos, negociações e tomada de decisões.

Conforme Davel e Vergara (2001, p.34) cabe ao gestor de pessoas a função de aumentar a produtividade e favorece a busca pela vantagem competitiva e "as expectativas são as de que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá "a empresa funcionários estáveis , satisfeitos, motivados e produtivos". Outro papel do gestor de pessoas é trazer ganhos para as organizações no que se refere à boa comunicação e suas benéficas conseqüências. A comunicação emerge como a base de tudo dentro de uma organização, somente é preciso disseminá-la e fazer cumpri-la. O gestor de pessoas tem um papel fundamental como mediador e estimulador de talentos em todas as esferas organizacionais.

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que podemos chamar de capital humano que nada mais são que as pessoas que o compõe. Cabe a área de Gestão de Pessoas a função de humanizar as empresas.

O setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

No modelo de Mascarenhas (2004, p.129) a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios:

- Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades;
- Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora;
- Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas;
- Capacidade de atuar de forma flexível.
- Ter conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam;
- Dominar o conteúdo da área de negócio da organização; Capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros.

Para desenvolver essas ações o gestor também deve ter uma boa visão sistêmica, bom relacionamento interpessoal, estratégias de planejamento, capacidade empreendedora entre outras características. Conforme Weil (2002) o desenvolvimento dessas habilidades demonstra maturidade emocional, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolve elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissional. Representando então um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais.

O gestor de pessoas deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer, pensar o futuro, e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem claros e como meta. Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos na empresa, assim a responsabilidade são de todos, neste sentido o espírito de equipe é essencial.

O gestor deve ter sempre um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilização, tendo em vista as grandes e rápidas transformações sociais que ocorrem no mundo, como por exemplo, a globalização. Assim as soluções e procedimentos de problemas e conflitos é algo presente na realidade da empresa e faz necessários encaminhamentos imediatos a fim de que não tragam novos problemas. Podemos pensar na idéia do livro o Príncipe de Maquiavel (1981) onde há referência a este fato.

Segundo o autor, o Príncipe, isto é, o governante, o gestor deve ter capacidade de prever os fatos e encaminhar soluções para que tal fato não ocorra e se ocorrer a solução deve ser rápida se não o fato pode ir aumentando de tal forma que não haja mais solução. Não podemos esquecer que a mão de obra são os seres humanos e não simplesmente objetos de mais valia, são as pessoas que fazem a instituição desenvolver-se, esses seres humanos é o que dinamiza a instituição, o que impulsiona, sendo assim devem ser sempre tratadas com respeito, afeto, tolerância, solidariedade, formando um profissional humano e não apenas técnico.

Não só nas empresas, mas também em nossa vida, o comportamento ético vem sendo muito requisitado, por questões simples ligadas a ética e ao respeito.Tal comportamento é uma grande necessidade para o crescimento da empresa e tal atitude trás junto de si a questão da responsabilidade social, também muito debatida, requisitada e presente na sociedade, a fim de evitar conflitos pessoais que possam atrapalhar o bom andamento da vida pessoal e na empresa.

O gestor na área de Gestão de pessoas deve ser, nesse sentido, um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios e missão da instituição. Certamente será este o diferencial que vai motivar a pessoa, que vai fomentar nela o espírito de socialização, de trabalho em grupo e por ai vai, gerando crescimento tanto pessoal como social e para a própria empresa também. Tal ação vai fazer com que as pessoas se tornem parceiros da empresa e não apenas funcionários, conduzindo a empresa ao sucesso, ampliando o crescimento corporativo e, como conseqüência, ampliando a valorização do quadro pessoal significativo da empresa.

CONCLUSÃO

Este ensaio partiu de uma pesquisa teórica, onde se buscou primeiramente conhecer os conceitos de crise e gestão e pessoas e, a partir deste ponto foi possível transcorrer sobre os temas relacionados.

O papel do gestor de pessoas na atual crise apresenta-se como um desafio. Os gestores, diante de eventuais situações de crise, têm em mãos uma responsabilidade acrescida, no sentido de ultrapassar as dificuldades da empresa que gerem causando o mínimo de danos aos trabalhadores. Porém, nem sempre esta situação é sustentável. Apesar das dificuldades pelas quais uma empresa pode passar, existem estratégias de resolução que não se resumem em desligar pessoas, mas sim, trabalhar os talentos já existentes e ter atitudes de manter e qualificar melhor a equipe de modo a superar as situações de desemprego e crise.

Tempos de crise devem ser aproveitados para novas oportunidades de crescimento e o gestor de pessoas tem papel fundamental nestas realizações. No contexto em que estas mudanças vão ocorrendo, a organização precisará estar alinhada em torno de estratégicas claras, bem definidas e de acordo com a sua realidade. É neste momento que o gestor deverá se manter ativo junto ao publico externo e interno da empresa, com ações eficazes em um curto espaço de tempo.

Também podemos dizer que gerir pessoas diante de uma crise, que é um aspecto ameaçador a qualquer empresa, é um desafio que exige um maior comprometimento e superação frente aos percalços que serão enfrentados, por mais urgentes e complexos que estes sejam.

Assim, o setor de gestão de pessoas mostra-se de grande importância para a excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano. Além disso, os aspectos ligados a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge de uma forma eloqüente, fato que podemos perceber na maioria das

organizações e este será o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham.

Surge, portanto, uma nova visão: as pessoas como agentes proativos e empreendedores. São as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão que existem em qualquer organização. O nexo comum entre todos eles é a estratégia. Os resultados obtidos dependem em boa medida do comportamento das pessoas no trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, as probabilidades de sucesso em momentos delicados serão maiores.

É preciso estar ciente de que os instantes de crise social só serão superados com o envolvimento emocional de toda equipe. As empresas nesses períodos devem preparar suas culturas organizacionais e suas equipes de trabalho para elaborarem projetos empresariais com o profundo comprometimento emocional de seus membros. Os laços de solidariedade ajudam os membros dos grupos a superarem seus medos e inseguranças nos momentos críticos e a fortalecerem sonhos de esperança em dias melhores.

Em momentos de crise é fundamental que os gestores invistam em seus colaboradores em busca de fazer a diferença e em especial para melhor compreender as mudanças no sistema econômico.

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.

Portanto, a crise impõe aos gestores desafios que necessitam de estratégias claras e mudanças rápidas, com responsabilidade e profissionalismo, de forma a manter as pessoas comprometidas, valorizar talentos, aprimorar estratégias e agregar um aprendizado rápido de modo a buscar alternativas para sobrevivência neste período.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: FRIGOTTO,Gaudêncio, GENTILI, Pablo (orgs.). **A cidadania negada:** políticas de exclusão na educação e no trabalho. São Paulo, SP: Cortez; Buenos Aires, Argentina: CLACSO, 2001.

CAMPOS, Lauro. A Crise Completa. **A Economia Política do Não**. São Paulo: Boitempo, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas e subjetividade**: São Paulo: Atlas. 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 1998.

MASCARENHAS, André; VASCONCELOS, Isabella e VASCONCELOS, Flávio. **Gestão do paradoxo passado versus futuro: uma versão dialética da gestão de pessoas**. In: VASCONCELOS, Flávio Carvalho; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de (Orgs.). Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional: São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe.** RJ: Editora Civilização Brasileira,1981.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho.**Qualidade de Vida no Trabalho**, São Paulo: Editora Vozes , 1999.

STEINER, C.; PERRY, P. **Educação emocional**: um programa personalizado para desenvolver sua inteligência emocional, 12. ed. Tradução de Terezinha Batista dos Santos. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell**. The Processes of Technological Innovation. Lexington** : Lexington Books, 1990**.**

WEIL, Pierre **Dinâmica de grupo e desenvolvimento das relações humanas:** BH,Itatiaia,2002.