



# Desafios na Área de Gestão de Pessoas no Século XXI

**Maria da Paz Ferreira do Nascimento**

Assistente Administrativo. Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON). Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ).

Mestre em Ciências Farmacêuticas (UFPE).

E-mail: maria.paz@amrj.mar.mil.br.

## RESUMO

O presente trabalho trata dos desafios enfrentados no mercado moderno, para liderar e desenvolver líderes capazes de se adaptar às mudanças dos últimos anos, tanto aquelas advindas do trabalhador, suas condições e características, como das próprias organizações. Para o sucesso desta empreitada, é necessário conhecer e analisar estas mudanças, bem como direcionar novas estratégias em Gestão de Recursos Humanos.

**Palavras-chave:** Liderança; Gestão de Pessoas; Globalização.

## ABSTRACT

*This paper deals with the challenges faced in the modern market, to lead and develop leaders capable of adapting to the changes of recent years, both those coming from the worker, their conditions and characteristics as the organizations themselves. For the success of this project, it is necessary to understand and analyze these changes as well as direct new strategies in Human Resource Management.*

**Keywords:** Leadership; People management; Globalization.

## 1. INTRODUÇÃO

Sempre houve polêmica em torno dos fatores motivacionais e sua relação com as necessidades do ser humano. Uma importante e intrigante revisão de HERZBERG (1987) sobre motivação, mesmo quase 30 anos depois se mostra contemporânea e vem sendo estudada ressurgindo como uma discussão acerca da importância em atender os fatores de higiene como motivacionais (SACHAU, 2007). Neste contexto, discute-se uma relação entre felicidade, satisfação intrínseca e materialismo. Permanece a pergunta: Como influenciar o empregado para que este faça o que desejamos atingindo as metas da organização? Ainda segundo o autor o empregado motivado é aquele que tem a oportunidade de usar suas competências e se sente desafiado. O presente trabalho trata dos desafios enfrentados no mercado moderno, para liderar e desenvolver líderes capazes de se adaptar às mudanças dos últimos anos, tanto aquelas advindas do trabalhador, suas condições e características, como das próprias organizações. Para o sucesso desta empreitada necessitamos conhecer e analisar estas mudanças, bem como direcionar novas estratégias em Gestão de Recursos Humanos.

Segundo Savarese (2014), as competências mais demandadas neste novo cenário de gestão de pessoas são: Conhecimento dos negócios, onde o profissional deve estar informado sobre o seu ramo de atuação; Gestão centrada nos clientes, onde uma atenção maior deve estar voltada ao atendimento àqueles que necessitam dos serviços a serem prestados pela organização; Criatividade, requisito fundamental tanto na gerência de pessoal como na busca de soluções; Empreendedorismo, fundamental em tempos de instabilidade e crise; Capacidade de influenciar e inspirar, elementos de liderança que fazem com que outros o sigam trazendo harmonia à relação administrativa e finalmente Habilidade de desenvolver talentos e equipes, pois disto depende o crescimento real de qualquer núcleo organizacional.

Sabe-se que 95% das empresas brasileiras são afetadas pela falta de engajamento e retenção de talentos, onde sem motivação adequada o profissional afasta-se cada vez mais dos objetivos e metas que o fizeram ser contratado. Cabe ao gestor direcionar de forma honesta os interesses do profissional em convergência com a realidade da empresa, porém um grande desafio é desvincular a motivação e prazer laboral do reconhecimento econômico, focando então em pontos que não dependem

da economia e de seus altos e baixos. Assim, atrair novos talentos não basta, pois com o aumento das exigências e a necessidade de resultados cada vez mais bem elaborados, é preciso que a organização, representada então pelo seu gestor, tente reduzir o clima de instabilidade que o mercado impõe fazendo o empregado sentir-se integrado à equipe como alguém que faz parte dos planos futuros da organização (SAVARESE, 2014).

Especialistas identificaram algumas tendências do mercado atual como uma forma de alertar gestores que devem estar atentos a pontos como: empregados sobrecarregados, que devem estar sendo monitorados quanto ao rendimento de sua produtividade comparada ao número de atribuições que lhe são conferidas para que esta sobrecarga não venha representar queda de produtividade ou insatisfação; análise crítica de seus programas de captação de talentos, já que o perfil de candidatos vem apresentando constante mudança em diversos níveis e setores do mercado; promover uma inclusão real, onde os novatos possam ser aproveitados em sua energia de renovação e ao mesmo tempo representar troca de experiência com os veteranos que devem manter-se motivados e valorizados; desenvolver lideranças em todos os níveis, inclusive planejando formas de aprendizagem e treinamento adotando plataformas *on line*, palestras e grupos de estudo se forem o caso (SAVARESE, 2014).

## 2. GESTÃO DE PESSOAS ATÉ OS NOSSOS DIAS

Segundo Legge (2005), a gestão de pessoas é considerada como a utilização de recursos humanos de forma eficiente em busca dos objetivos organizacionais, já para Boxall e Purcell (2008), envolve todas as atividades relacionadas à gestão do trabalho e das pessoas nas organizações. Enquanto isto, Fleury e Fischer (1998) definiram gestão de pessoas como sendo um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Esta última definição vai além da área de recursos humanos dando um sentido mais amplo. Assim consideremos que a estratégia de gestão mantém relação direta com o futuro, relacionando-se com a dinâmica do mundo real e suas mudanças permitindo adaptações constantes.

Ao longo do Século XX as relações de trabalho passaram por três eras: A era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação. Na era da industriali-

zação que foi até metade do Século XX, o poder era centralizado no topo da hierarquia e o trabalhador era motivado principalmente pelo fator econômico e valia por sua força física, sendo mero executor. Nesta era, os fatores de produção eram natureza, capital e trabalho, onde o trabalhador era considerado sem iniciativa e alienado em seu potencial de trabalho, bem distante dos conceitos humanistas que temos hoje. Já na era industrial neoclássica, que se dá entre os anos 50 e 90, pós-guerra, com as mudanças mundiais onde as operações passaram de local para regional e de regional para internacional, trazendo grande competitividade de mercado, imperou o “fordismo”, onde o trabalhador é considerado incapaz de pensar e submetido apenas a seguir ordens. Já na era da informação, dar-se início a valorização de liderança e a valorização entre da relação entre as organizações e as pessoas dando impulso ao setor de Recursos Humanos (SANTOS; ROCHA, 2013).

### ► 2.1. Mudanças no Cenário de Liderança com a Globalização e Avanço Tecnológico

O trabalho sempre foi parte importante na vida do homem, porém no século XXI tornou-se fundamental em nossas vidas. Observamos que ao longo dos anos o trabalhador não somente conquistou espaço, mas surgiram novas necessidades profissionais e o mais importante, hoje contamos com uma força de trabalho que cresce a cada ano que é a Mulher. As famílias mudaram e temos um número considerável de mulheres no mercado de trabalho. No Século XXI o espaço da mulher cresceu não apenas gerando números, mas de forma qualitativa interferindo na gestão de pessoas neste novo ambiente. Com o advento da globalização tornou-se mais que uma necessidade, mas também um desafio, o desenvolvimento de competências técnicas para atender as novas demandas do mercado de trabalho atual. O aumento crescente e acelerado da competitividade gerou uma corrida nas qualificações para aqueles que desejam ocupar vagas no mercado de trabalho cada vez mais exigente. Com isto a importância da gestão de talentos tornou-se o foco de muitas pesquisas e estudos direcionados para novo tratamento dado ao maior bem de uma organização, o recurso humano, com objetivo de agregar e fomentar um comportamento produtivo para o desenvolvimento das organizações. Desta forma canaliza-se os saberes para o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos destas organizações (SANTOS; ROCHA, 2013).

Segundo Albuquerque (2002) existem duas estratégias de gestão, onde uma percebe o empregado como alguém que deve ser controlado e mandado, havendo hierarquia rígida e separação clara entre quem pensa e quem faz, com tarefas especializadas e monótonas, baixa autonomia e uso de incentivos individuais. Em oposição a esta filosofia temos uma estratégia de gestão voltada para o comprometimento onde o empregado é parceiro, obtendo-se uma relação direta deste comprometimento com o rendimento e a produtividade do profissional e neste momento ocorre a harmonia entre o fazer e o pensar.

Neste século, com a globalização e o avanço tecnológico, apresentar resultados tem sido uma tarefa bem mais difícil e uma responsabilidade muito maior, já que com as ferramentas aumentaram também as exigências destas apresentações. Os empregados de hoje buscam propósito e significado no que fazem, transferindo aos líderes uma responsabilidade para a qual devem estar preparados. Questionamentos e necessidades são crescentes por parte de subordinados, onde a confiança e o sucesso da equipe dependem da capacitação deste líder que gerencia grupos mais dinâmicos e diferentes do antigo perfil executor do trabalhador.

O profissional deste século tem se mostrado multidisciplinar e muitas empresas têm buscado profissionais com experiências distintas, pois estes trazem uma experiência diversificada com uma visão mais ampla, porém não se pode esquecer ou abandonar o valor daqueles que já estavam na organização antes das mudanças de mercado. É importante que os novos empregados, ainda que com perfil alinhado com os tempos atuais, seja encorajado a partilhar conhecimento com os empregados mais antigos, fazendo desta troca algo importante que agregue em relacionamento humano e em conhecimento técnico e corporativo. Esta união trará uma nova energia ao grupo.

### ► 2.2. Empresas Privadas Vs. Empresas Públicas ou de Capital Misto

Segundo o Gerente de Recursos Humanos da Universidade Corporativa da Petrobras, José Alberto Bucheb, a seleção pública não possibilita a empresa opções de escolha no perfil humano do ponto de vista de seus talentos afinados com a cultura da empresa, porém sempre há formas de atuar no sentido de trazer talentos externos para fortalecer seu ecossistema como um todo. De qualquer forma, os gestores de alguns setores de Empresas Públicas ou de Capital Misto têm realizado entrevistas com

seus empregados antes de designarem seus setores de trabalho e quando há flexibilidade, estes têm sido alocados respeitando sua formação, habilidades e inclusive expectativas. É comum um recém-concursado somente ter acesso à sua real atribuição apenas ao assumir o cargo, porém esta estratégia de direcionar o novo funcionário à fazer o que mais se adequar à sua formação, tem sido uma alternativa para uma nova realidade nos concursos públicos onde um grande número de mão de obra qualificada tem sido absorvida como níveis de escolaridade mais baixos dada inclusive a complexidade das provas e o alto nível de concorrência dos concursos públicos. A busca pela estabilidade e o alto índice de desemprego tem feito cada vez mais profissionais ingressarem na carreira com a perspectiva de avançar níveis com novos concursos, onde, por exemplo, profissionais de nível médio geralmente possuem alguma formação de nível superior, ainda que não relacionados à sua atividade no órgão público que ingressou (SANTOS; ROCHA, 2013).

Em empresas privadas a forma de recrutamento e o próprio programa de avaliação dão à organização um diferencial tanto na hora de escolha do perfil do empregado como na liberdade e direcionamento para treinar e avaliar este empregado. O gestor pode assim dispor de instrumentos que sugerem obrigações inerentes à própria circunstância de instabilidade. Este sistema aparentemente deveria ser mais produtivo.

### ► 2.3. Necessidades de Um Novo Mercado

Já sabemos que o maior desafio atual na área de Gestão de Pessoas e desenvolver líderes e engajar pessoas. As pesquisas atuais apontam para a grande importância em se aprender a lidar com gente tanto quanto se busca conhecer e dominar administração de finanças em uma organização. Encontra-se neste contexto um grande paradoxo relacionado ao perfil da nova geração de profissionais que apesar de talentosos, comprometidos e com grandes expectativas profissionais, estes já não se satisfazem facilmente com o plano tradicional de carreira. Com isto as organizações que pretendem hoje manter seus talentos precisam investir em novos processos de seleção, retenção e avaliação de desempenho deste novo profissional. Por outro lado, estudos demonstram que grande parte das empresas tem consciência de que não tem oferecido programas de liderança que desenvolva habilidades de gestor em seus empregados. Apesar do

grande potencial que a maior parte das organizações possuem em gerar e manter programas eficientes de gestão e treinamento de líderes visando reconhecer e estimular novas lideranças, este setor ainda representa uma das mais fracas atuações do mercado (SAVARESE, 2014).

Treinar é bem diferente de ensinar, já que o treinamento tem uma relação direta com a expectativa de uma otimização no desempenho do profissional, desenvolvimento e execução de suas atividades laborais (MARTIN, 2014). Nos últimos anos as organizações têm se preocupado muito com programas de treinamento que possibilitem ao empregado capacitação e motivação no sentido de se qualificar buscando promoção e satisfação pessoal para atingir metas de produtividade que o torne realizado principalmente em suas necessidades de higiene.

Há uma grande necessidade em desenvolver líderes em todos os cantos do planeta e deve fazê-lo com uma nova visão, pois o mercado exige hoje líderes capazes de gerenciar de forma multidisciplinar em um mundo globalizado e complexo, onde ocorre uma dinâmica de avanço incessante tanto tecnológico quanto humano. Em um ambiente de trabalho multigerencial e formado por grupos heterogêneos o líder deve estar preparado para administrar diferenças e novos desafios. Segundo Brett Walsh, um dos líderes globais da área de Consultoria em Gestão de Capital Humano, espera-se muito dos líderes hoje e os riscos são cada vez maiores desde a crise de 2008 (SAVARESE, 2014).

### ► 2.4. Desafios de Recursos Humanos Brasileiro em 2015

São muitas variáveis quando trata-se de compreender e gerir recursos humanos dado à complexidade do comportamento do homem, que inserido em grupos de cultura, costumes e experiências diferentes, busca sempre compreensão de seus valores e atitudes. Desta forma algumas das considerações na hora de gestão de recursos humanos podemos ressaltar: Efeitos da Cultura Organizacional, Políticas da Gestão e estratégias contemporâneas da gestão de pessoas por competências. Basicamente nestes três pontos a Gestão de Recursos Humanos tem mudado neste século. O crescimento do mercado de trabalho e a abertura para a mulher como atuante no mercado moderno, trazendo um novo perfil ao trabalhador, seja pelo seu comportamento ou pelo que este agrega aos demais. (SANTOS; ROCHA, 2013).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, apesar de terem plena ciência da necessidade de desenvolver mecanismos no sentido de identificar, motivar e desenvolver líderes, ainda não executa esta função com a devida eficiência mesmo quando capaz, pois não basta ter ferramentas para conduzir esta ideia, é preciso vontade de mudar, inovar e crescer realmente. Não deve ser esquecida a especial atenção ao lazer e à orientação para que o empregado possa ter tempo de cuidar de si, da família e ainda manter-se produtivo. Países como os Estados Unidos da América adotam programas de horas (*friday off*) onde o trabalhador tem um dia útil livre por mês com a família, bem como pode com incentivo dos chefes acompanhar filhos ao médico sem prejuízo algum de sua imagem. Esta é com certeza uma valorização do humano a caminho de uma melhor produtividade baseada na satisfação individual.

O mercado é conhecidamente competitivo na busca de profissionais qualificados e mesmo com o vasto número de pesquisas e relatos que apontam as novas tendências no perfil do profissional, as organizações parecem não entender a importância de estabelecer políticas e estratégias para manter seus talentos. Isto não trata-se apenas de motivação econômica, mas principalmente de reconhecimento individual além daquele que o integra a equipe como um indivíduo que faz parte dos planos de crescimento da empresa.

Com o novo perfil do profissional globalizado e com as exigências do mercado moderno, é importante que o novo gestor perceba que um dos grandes desafios é conduzir grupos cada vez mais capacitados e identificar talentos e habilidades direcionados às atividades onde seu potencial será devidamente aproveitado. Um dos maiores motivos de insatisfação têm sido a falta de motivação devido às expectativas de reconhecimento sem parâmetros claros e objetivos de avaliação associados ao fator remuneração, que não deveriam ser o foco da satisfação no trabalho. Atribuições de responsabilidades sempre geram expectativa de crescimento econômico e é comum a insatisfação quando isto não ocorre. Desta forma, de um modo geral, o trabalhador capitalista não está preparado para sentir-se motivado sem retorno econômico.

Em comparação com o sistema privado, o sistema público oferece como vantagem a estabilidade de emprego, porém em termos de gestão este pode ser um fator de desequilíbrio entre o gestor e seus subordinados que nem sempre se sentem obrigados a manter um padrão de qualidade e satisfação no trabalho. Por outro lado, o empregado de organizações privadas vê em seu desempenho uma forma de manter sua expectativa de crescimento baseada na meritocracia. Este tem sido um dilema nas relações de liderança e gestão, onde estar estável pode muitas vezes significar apatia e perda de motivação para novos desafios, inovação e criatividade no trabalho. Talvez fatos como este demonstrem que o ser humano precisa estar de alguma forma sujeito a algum tipo de instabilidade para manter-se atento ao crescimento de sua produtividade como se fosse um propulsor de seus talentos estar sujeito às situações de risco e adversidade. Consideremos então como desafio de gestão do século XXI manter o profissional motivado simplesmente por busca do ser, conhecer e saber sobre coisas novas. Talvez gerar mecanismos que o faça sentir-se valorizado por sua qualificação independente do cargo, nível ou salário que percebe sua função. Somente desta forma o homem estará voltado a buscar seus limites e consequentemente tornar-se competitivo naturalmente.

Outro grande desafio e diferencial no mercado de trabalho do Século XXI é a presença da Mulher que com seu comportamento conhecidamente diferente do homem, tanto em suas atitudes e manifestações quanto nas reações que o mercado revelou com sua presença, esta vem trazendo competências, agregando e aprendendo ao lado do universo masculino a lidar com situações onde eram principalmente delegadas aos homens. A gestão deste no ambiente de trabalho, cada vez mais heterogêneo, também tornou-se um grande desafio, pois homens e mulheres desenvolvem competências e habilidades com a mesma intensidade, porém são motivados e respondem de forma diferenciada e regida por suas questões de gênero que não devem ser ignoradas. As organizações devem encontrar mecanismos focados no empoderamento do empregado dando-lhes tarefas desafiantes, onde as decisões são compartilhadas e o uso de incentivos coletivos deve ser vinculado aos resultados organizacionais.

## REFERÊNCIAS

HERZBERG, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review**. Set-Out. 1987. Disponível em: <http://synchronit.com/downloads/freebooks/herzberg.pdf>. Acesso em: 01 de Jul. 2015.

MARTIN, B. O., KOLOMITRO, K., e LAM, T. C. M.. Training Methods: A Review and Analysis. **Human Resource Development Review**. v.13, n.11-35 Mar 2014. Disponível em: <http://hrd.sagepub.com/content/13/1/11.full.pdf+html>. Acesso em: 01 de Jul. 2015.

SACHAU, D. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. **Human Resource Development Review**. v. 6 n. 4. Dez 2007. Dispo-

nível em: > <http://hrd.sagepub.com/content/6/4/377.abstract>. Acesso em: 01 de Jul. 2015.

SANTOS, A. M. P.; ROCHA, N. M. F. A Gestão de Pessoas e os Desafios de um Novo Século. **Acadêmico Mundo**, n. 1. Jul. 2013. Disponível em: <http://www.academicomundo.com.br/artigos/agestao.pdf>. Acesso em 01 Jul. 2015.

SAVARESE, M. A Frente dos Desafios. **Revista Mundo Corporativo**, n. 44, Abr-Jun 2014. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/conteudos/mundocorporativo44.pdf>. Acesso em: 05 de Jul. 2015.

Recebido em: 03 JAN 2015

Aprovado por *Double Blind Review*  
em: 20 SET 2015

### Como citar este documento:

NASCIMENTO, M. da P. F. do. Desafios na Área de Gestão de Pessoas no Século XXI. **Revista PAGMAR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 29 - 34, jan./dez. 2016.



# Anuncie na Revista PAGMAR e alcance mais de 50.000 leitores

A Revista PAGMAR é uma publicação que, em 2016, completa quatro anos de existência, atuando como um veículo de troca de experiências, pensamentos e reflexões, bem como tem representado um canal de aproximação entre a Marinha do Brasil e a comunidade acadêmica, organizações, instituições públicas e privadas, envolvidas com o pagamento de pessoal.

Saiba mais sobre os espaços publicitários e os planos de mídia que o veículo oferece.

2T (AA) Simone Galeno  
Telefones: +55 (21) 2104-5163  
E-mail: [simone.galeno@papem.mar.mil.br](mailto:simone.galeno@papem.mar.mil.br)

1T (QC-IM) Fabricio  
Telefones: +55 (21) 2104-6969  
E-mail: [fabricio@papem.mar.mil.br](mailto:fabricio@papem.mar.mil.br)

CC (IM) Quintal  
Telefones: +55 (21) 2104-5161  
E-mail: [quintal@papem.mar.mil.br](mailto:quintal@papem.mar.mil.br)

Contatos:

