

# A GESTÃO DE PESSOAS E SUA REPERCUSSÃO EM AMBIENTES COMPETITIVOS EM MEIO À CRISE

Antonia Maria Gimenes<sup>1</sup> Silvia Regina Martini Del Ciel<sup>2</sup> Camila Garrido Zimpiva<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo aborda questões fundamentais sobre a Gestão de Pessoas nas organizações. O objetivo geral deste estudo é abranger a importância de uma eficaz Gestão de Pessoas em ambientes competitivos e tendo como objetivos específicos a sua definição, importância e seus objetivos. Justifica-se a pesquisa pelo importante papel que desempenha a competitividade, tanto entre os colaboradores quanto em relação à concorrência, na busca de preservar a organização atuante e crescente no mercado, especialmente em tempos de crise econômica, como agora. Acentua-se que, para haver competitividade, é necessária uma liderança eficaz na gestão, capaz de preparar e motivar os colaboradores de forma a aumentar a produtividade e a rentabilidade, e também a se prepararem para a dificuldade de trabalhar em tempos de elevada crise econômica, como a que o Brasil atravessa no momento. Para tal, foi feita pesquisa bibliográfica e de campo em uma empresa de Londrina-PR, sendo concluído que o gestor de pessoas deve motivar o colaborador para buscar novas ações e estratégias que lhe permitam ser competitivo e produtivo, desempenhando seu papel na organização com uma visão sistêmica do mercado. E como sugestão de melhorias coloca-se a importância do treinamento & desenvolvimento de competências para constante atualização no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Competitividade. Liderança. Crise Econômica.

## ABSTRACT

This article addresses key issues of people management in organizations, with the aim of this study is to cover the importance of effective people management in competitive environments and having the specific purpose of its definition, importance and objectives. Justifies the Search for the important role it plays competitiveness, both among employees and in relation to competition, seeking to preserve the active and growing organization in the market, especially in times of economic crisis, as now. is emphasized that to be competitive, effective leadership in management is necessary, able to prepare and motivate employees to increase productivity and profitability, and also to prepare for the difficulty of working in high economic crisis times like the Brazil through right now. To this end, it was made bibliographical and field research in a Londrina-PR company, and concluded that the manager of people must motivate employees to pursue new actions and strategies to enable it to be competitive and productive, to play its role in the organization with a systemic view of the market. And as suggestions for improvements raises the importance of training & skills development for constant update on the labor market.

**Keywords:** People Management. Competitiveness. Leadership. Economic crisis.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas. Coord. RH, Logística e Finanças. Especializada em MBA Executivo em Gestão de Negócios.

<sup>2</sup> Professora Graduada em Licenciatura em Psicologia, Especialista em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, Psicopedagogia Clínica e Institucional e Graduada em Pedagogia, Palestrante.

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade INESUL.

## INTRODUÇÃO

O presente Artigo acadêmico tem como meta demonstrar a importância da Gestão de Pessoas, especialmente em ambientes de mercado com alta competitividade, ressaltando a importância de se aprimorar qualidades e potenciais diferenciados dos colaboradores das organizações, de forma a permitir-lhes alcançar objetivos comuns de produtividade e rentabilidade.

O objetivo principal deste estudo é abranger a importância de uma eficaz Gestão de Pessoas em ambientes competitivos, buscando alcançar melhor administração em tempos de crises econômicas, como o vivido na atualidade.

Os objetivos específicos são:

Abordar o contexto em que se dá a eficaz Gestão de Pessoas, principiando por conceituar-se o termo, no entendimento de diversos doutrinadores;

Relatar os objetivos da Gestão de Pessoas;

Demonstrar a importância da Gestão de Pessoas para uma empresa, bem como a força de um gestor que apresenta liderança sobre seus colaboradores;

Apresentar conceitos de um ambiente de trabalho que apresenta ações que estimulem a competitividade saudável entre os colaboradores e mediante os concorrentes, de forma a motivar a organização e seus colaboradores para o alcance de metas audaciosas de rentabilidade e de produtividade;

Identificar formas de conscientização para enfrentar os obstáculos e contornar crises econômicas;

Constatar as mudanças e transformações econômicas ocorridas no Brasil na atualidade, definindo estratégias e propondo sugestões de melhorias junto a empresa em estudo, a partir da análise das respostas ao questionário aplicado.

Justifica-se a relevância do presente Artigo na importância que representa a ferramenta humana na criação de soluções em meio à crise, tendo em vista o cenário instável e de desemprego em que se encontra o Brasil na atualidade.

Para se chegar a uma conclusão lógica que demonstre a importância deste estudo, cabe fazer aqui uma correta ligação entre o papel da Gestão de Pessoas e do gestor que consegue motivar sua equipe, de maneira que os colaboradores ajam de forma competitiva mesmo em tempos de crise econômica acirrada.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

“A Gestão de Pessoas se dá através da participação, envolvimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, sendo que esta área tem o objetivo de humanizar as empresas” (CABRAL; GUIMARÃES, 2011, p. 01).

Geralmente, a Gestão de Pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é o setor que administra a parte técnica que cuida dos colaboradores da empresa, envolve os mecanismos que o profissional utiliza para executar suas tarefas bem como os direitos trabalhistas envolvidos, enquanto que a Gestão de Pessoas visa a valorização dos profissionais. O setor de Gestão de Pessoas tem responsabilidade na formação dos colaboradores, tem como objetivo desenvolver a colaboração de todos para que se realize o crescimento da empresa, assim como o desenvolvimento dos próprios profissionais (IBC - Instituto Brasileiro de Coaching, 2016, p. 01).

Toda organização é feita de pessoas e através delas se garante o sucesso ou a falta dele, pois nada adianta o investimento de um alto capital em algo se não houver investimentos compatíveis no talento dos colaboradores, que são a ponte para alcançar o patamar que tanto almejam os empresários. Fazendo a correta Gestão de Pessoas tem-se a garantia de que todas as necessidades dos colaboradores serão respeitadas, ao alocar cada qual dentro dos cargos para os quais possui habilidades (IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, 2016, p. 01).

Caso não se consiga ter esse controle corre-se o risco de conflitos internos e alta rotatividade de pessoas, considerando-se que a Gestão de Pessoas é peça fundamental para superar e alcançar os objetivos que uma empresa almeja, que são, em suma: ter um quadro de pessoal apto e engajado com a missão da organização, de forma que o trabalho da equipe seja competitivo, produtivo e ocasione maior crescimento, rentabilidade, qualidade e clientes satisfeitos.

Ainda conforme o Instituto Brasileiro de Coaching (2016, p. 02), um gestor de pessoas deve se preocupar com desenvolver e reter talentos para a organização, gerir mudanças e implementar métodos que sirvam para melhorar o desempenho pessoal e organizacional, garantir a motivação e o comprometimento dos colaboradores dentro de um ambiente de trabalho saudável, de forma que haja equilíbrio entre as expectativas da organização e dos colaboradores.

## Objetivos da Gestão de Pessoas

Toda organização precisa prestar atenção ao seu principal ativo: as pessoas que trabalham e que podem fazer, ou deixar de fazer, a empresa crescer, prosperar e manter-se no mercado. Quando uma organização está voltada às pessoas sua filosofia global é a de “otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros”.

Esta é opinião de Idalberto Chiavenato (2004, p. 10), para quem Gestão de Pessoas é

“a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas”.

### Segundo o mesmo autor

“A Gestão de Pessoas representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegam e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 184).

No desenvolvimento de seu trabalho, um administrador, seja ele chamado de chefe, gerente, diretor, supervisor ou qualquer outra designação recebida precisa coordenar o trabalho de outras pessoas. Para isto precisa desempenhar as quatro funções que constituem o processo administrativo, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 2004, p. 13).

Conforme o mesmo autor, a moderna Gestão de Pessoas envolve a integração de várias atividades como planejamento de Recursos Humanos, recrutamento, treinamento, orientação, desenvolvimento e motivação de pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, análise de cargos e promoções, relações sindicais e trabalhistas, segurança, saúde e bem estar, entre tantos outros fatores.

Para uma Gestão de Pessoas bem sucedida, a organização precisa ter claro que esta área deve contribuir para a eficácia organizacional, utilizando-se de determinados meios e envolvendo a equipe na busca de objetivos comuns à

organização e colaboradores. Para Idalberto Chiavenato (2004, p. 11 - 13), estes são os principais objetivos da Gestão de Pessoas e os meios envolvidos para o sucesso em sua obtenção:

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: antes se exigia que os empregados fossem eficientes, utilizando regras impostas. Hoje a preocupação é ajudar a organização a atingir suas metas, seus objetivos e realizar sua missão, preparando os colaboradores para trabalharem com eficácia.

Proporcionar competitividade à organização: isto significa empregar corretamente as habilidades e competências da força de trabalho.

Proporcionar à organização pessoa bem treinadas e bem motivadas: o primeiro passo é preparar e capacitar continuamente as pessoas, depois deixar claros os objetivos e as metas, como serão medidos e quais as decorrências de seu alcance, dando às pessoas o tempo necessário e as ferramentas ideais, além de depois reconhecer seu esforço e suas habilidades, não apenas com remuneração.

Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho pois o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. Para serem produtivas as pessoas precisam se sentir úteis, felizes, fazendo um trabalho adequado às suas capacidades e sendo tratadas de forma justa.

Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: qualidade de vida no trabalho se refere aos aspectos desejados na realização do trabalho como liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável e saudável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e compatíveis com o treinamento e as habilidades. A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e fixação de talentos.

Administrar e impulsionar a mudança: são muitas as mudanças que podem atingir uma organização, sejam elas sociais, políticas, econômicas, culturais ou tecnológicas. Um gestor deve saber reconhecer e lidar com estas mudanças para contribuir com o sucesso da organização, isto impõe adequação e criação de novas estratégias, programas, procedimentos e soluções.

Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: toda atividade da Gestão de Pessoas deve ser confiável, ética, transparente, com os direitos básicos de todos preservados, sem discriminação ou agressão à dignidade humana. Responsabilidade social e ambiental é cada vez mais uma exigência feita às organizações e, principalmente, às pessoas que nela trabalham.

Segundo Afonso Fleury e Maria Teresa Leme Fleury (2004, p. 364), para o melhor desenvolvimento da Gestão de Pessoas é preciso atentar a alguns aspectos, sendo muito importante motivar os colaboradores através do reconhecimento de seu trabalho, de dinâmicas de atividades, de desafios e de plano de carreira. Não se pode descuidar de capacitar os profissionais por meio de programas de treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, focando nos resultados e na missão organizacional.

Ainda na visão de Fleury e Fleury (2004, p. 365) compete ao gestor:

Promover competição entre os profissionais visando a transformação e adequação ao mercado.

Proporcionar um ambiente de trabalho recíproco, onde haja estrutura adequada, segurança, confiança, solidez e liberdade nas decisões a serem tomadas e desafios a serem superados, trabalho em horas compatíveis, garantindo qualidade de vida e motivação dos profissionais.

Gerenciar as constantes mudanças com flexibilidade para se adaptar às novas tecnologias e tendências do mercado e dos clientes.

### **A Importância da Liderança na Gestão de Pessoas**

A área de Gestão de Pessoas deve assegurar uma política ética para, assim, conquistar os colaboradores, os clientes, os fornecedores e a empresa como um todo. As organizações não crescem por si só, elas são feitas de pessoas. Por assim ser valores, cultura empresarial, profissionais qualificados, produtividade, satisfação e resultado lucrativo são apenas alguns dos aspectos que todo gestor busca para atingir o sucesso nos negócios. Isto demonstra a importância da Gestão de Pessoas.

Um bom líder reger uma equipe com qualidade e satisfação diferencia a empresa dos seus concorrentes. Ao contratar as pessoas certas para o exercício de cada função o empreendimento torna-se mais produtivo e eficaz, projetando os negócios positivamente (FLEURY; FLEURY, 2004, p.366)

São muitas as características de pessoas ideais para gerir outras pessoas. Alguns empreendedores preferem colaboradores com mais experiência e conhecimentos, buscados fora, outros preferem formar líderes mais novos, com brilho nos olhos, com grande determinação e muita vontade de aprender.

É importante também ressaltar que, com a evolução dos tempos, foi se modificando a visão sobre as pessoas dentro da organização. Anteriormente os colaboradores eram tratados com olhar frio, eram vistos como simples recursos, equiparados à máquinas e materiais. Hoje, com o mercado mais dinâmico e com o conhecimento acessível a todos, a gestão do conhecimento coloca os funcionários no poder, desafiando as organizações a humanizar seu olhar sobre elas.

Todavia, uma organização para promover adequada Gestão de Pessoas precisa contar com líderes capacitados para treinar e motivar seus colaboradores.

Conceituar liderança não é tarefa fácil, são muitos os entendimentos.

Cabe salientar o conceito sucinto de liderança no ambiente de trabalho, proposto por Gil (2007, p. 220), para quem “liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

É válido apresentar-se também outros conceitos, como o proposto por Hunter (2004, p. 25) para quem “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Os autores Bennis e Nanus (1998), ao estudarem sobre o assunto, afirmaram que “líderes são aqueles que delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Para Helena Correa Tonet et al (2012, p. 50 - 51) definir um líder também é tarefa complicada, embora ele seja facilmente reconhecido no ambiente de trabalho por seus pares e por seus subordinados. Um denominador comum, entre as diversas conceituações doutrinárias existentes, é a capacidade que o líder tem de “exercer influência de forma intencional sobre indivíduos e grupos com vistas a atingir os resultados almejados”.

Chiavenato (2002, p. 17 - 18) entende que certas habilidades e competências essenciais para a excelência e o crescimento de uma organização não permitem administração convencional e padronizada, as pessoas precisam ser lideradas, treinadas, encorajadas e apoiadas para que desenvolvam características positivas como dedicação, confiabilidade, perseverança, integridade, criatividade, colaboração, empatia, iniciativa, consenso, sinergia, coragem, compreensão e, principalmente, paixão pelo trabalho executado.

O mesmo autor ao reportar-se sobre o tema afirma:

“Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar” (CHIAVENATTO, 2004, p. 558).

Ao líder também cabe estimular um ambiente competitivo, desde que de maneira saudável e dentro da legislação, para atuação tanto internamente quanto em relação ao mercado externo, pois se destacam e se mantêm em atividade as empresas que apresentam diferenciais com relação às concorrentes e que melhor satisfazem seus clientes.

Sabe-se que nestes tempos o sucesso de uma organização depende, muitas vezes, do comportamento do seu gestor e de como ele desempenha a liderança. Sendo a liderança mal desempenhada, o gestor fará com que a empresa não se desenvolva corretamente. Portanto, um gestor líder é o ponto fundamental para o desenvolvimento da equipe e alcance dos objetivos.

O gestor que desempenha sua função com liderança sólida irá inspirar sua equipe e valorizá-la, exercendo um papel fundamental para que as metas sejam alcançadas, trazendo assim resultados positivos para a organização.

No processo de busca pela excelência nos resultados da organização, no que diz respeito à competitividade, produtividade e lucratividade, o líder eficaz se destaca por ser aquele gestor que consegue conscientizar a equipe dos objetivos que pretende alcançar e a leva a trabalhar, de maneira consistente, focando no seu desenvolvimento pessoal e no crescimento da empresa, tendo em mente quatro premissas básicas para o sucesso: metas, ações, visão estratégica e resultados (VILELA; BUTTAZZI, 2011, p. 256).

Na atualidade, discute-se sobre os fatores que motivam os colaboradores nas organizações e está comprovado, através de vários estudos, que a motivação acontece a partir de um conjunto relevante de aspectos que satisfazem as necessidades dos indivíduos quando das suas atividades e que o gestor tem um papel relevante atuando como líder, mediando essa participação, buscando ser referência através da cumplicidade, da delegação de tarefas, da participação e do envolvimento.

Segundo CHIAVENATO (2002) é fundamental que o gestor tenha iniciativa, hábito de saber ouvir, pró atividade.



## **AMBIENTES COMPETITIVOS PARA O TRABALHO PRODUTIVO E RENTÁVEL**

Para alinhar adequadamente uma equipe certos fatores são primordiais ao líder, em especial: comunicação adequada, conhecimento, carisma, ética e saber escutar os anseios dos colaboradores se esforçando para resolver os conflitos surgidos, propiciando-lhes consciência de sua importância com relação à organização e seu futuro. Os colaboradores só vão se comportar de modo competitivo se sentirem confiança na organização, se estiverem alocados em postos de trabalho adequados ao seu conhecimento e às suas habilidades e se forem motivados a produzir um trabalho eficaz, de maneira a enxergarem vantagens para a organização mas também para eles mesmos (VILELA; BUTTAZZI, 2011, p. 257).

O que uma empresa pretende com colaboradores competitivos entre si no ambiente do trabalho (competitividade interna), e competitivos com relação aos concorrentes e ao mercado (competitividade externa), é simplesmente alcançar maior produtividade e maior rentabilidade.

Ciente desta realidade é necessário conceituar brevemente produtividade e rentabilidade.

Hilsdorf (2012, p. 01) crê ser correto uma empresa buscar alta produtividade relativa ao tempo dedicado ao trabalho que seus colaboradores desempenham. A produtividade no trabalho, para ele, é simplesmente “o resultado dos esforços em função do tempo”. Isto significa que o tempo precisa ser corretamente utilizado, que a execução das tarefas precisa acontecer com qualidade no menor tempo possível. Claro que a produtividade almejada dependerá de capacidade individual e de ferramentas adequadas, entre outras condições necessárias, pois é fator variável de uma pessoa para outra mesmo executando tarefas idênticas.

Por sua vez rentabilidade, também para Hilsdorf (2012, p. 01), é termo entendido como “os resultados obtidos por determinada estratégia quando comparados aos resultados que poderíamos obter se utilizássemos outra estratégia disponível”. O termo rentabilidade é facilmente confundido com lucratividade, mas o lucro representa “o saldo da diferença entre os valores obtidos com a atividade (financeiros ou não) e todos os valores despendidos para realizar a atividade”.

É normal que uma organização queira extrair de seus colaboradores o máximo de produtividade, competitividade e resultados rentáveis e lucrativos.

## Competitividade

O ser humano é competitivo por natureza, ele gosta de se destacar, de ser o melhor no que faz. Chiavenato (2004, p. 309 – 310), afirma que as empresas não precisam justificar o incentivo à competição entre colaboradores para atingir metas como recompensa ao desempenho pessoal, na verdade a competitividade serve para recompensar aumentos nos resultados da empresa.

A competitividade, ainda de acordo com o que disciplina Chiavenato (2004, p. 65) é um dos valores organizacionais, pois uma Gestão de Pessoas bem sucedida cuida de ser competitiva, ela adota o ditado “o melhor sobrevive”.

A organização, para sobreviver e se sobressair no mundo dos negócios, não tem como ignorar a importância da competitividade. Colaboradores com perfil competitivo, além de manterem o emprego ou terem condições de mudar para outro emprego que lhes ofereça mais vantagens, auxiliam a organização a enfrentar a concorrência no seu ramo de atuação. A forma usual e mais eficiente de aumentar a produtividade é através da motivação do quadro funcional. A motivação pode se dar de diversas maneiras que premiem os colaboradores que apresentem maior produtividade no trabalho e revelem destaque nas competições entre colegas.

Gil, (2007, p. 202) assegura que “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. As motivações e necessidades são intrínsecas à cada pessoa. Por este motivo, ainda no parecer de Gil, não se pode motivar igualmente os colaboradores, mas os gestores “precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho”.

As pessoas têm personalidades, necessidades e motivações diferentes umas das outras. Por isto motivá-las no trabalho é tarefa das mais difíceis. Remuneração é importante mas está longe de ser o único e principal fator de motivação, embora seja usual e esperado que colaboradores competitivos recebam bonificação, prêmio, aumento de salário, promoção e outras formas de incentivo.

Há outros modos de o gestor influir na motivação no trabalho, conforme discorre Gil (2007, p. 210 – 214): valorizar os colaboradores por seu desempenho; reconhecer e elogiar os êxitos; encorajar as iniciativas e agradecer as sugestões; lembrar que um presente, uma folga, algum tipo de privilégio pode ser mais motivador que dinheiro; delegar autoridade para tarefas quando possível; fazer avaliações com feedback à equipe e as mudanças consideradas necessárias.

## **O Papel do Líder na Motivação da Competitividade da Equipe**

Uma equipe de trabalho precisa ser motivada para ser competitiva internamente, é normal haver colaboradores atuando de forma mais produtiva que outros mesmo desempenhando funções semelhantes, assim como uma organização precisa de estímulos para ser competitiva, a ponto de apresentar diferenciais que a destaque frente às organizações concorrentes.

Os fatores motivacionais encontram-se entre os temas mais estudados em Gestão de Pessoas. O interesse que o debate provoca não significa que não permaneçam muitas dúvidas sobre o assunto, nem que não existam tentativas frustradas dos gestores para motivar seus colaboradores.

A falta de motivação é considerada como motivo da inadequação das pessoas em seu ambiente de trabalho. É difícil saber quais fatores realmente conseguem obter motivação dos trabalhadores, mas Robbins (2009, p. 150) menciona alguns dos fatores que podem limitar e prejudicar a produtividade desejada e se tornar obstáculos à eficiência no trabalho como: falta de oportunidades, falta de ferramentas, equipamentos e materiais adequados, colegas e chefes não cooperativos, regras, informações e tempo insuficientes para tomar decisões relacionadas às tarefas exigidas e para executá-las.

Ainda nas palavras de Robbins (2009, p. 150), faz cair o desempenho e a motivação para o crescimento funcional um ambiente desagradável, hostil, a sobrecarga de atribuições, um excessivo horário de trabalho, a falta de adaptação das competências e habilidades do colaborador ao tipo de trabalho que ele executa e, principalmente, a falta de reconhecimento pelo trabalho executado e pelo esforço feito para que a organização alcance e mantenha sucesso no mercado.

Rizzi (2011, p. 141) assegura que fazer o colaborador se sentir valorizado, percebendo com clareza o significado de sua participação numa equipe, é um dos caminhos mais seguros para líderes conseguirem atingir os resultados esperados pela organização. Por certo, o colaborador motivado e que libera suas melhores qualidades e seus melhores esforços em prol das metas estabelecidas é aquele que se sente importante, que vê seus esforços serem reconhecidos.

## **A CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA ATUAL E O DESEMPREGO**

O Brasil vive uma profunda crise política e econômica, uma das maiores crises da História recente, sendo que a mídia divulga estatísticas falando de um número assustador de desempregados, em torno de 12 milhões de pessoas.

Fucs escreveu para a Revista Época, em fevereiro de 2016 (p. 34 – 39) sobre a crise que vem afetando a vida de milhões de brasileiros, com efeitos perversos principalmente sobre os que se encontram nas faixas de menor renda, os que dependem exclusivamente de seu trabalho para se sustentar, sendo que o Brasil apresentou uma retração da economia de 3,8% em 2015 e já está em 3% este ano.

No mercado formal de trabalho, em 2015, foram fechadas 1,54 milhão de vagas, o pior resultado desde 1992. Também 2015 foi o ano em que, pela primeira vez em dez anos, a renda da população caiu.

Estudos e levantamentos do IBGE só vem reforçar a ideia de que a situação é das mais críticas. Até novembro de 2015 quase 4 milhões de pessoas da classe C voltaram às classes D e E, e estima-se que 10 milhões de pessoas deverão deixar a classe C até 2017.

Com a corrupção escancarada no ambiente político aumentou a desconfiança dos investidores e, esta situação persistindo, “o pobre vai sofrer ainda mais, porque o empresário não investindo não há ofertas de empregos, a atividade econômica vai minguando, ampliando ainda mais o desemprego”. A inflação, principalmente nos alimentos, na energia elétrica e na educação são complicadores deste quadro sombrio da economia nacional.

Fucs fala também sobre o aumento da desigualdade entre os mais ricos e os mais pobres, sendo que levantamentos do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, vinculado ao governo federal, mostrou que “a desigualdade aumentou perto de 2% só no primeiro semestre de 2015”.

Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o diferencial entre os salários dos trabalhadores mais e menos qualificados cresceu 5,3 no segundo semestre de 2015 em relação ao mesmo período de 2014. Todos estes dados desanimadores vêm comprovar a necessidade da pessoa ter qualificação profissional, perseverança, eficiência e mostrar um diferencial competitivo para conseguir e, principalmente, manter seu emprego nestes tempos de crise e de insegurança econômica.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada inicialmente quanto à abordagem, seguindo o que ensina Gil (2002, p. 44), foi a qualitativa, pois utilizou-se pesquisa bibliográfica com base em material já elaborado por escritores, seja em livros, em artigos localizados na web ou em revistas recentes, que interessam ao tema proposto. A pesquisa é indutiva, pois o graduando apenas levanta dados, já coletados e analisados pelos autores pesquisados.

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva porque apresenta um estudo que “busca pesquisar, analisar e descrever fenômenos existentes em um determinado ambiente sem exercer influência sobre o mesmo” (GIL, 2002, p. 42).

A pesquisa também apresenta um estudo de campo, pois avalia respostas do questionário exposto ao final deste trabalho, feito para a área de Gestão de Pessoas de uma financeira. Para Gil (2002, p. 53) esta modalidade é desenvolvida diretamente pelo autor do estudo, que observa as atividades da organização consultada e aplica questionário ao gestor e representante do grupo, gabaritado para responder e interpretar o que ocorre no ambiente de trabalho.

## **ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Foi analisada uma tradicional empresa do ramo financeiro estabelecida em Londrina/PR, que está há 16 (dezesesseis) anos no mercado e conta no momento com 10 (dez) empregados. O questionário foi respondido pela gestora da empresa. Com as respostas constatou-se que a empresa utiliza a Gestão de Pessoas e também o recrutamento interno, motivando o colaborador a desempenhar melhor suas funções, pois mais tarde ele pode crescer dentro da empresa. Mas, para cargos mais elevados, a empresa busca pessoas qualificadas por recrutamento externo.

A empresa se considera eficiente e competitiva, está sempre em busca do aperfeiçoamento dos colaboradores em relação ao produto e atendimento, e considera isto um diferencial apresentado. Entretanto, com a atual crise econômica a empresa ficou estagnada, planejava crescimento para 2016 mas, no momento, decidiram continuar com os mesmos colaboradores, incentivando-os e capacitando-os a lutar juntos, pois a concorrência e a crise estão muito fortes.

## CONCLUSÃO

Este estudo abordou aspectos essenciais da Gestão de Pessoas, desde sua definição, seus objetivos e sua importância para uma organização. Verificou-se também o conceito de competitividade, sua validade para uma empresa obter maior produtividade e rentabilidade, bem como formas adequadas e costumeiras de motivar um colaborador a ser mais competitivo e eficiente.

As organizações que administram os problemas de maneira inteligente não deixam as crises abaterem seus colaboradores. Cabe a um gestor eficiente ser criativo, dinâmico e estimular seus colaboradores a agir de forma competitiva. O cumprimento das metas pode gerar premiações, bonificações, promoções, entre outros estímulos que façam o colaborador se sentir acolhido e reconhecido, estimulando-o a alcançar novas metas.

Diante de acentuada crise econômica e política, como a vivida pelo Brasil nos tempos atuais, um colaborador preparado e estimulado tem maior probabilidade de buscar novas ações e estratégias que lhe permitam ser competitivo e produtivo, desempenhando seu papel com uma visão sistêmica do mercado, com o objetivo de enfrentar corajosamente os obstáculos e os desafios internos e externos.

Para melhor ilustrar o tema estudado foi feita uma pesquisa de campo, na qual se verificou que a empresa analisada faz o uso devido da Gestão de Pessoas, se preocupa com o recrutamento interno, a competitividade, a motivação e o preparo de seus colaboradores para atuarem de forma diferenciada no concorrido mercado financeiro. Porém, a empresa paralisou seu crescimento e contratações por causa da grave crise econômica que o país vem atravessando.

Vale acentuar que a pesquisa realizada não esgota o tema, acredita-se que empresa analisada deve continuar estudando formatos para o gestor de pessoas ser um líder hábil na busca de maneiras capazes de motivar os colaboradores e de manter o ambiente de trabalho agradável e propício à evolução da competitividade e da produtividade, de forma que os resultados sejam positivos para empresa e para os empregados.

O estudo cumpriu o objetivo proposto, demonstra a importância da Gestão de Pessoas e da competitividade sadia, evidenciando que, aos colaboradores, em tempo de desemprego e crise, cabe ser criativos e dedicados, para atravessar os tempos de adversidade e se preparar para tempos melhores.

Todavia, a autora deste Artigo sugere que a empresa promova algumas melhorias e ajustes para que o quadro de colaboradores, amparados por uma excelente Gestão de Pessoas, seja ainda melhor aproveitado e traga resultados positivos para a competitividade, produtividade e rentabilidade da organização, de forma a manter e aumentar sua clientela e continuar firme em sua posição de liderança enquanto financeira tradicional e bem conceituada na cidade de Londrina e região.

Como a empresa já tem uma boa Gestão de Pessoas, sugere-se que continue no mesmo ritmo, que passe a utilizar-se de recrutamento interno para os cargos mais elevados, incentivando e treinando os colaboradores para continuarem desempenhando seu papel com qualidade e eficiência.

Houve ainda a sugestão de que a empresa aplique de ferramenta Análise Swot, que avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

Forças são as vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes, como juros menores, agilidade e qualidade no atendimento.

Fraquezas são as aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio, como deficiências tecnológicas, colaboradores não motivados e eficientes, rotatividade de pessoal.

Ameaças são as forças externas que influenciam negativamente a empresa. Aqui se citam as dificuldades encontradas quanto à concorrência, os fornecedores, inflação, crise econômica.

Oportunidades são forças externas que influenciam positivamente a empresa. Aqui se pode citar concorrentes que não tenham a mesma qualidade no trabalho e força no mercado.

Conclui-se que o estudo cumpriu o objetivo proposto.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

CAMARGO, José Márcio. A crise corroe os avanços: teremos de refazer 15 anos. **Revista Época**. São Paulo: Editora Globo S.A, ed. 921, p. 30 -32, 08 fev. 2016.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação**. Série Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. rev. e atual., 4. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FUCS, José. E os pobres pagam a conta. **Revista Época**. São Paulo: Editora Globo S.A, ed.920, p. 34 – 39, 1º fev. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed., 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.



HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2009.

RIZZI, Márcia. Faça-me sentir importante. In: **Ser + em Gestão de Pessoas: visões do presente e do futuro para melhoria de qualidade de vida e desempenho profissional**. Coordenação editorial: Alisson Lanes e Mauricio Sita. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

VILELA, Tatiane; BUTTAZZI. Coaching nas Empresas. In: **Ser + em Gestão de Pessoas: visões do presente e do futuro para melhoria de qualidade de vida e desempenho profissional**. Coordenação editorial: Alisson Lanes e Mauricio Sita. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

CABRAL, Paulo; GUIMARÃES, Dilva. **Significado de Gestão de Pessoas**. 2011. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 08 mai. 2016 às 22:35 h.

HILSDORF, Carlos. **Produtividade, lucratividade e rentabilidade: três conceitos, um só caminho**. Publicado em 26 set. 2012. Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/produtividade-lucratividade-e-rentabilidade-trs-conceitos-umsocaminho>>. Acesso em: 31 mai. 2016 às 08:30 h.

IBC - INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Conceito de Gestão de Pessoas**. Publicação de 03 de março de 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 08 mai. 2016 às 23:15 h.

\_\_\_\_\_. **A importância da gestão de pessoas nas organizações**. Publicação de 11 de fevereiro de 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-gestao-pessoas-organizacoes/>>. Acesso em: 08 mai. 2016 às 23:30 h.

## **APÉNDICE**

## Apêndice 01

### QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR

- 1 - O que você entende por Gestão de Pessoas?
- 2 - Qual a diferença de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos?
- 3 - Você aplica a Gestão de Pessoas em sua empresa?
- 4 - Quem faz o Recrutamento de Pessoas?
- 5 - Você prefere o Recrutamento interno ou externo? Por quê?
- 6 - Vocês utilizam o Recrutamento interno na empresa? Por quê?
- 7 - O que é competitividade nas empresas para você?
- 8 - Você considera sua empresa competitiva? Por que?
- 9 - O que é considerado um diferencial no colaborador?
- 10 - A crise influenciou na contratação de pessoas na sua empresa? Como?