



UNIVERSIDADE  
CANDIDO  
MENDES

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – NITERÓI

JHONATA DE AZEVEDO MACEDO

114070022

**GESTÃO DE PESSOAS E PRODUTIVIDADE**  
BENEFÍCIOS PARA ORGANIZAÇÃO

MONOGRAFIA  
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NITERÓI

JUNHO DE 2019

JHONATA DE AZEVEDO MACEDO

114070022

## **GESTÃO DE PESSOAS E PRODUTIVIDADE**

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes – Niterói, como exigência parcial para a obtenção de grau de bacharel em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Professor Rogerio Emygdio

NITERÓI  
2019

JHONATA DE AZEVEDO MACEDO  
114070022

## **GESTÃO DE PESSOAS E PRODUTIVIDADE**

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes – Niterói, como exigência parcial para a obtenção de grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Nota: \_\_\_\_\_

Aprovada ( )

Aprovada com Louvor ( )

Aprovada com restrições ( )

Reprovada ( )

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Rogerio Emygdio  
Universidade Candido Mendes

## DEDICATÓRIA

...dedico ao meu DEUS, ao meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, ao meu amigo Espírito Santo, e a minha amada esposa Deise Aparecida Domingues Macedo que tanto amo...

## **AGRADECIMENTOS**

...aos meus pais, familiares, amigos e  
amigas por toda a força que deram....

## RESUMO

Com a globalização dos negócios, o intenso desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças e das transformações, está surgindo uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial e a principal vantagem competitiva da empresa decorrem das pessoas que nela trabalham.

As pessoas que anteriormente era vistas como funcionários passaram a ser enxergados como colaboradores que são dotados de competências que quando são desenvolvidas tornam-se um diferencial competitivo.

O objetivo desse trabalho é mostrar de forma empírica o quão essencial é atualmente a valorização e o investimento do capital humano nas organizações que desejam ter ou manter vantagem competitiva no atual mercado de trabalho.

Para apoiar essa metodologia foram apresentadas algumas das principais ferramentas utilizadas atualmente na área de gestão de pessoas, e através de uma exposição histórica afim de mostrar a progressão do conceito desde o século xx até os dias atuais.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, transformações, vantagem competitiva, mercado de trabalho, capital humano, organizações, investimento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pessoas são recursos ou parceiros organizacionais? (Chiavenato, 2014).....	14
Figura 2 – As etapas das organizações no decorrer do século XX. (Chiavenato, 2014) .....	15
Figura 3 - Os saltos gradativos da área de RH. (Chiavenato, 2014).....	15
Figura 4 - Pirâmide de necessidades de Maslow. (Cabral, 2008).....	20
Figura 5 - Open-Book Management. (Araújo, 2001).....	23

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.2. APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
1.4. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.5. OBJETIVOS GERAIS.....	12
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.7. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	13
1.8. METODOLOGIA DE TRABALHO.....	13
CAPÍTULO 2.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: GESTÃO DE PESSOAS: CONTEXTUALIZANDO.....	14
2.1 CONCEITUANDO GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.2 PaRCEIROS ORGANIZACIONAIS.....	15
2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
• Era da Industrialização Clássica.....	19
• Era da Industrialização Neoclássica.....	19
• Era da Informação.....	20
CAPÍTULO 3.....	23
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – GESTÃO DE PESSOAS E NOVAS TECNOLOGIAS.....	23
3.1 CAPITAL HUMANO x NOVAS TECNOLOGIAS.....	23
3.2 ROBOTIZAÇÃO: BENEFICIO OU ANULAÇÃO?.....	24
3.3 A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	25
3.4 GESTÃO DE PESSOAS E AS NOVAS TECNOLOGIAS.....	27
CAPÍTULO 4.....	38



4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – GESTÃO DE CONFLITOS: O PARADOXO DAS GERAÇÕES.....	38
4.1 Conceituando as gerações.....	38
4.2 O CONFLITO DAS GERAÇÕES e o ambiente organizacional.....	44
4.3 CRESCIMENTO ATRAVÉS DO CONFLITO .....	45
CAPÍTULO 5.....	46
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – O ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	46
5.1 O PERFIL DE LIDERANÇA DO ENGENHEIRO.....	46
5.2 LÍDERES DO FUTURO .....	48
5.3 GESTÃO DE PESSOAS E PRODUTIVIDADE.....	49
CAPÍTULO 6.....	51
6 DISCUSSÃO .....	51
CONCLUSÃO .....	53
BIBLIOGRAFIA.....	55

# CAPÍTULO 1

## 1 INTRODUÇÃO

Na Era da Informação, a área empresarial que mais sofre mudanças é a área de gestão de pessoas, pois o capital humano é o único recurso dinâmico das organizações, e o sistema administrativo nas organizações, ao longo do tempo, tem passado por diversas mudanças.

Inicialmente essa transformação começou com a saída dos trabalhadores dos campos para fábrica, onde ocorreu um aprimoramento mecânico e tecnológico, onde maiores quantidades eram produzidas em menos tempo. Em seguida, com a chegada da administração científica, a ênfase era dada nas tarefas, as quais relacionavam-se com as aptidões dos indivíduos. Posteriormente iniciou-se a teoria comportamental no pós-segunda guerra mundial, onde era defendido a valorização dos trabalhadores baseados na cooperação de seus líderes pela flexibilidade e apoio ao capital humano. Ainda no pós-guerra, também surgiu à administração por objetivos, e com ela o surgimento do marketing, o planejamento estratégico e o investimento no desenvolvimento pessoal do capital humano.

Já na década de 60, ocorreu o desenvolvimento Organizacional, com grandes transformações sociais, estratégias voltadas para gerenciar o processo de mudança organizacional, planos de ação e avaliação e controle. Também na década de 60, surge a famosa “Teoria Geral dos Sistemas”, que possibilitou com a ajuda da informática a operacionalização e aplicação dos conceitos teóricos. Onde o sistema era organizado com uma combinação de partes que formam um todo através de inter-relações;

Subsequente, temos a Teoria Clássica com ênfase na estrutura e a Teoria da Burocracia, com preceitos rígidos, disciplinares e hierárquicos; Por fim, temos a chegada das escolas das relações humanas.

Pesquisadores e estudiosos da psicologia do trabalho começaram a enxergar o capital humano como o principal fator para o desenvolvimento da empresa para que essas possam se manter competitivas no mercado. As empresas passam a enxergar as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não como fatores inertes de produção. O capital financeiro deixou de ser o mais importante recurso, cedendo lugar ao conhecimento. E tal conhecimento, está agregado ao ser humano, pois diz respeito

a um recurso intangível e dinâmico que só este possui. Portanto, tornar esse conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial, pois desenvolver o capital humano, culminará no desenvolvimento da organização. Portanto a era da informação lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser vantagem competitiva.

Observado a trajetória histórica, as repercussões ecoam nos tempos atuais, hoje uma empresa observa no seu cenário produtivo, diversos atores reconhecidos como recursos, dos quais fazem parte matérias-primas, insumos e equipamentos. Mas são as pessoas envolvidas no processo produtivo, isto é, os profissionais que mobilizam a cadeia produtiva que o fazem existir. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas atua de forma estratégica, procurando conciliar rendimento, lucro e bem-estar dos trabalhadores, segundo o eixo da sustentabilidade.

O setor de Recursos Humanos, outrora, era pouco valorizado, hoje é visto como uma das principais ferramentas organizacionais para engajar equipes, levando o negócio e o profissional a crescerem juntos. O relacionamento homem x máquina tem sofrido mudanças ao longo dos anos, porque as empresas tem percebido que por mais que as máquinas sejam um fator de redução de custos, otimização de tempo e maior produtividade, ainda assim, elas não possuem a capacidade de racionalização de ideias que por muitas vezes levará em conta o fator emocional. Ainda que as inovações computacionais observem ganhos robustos e significativos no que concerne à velocidade, volume e variabilidade de processamento de dados, informações e manuseio do hardware, as combinações alternativas de processos e meios, ainda é melhor customizado pelo Ser Humano, que conjuga elementos que estão além da dimensão racional, e que na estrutura solução, constitui um elo poderoso de humanização de todo o processo produtivo. Ressalta-se que a cada dia, o quarto elemento, sustentabilidade, insere-se na tríade produtiva até então considerada, custos, insumos e meios e lucratividade.

Nos dias atuais vivemos na chamada era da informação, a tal Sociedade Pós-Industrial, onde o conhecimento útil e produtivo tornou-se uma ferramenta essencial para se obter vantagem competitiva. A maior parte das organizações atualmente, são aquelas que investem nos seus funcionários. Os serem humanos quando motivados tendem a ser mais proativos, assertivos, inovadores e desenvolvedores de novas

ideais. Por isso, investir nos funcionários significa investir no crescimento da organização.

O propósito deste trabalho é buscar descrever, através de cases reais descritos na bibliografia, que na atualidade, as empresas que mais crescem, são aquelas que investem nos seus funcionários, pontuando os elementos importantes da gestão de pessoas e sua associação assertiva na melhora desempenho dos funcionários com repercussões causais, diretas e objetivas, no crescimento e vantagem competitiva das organizações.

## 1.2. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Apresentar e descrever sobre a evolução e importância do fator humano nas empresas mediante as transformações tecnológicas que permeiam o atual século e relacionar através de indicadores como esta gestão está relacionada ao aumento da produtividade.

## 1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA

A delimitação deste tema firmou-se através de fundamentações empíricas e apresentação de indicadores e cases que demonstram como a relação da empresa e o homem influenciam no aumento da produção nas grandes empresas.

## 1.4. SITUAÇÃO PROBLEMA

Muitas empresas ainda tratam os seus funcionários como recursos e não como parceiros. E essa forma de agir tem gerado pessoas desmotivadas que apenas cumprem seus papéis de forma rotineiras, atrapalhando assim o desenvolvimento da produtividade.

## 1.5. OBJETIVOS GERAIS

Mostrar que o investimento através da capacitação e desenvolvimento de pessoas aumentam de forma significativa a produtividade e estabelecem vantagem competitiva.

## 1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apresentar os aspectos gerais da gestão de pessoas como, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e indicadores de performance.

## 1.7. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Gerenciar pessoas é um desafio constante e exige habilidade e competência, pois as expectativas organizacionais nem sempre possuem convergência para com as dos profissionais que atuam na organização e vice-versa. A evolução desses conceitos evidencia que as estratégias organizacionais devem tratar as pessoas como seu diferencial. É preciso propiciar a criatividade, a liderança representativa, a colaboração, a redução de níveis hierárquicos e o aperfeiçoamento profissional das pessoas nas organizações. A gestão de pessoas pode ser efetivada estruturalmente em diferentes contextos organizacionais. O ambiente organizacional, a tecnologia, as políticas e diretrizes, a qualidade e quantidade de recursos humanos da organização, entre outros fatores, são determinantes para decidir como estruturalmente dispor a gestão de pessoas numa organização.

Pessoas desmotivadas tendem a ser improdutivas ou seus índices de produtividade são baixos. Pessoas motivadas além de terem o índice de produtividade maiores, são fontes criadoras de inovação que podem beneficiar as organizações.

Diante disso a aplicabilidade deste trabalho justifica-se em conhecer como as principais ferramentas e os conceitos utilizados na área de gestão de pessoas, a fim de engajá-las de forma estratégicas para obtenção de vantagem competitiva e aumento da produtividade

## 1.8. METODOLOGIA DE TRABALHO

O método de pesquisa utilizado é o qualitativo de caráter exploratório, pesquisados através de análise documental por meio de consultas a sites, softwares, revistas, jornais, livros, artigos e relatórios. Além de ser fundamentado através de pesquisas bibliográficas e cases reais que nos dá um embasamento sólido acerca das ferramentas apresentadas neste estudo.

## CAPÍTULO 2

### 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: GESTÃO DE PESSOAS: CONTEXTUALIZANDO

#### 2.1 CONCEITUANDO GESTÃO DE PESSOAS

Vivemos na era da informação, e segundo Chiavenato (1999):

“A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas e inesperadas. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos.

Na era da informação tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial. Na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual é substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.”

Pessoas deixaram de ser ferramentas secundárias para ser engrenagens primordiais para as organizações. As pessoas passaram e serem vistas não apenas como recursos mais como parceiros organizacionais. Segundo monografia do Cahue Chavarry Penna (2013) vejamos algumas definições feitas por Chiavenato (1999):

“Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas e recursos humanos, incluindo, recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

“A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”.

Outras definições:

“Gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes”. (MILIOLI, 2002)

“Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FISHER E FLEURY, 2001).

“... é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tem demonstrado causar ou predizer desempenho excelente” (HAY/MCBER).

Ao destacar a importância das pessoas para as organizações, Davel e Vergara (2009) entendem que elas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Afirmam que as pessoas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e aos processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

“As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem”

(DAVEL; VERGARA, 2009, p. 31).

No âmbito atual as pessoas deixaram de ser apenas recursos e passaram a ser seres humanos dotados de inteligência, criatividade, emoções, personalidade, que possuem aspirações e precisam serem vistos não apenas como algo insignificante, mas sim, como pontos a serem observados e valorizados com o propósito de gerar parceiros e não apenas empregados.

## 2.2 PARCEIROS ORGANIZACIONAIS

Segundo Dutra (2014), o contexto da gestão de pessoas é formado pelos colaboradores e pela organização. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e essas dependem destas mesmas pessoas para alcançarem os resultados almejados (planejamento estratégico). O trabalho toma considerável tempo de vida, de esforço e dedicação das pessoas que dependem da organização para sua sobrevivência, sucesso e crescimento pessoal. A realização pessoal, o alcance dos sonhos, objetivos e desejos pessoais, em sua maioria, vêm do trabalho desenvolvido nas organizações. Assim, as pessoas dependem das organizações para alcançarem seus objetivos e, por sua vez, as organizações também precisam das pessoas para crescer e terem sucesso, numa espécie de dependência mútua.

Ainda segundo Dutra (2014), há profissionais que buscam no ambiente organizacional:

- Realização pessoal;
- Oportunidades de crescimento;
- Melhores salários e benefícios;
- Segurança no trabalho;
- Respeito e reconhecimento;
- Qualidade de vida;

Enfim, cada profissional tem expectativas a serem atendidas por intermédio do exercício de um cargo ou função em uma organização. Já a empresa, por meio de seus acionistas, proprietários, dirigentes, também possui determinados objetivos que são organizacionais. Tais objetivos podem ser:

- Conquistar novos clientes e mercados;
- Maior produtividade e lucratividade;
- Crescimento sustentado;
- Maior qualidade de seus produtos ou serviços, dentre outros.



Em face desses objetivos e das expectativas de ambas as partes, o ideal é que haja uma parceria entre o colaborador e a empresa, dentro de uma relação ganha-ganha, ou seja, ganham os colaboradores à medida que, gradativamente, possam alcançar seus objetivos, e ganham as organizações quando alcançam seus objetivos.

Ainda meditando nessa premissa, Chiavenato (2014) diz:

“Neste contexto, a questão básica é a escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização. Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional”.

“A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados”.

Diante disso, podemos ver a grande importância que existe neste conceito, onde deixamos de tratar pessoas como recursos e passamos a tratá-las como parceiros organizacionais. As empresas que desejam manter uma grande vantagem competitiva precisam reformular sua cultura organizacional e se adequar a esta nova visão sistêmica de pessoas.

Vejamos na figura 2 essa diferenciação entre parceria x recursos:

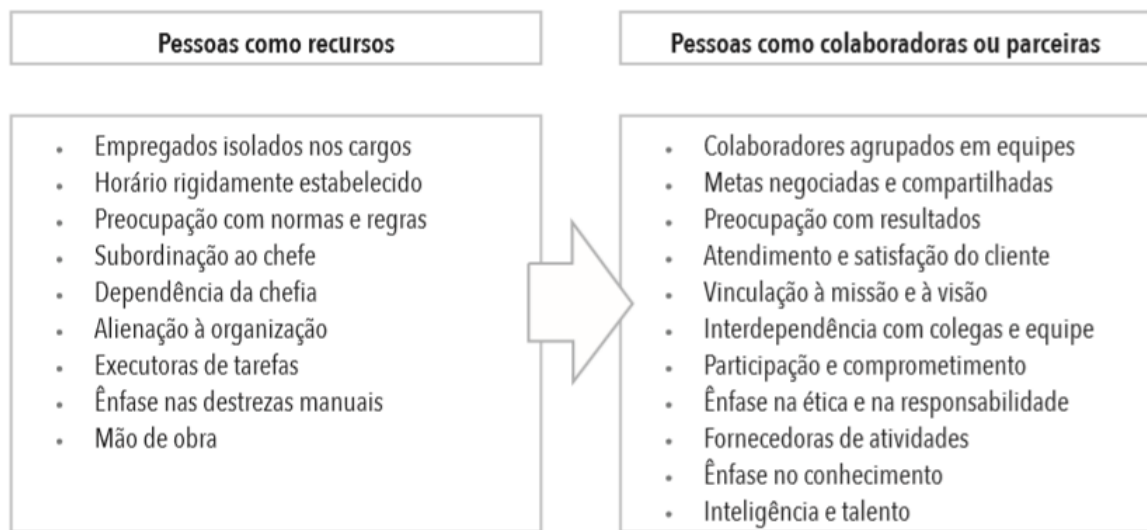


Figura 1 – Pessoas são recursos ou parceiros organizacionais?

“Atualmente, face ao processo de globalização e acirrada disputa por novos mercados e clientes, o diferencial competitivo das organizações passou a ser as pessoas que lá trabalham. As organizações, com isso, estão sendo induzidas a desenvolver estratégias que visem ao comprometimento e não ao controle das pessoas. E para gerar tal comprometimento, as organizações têm de entender e identificar quais são as expectativas e os objetivos de seus colaboradores”. Dutra (2014)

Diante disso, a premissa antiga vivida no século xx, para a ser substituída pela do século XXI. Se anteriormente a estrutura organizacional tratava o fator humano com rigidez, racionalidade e controle por meio de regras hierárquicas, hoje passou a ser tratada com um controle por meio da compreensão da visão, missão e dos valores da empresa, onde existe o empowerment (liderança de todos) e o foco no desenvolvimento do CHA (conhecimento, habilidades e atitudes).

### 2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo o site RH PORTAL a Paula Cristina Costa em seu artigo “Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência” (2010):

“A história da Gestão de Pessoas é relativamente recente, tudo começou com a Revolução Industrial e veio refletir-se com grande impacto nos nossos

dias, num ambiente competitivo e dinâmico que caracteriza a Era da Informação”.

“A Gestão de Pessoas tem evoluído ao longo do tempo, sendo que nos últimos anos esta evolução tem sido marcada por uma série de progressos nas mais diversas áreas, numa escala sem precedentes na história da humanidade, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento das organizações e das pessoas que neles trabalham”.

- Era da Industrialização Clássica

É o período após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados da década de 1950, envolvendo a primeira metade do século XX. A principal característica que caracteriza esta era, foi a intensificação da industrialização a nível mundial o a aparecimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Neste período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adoptar a estrutura organizacional burocrática e centralizada. (CHIAVENATO, 2002)

Durante o período de 1900 até meados da década de 30, começaram a evoluir as primeiras teorias gerais da administração. O factor humano era pouco valorizado nesse período, assim como as práticas de recursos humanos. Os trabalhadores eram encarados como instrumento no processo produtivo, eram vistos como “peças de máquinas.” (WOOD, 1992)

- Era da Industrialização Neoclássica

É o período que se estende entre as décadas de 1950 e 1990. Teve o seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. Nesta época a Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria dos Sistemas, e no final do mesmo surge a Teoria da Contingência. (CHIAVENATO, 2002)

- Era da Informação

É o período que começou no início da década de 1990. É a época em que nos encontramos atualmente. A principal característica desta nova era, são as mudanças rápidas, velozes, imprevistas, turbulentas e inesperadas. (CHIAVENATO, 2002)

A Área de Gestão de Pessoas era percebida como uma área dedicada basicamente às atividades administrativas e tarefas rotineiras. Na década de 90 viu-se diante do desafio de participar do esforço de mudança organizacional, novas reformas produtivas e reestruturações administrativas nas organizações que culminaram em novos modelos de gestão de pessoas.

Atualmente, as mudanças advindas do progresso científico e tecnológico vêm alterando fortemente a conjuntura econômica, concorrencial e organizacional, afetando a estabilidade das pessoas e das organizações, sendo necessário procurar novas formas de gestão adaptadas e ajustadas a esta nova realidade.

As novas concepções das relações entre as empresas e os seus trabalhadores sugerem a necessidade de se desenvolver estruturas organizacionais que encorajem as pessoas a uma melhor utilização das suas competências, capacidades e da sua própria criatividade. As organizações devem atuar em consonância com as mudanças, ou mesmo antecipá-las, posicionando-se favoravelmente em relação aos seus concorrentes, adequando-se a padrões mundiais de qualidade e produtividade.

O cenário atual cada vez mais globalizado e competitivo, aponta para a necessidade de se repensar a função da gestão de pessoas, tendo em vista o desenvolvimento de novos comportamentos e de uma nova cultura. As grandes mudanças e transformações ocorridas, tanto nas relações de trabalho, como no processo tecnológico, tornaram os recursos humanos fator determinante em qualquer organização, pois fazem parte dos ativos da empresa. O maior desafio relativo à gestão de pessoas é envolver, comprometer e atrair pessoas talentosas mantendo a competitividade da organização.

As pessoas passaram a ser consideradas parceiras da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. O processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta dos diversos parceiros (colaboradores,

fornecedores, acionistas, investidores, etc.), cada um contribuindo com algum recurso e nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. (CHIAVENATO, 2002)

No processo de gestão de pessoas torna-se necessário ter em conta as novas relações que se estabelecem entre as organizações e as pessoas. Esse processo abre caminho para o aparecimento de um novo modelo de gestão, baseado nas competências. Neste contexto, a aprendizagem tornou-se fundamental e imprescindível para a sobrevivência das pessoas e das organizações onde trabalham. Sendo assim, as organizações devem apostar fortemente no desenvolvimento e formação do seu capital intelectual.

A gestão de pessoas tem de antever o amanhã, para acompanhar as profundas mudanças e transformações estruturais que venham a atingir os fornecedores, clientes, a competição no mercado e o próprio ambiente como um todo. Este novo cenário, exigirá uma gestão de pessoas que tenha em conta o Know how dos trabalhadores, adquirido pela acumulação de uma vasta experiências e saberes. Desta forma, a organização poderá ser fortemente competitiva, num mundo globalizado e marcado pela economia digital.

Na figura 2 e 3 conforme nos mostra Chiavenato (2014), poderemos analisar com mais clareza a evolução das três etapas das organizações no decorrer do século XX e os saltos gradativos da gestão de RH respectivamente.

Eras	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Informação
Períodos	1900 a 1950	1950 a 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço ou unidade estratégica de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e à experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor à renovação e à revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Figura 2 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

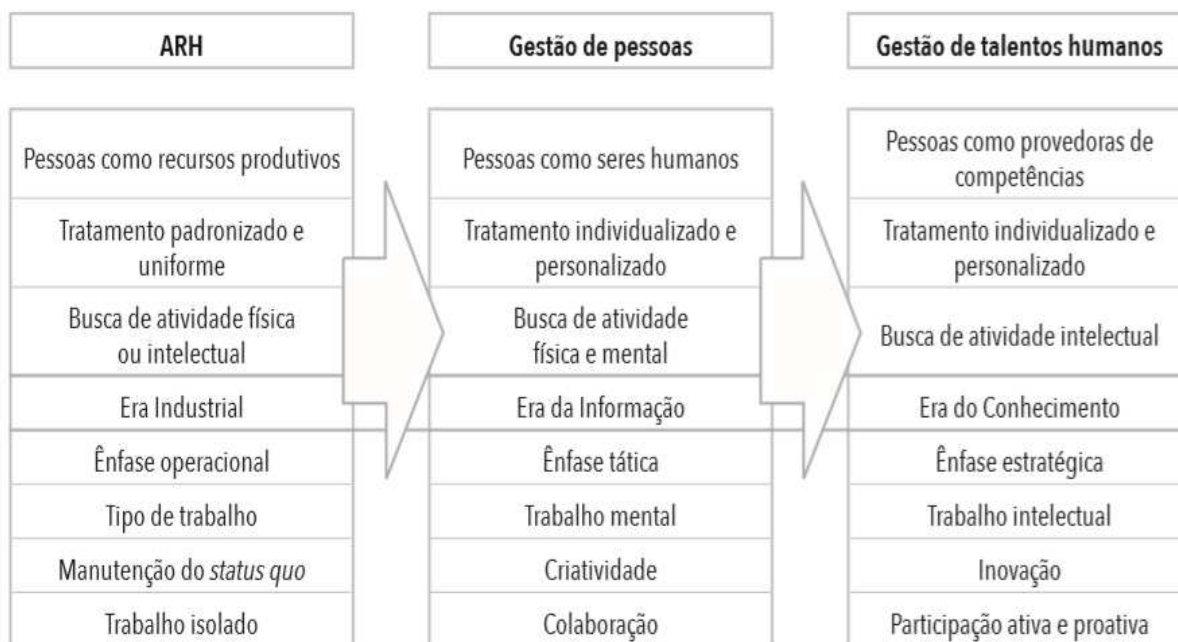


Figura 3 - Os saltos gradativos da área de RH.

## CAPÍTULO 3

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – GESTÃO DE PESSOAS E NOVAS TECNOLOGIAS

#### 3.1 CAPITAL HUMANO X NOVAS TECNOLOGIAS

Com o avanço acelerado da tecnologia, o fator humano foi colocado em xeque. Isso porque, a automação e a inteligência artificial evoluem cada vez mais rápido. Segundo Ana Carolina Nunes, em sua reportagem para o site Revista Planeta, diz:

“Enquanto a automatização reduz o número de empregos dependentes da força física, a inteligência artificial evolui a ponto de assumir ocupações tipicamente humanas. Isso pode ser mais preocupante do que reconfortante.”

“Desde que as primeiras máquinas começaram a atuar em fábricas, as queixas sobre a perda de postos de trabalho são constantes. Mas a consultoria internacional Deloitte revelou, em um estudo divulgado em 2015, que a tecnologia, na verdade, criou mais empregos do que eliminou”.

“A tendência de reduzir postos de trabalho na agricultura e na indústria é compensada pelo rápido crescimento nos setores de serviços, criatividade e tecnologia”, dizem os economistas Ian Stewart, Debapratim De e Alex Cole, que analisaram dados dos últimos 144 anos para avaliar como os avanços na tecnologia afetaram o emprego na Inglaterra e no País de Gales. Eles falam em uma “mudança profunda” nas relações de trabalho”.

“Os dados confirmaram a ideia de que os robôs livram o homem de trabalhos pesados ou degradantes. As inovações tecnológicas reduziram os postos de trabalho em atividades maçantes, perigosas e repetitivas. O setor agrícola foi o primeiro a se beneficiar disso. No entanto, experiências recentes apontam que até áreas consideradas “criativas” podem ser ameaçadas pela inteligência artificial. Carl Frey, pesquisador da Universidade de Oxford (Inglaterra) que analisa o crescimento do trabalho automatizado, listou cerca de 350 atividades que poderiam ser computadorizadas. Entre elas, algumas

serão dominadas pelos chamados softwares bot, capazes de simular ações humanas”.

“No último Festival Internacional de Cinema de Tóquio, críticos chegaram a saudar a atuação da androide Geminoid F., estrela da ficção científica Sayonara (escrita e dirigida por Koji Fukada). Os âncoras dos telejornais da BBC também tiveram de se adaptar aos novos colegas de trabalho quando robôs passaram a operar as câmeras”.

“Com a população mais velha do mundo e a menor taxa de natalidade, o Japão viu nos robôs a solução para tomar conta dos idosos. As máquinas ajudam os mais velhos a se mover, levantar-se, deitar e, num extremo de humanização, fazem companhia a eles. Com a população mais velha do mundo e a menor taxa de natalidade, o Japão viu nos robôs a solução para tomar conta dos idosos. As máquinas ajudam os mais velhos a se mover, levantar-se, deitar e, num extremo de humanização, fazem companhia a eles”.

### 3.2 ROBOTIZAÇÃO: BENEFICIO OU ANULAÇÃO?

Kate Darling, pesquisadora do Massachusetts Institute of Technology (MIT) especialista nas relações humanos – robôs, é menos alarmista em relação à perda de postos para as máquinas. “A automação pode até ter substituído os humanos em algumas áreas, mas a tecnologia atual ainda não é suficiente para o trabalho totalmente sem humanos. Isso significa que boa parte do desenvolvimento hoje vai na direção de termos robôs criados para trabalhar com os humanos, em vez de substituí-los”.

Valdemar Setzer, professor do departamento de Ciência da Computação da USP, preocupa-se com uma troca de mão de obra. “Os robôs deveriam substituir o trabalho humano apenas em duas condições: na medida em que o trabalho degrada o ser humano e na medida em que se dê um trabalho mais digno para a pessoa substituída”, avalia. Para ele, há risco de as pessoas tratarem colegas como máquinas.



Por mais que a inteligência artificial e a robótica sejam úteis, acreditar em uma substituição em massa do capital humano é totalmente inviável. Pois até para o desenvolvimento da organização, alguns fatores são essenciais com respeito a inovação e criatividade.

Um conceito extremamente importante quando se relaciona o homem-máquina, é a questão do CHA (Conhecimento, Habilidades, Atitudes). O CHA pode ser encarado como uma ferramenta que pode ajudar na implantação da Gestão por Competência, que tem por finalidade desenvolver o capital humano para que este traga um retorno futuro através de soluções inovadoras e criativas, afim de manter a vantagem competitiva.

O conhecimento refere-se ao fator teórico, a habilidade é o saber fazer, e a atitude diz respeito a ação, ou seja, é o querer fazer. A elevação da competitividade do mercado tem impulsionado mudanças profundas no ambiente empresarial, exigindo da organização um melhor gerenciamento de suas competências. E quando falamos de robótica e IA fazendo uma relação com o CHA, as questões teóricas podem ser implantadas em softwares, mas quando falamos de atitude que está relacionada a ação que também tem fortes relações com fatores emocionais, encontramos uma defasagem quando falamos de anulação.

Mas não podemos de forma alguma deixar de enxergar que os avanços tecnológicos tem trazido enormes benefícios para organizações principalmente na área de gestão de pessoas. Em seguida iremos discorrer sobre algumas principais técnicas de gestão de pessoas: Open-Book Management, a Learning Organizations, o Empowerment e o Coaching.

### 3.3 A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW

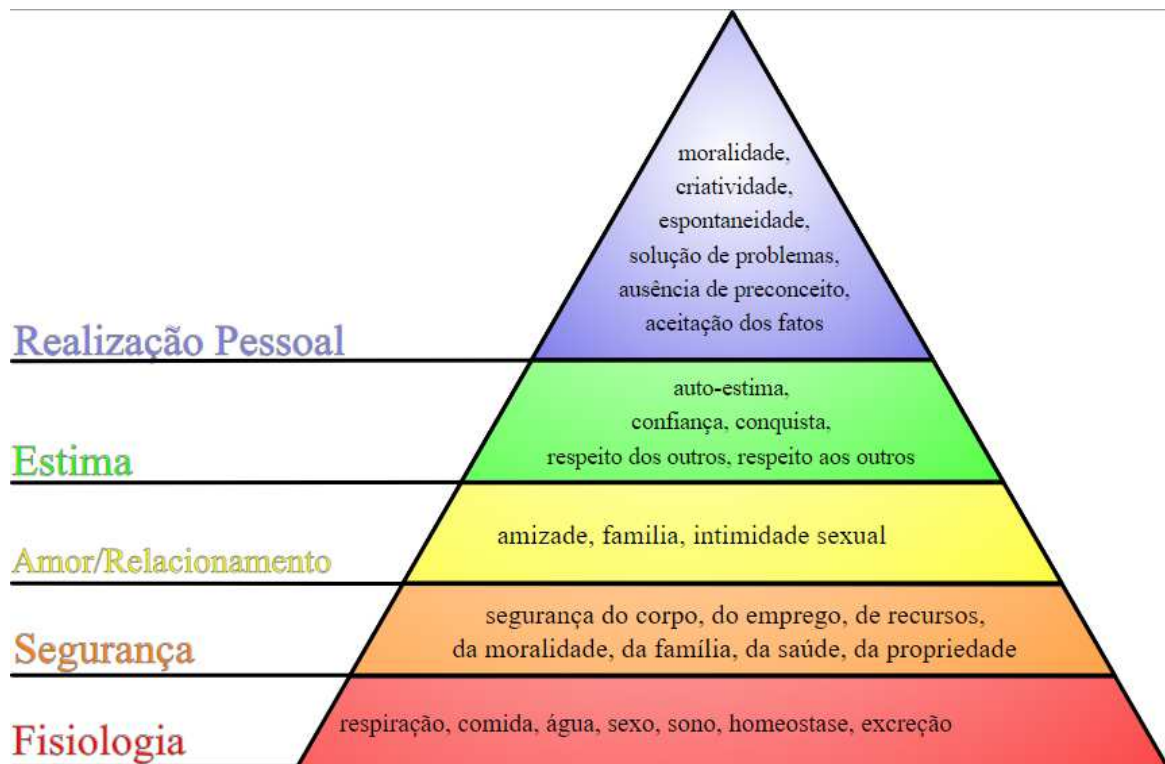
No mundo corporativo um dos principais fatores é o humano. Através dele, determina-se as performances e o crescimento dos negócios. E quando falamos de seres humanos, fatores emocionais são extremamente importantes pois estes influenciam diretamente em suas ações e pensamentos.

Segundo CABRAL (2008), o ser humano busca sempre melhorias para sua vida. Dessa forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar; tais necessidades são representadas na pirâmide hierárquica de Maslow. Quando as

necessidades humanas não são supridas sobrevêm sentimento de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros”.

Abraham Maslow, um psicólogo americano que desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, também conhecida como “Pirâmide de Maslow”, explica em sua pesquisa que os aspectos motivacionais de cada indivíduo estão diretamente ligados ao atendimento das suas necessidades. Portanto, segundo ele, motivação é o resultado das ações que agem sobre as necessidades de cada indivíduo. Ele apresenta em sua teoria um conjunto de cinco necessidades, sendo elas:

- As necessidades fisiológicas – fica na base da pirâmide, sendo esta composta pelas necessidades básicas, tais como dormir, se alimentar, beber água e etc;
- As necessidades de segurança – são as necessidades relacionadas com o sentimento de amparado e de estabilidade, como, por exemplo, a necessidade do indivíduo de possuir uma moradia e de ter um emprego estável;
- As necessidades de amor e relacionamento – fazem parte desse grupo as necessidades do indivíduo de se relacionar com as pessoas e a qualidade dessas relações;
- As necessidades de estima – essas necessidades estão relacionadas com o sentimento do indivíduo de autoestima e com os anseios de respeito e prestígio;
- As necessidades de auto realização – localizada no topo da pirâmide, corresponde as necessidades do indivíduo de conseguir chegar no objetivo almejado, de sentir-se bem consigo mesmo, de estar satisfeito por estar nas condições em que se encontra, de sentir-se bem-sucedido.



*Figura 4 – Pirâmide de necessidades de Maslow*

Hoje, diversas ações adotadas pelas organizações têm como foco a satisfação de alguma das necessidades contida na pirâmide de Maslow, como por exemplo: o plano de saúde, oferecido por diversas empresas, que tem por objetivo satisfazer a necessidade de segurança do trabalhador; a política de assistencialismo, adotados por algumas empresas, que oferecem as condições necessárias para que os trabalhadores mais carentes disponham de recursos suficientes para satisfazerem suas necessidades básicas. Enfim, existem diversas ações já existente, baseada, consciente ou inconscientemente, na Teoria da Hierarquia das Necessidades, e tantas outras que podem ser formuladas a partir desta teoria.

### 3.4 GESTÃO DE PESSOAS E AS NOVAS TECNOLOGIAS

Após o entendimento da necessidade do ser humano através da satisfação de suas necessidades, as novas tecnologias têm viabilizado ferramentas para o desenvolvimento do mesmo, uma vez que a perpetuação e desenvolvimento de uma empresa estão diretamente ligados a eficiência e eficácia das pessoas que a compõe.

Segundo GIL (2001), a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Com o objetivo de aprimorar o desempenho dessas funções entre outras, e maximizar os seus resultados, muitos pesquisadores, estudiosos e profissionais da área, se aprofundaram no assunto e desenvolveram novas tecnologias de gestão de pessoas que revolucionaram a forma como ela era realizada, dando origem a um novo modelo organizacional. Dentre as novas tecnologias desenvolvidas estão a Open-Book Management, a Learning Organizations, o Empowerment e o Coaching.

- **OPEN-BOOK MANAGEMENT**

Visando reverter o quadro de fracassos e falências, surgiu mais precisamente nos anos 80 a gestão com livro aberto, criada por Jack Stack, um modelo de gestão com transparência total. Stack, era gestor e empresário americano, cofundador da empresa Springfield Remanufacturing Corp (SRC), empresa de logística e remanufaturamento de equipamentos para automóveis, construções, mineradoras, indústrias de petróleo e gás, indústrias de caminhões e usinas. O primeiro relato sobre a metodologia se deu em 1986, em um debate organizado pela revista Inc., revista americana que publica sobre pequenas empresas, no qual participou Jack Stack.

Neste debate, Stack contou sobre seus métodos para mobilizar os funcionários da sua empresa a participarem ativamente da resolução dos problemas enfrentados por ela na época. Em 1990, John Case, editor da revista Inc., descobriu mais 3 casos similares, onde empresas aplicaram uma metodologia semelhante à de Stack e obtiveram resultados expressivos, fomentando-o a publicar um artigo que o intitulou de "The Open Book Managers", o qual cunhou o termo que designa a metodologia.

Segundo Araújo (2001), Open-book management é acima de tudo uma nova forma de pensar. Exige que empregados se sintam e se revejam como parceiros no negócio, corresponsáveis pelo sucesso da empresa. Consiste em tecnologia que ajuda as pessoas a terem uma visão diferente da realidade organizacional. É uma abordagem que prima pela abertura e transparência das informações, antes tidas como confidenciais, aos funcionários.

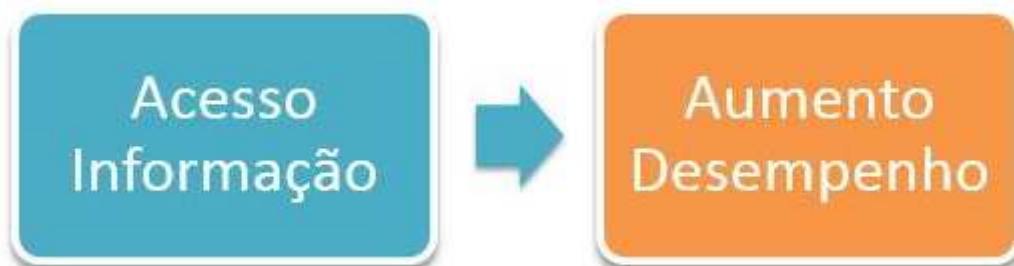
John Case no artigo "A Empresa como um Livro Aberto", descreve que uma das premissas da OBM é que os colaboradores devem se sentir dono da empresa, ou seja, "devem passar a ver-se eles próprios como homens de negócios, nos quais a organização confia e de quem depende o futuro dessa mesma organização."

Segundo Ercília Bastos, em seu artigo a gestão de livro aberto diz:

"Esta prática resume-se a transmitir aos trabalhadores informação crítica de gestão nomeadamente no que concerne a peças contabilísticas e financeiras. Este modelo de gestão tem como premissa que o trabalhador tendo acesso a informação relativa ao desempenho da empresa irá adotar comportamentos de parceria e haverá uma assunção de responsabilidades que influenciará positivamente o seu desempenho.

No fundo, trata-se de uma tentativa de estender o sentido de responsabilidade a todos os integrantes da organização. Para que esta técnica de gestão funcione, naturalmente que a par das responsabilidades é necessário que estes sintam que são parte do sucesso e que contribuiram para que este ocorresse. É fundamental que esta repartição do sucesso se materializa através de sistemas de recompensas adequados, sob pena do sistema de gestão deixar de ser um fator motivador do pessoal".

Ainda segundo Ercília Bastos, geralmente, as recompensas e a responsabilidade pelos lucros e perdas é dada aos gestores das organizações. Na gestão de livro aberto estas recompensas e responsabilidades são transferidas para cada um dos elementos da organização através do conhecimento que lhes é dado de informação, em regra, de acesso restrito e confidencial.



Apesar dessa ferramenta ser um diferencial nas empresas que a utilizam, existem algumas coisas que precisam ser levadas em conta. Alguns erros precisam ser evitados e sua implantação precisa ser com cautela. Existem alguns condicionantes para sua implantação: Como clima organizacional, uma estrutura boa de TI (tecnologia da informação), sistema diferenciadores de recompensas e informações confiáveis, afim de evitar disseminações falsas em torno do ambiente corporativo.

Segundo Araújo (2001), existem sete erros que precisam ser evitados quando se deseja implantar o OBM.

- 1) Exterminar a tendência das empresas a levar seu quadro funcional a se concentrar nos produtos antigos;
- 2) Saber identificar quais são os fatores críticos de fato para a organização;
- 3) Apoiar-se em informação errada;
- 4) Lançar objetivos que ninguém na empresa compreende;
- 5) Esquecer os objetivos do negócio da empresa;
- 6) Pesquisar pontos fortes, mas também os fracos;
- 7) Saber por onde não começar sua abordagem;

Em contra partida, Araújo (2001), cita seis passos essenciais para o OBM.

- 1) delegar responsabilidade sempre;
- 2) conversar, conversar e conversar;
- 3) criar um sistema de sugestões;
- 4) transformar as pessoas da organização em gestores;
- 5) criar comissões;
- 6) aumentar a participação das pessoas no processo decisório.

Por fim, a responsabilidade de cada colaborador na performance geral da empresa, é uma pequena parcela de contribuição dentro de uma visão analítica da

atual situação da empresa. Pois colaboradores motivados sonharão juntos, lutarão juntos e crescerão juntos.

- **LEARNING ORGANIZATIONS**

A Learning Organizations, “Aprendizagem Organizacional” ou “Organização que Aprende”, é uma metodologia de gestão baseada na aprendizagem contínua e no desenvolvimento pessoal. Através deste método os indivíduos são estimulados a desenvolverem a sua habilidade criativa e sua capacidade de trabalhar em equipe. A metodologia fomenta a construção de um ambiente organizacional cooperativo, onde há um intercâmbio de conhecimentos entre os indivíduos, além disso, promove a adoção de um pensamento sistêmico, do qual as pessoas e a organização passam a avaliar a repercussão de suas ações e dos demais eventos de forma abrangente e pormenorizada. A técnica também estimula a instituição de uma visão compartilhada, na qual os objetivos, pensamentos e ações, dos colaboradores e da organização, são integralmente harmonizados.

Segundo Moraes (1998), a Learning Organization é uma nova opção em tecnologia gerencial que pretende suprir as constantes mudanças nas organizações e que está sendo apresentada como um novo estilo de administração: a administração por aprendizagem. A ideia de organização que aprende é uma visão idealista na qual muitas organizações aspiram”.

Já Senge (1990) define as learning organizations como organizações onde:

“(...) as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.” (Senge, 1990, p. 11).

Já Júnior & Vasconcelos (2005), afirmam que para que uma empresa se torne uma organização que aprende, os funcionários devem ser respeitados em sua individualidade e autonomia para desenvolver um trabalho de excelência. Isso irá motivá-lo para obter mais conhecimentos e aprender continuamente, já que este terá liberdade de resolver problemas.

Contudo, somente o respeito às individualidades dos funcionários não é suficiente para motivá-los a mudar. Isso ocorre pois, segundo Schein (1997), uma dificuldade na obtenção de uma organização que aprende é que as pessoas apresentam uma resistência normal a mudanças. Esta resistência ocorre pois, normalmente, os indivíduos possuem dois tipos de medo. O primeiro é o medo de perder o emprego, que está relacionado a necessidade de sobrevivência. Já o segundo, é o medo da mudança. Muitas pessoas ainda acham que se mudarem sua forma de trabalhar irão perder sua identidade e o seu senso de competência.

Outra dificuldade de se desenvolver uma organização que aprende é o desenvolvimento de uma cultura na qual as pessoas troquem informações e experiências que antes constituíam sua principal fonte de poder. Também é difícil fazer que as pessoas aceitem a responsabilidade por questões das quais têm um controle limitado (Bartlett & Ghoshal, 1998).

O conceito de Learning Organizations já faz parte da literatura e das teorias de gestão das organizações há muito tempo, porém somente em 1990 que ele ganhou grande notoriedade e importância no meio organizacional, com a publicação do livro de Peter Senge, intitulado de “A Quinta Disciplina”.

Para Senge (1990), a disciplina concernente a visão compartilhada refere-se ao compartilhamento dos objetivos entre os colaboradores e a organização. Para que esse enlace ocorra de fato, é de suma importância que a organização dê espaço para que os colaboradores externalizem seus sonhos, objetivos e metas. Além disso, deve haver um alinhamento desses objetivos aos objetivos da organização, para que haja um pacto de parceria e de desenvolvimento mútuo entre colaboradores e empresa. “Os objetivos comuns nascem sempre dos objetivos pessoais. É desta forma que tiram sua energia alavancando seu comprometimento”.

Segundo Senge (2010), a Aprendizagem em Equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. É a capacidade dos indivíduos deixarem de lado suas ideias preconcebidas e buscar pensar conjuntamente, visando, com isto, alcançar os resultados que julgam desejáveis. Nesse prisma, pode-se afirmar que a Aprendizagem em Equipe é a disciplina que busca a sinergia entre os membros da organização, onde seus esforços e ações são canalizados em prol do bem comum.



Ainda sobre o pensamento da aprendizagem em equipe, Senger (2009) diz:

“[...] ela se baseia na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. Ela se baseia também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. O mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender. A grande banda de jazz tem talento e uma visão compartilhada (mesmo que eles não a discutam), mas o que realmente importa é que os músicos sabem como tocar juntos”

Um ponto interessante refere-se ao pensamento sistêmico. Pois é responsável pela incorporação de elementos que integram todas as disciplinas. Segundo Senger (2010), a organização não é um sistema isolado, é parte de vários e diferentes sistemas integrados. Assim, para desenvolver o pensamento sistêmico, é necessário que os gestores tenham uma visão holística da organização, tendo conhecimento da capacidade e competência dos colaboradores, suas emoções, anseios, comportamentos e dos demais elementos que integram os diferentes sistemas da instituição.

## **CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Peter Senger, nos propõe cinco características da aprendizagem organizacional:

1. **Systems thinking:** esse conceito define a própria organização. É um conjunto de frameworks utilizados para definir e analisar as características da organização. Segundo Senge, o sistema deve poder ser mensurado e avaliado como um todo e de forma simples. Se isso não ocorrer, a classificação não é possível.
2. **Personal mastery:** designa o compromisso de um indivíduo ao processo da aprendizagem organizacional. Essa característica é importante pois determinará o ritmo de aprendizagem e crescimento da empresa em relação aos seus colaboradores. Para que haja conhecimento, é necessária vontade de aprender.

3. **Mental modes:** é o tipo de cultura organizacional empregada na organização e é capaz de impactar diretamente a forma como os colaboradores expõem seus pensamentos. De acordo com Senge, é necessário substituir o modo confrontacional por uma cultura de pensamento aberto.
4. **Shared vision:** indica o objetivo comum que motiva todos os colaboradores a seguir se aprimorando. Pode ser a resolução de um problema, o desejo de atingir um indicador, etc.
5. **Team learning:** o acúmulo do conhecimento de todos os indivíduos do time configurará a aprendizagem coletiva. Com ele, a sua equipe estará mais preparada, como um todo, a solucionar os problemas que aparecerem no dia a dia e a colaborar mais entre si.

Para que uma empresa adote este modelo de gestão, é necessário que aja flexibilidade. Quanto maior a empresa, mais difícil é implantar a aprendizagem organizacional. O grande número de colaboradores e as estruturas rígidas de organização fazem com que seja mais difícil realizar as mudanças no curto prazo. Para que a mudança ocorra de forma eficaz, é preciso que haja uma mudança na visão dos colaboradores e incentivos constantes por parte da gestão.

Os benefícios de uma organização que utiliza esse método são promissores. O incentivo à inovação e à competitividade; a conexão às necessidades dos consumidores e usuários; melhor resistências à pressão dos mercados e sociedade; e proporciona uma visão de mercado mais humana e preocupada com colaboradores.

Implantar a aprendizagem organizacional na sua empresa é uma ótima forma de se manter atual e competitivo, bem como atrair colaboradores qualificados e com desejo de se aprimorar.

- **EMPOWERMENT**

Empowerment é um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão mais bem posicionadas para competir em longo prazo (Cardozo Junior, 2003).

Segundo Chiavenato (1999):

“Empowerment é um conceito do qual muito se fala mas pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajuda-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O empowerment busca a energia, o esforço e a dedicação de todos e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, das informações e do desenvolvimento”.

Já Ulrich (2003) utiliza a seguinte metáfora:

“Se você estivesse saindo para um passeio e um mosquito pousasse em seu braço, o que você faria? A abordagem de cima para baixo para garantir que mosquitos não atacassem seria estabelecer um programa de governo para instruir as pessoas a evitarem áreas infestadas por mosquitos, usarem mangas compridas e pesquisar as causas do problema dos mosquitos. A abordagem do processo seria reinventar e formular as campanhas de drenagem de áreas alagadas, pulverização e prevenção de ataques de mosquitos. A abordagem do empowerment seria matar o mosquito quando ele pousasse em seu braço”.

O empoderamento nas organizações descentraliza o poder não para desorganizar ou acabar com a hierarquia, mas sim para motivar os indivíduos que a compõe, delegando funções que o possibilitem desenvolver suas aptidões através da criatividade e inovação. Segundo Oliveira & Rocha (2008), no atual ambiente competitivo, a centralização do poder e a falta de autonomia dos funcionários, são características que impedem o desenvolvimento das organizações.

Segundo SANTO (2007), o principal objetivo do Empowerment, é desenvolver as estratégias de negócios, a gestão participativa, utilizando-se da inteligência coletiva.

Segundo artigo OLIVEIRA & RODRIGUEZ (2004), A relevância do seu artigo está, entre muitos outros tópicos, na comprovação de que o empowerment:

- Liberta algum tempo dos gerentes, permitindo-lhes maior dedicação às atividades primordiais, pois com a delegação de tarefas sobram-lhes tempo para focar o que realmente é importante e merece atenção;
- Contribui para o desenvolvimento dos funcionários, uma vez que induz oportunidades que permitem às pessoas tomar iniciativa, resolver problemas, inovar, administrar e tomar decisões.
- Contribui para a emergência de um ambiente motivador em toda a organização, pois transmite implicitamente a mensagem de que os subordinados são considerados pessoas de confiança e cujo desenvolvimento merece respeito;
- Agiliza a decisão devido ao repasse de alçadas de departamentos superiores aos profissionais que trabalham, principalmente, na parte final da cadeia produtiva, promovendo a satisfação dos clientes;
- Diminui custos devido à redução do número de pessoas e departamentos envolvidos na tomada de decisão, já que o empowerment concede autonomia aos funcionários;

Ulrich (2003) diz:

“No empowerment o poder emana do próprio indivíduo, que assume total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo é delegar recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade”.

Segundo Tracy (1994):

“Os funcionários que possuem mais autonomia e maior responsabilidade, se mostram mais motivados e geram melhores resultados. Diante do exposto, o objetivo central do trabalho é demonstrar como um processo de mudança, embasado na valorização das pessoas através da prática do empowerment, auxilia no comprometimento e na mobilização fundamental para o sucesso das organizações, através da redução de custos, da satisfação dos clientes e funcionários e, conseqüentemente, do aumento da lucratividade”.

Porém, o empowerment também possui risco, pois a delegação não só possui privilégios, mas responsabilidades gerenciais. Mas tais riscos podem ser facilmente

minimizados com um monitoramento periódico. De acordo com TRACY (1994), a delegação da autoridade sempre envolve algum risco. Um administrador minimiza esses riscos estabelecendo os controles necessários – acompanhamento periodicamente para verificar a eficiência com que a pessoa está exercendo a autoridade que lhe foi delegada.

Sendo assim o empowerment, é uma ferramenta de suma importância que vem sendo utilizadas pelas empresas que almejam manter vantagens competitivas.

- **COACHING**

É fato que o coaching é hoje uma realidade no cenário da gestão de pessoas não só no Brasil como no mundo. Segundo o site Bristol University, no Reino Unido 88% das organizações utilizam essa ferramenta.

No artigo Coaching: modismo ou uma ferramenta de gestão de pessoas que veio para ficar, a autora cita algumas estatísticas:

“Várias páginas eletrônicas sobre o tema (SOCIEDADE BRASILEIRA DO COACHING, 2016; FEBRACIS, 2016;) citam pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (MILARE; YOSHIDA, 2009) divulgada pela revista Você S/A (2009), realizada com 10 executivos que, após passarem por um processo de coaching, em sua totalidade, aperfeiçoaram sua capacidade de ouvir; 80% deles melhoraram a flexibilidade, 80% aprenderam a aceitar melhor as mudanças e 70% evoluíram a capacidade de se relacionarem. Estes sites também dizem que executivos que passaram por este treinamento melhoraram 90% sua produtividade, 80% se mostraram mais abertos a mudanças organizacionais e 70% conseguiram melhorar o ambiente e o relacionamento no trabalho, desta vez, segundo matéria da Folha de São Paulo (LIMA, 2015). Só a Sociedade Brasileira de Coaching (2016), que se anuncia como pioneira no tema no Brasil, e que atua desde 1999, informa em seu site que já formou mais de 15 mil alunos em coaching. Sem dúvida, um mercado em expansão.”

Para ARAUJO, (1999), o coaching é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Não significa apenas

um compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização.

Segundo o artigo as novas tendências e tecnologias de gestão de pessoas, no processo de coaching, o treinador atua encorajando, orientando e aconselhando o coachee, criando um cenário ideal para o desenvolvimento de suas capacidades e performance profissional, por meio de diferentes técnicas e práticas. O trabalho tem seu ponto de partida na definição do objetivo almejado pelo cliente, que pode estar relacionado com diversos temas, como: a gestão do tempo; o trabalho em equipe; o relacionamento interpessoal e intrapessoal; o processo de comunicação; a motivação etc. Portanto, o coaching é uma ferramenta que possibilita traçar o perfil de cada profissional e tem por resultado o aumento da autoconfiança e a transposição de limitações. Por meio dessa tecnologia os profissionais passam a conhecer e atingir seu potencial máximo, contribuindo para que a organização e seus colaboradores alcancem suas metas e objetivos.

## **CAPÍTULO 4**

### **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – GESTÃO DE CONFLITOS: O PARADOXO DAS GERAÇÕES**

#### **4.1 CONCEITUANDO AS GERAÇÕES**

O conflito é inevitável dentro das organizações. Isso porque as pessoas que a compõe possuem formas de pensar diferentes, culturas diferentes, histórias de vida e posições sociais diferentes. Como se não bastasse, ainda existe a questão das gerações na qual cada indivíduo nasceu. Antes de adentrarmos nessas questões, vejamos o conceito de conflito:

Houaiss, 2001 diz:

“O termo conflito tem sua raiz etimológica no latim, “conflitos”, que significa desacordo, choque. O vocábulo, na língua portuguesa, expressa “profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes”

As pessoas apresentam diferenças individuais no desempenho do trabalho por dois motivos principais. O primeiro é que cada pessoa é única e o segundo é por terem tido experiências de vida diferentes. E a personalidade do ser humano é resultante disto, ou seja, a vida das pessoas irá depender desde como nasceram e foram criadas.

Nos últimos anos houve uma aceleração no tempo, ocasionando várias mudanças no ritmo e no modo de fazer as coisas: as negociações, os processos de produção, as respostas às novas demandas, destacando novos interesses e novas estruturas organizacionais. Inserem-se no rol de mudanças, as ocorridas nas características pessoais dos seres humanos, de modo a caracterizá-los e até categorizá-los por grupos que se assemelham. Desta forma, constata-se um agrupamento por gerações.

Segundo Vasconcelos (2010), entende-se gerações:

... “como indivíduos nascidos em uma mesma época que, por diversos fatos vivenciados como políticos, sociais e tecnológicos, possuem valores, ideologias e comportamentos semelhantes entre si e distintos de pessoas nascidas em épocas diferentes”

Especialistas apontam que uma nova geração surge a cada 10 anos. As organizações estão gerando talentos de diferentes idades e costumes vivendo em um mesmo ambiente de trabalho, trocando experiências e gerenciando conflitos em períodos cada vez menores.

- **GERAÇÃO BABY BOOMERS**

Em 1946 nasce a geração baby boomers, termo que se refere aos "filhos" da Segunda Guerra Mundial, que originou-se após uma explosão populacional. Nascidos em 1946 à 1960, foram jovens da década de 60 e 70 que vivenciaram as mudanças culturais e sócias.

No ambiente organizacional as principais características dos baby boomers são: busca da segurança, fidelização à empresa, respeito à hierarquia, o cumprimento do dever e "vestir a camisa da empresa", são alguns dos seus valores.

Segundo Barbosa e Cerbasi (2009):

“Para a geração baby boomers, fatores como tempo e produção encontram-se associados à vida do homem uma vez que, quanto mais se produza, maior será o reconhecimento e mais dinheiro poderá ser ganho, rejeitam o equilíbrio pessoal a uma posição inferior em relação ao desempenho profissional”.

Oliveira, (2011) diz:

“O próprio rótulo 'baby boomers' traz consigo uma riqueza de significados. Em seu nível mais básico demográfico, refere-se a um fenômeno que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, onde muitos países no mundo ocidental experimentou um aumento na taxa de natalidade. Especialistas justificam o fato explicando que o ser humano tem uma característica de aumentar a reprodução quando se sente ameaçado ou em perigo por determinado período de tempo, como nesse caso.”

A geração Baby Boomers é marcada como uma geração cujas crenças e valores empresariais referem-se a aspectos de valorização da empresa e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros; São pessoas que estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas. A geração Baby Boomers visa a construção de uma carreira sólida e estruturada. Seus membros valorizavam a fidelização ao trabalho e buscavam uma carreira que os realizasse e não apenas lhes oferecesse bens materiais. Quando ocupam cargos de liderança, são defensores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça

- GERAÇÃO X

Já A geração X é possuem uma postura informal no trabalho e busca o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, são pessoas agitadas, ansiosas, impacientes e imediatistas. Trabalham com entusiasmo, quando possuem foco definido e têm necessidade de feedback.



Segundo Oliveira, (2010):

“Os integrantes da geração X têm sua data de nascimento localizada aproximadamente entre 1960 e 1980, a nomenclatura dessa geração denominou-se em virtude de assassinatos de diversos líderes políticos importantes, como os irmãos John e Bob Kennedy, Martin Luther King e Malcolm X, cujo nome foi utilizado para batizar essa geração.

A geração X foi marcada por grandes movimentos de revoluções políticas, e boa parte do que vivemos hoje são devidas a alguns movimentos que marcaram aquele tempo.

De acordo com Oliveira (2010),

“Movimentos hippies e rebeliões de estudantes passaram a fazer parte do cenário em quase todo o mundo. A música ficou mais barulhenta, as roupas mais coloridas, os cabelos mais longos, as experiências mais intensas. Tudo acontecia em excesso. A nova ordem era rebelar-se contra qualquer coisa que tivesse o caráter de convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar”.

Outra característica marcante dessa geração foi a inserção do sistema televisivo, que mesmo que involuntariamente influenciou na educação dessa geração. Um exemplo disso, é que a educação dos filhos já não dependia de algumas palmadas, para estes foi a abstenção de programas televisivos, inserindo-se assim como castigo.

Segundo Josias Di Domenico em seu artigo, “GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES”, a geração X também passou a ser conhecida como a geração da empregabilidade, pois deixaram de lado a estabilidade, como relacionamentos duradouros para imprimir um novo conceito de lealdade. Uma forma de mantê-los motivados é atribuir a eles projetos desafiadores e cada vez mais responsabilidades, pois eles sempre estão em busca de novas oportunidades e de olho em um novo emprego.

Entre as principais características destes indivíduos estão, ruptura com as gerações anteriores, busca por direitos, busca da individualidade sem a perda da

convivência em grupo, maturidade e escolha de produtos de qualidade, procura pela liberdade. Esta foi a geração que sofreu verdadeiros impactos, e suas características ficaram marcadas pelos valores que eles trazem consigo, como: justiça, verdade, 28 igualdade, busca do equilíbrio, diversidade, pragmatismo, divertimento e autoconfiança. Com tantas transformações esta geração se tornou mais independente e racional, estão sempre buscando se superar em habilidades, mas em contra partida anseiam por constante feedback, seja no trabalho, cônjuge, clientes, e colegas em geral.

- GERAÇÃO Y

Segundo LOIOLA, 2009

“As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. Outra característica marcante das pessoas da geração Y é que aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação”.

A geração Y (1980 à 2000) é voltada ao mundo tecnológico, em constantes mudanças, são decididos e criam seu próprio ambiente social, escolhem as empresas que querem trabalhar. Ou seja, é uma geração cheia de talentos. Para a geração Y o equilíbrio é mais importante que cargos e salários, eles ocupam lugares importantes em empresas de web, software e marketing, pois investem em estudos para transformar o trabalho em lazer, dão importância como nunca, para fazer coisas que gostam.

É conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceram na época das tecnologias, aspectos que mais influenciam na personalidade, nasceram em meio à globalização e à cultura de diversidade.

A geração Y é marcada por indivíduos que têm pressa no crescimento e não tem medo de mudar de emprego se for necessário para se adaptar a melhores condições e oportunidades, muitas vezes deixam de avaliar a situação de forma

global, agem com impulsividade, visando somente o curto prazo. São impacientes, querem tudo para o agora e estão sempre buscando o melhor e não se firmam em empresas.

Para VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, a Geração Y é:

“A geração esta que está mais orientada para o mercado global, privilegiando a criatividade ao invés da técnica, o compartilhamento ao invés do segredo e o conhecimento ao invés da tradição. Isso se reflete no perfil profissional, através do qual buscam liberdade e desafio, organizações mais flexíveis e transparentes e onde possam crescer por suas conquistas. Do mesmo modo, não se sentindo bem, buscam novas oportunidades.”

Uma das maiores características da geração Y é a inovação e a flexibilidade. Estão sempre procura um lugar que se sinta satisfeito e tenha oportunidades de crescimento. Empresas como Google e Facebook, são dirigidas por membros da Geração Y que pela flexibilidade adaptaram-se aos seus colaboradores. A motivação e a satisfação pessoal são ferramentas utilizadas pelas grandes empresas para incentivarem seus funcionários, permeando um ambiente agradável e propício para desenvolvimento intelectual dos seus colaborados.

Segundo Moraes (2011):

“Podemos ver que a geração Y em sua maioria é mais bem sucedidos, comparando-se as gerações anteriores”.

- GERAÇÃO Z

A geração Z é a geração da tecnologia e possuem muito senso crítico, gostam de inovação e desafios. Essa geração tem uma grande dificuldade em relação à hierarquia, buscam organizações onde conseguem ter acesso imediato aos seus gestores.

Segundo Josias Di Domenico em seu artigo, “GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES”, diz:

“Fazem parte dessa geração os nascidos de 2000 até os dias atuais. Se pensamos que os indivíduos da Geração Y são dinâmicos, esses da Z são muito mais, estão

conectados 24 horas por dia 7 dias por semana, para eles é inconcebível viver sem celular, computador, internet, de alguma forma estão conectados a dispositivos portáteis, e, em seu mundo é impossível viver sem eles. A denominação dessa geração como “Z” vem de “zapear” que significa a troca rápida e repetidamente entre canais de televisão, vídeo game, rádio, telefone e outros dispositivos”.

De acordo com Prensky (2011):

“A Geração Z nasceu e vive em um mundo globalizado, por isso, tem uma visão ampla do seu trabalho. Os futuros profissionais enxergarão a empresa em todos os âmbitos e terão uma noção maior do que deve ser feito para que ela cresça. Também entenderão que a organização está inserida em um universo de conexões, e a importância de mantê-las saudáveis aumentará”.

Outro aspecto interessante dessa geração é a sua interatividade viciante com as redes sociais. É a Geração do Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram, entre outras, com um aspecto multiforme de fazer várias coisas ao mesmo tempo. A geração Z tem facilidade em estudar e trabalhar ouvindo músicas, o que para a geração Baby boomers é um absurdo.

Segundo Tiba (2009) apud Martins e Flink (2013):

(...) Essa geração apresenta uma perspectiva diferente de como enxergar e encarar o mundo, porque eles pensam de um modo diferente das gerações anteriores. Não são adeptos da hierarquia verticalizada convencional entre chefes e subalternos. São jovens que conversam com o superior, chefe, do mesmo modo como se fosse com o subordinado.

Essa geração tem uma grande dificuldade em submissão à hierarquia, e estão sempre em busca de organizações onde conseguem ter acesso imediato aos seus superiores.

## 4.2 O CONFLITO DAS GERAÇÕES E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O entendimento histórico-sociológico dessas gerações faz toda diferença quando o assunto é a gestão de pessoas com o foco no aumento da produtividade para manter a vantagem competitiva no mercado atual. E o principal papel do engenheiro de produção é a otimização de processos para rompimento das barreiras

administrativo financeiras e psicocomportamentais através da gestão de comportamentos interpessoais ou intrapessoais.

No que tange as gerações uma coisa é certa, deve-se achar meios ou subsídios que norteiam os caminhos da empresa englobando as diferentes gerações, afim de elaborar diretrizes para que possam melhorar as limitações de cada geração e em contrapartida consigam extrair o que há de melhor em cada profissional.

Segundo Rubin et al (1994), o conflito surge quando uma parte percebe que suas aspirações são incompatíveis com outras partes. E que a gravidade do conflito é de acordo com as alternativas disponíveis para amenizar as partes. Quanto menor o número de alternativas, maior é a intensidade dos conflitos.

Cabe ao gestor ter a visão sistêmica afim de gerir o melhor de cada pessoa conforme suas gerações, para aproveitá-las de forma efetiva com o objetivo manter a eficiência dos grupos nas organizações.

#### 4.3 CRESCIMENTO ATRAVÉS DO CONFLITO

Segundo o SILVA; SILVA em seu artigo, “O CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL”, o conflito é fonte de novas ideias, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Os conflitos não são necessariamente negativos, é a maneira que lidamos com ele que pode o transformar em reações negativas, são considerados fundamentais pelo papel que desempenham na vida das pessoas e nas organizações. Eles são responsáveis por sérias ameaças a estabilidade da organização, mas também, se bem administrado, podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

Segundo Almeida (2015):

[...] administrar conflitos exige a virtude da paciência. Isto me lembra aquele novelo de lã que minha saudosa avó Isaura pacientemente desenleava. Tudo depende de se achar o fio da meada. Sim! Os relacionamentos também têm um jeito certo de serem administrados. É preciso achar o "fio". Caso ao contrário viveremos eternamente num emaranhado de brigas e confusão.

Em conformidade com Jones e George (2008), quando a organização está em um nível ótimo de conflito (ponto B), os gerentes veem novas perspectivas, conseguem enxergar os desentendimentos e debates como ingredientes para aprimorar o funcionamento organizacional, necessários para tomada de decisões. Mas se o conflito do ponto B aumenta para um ponto C, quando sai do controle, acaba prejudicando a organização. Isso ocorre quando os gestores querem eliminar totalmente o conflito, ao invés de gerencia-lo, manter em um nível moderado e funcional para promover esforços de mudanças que beneficiem a organização. Para gerenciar conflitos, seus tipos e origens devem ser entendidos, e familiarizados pelos gerentes com certas estratégias para que possam lidar com o assunto de forma efetiva.

SILVA; SILVA; 2013, em seu artigo, “O CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL”, diz:

Gerenciar conflitos e achar um lado positivo é um desafio imenso enfrentado pelas organizações no dia a dia, mas é com paciência e com orientação é possível resolver pouco a pouco esse fator que causa terror nos gestores. Lidar com pessoas não é fácil, alcançar as expectativas humanas e organizacionais é o ponto que toda empresa precisa alcançar.

## **CAPÍTULO 5**

### **5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – O ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS**

#### **5.1 O PERFIL DE LIDERANÇA DO ENGENHEIRO**

O engenheiro de produção precisa ter uma visão sistêmica da organização para analisar todo funcionamento da empresa de forma ampla. O objetivo principal é otimização dos processos sempre com visão no aumento da produtividade, com menor índice de tempo e menor custo. A área da engenharia de produção é bem

abrangente, podendo este profissional trabalhar nos mais diversificados segmentos, como: área financeira, logística, recursos humanos, PCP, qualidade, suprimentos, administração etc.

A engenharia de produção é a menos tecnológica das engenharias, portanto seu maior foco é na área de gestão como um todo. E devido a essa visão holística, o caminho percorrido pelo engenheiro possivelmente culminará no planejamento estratégico, ou seja, o engenheiro de produção certamente será empurrado para cargos de gerência, coordenação, diretoria etc.

E neste contexto, o engenheiro não poderá se sustentar apenas com ferramentas matemáticas e lógica para consolidar-se. Faz necessário que novas habilidades sejam desenvolvidas, ou seja, habilidades interpessoais, que conforme embasamos teoricamente são aptidões de líderes de sucesso.

Segundo Banov (2009), de nada adianta as empresas buscarem aperfeiçoar suas tecnologias e otimizar processos se não melhorar o gerenciamento das pessoas e, sobretudo, investir nelas. Empresas que investem na motivação de pessoas, além de colaborar com a prevenção de doenças, melhoram a qualidade de vida do colaborador e aumentam seus resultados.

Liderança é influência e segundo Hunter (2006):

“liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e caráter”.

Kouzes e Posner (1997), conceitua liderança como:

“A arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas”.

Já Chiavenato (1994), diz:

“Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la 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”.

Segundo (Melo, Santos, Hayashida, & Machado, 2012):

“Liderar, não é uma tarefa simples, um dos processos principais para o líder é saber o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências colaborativas de cada um para atingir os resultados esperados. Isso faz com que cada colaborador se sinta útil na colaboração do processo de produção, fazendo com que a organização aumente a produção, melhore sua rentabilidade, perca menos matéria prima, aumente a lucratividade, com tudo, se a organização tiver um bom líder que motive seus colaboradores, teremos os mesmos satisfeitos, mais participativos e conscientes de sua função, vistam a camisa da organização e busquem os mesmos ideais. Para o líder é também de fundamental importância saber separar seus colaboradores a fim de conciliar os objetivos organizacionais com os pessoais, a fim de beneficiar todas as partes envolvidas”.

Para Ferreira (2011), liderança, na verdade, é a habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor.

Ter o mesmo foco e direção é essencial para o crescimento e desenvolvimento de todos colaboradores. O bom líder não é aquele que sabe tudo, mais sim aquele que sabe identificar a melhor equipe para cada função desenvolvida do seu dia-a-dia. Uma liderança pode nortear o futuro caminho da organização.

## 5.2 LÍDERES DO FUTURO

Para DUTRA (2006), liderar e obter êxito atualmente é necessário ter paciência, humildade disciplina, respeito e compromisso. Além do mais num mundo competitivo como o de hoje, produtividade significa muito mais que a produção física em si.

O líder do século XXI alcançará status pela sua capacidade em lidar com as diferenças, respeitando-as e utilizando-as como fator decisivo para o progresso do projeto e para o bem comum, ao mesmo tempo. O líder do futuro será aquele que respeitará os seus liderados, permitindo e até estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe, exercendo seu poder de uma forma mais humana.

Em outras palavras, o novo líder será aquele que suprimirá o exercício do poder para exercitar a autoridade motivadora. Ao invés de controlar pelo medo, contagiará



a equipe, encorajando as pessoas a se sentirem mais seguras, dignas e necessárias ao bom desempenho das tarefas que lhes serão confiadas (LARROSA,2010).

Segundo (Melo, Santos, Hayashida, & Machado, 2012):

“O novo líder deverá ser ainda profundo conhecedor da psique humana. Deverá compreender e respeitar o lado abstrato da organização, de forma que ele aprenda a trabalhar as diferenças de tal forma a criar uma equipe harmônica e cooperativa, onde todos os membros irão se sentir integrados e valorizados. Todos os grandes líderes de fato são pessoas que se mostram capazes de dirigir um projeto com extrema paixão, sentimento e entusiasmo. Essa demonstração de amor, afeto e fé ao que se faz ou se pretende fazer, cativa as pessoas e as atraem como um imã, para perto de si.”

Líder do futuro deixa de lidar com seus funcionários de forma patrão empregado, e passa a enxergá-lo como colaborador, ou seja, como um ser humano repleto de sentimentos e emoções que precisa sentir-se valorizado e motivado para alcançar grandes resultados.

### 5.3 GESTÃO DE PESSOAS E PRODUTIVIDADE

Conforme falamos acima o principal papel do engenheiro de produção ou dos integrantes do planejamento estratégico é o aumento da produtividade e otimização de processos visando sempre o lucro e estabilidade no mercado. E para isso, novas ferramentas vêm sendo implementadas juntamente com um novo modelo de perfil gerencial.

De acordo com Carvalho (2011), o termo “produtividade” é compreendido como melhoria do rendimento do trabalho. Tal rendimento contorna diversos de fatores, como uso de novas tecnologias, quantidade de recursos para produção, qualidade, capacitação dos profissionais, ergonomia etc.

Porém dentre as muitas ferramentas citadas um deles tornou-se essencial: “A motivação”. Pois do que adiantaria ter os recursos necessários com mão de obra desmotivada?

Carvalho (2011) afirma que “a produtividade só pode, então, ser aumentada mediante uma mudança interna na mente de todos aqueles que participam do processo de produção de bens e de serviços”.

De acordo com Carvalho (2011), existem alguns fatores que aumentam a produtividade, dentre eles temos:

- Quantitativo e qualitativo dos recursos disponíveis, como maquinários, equipamentos, ferramental e matéria prima disponíveis;
- Mão de obra treinada, instruída, de qualidade e experiente;
- Trabalho racionalmente organizado com tarefas distribuídas de modo claro e responsável;
- Empregado motivado pelo ambiente adequado de trabalho, salário, progressão da carreira etc.

Nota-se então que a produtividade não está ligada somente a metodologias, tecnologia e recursos financeiros, mas principalmente ao ambiental relacional e motivador que é gerado no ambiente de trabalho.

Carvalho (2011) também nos mostra alguns fatores que afetam a produtividade, sendo que apenas um desses fatores pode ser suficientes para o baixo rendimento. Dentre eles estão:

- Estar com a saúde ruim;
- Por estar enfrentando problemas pessoais familiares;
- Ter carência de algumas de suas necessidades para a vida;
- Trabalhar sem estar satisfeito por seu trabalho e pelo ambiente que está;
- Em função do tratamento que recebe dos colegas da empresa, se sentir deprimido;
- Ter dificuldades no relacionamento com colegas de trabalho;
- Achar que seu trabalho seja inútil.

Deste modo, é perceptível que a boa gestão de pessoas é a chave para o aumento da produtividade. De acordo Chiavenato (1994), os gerentes são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial.

## CAPÍTULO 6

### 6 DISCUSSÃO

A importância da gestão de pessoas para o sucesso das empresas releva especialmente diante da compreensão de que a velha economia dos parques industriais caracterizados pelas chaminés, deu lugar à economia baseada no conhecimento. Cada vez é maior o número de empresas que processa tanto conhecimento quanto matérias-primas, sem contar que numerosas empresas processam quase exclusivamente conhecimento. Organizações como a Amazon, a Microsoft, a eBay ou a portuguesa Bial, são exemplos claros disso. A indústria automobilística que em termos relativos, observa uma significativa mudança de paradigma distributivo de materiais versus conhecimento impregnados num veículo moderno. Essa nova realidade da vida económica e empresarial requer que a gestão das empresas traduz a necessidade de uma nova orientação para o aproveitamento e o desenvolvimento do capital humano, desafio este, que obriga a revisão completa das práticas de gestão até então observadas, referenciadas na máquina humana, sobretudo. O mundo atual todos os dias, ininterruptamente, lança novos desafios, dos quais se destacam:

- A dinâmica decisória no universo empresarial ganhou novos contornos. É cada vez mais complexa, incerta e volátil. Cada vez um número maior de variáveis que estão inseridas nas relações causais, causa e efeito, das ações decisórias e que podem afetar os resultados da empresa. A compreensão está cada vez mais desafiadora, face a essa faceta sistêmica, onde os nexos entre as ações das empresas e os seus efeitos no desempenho, são cada vez mais incertos e complexos.
- A volatilidade do Ambiente de Negócios e as mudanças cada vez mais frequentes nos mercados, nas tecnologias, nos ciclos de vida dos produtos, nos gostos dos clientes e na vida económica, política e social rapidamente tornam obsoletos produtos, serviços e modelos de gestão outrora bem-sucedidos.
- Verdades até então sólidas, se desfazem num contexto que a liquidez do pensamento é latente e paradigmas são desconstruídos. Tudo muda e em velocidades cada vez maiores. As pessoas cada vez mais demandam maior autonomia no trabalho. O Empenho está focado agora mais na profissão do que na organização. O princípio de lealdade à empresa que outrora era como um mantra,

hoje se transformou, as pessoas procuram adquirir competências de empregabilidade que lhes permitam aproveitar oportunidades do mercado e/ou lidar com a saída involuntária da organização atual.

– A natureza do trabalho mudou igualmente. As tarefas são menos programáveis. Pode programar-se a sequência de ações numa linha de fabrico, mas dificilmente se consegue programar o trabalho de um criativo, de um analista de sistemas ou, a partir de um certo ponto, de um empregado de balcão num banco ou num hotel. Cabe à gestão assegurar que as pessoas aplicam o seu capital humano, de modo eficiente e empenhado, na prossecução dos objetivos organizacionais. O vigor deste requisito é reforçado pela necessidade de as empresas inovarem permanentemente.

– As exigências e as turbulências antes citadas requerem que as empresas sejam capazes de fomentar elevados rendimentos dos seus colaboradores. Tal desafio requer a seleção de pessoas abertas à mudança, a partilha generalizada da informação (de modo que os colaboradores tenham acesso à informação de que carecem para tomar decisões autonomamente), o desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem organizacional, assim como a recompensa do mérito. Estas práticas são incompatíveis com a gestão centralizada, a lógica comando-e-controlo, o açambarcamento da informação, a hierarquização acentuada e a estruturação em torno de cubículos departamentais que dificultam a cooperação e a circulação de informação e conhecimento.

De outro lado, o volume das mudanças acima elencadas, traduziu um crescimento vertiginoso no número de suicídios de trabalhadores, que é uma resposta trágica a um contexto organizacional excessivamente pressionante e visto como inseguro. Os efeitos da tragédia repercutiram-se gravemente na reputação e nas contas das empresas, que se viu compelida a despender recursos vultuosos para lidar com o grave problema

– As empresas não podem bastar-se com a adoção das melhores práticas, precisam de adotar práticas de gestão internamente consistentes e ajustadas à sua estratégia organizacional e de negócio.

– As complexidades da competição atual requerem que as empresas sejam capazes de avaliar os custos e os efeitos positivos das suas práticas de gestão, sob pena de o terreno competitivo ser perdido para a concorrência ou para novos entrantes. Uma empresa não pode simplesmente investir na formação e desenvolvimento de todos os

seus colaboradores sem compreender os custos e os proveitos daí derivados, assim como os riscos de esse investimento ser aproveitado por concorrentes que desencaminham os seus melhores talentos.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se através do embasamento teórico que o novo modelo de gestão de pessoas possui influência direta na produtividade. Isso porque colaboradores motivados e bem engajados tendem a ser mais produtivos. A valorização do colaborador deixou de ser uma obrigação legal e se tornou vantagem competitiva, pois o capital humano é o único recurso dinâmico das organizações.

Através do estudo da evolução histórica da gestão de pessoas observou-se que as pessoas deixaram de serem vistas como recursos produtivos para se tornarem pessoas provedoras de competências e aptidões. E que a robotização não pode anular a dinamicidade inovadora e intelectual de pessoas motivadas.

Observamos também a pirâmide de Maslow ou pirâmide das necessidades, que nos mostrou que a observância e a atenção dessas necessidades são essenciais para a satisfação dos colaboradores que deixam de enxergar a empresa como apenas fonte de lucro criando assim uma parceria organizacional. Com isso, novas tecnologias vêm surgindo e ampliando cada vez mais as ferramentas de gestão de pessoas, e dentre as novas tecnologias desenvolvidas estão a Open-Book Management, a Learning Organizations, o Empowerment e o Coaching, que veem demonstrando incríveis resultados quando bem implantados. Essas tecnologias são essenciais não apenas como posicionamento estratégico de pessoas, mas também para o autodesenvolvimento pessoal e coletivo.

E quando falamos de coletividade ou trabalho em grupo, analisamos que a existência de conflitos é quase que inevitável. E conflitos são inevitáveis pois seres humanos possuem ideologias diferentes, culturas diferentes, e nascimento em gerações diferentes. E isso foi demonstrado através de um panorama histórico para entendermos os conflitos das gerações BABY BOORMERS, X, Y E Z, que nos deu um embasamento para um bom gerenciamento de conflitos.

E por fim, foi mostrado que a engenharia de produção se encaixa dentro do planejamento estratégico, por isso, é de extrema importância que o engenheiro

desenvolva aptidões de liderança que tragam benefícios para organização. A liderança influencia no desempenho empresarial e na gestão de pessoas, e que ela tem a capacidade de levar a organização em declive ou ascensão, através de seu perfil de liderança e da maneira que é administrada a gestão de pessoas.

## BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, L. C. G. D. **Tecnologias de gestão organizacional**. [S.l.]: Atlas, 2001.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Características que fazem a Diferença, Julho - Agosto 1998.

CABRAL, G. Maslow e as necessidades humanas, 02 Março 2018.

CARVALHO, A. V. D.; NASCIMENTO, L. P. D. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: [s.n.], 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. [S.l.]: Campos, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: [s.n.], 2014.

DUTRA, A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed. [S.l.]: [s.n.], 2014.

FERREIRA, J. J. C. Liderando Líderes. **RH PORTAL**, 7 Setembro 2011. Acesso em: 4 Junho 2019.

FLEURY, M. T. L. F. & A. **Estratégias empresariais e formação de competências - Um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. [S.l.]: Atlas, 2001, 2001.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais**. [S.l.]: Atlas, 2001.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**, p. 219, Outubro 2010.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y. **HSM Management**, p. 70, 2008.

MELO, F. A. . H. M. C. . & M. T. D. A influência da Gestão de Pessoas no Líder. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012. 16.

MILIONI, B. **Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos**. [S.l.]: [s.n.], 2002.

MORAIS, R. T. R. **Learning Organization: O paradigma emergente da aprendizagem transformadora**. [S.l.]: [s.n.], 1998.

MOTTA, A. B. W. W. Apresentação: A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, Maio - Agosto 2010.

NUNES, A. C. REVISTA PLANETA. **TERRA**, 22 Novembro 2016. Acesso em: 24 Maio 2019.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempos de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2008.



OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempos de relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento - faça por merecer.** São Paulo: Integrare, 2011.

PENNA, C. C. ASPECTOS NA GESTÃO DE PESSOAS QUE INTERFEREM NA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DAS OBRAS DE CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES, Agosto 2013. 75.

SCHIO, A. BLOG.LOPEN. **LOUPEN TECNOLOGIA**, 2019. Disponível em: <<http://blog.loupen.com.br/gestao-de-equipes/>>. Acesso em: 05 maio 2019.

SENGE, M. P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** [S.l.]: [s.n.], 1990. Best Seller.

SENGER, P. M. **A Quinta Disciplina.** [S.l.]: Best Seller, 1990.

SENGER, P. M. **A Quinta Disciplina.** 25. ed. [S.l.]: Best Seller, 2009.

SILVA, A. C. A.; SILVA, S. M. O Conflito de Gerações no Ambiente Organizacional, 2016. 25.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002

TRACY, Diane. 10 passos para o empowerment. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. VIZIOLI, Miguel. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Education, 2010.

VASCONCELLOS, L. R. C. M.; JUNIOR, F. J. Empreendedorismo e Learning Organization: Estudo de Caso num Instituição de Ensino Superior, 10 Julho 2015.

VASCONCELOS, K. C. A. A Geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista eletrônica de Gestão Organizacional**:, Vitória, 2010.

WOOD, S. **Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos**. [S.l.]: [s.n.], 1992.