



**Faculdade
Católica
de Anápolis**

CURSO SUPERIOR DE GESTÃO DE TECNOLOGIA EM RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIA PARA ADMINISTRAÇÃO
DAS EMPRESAS**

Gisele de Oliveira Rodrigues Nogueira

Keila Cristina Estevão Bastos

Anápolis/Go

2014

GISELE DE OLIVEIRA RODRIGUES NOGUEIRA

KEILA CRISTINA ESTEVÃO BASTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIA PARA ADMINISTRAÇÃO
DAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade Católica de Anápolis para obtenção da nota total da disciplina Projeto Integrador IV, ministrada pela professora Neyde Maria Silva.

ANÁPOLIS/ GO

2014

Dedicamos às pessoas mais especiais e importantes deste mundo, A nossa família, nossos maridos, por todo amor, carinho, compreensão e incentivo, pelos momentos de angústias e preocupações causados por nós, pelas minhas ausências durante a realização deste trabalho, mais essa conquista com gratidão e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a DEUS, Criador de todas as coisas, por ser essencial em nossas vidas, por estar presente em todos os momentos, pela sabedoria e força durante essa jornada.

As nossas queridas mães, por todo amor e dedicação, sempre nos incentivando para realização dos nossos sonhos.

Aos nossos maridos, aos familiares, por todo amor, carinho, pelas nossas ausências, pelos momentos de angústia, pela compreensão para que essa etapa viesse a ser cumprida.

A minha colega de sala, e agora Amiga e Comadre, pela confiança, pois apesar de todas as dificuldades e obstáculos ao longo dessa jornada, sempre esteve presente, persistindo, acreditando, e contribuindo para a conclusão desse curso.

Ao nosso Padrinho de curso Professor Francisco Jacob, que ao longo dessa caminhada, contribui de forma significativa também para nossa formação pessoal.

A nossa orientadora, Professora Mestre Neyde Maria Silva pela paciência, pelas orientações, e por ter acreditado que apesar das dificuldades conseguiríamos atingir nosso objetivo.

A todos, o corpo docente e discente, aos professores, colegas e amigos dessa instituição que de certa forma contribuíram direto e indiretamente para a conclusão desse curso. O nosso muito obrigado!

“O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força de sua humildade e experiência da sua fragilidade.”

Augusto Cury

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo apresentar e descrever a importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações. Destaca-se a necessidade para o surgimento da antiga Administração de Recursos Humanos onde as organizações tratavam os funcionários como meros recursos, e os mesmos não tinham o devido compromisso com as empresas, pois não havia uma legislação em que fossem disciplinados e compromissados; isso mudou com o surgimento da CLT em 1943. Foram feitas pesquisas com base em diversos autores, que relatam todo processo da antiga Administração de Recursos Humanos, que devido à globalização as empresas evoluíram e com isso verificou-se a necessidade de repensar sobre o papel da antiga ARH, que transformou-se na Gestão de Pessoas. Esse novo RH surgiu como função estratégica, estabelecendo políticas internas no ambiente organizacional, e fazendo m planejamento para que gestores e colaboradores possam atingir a missão da empresa. As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação, sendo que as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver. Elas contribuem para o sucesso organizacional, e para que isso ocorra, é preciso um trabalho minucioso da Gestão de Pessoas com todos os envolvidos, verificando o contexto em que as pessoas vivem, analisando suas crenças, seus valores, cultura, e fazendo uma análise para saber como agir estrategicamente com essas que hoje são parceiras da organização, a fim de atingir bons resultados tanto para empresa quanto os objetivos individuais de cada trabalhador.

PALAVRAS- CHAVE: Pessoas; Estratégico; Organização; Resultados e Globalização.

ABSTRACT

This research aims to present and describe the importance of the Strategic Management of People in organizations. It stands out the need for the emergence of the former Human Resources Administration (HRA) where organizations treated their employees as mere resources, and they had no proper commitment to the companies, since there was no legislation on which they were disciplined and committed; this changed with the emergence of consolidation of labor laws (CLL) in portuguese (CLT) in 1943. It were made searches based by various authors, who report every process of the former Human Resources Administration, which due to globalization companies have evolved and with that there was the need to rethink the role the former HRA , which became in People Management . This new Human Resource has emerged as strategic function establishing internal policies in the organizational environment, and making planning for managers and employees to achieve the company's mission. People and organizations are engaged in a complex and constant interaction, where people spend most of their time in the organizations they depend on to live. They contribute to organizational success, and for that to happen, It is needed a thorough job of Personnel Management with everyone involved, checking the context in which people live, analyzing their beliefs, values, culture, and making an analysis to know how to act strategically with those who are, today, partners of the organization in order to achieve good results for both company and individual goals for each employee.

KEYWORDS: People; strategic; organization; results and globalization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As expectativas das pessoas e organizações.....	16
Figura 2 – Os seis processos de Gestão de Pessoas	19
Figura 3 – Os níveis de objetivos e planos.....	24

LISTA DE SIGLAS

AERH- Administração Estratégica de Recursos Humanos

ARH- Administração de Recursos Humanos

CLT- Consolidação das Leis Trabalhistas

GP- Gestão de Pessoas

RH- Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. EVOLUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	12
1.1 Conceito de Gestão de Pessoas.....	15
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1 A nova profissão: Gestão de Pessoas	20
2.2 Gestão de Pessoas: Inovação e Aprendizagem.....	20
3. A GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO.....	22
3.1 Novas abordagens de GP e novas ferramentas utilizadas	22
3.2 A liderança em foco nas organizações	25
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
5. REFERÊNCIAS.....	28

INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordará o surgimento da Administração de Recursos Humanos - ARH, bem como todos os processos, fatores e aspectos que contribuíram para surgimento da Gestão de Pessoas – GP, no campo organizacional.

A Gestão de Pessoas desenvolve e apresenta ações que podem ser estratégicas para tomada de decisões dentro das organizações. Essa área pode identificar e implantar as técnicas necessárias para que a empresa possa garantir sucesso e vantagem competitiva e destacar-se no mercado. Veremos que, o profissional dessa área precisa desenvolver um trabalho minucioso com os colaboradores que são vistos como parceiros da organização.

Conforme (ULRICH 2000, p.36), essa área não deverá, portanto, ser definida pelo que faz, mas pelo que é capaz de apresentar como resultados que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários.

Para realizar a investigação sobre o tema foi elaborada a seguinte questão geral: Como a Gestão de Pessoas influencia para atingir os objetivos de uma organização? Seguida da questão específica: Como as estratégias da Gestão de Pessoas contribuem para o desenvolvimento da organização?

A GP influencia diretamente na tomada de decisões das organizações e para fazer com que as organizações reconheçam o verdadeiro papel das pessoas que contribuem para o sucesso da organização.

A área de Gestão de Pessoas vem passando por grandes transformações nos últimos anos, exigindo uma visão estratégica, no que tange à capacitação dos profissionais que estão inseridos em um cenário competitivo em constante mudança.

A Gestão de Pessoas apresenta ferramentas de gestão para que as organizações possam identificar e reconhecer o verdadeiro papel das pessoas que contribuem para o sucesso do negócio. Para que isso ocorra é necessário que os objetivos da Gestão estratégica de Pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas e a motivação dos colaboradores.

Para nortear a pesquisa o objetivo geral desse trabalho é verificar e analisar como a Gestão de Pessoas influencia para atingir os objetivos de uma organização. E o objetivo específico é identificar como as estratégias da Gestão de Pessoas influenciam para o desenvolvimento da organização.

Assim sendo, as estratégias da Gestão de Pessoas são válidas para proporcionar vantagem competitiva durante algum tempo, mas para ampliar o período dessas vantagens é preciso uma atenção especial à forma de administrar as pessoas.

Segundo Marras (2011, p. 249), o horizonte organizacional vislumbra, para as organizações, o perfil de um profissional estratégico de RH com a missão precípua de planejar e desenhar uma cultura organizacional direcionadora de comportamentos é efetiva e positivamente contributivo para os resultados da organização.

Inicialmente foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica, de modo a conhecer os aspectos que norteiam e caracterizam a Gestão de Pessoas, tendo em vista que o trabalho se torna algo fundamental à utilização das informações encontradas em livros, internet, artigos, entre outros.

Segundo (GIL 2008), pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Quanto à finalidade da pesquisa é do tipo descritivo pelo fato de descrever práticas usadas na Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações.

Procurou-se apresentar uma breve análise da importância da Gestão de Pessoas nas organizações e o quanto elas refletem positivamente nos resultados esperados por uma empresa.

1 – EVOLUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. O seu surgimento na era da Revolução Industrial em 1930 era conhecido como fase contábil.

De acordo com Chiavenato (2010 p. 09), é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Pode-se dizer que ARH começou apenas pela contabilização dos trabalhadores nas empresas, época em que os funcionários eram vistos unicamente como números, absolutamente operacionais. As forças da competitividade mundial e das mudanças no mercado de trabalho, da ética empresarial e das mudanças ambientais são os fatores que mais tem chamado à atenção dos gestores de pessoas.

Na era Industrial, a preocupação das empresas e dos administradores era com a posição que cada trabalhador ocupava no organograma, valorizando suas limitações e focalizando o aperfeiçoamento individual por meio de processos cada vez mais mecânicos, em que a qualidade e a produtividade eram sinônimos de competência e habilidade, condições básicas para o desenvolvimento profissional. (Fidelis e Banov. 2006 p. 20).

De acordo com Marras (2002, p.26), “o poder do proletariado era muito fraco e não havia legislação que disciplinasse as relações entre trabalho e capital”. Iniciou-se de 1930 a 1950 a preocupação em formular as leis trabalhistas, onde no governo de Getúlio Vargas foi criado o Ministério do Trabalho, surgindo em 1943 a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

Na década de 50 a denominação utilizada pelas empresas era Administração de Pessoal, pois além de administrar os conflitos, tinha a função de administrar os trabalhadores de acordo com a legislação trabalhista que estava em vigor na época. Algum tempo depois por volta de 1960 esse contexto sofreu algumas modificações. No início da década de 70, ela é influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição internacional e nacional foi um elo entre os objetivos organizacionais e dos indivíduos para que fossem reduzidos os conflitos existentes na época. A partir de 1985, até os dias de hoje a Gestão de Recursos Humanos está definida na fase estratégica.

O papel do profissional de RH (e de muitos gerentes de linha) no fim da década de 1990 é de um consultor, que atua em parceria, que lida com assuntos estratégicos relacionados com pessoas, que se preocupa em atualizar-se, que promove ações voltadas ao desenvolvimento de pessoal e à motivação de pessoal e que busca por resultados. (Fidelis e Banov. 2006, p. 23).

Conforme Chiavenato (2006), a legislação trabalhista permaneceu inalterada e tornou-se gradativamente obsoleta, enquanto os desafios das organizações cresceram desproporcionalmente. As pessoas passaram a serem considerados os recursos fundamentais para o sucesso organizacional.

Devido à globalização, as empresas passaram por várias mudanças. E em 1990 foram feitos estudos e questionamentos sobre como a Administração de Recursos Humanos estava desempenhando seu papel nas organizações. A partir daí surge a forma em que as pessoas eram tratadas nas empresas. Passariam então a serem reconhecidas como fator fundamental para o sucesso nas organizações, sendo chamados de parceiros, valorizando o empregado, pois ele é de extrema importância para o processo produtivo da organização.

A ARH foi evoluindo e ganhando espaço nas empresas, deixando de se preocupar apenas com procedimentos técnicos e legais, passando a se preocupar com o bem-estar do colaborador dentro da organização. Passa-se a ter então, a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), que é a fase que se vive atualmente, na qual o Gerente de Recursos Humanos deixa a sua posição de terceiro escalão, ainda em nível tático e passa a ser reconhecido em nível estratégico nas organizações (MARRAS, 2009).

As pessoas são os principais recursos dentro de uma organização, em torno do qual se organizam os demais. Assim, as empresas devem estar atentas para se adaptarem a administração. Embora a área de RH envolva todos os processos de Gestão de Pessoas que hoje conhecemos, ela parte do princípio de que as pessoas devem ser administradas pela organização.

Com as novas características do terceiro milênio, globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente, as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram pessoas, pois isto significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais,

físicas ou artesanais. As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, se fala em gestão de pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas- não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização- mas como parceiras e colaboradores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2008, P.34).

Os objetivos da ARH derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada). Ao lado dos objetivos organizacionais, a ARH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

Segundo Chiavenato (2006), os principais objetivos da ARH são:

1 – Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização.

2 – Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais.

3 – Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Para chegar a esses objetivos principais da ARH, são necessários os seguintes passos:

1 – Transformar pessoas em talentos.

2 – Transformar pessoas em capital humano.

3 – Transformar capital humano em capital intelectual.

4 – Transformar capital intelectual em resultados tangíveis para a organização e seus *stakeholders*.

1.1 - Conceito de Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

A Gestão de Pessoas (GP) é uma função gerencial que atua nas organizações para que sejam alcançados os objetivos tanto nas organizações como os interesses individuais de cada colaborador. A expressão Gestão de Pessoas substituiu a antiga Administração de Recursos Humanos no final do século XX, assim também como os nomes Administração de Pessoal e Capital Humano/ Capital Intelectual.

Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. (GIL, 2012, p.18).

Os fatos mostram que existe agora uma nova visão sobre a gestão de recursos humanos nas organizações, apesar de que também sejam usados outros termos como Gestão de Parceiros, sendo também algo que vem crescendo bastante no meio acadêmico através de instituições de ensino. É uma área que cuida do talento humano nas organizações, e visa construir e desenvolver talentos. Os objetivos deste conjunto de conceitos são:

- Informar os gestores, aprendizes e profissionais, de forma descritiva e integrada sobre conceitos comportamentais integrados à prática administrativa de recursos humanos.

- Contribuir com a evolução da gestão de pessoas e organizações.
- Apoiar conceitualmente uma gestão integrada de pessoas e organizações.
- Exemplificar os conceitos e ideias com exercícios práticos.
- Fornecer fontes bibliográficas e sites especializados.
- Estimular uma visão crítica e de contínuo aprimoramento na gestão de pessoas.
- Alinhar o conceito de competência em gestão de pessoas a questões práticas.

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação,

competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados a vida social.

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável.

O esquema geral de administração de pessoal deve ser repensado a fim de que se possa garantir que os funcionários desenvolvam uma mentalidade baseada na adição de valor, especialmente em termos de aprendizagem de inovação.

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

Figura1: As expectativas das pessoas e organizações.

O que as pessoas esperam da organização	O que a organização espera das pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Um excelente lugar para trabalhar. • Oportunidade de crescimento: educação e carreira. • Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos. • Liberdade e autonomia. • Apoio e suporte: liderança renovadora. • Empregabilidade e ocupabilidade. • Camaradagem e coleguismo. • Qualidade de vida no trabalho. • Participação nas decisões. • Divertimento, alegria e satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na missão organizacional. • Foco na visão de futuro da organização. • Foco no cliente, seja ele interno, seja externo. • Foco em metas e resultados a alcançar. • Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo. • Foco no trabalho participativo em equipe. • Comprometimento e dedicação. • Talento, habilidades e competências. • Aprendizado constante e crescimento profissional. • Ética e responsabilidade social.

Fonte: Chiavenato (2006, p. 97)

2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS.

Segundo Bateman (2011) o planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo.

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é o alinhamento da função de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. É necessário traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos organizacionais de GP. Isto é feito através do planejamento estratégico de GP.

O que caracteriza o planejamento estratégico é seu caráter dinâmico, não estático e flexível diante das oportunidades, ameaças, pontos a melhorar e estratégias presentes no mercado de trabalho onde a organização está atuando.

O planejamento estratégico de GP deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, e refere-se à maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais. (Chiavenato 2010, p. 76)

Segundo Mayo (2003) planejamento estratégico define o estabelecimento das diretrizes e das principais metas do negócio. O planejamento estratégico de GP é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. Ocorre que o planejamento de pessoal nem sempre é da responsabilidade do órgão de pessoal da organização, apesar de sua importância.

Quase sempre as organizações utilizam modelos operacionais para o planejamento de GP. São modelos quantitativos e simples baseados na experiência anterior, ou seja, com base em dados estatísticos ou na história passada. São geralmente restritos ao nível operacional da organização.

A Gestão de Pessoas segundo Chiavenato (2010) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Classificam-se alguns processos, ou atividades que são desenvolvidas pela Gestão de Pessoas, conforme Chiavenato (2012, p. 15 e 16).

- Processos de Agregar Pessoas têm como finalidade selecionar pessoas com o perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado. É o processo de inclusão de novas pessoas na empresa, e para que isso ocorra, é feito todo um processo como primeiramente pesquisa de mercado, passando pelo Recrutamento e Seleção, e finalizando com a Integração, que é o momento em que funcionário passa por todo processo de socialização na empresa.

- Processos de Aplicar Pessoas significam que uma vez recrutadas e selecionadas as pessoas deverão ser integradas a organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao desempenho. Inclui também análise e descrição dos cargos, e toda orientação que seja necessária ao funcionário.

- Processos de Recompensar Pessoas reúnem recompensas, remuneração, benefícios e serviços.

- Processos de Desenvolver Pessoas reúnem treinamento, desenvolvimento, programas de mudança e programas de comunicação. De acordo com Chiavenato (p. 362) desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornam mais eficazes naquilo que fazem.

- Processos de Manter Pessoas podem englobar a saúde e segurança no trabalho e programas de qualidade de vida do trabalhador. Referem-se em criar condições e clima organizacional que possam oferecer um ambiente agradável as pessoas.

- Processos de Monitorar Pessoas diz respeito ao sistema de informações gerenciais, onde é feita o acompanhamento do trabalho e atividades desenvolvidas pelas pessoas, bem como seus resultados.

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, conforme demonstrado abaixo

Figura 2: Os seis processos de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2004 apud Mamani, 2002)

A conexão desses processos é o que faz a diferença nas organizações, pois os mesmos são aplicados de acordo com as influências dos fatores internos e externos da organização.

O estímulo do empregado nas participações de decisões nas organizações, e seu reconhecimento como parceiro, é algo que vem atraindo novos admiradores a Gestão de Pessoas. De acordo com (Fidelis e Banov 2006, p. 23) neste novo termo, podemos destacar três aspectos fundamentais:

a. As pessoas como seres humanos, pessoas cada uma com suas particularidades, diferentes umas das outras, mas com qualidades e conhecimentos adequados para cada contexto; pessoas tratadas como gente e não recursos descartáveis da organização.

b. As pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais, mas como seres capazes e inteligentes de estão sempre adeptos a mudanças e acompanhem todo cenário organizacional.

c. As pessoas como parceiras da organização, que investem e dedicam-se a organização afim de também crescerem junto a organização. Quando a dedicação e esforço, o retorno desse trabalho sempre vem da forma de melhores salários, bonificações, reconhecimento do trabalho. Então todos ganham a organização, e as pessoas que dela fazem parte.

2.1 - A nova profissão: Gestão de Pessoas.

Por ser ainda muito recente, pode ser considerada como um propósito a ser desenvolvido do que uma profissão. O profissional dessa área requer-se dele um conjunto de práticas bem diferentes do que as que eram desenvolvidas na antiga ARH.

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas (GIL, 2012, p. 51).

Essa profissão vai muito além que cuidar de pessoas, é necessário também que a GP cuide do ambiente organizacional onde eles trabalham. É preciso conhecer o negócio da organização, para que a mesma possa atingir sua missão. E para que isso ocorra, as pessoas devem ser tratadas como elemento fundamental para o sucesso organizacional.

2.2 - Gestão de Pessoas: Inovação e Aprendizagem

Um século de teoria de gestão nos leva a afirmar que a pratica da gestão envolve: fixar e planejar objetivos; monitorar e alinhar esforços; coordenar e controlar atividades; desenvolver e nomear profissionais; acumular e aplicar conhecimento; reunir e distribuir recursos, construir e cultivar relacionamentos, equilibrar e satisfazer exigências de *stakeholders*. A inovação em gestão foca os processos de gestão de uma empresa, as fórmulas e rotinas que determinam como o trabalho de gestão é realizado diariamente.

A gestão de pessoas analisadas pelo enfoque comportamental e administrativo relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais.

- Novas tecnologias;
- Reduções ou novas posições na empresa;
- Contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Remuneração e benefícios;
- Banco de talentos;
- Segurança, saúde e qualidade de vida;
- Comunicação com empregados;
- Engenharia de produção e ergonomia;
- Sistemas de gestão da qualidade;
- Inovação tecnológica;
- Desenvolvimento sustentável ou marketing social;
- Competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoas;

A partir do planejamento da organização define-se o planejamento estratégico de RH, que pode ser adaptativo, autônomo ou integrado. Por outro lado, o planejamento estratégico de RH pode adotar uma estratégia do tipo defensiva/conservadora, prospectiva/ ofensiva ou otimizante/ analítica.

Os modelos de planejamento de RH podem ser: baseados na procura estimada do produto/serviço, baseados em segmento de cargos, de substituição de posto-chave, baseado no fluxo de pessoal e de planejamento integrado. Quase sempre são quantitativos e numéricos. Os principais fatores que intervêm no planejamento de RH são: o absenteísmo, a rotatividade e as mudanças nos requisitos da força de trabalho.

3 – A GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO.

3.1 - Novas abordagens de GP e novas ferramentas utilizadas.

Antigamente a ARH era o único setor responsável pela administração de recursos humanos. Um setor distante e isolado das decisões organizacionais, mas hoje devido à era da informação, surgiu um mundo novo e diferente trouxe a mudança que é necessária no ambiente organizacional. Uma área que focada nos resultados da empresa, não apenas em recrutamento e seleção.

Essa área não deverá, portanto, ser definida pelo que faz, mas pelo que é capaz de apresentar: resultados que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários (ULRICH, 2000, p.36).

Assim entendida, a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar os desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual (GIL, 2012, p.60).

Segundo Bateman (2011), a gestão estratégica envolve administradores de todas as partes da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e de estratégias.

A gestão estratégica começa pelo planejamento, isto é, pela decisão de agir. O planejamento estratégico compreende a reflexão sobre a organização e seu ambiente, conduzindo a decisões no sentido de realizar seus propósitos.

A estratégia, bem como a cultura organizacional e os seus valores, deve ser decodificada e passada do empresário, dos acionistas e do conselho, em forma diferenciada, até o chão de fábrica e do escritório (BARBIERI, 2012, p.5).

O grande desafio das empresas hoje é identificar e implantar técnicas de gestão que podem garantir o sucesso no mercado em que se posicionam. Nesse contexto a organização precisa estar alinhada com definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação de seus colaboradores.

Para garantir vantagem competitiva por meio das pessoas a empresa precisa investir em seu colaborador, tendo em vista que tudo que for feito no tocante as

estratégias mercadológicas poderá ser copiado pelos seus concorrentes, exceto a capacidade de execução de seu pessoal a fim de implementar suas ações estratégicas.

Para Lacombe (2005, p. 263) algumas medidas podem ser adotadas, tais como:

Proporcionar segurança ao pessoal no emprego; Alta seletividade na admissão; Remuneração elevada; Incentivos financeiros e não financeiros; Participação acionaria ou nos lucros; Partilhar informações; Descentralização das decisões; Formulação de equipes e reformulação dos processos; Treinamento e desenvolvimento de habilidades; Rotação de função e ampliação do trabalho; Igualdade simbólica. Diminuição da importância da remuneração; Prioridade para promoções internas.

A gestão estratégica de pessoas nas organizações busca o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização por meio de um conjunto de ações, envolvidas nos processos de RH, voltadas para o desenvolvimento e a valorização das pessoas.

A estratégia é o que a organização almeja fazer e quais seus objetivos, no qual sua visão está voltada para o futuro, que para isso é preciso identificar e analisar as condições do presente. A estratégia está voltada para vários fatores sendo eles internos e externos e através de componentes básico como ambiente, organização e adequação entre ambos é que podem ser alcançados os objetivos organizacionais. Assim, uma vez estabelecidos os objetivos organizacionais, a estratégia é o conjunto de decisões das quais dependerão os recursos necessários e a tecnologia requerida, a estrutura organizacional mais adequada e a consequente ação organizacional para o alcance dos resultados (Chiavenato, 2006 p. 81).

De acordo com Chiavenato (2006 p. 86), a estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes enquanto as variáveis independentes são o ambiente e a tecnologia. O ambiente impõe desafios externos a organização, enquanto a tecnologia impõe desafios internos. Para se defrontar com os desafios internos e externos, as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais, a saber:

1. **Nível Institucional** – Corresponde ao nível mais elevado da organização, sendo composto por diretores, proprietários ou acionistas e altos executivos, também denominados nível estratégico, pois é o nível em que as decisões são tomadas e em que são estabelecidos objetivos da organização.

2. **Nível Intermediário** – Também denominado nível tático, mediador ou gerencial. Nele estão os departamentos e as divisões da empresa. Está colocado entre o

nível institucional e o nível operacional e cuida da articulação interna entre esses dois níveis.

3. **Nível Operacional** – Denominado nível técnico ou núcleo técnico é o nível localizado nas áreas internas e inferiores da organização. É o nível organizacional mais baixo, em que as tarefas são executadas e as operações são realizadas.

Figura 3: Os níveis de objetivos e planos.



Fonte: Chiavenato & Sapiro (2003, p. 248).

A estratégia é geralmente definida no nível institucional da organização (portanto, no nível mais elevado da organização) em função do comportamento e dos destinos que pretende seguir em função do ambiente de tarefa onde se encontra. O nível institucional define os objetivos da organização e, para atingi-los, escolhe a estratégia ou estratégias mais adequadas, em função da análise ambiental, da análise organizacional e das alternativas estratégicas mais adequadas para o contexto (CHIAVENATO 2006, p.81).

Quando o nível institucional define a estratégia a ser aplicada, cabe ao nível intermediário desenvolver como esse plano irá ser aplicado, e a execução fica por conta do nível operacional.

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato

psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre ou outros aspectos ligados a vida social.

Segundo Mayo (2003) as pessoas emprestam seu capital humano para uma organização porque esperam receber algum valor, sob diferentes formas, como retorno. Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável. Uma vez que a organização reconheça que o seu capital humano é fundamental para seu sucesso, isto propicia uma oportunidade para que a gerência de Recursos Humanos se torne um verdadeiro parceiro de negocio e priorize as atividades de acordo com o nível do valor que será trazido à organização. A maior parte da infraestrutura criada pela função que RH tem sido historicamente construída em torno de um esquema hierárquico e de um enfoque que prioriza os custos ao avaliar pessoas.

3.2 - A liderança em foco nas organizações.

Felizmente, a liderança pode ser ensinada e aprendida. A liderança parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizadas por uma minoria. É, porém, algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém.

“Liderar é conduzir uma grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e princípios” (LACOMBE, 2004).

Para começar, um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, tanto maior a influencia. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança.

Existem três tipos clássicos de processos que visam dirigir pessoas rumo a objetivos predeterminados.

Liderança Participativa ou Democrática: Consiste no processo pelo qual o gerente orienta e auxilia seu grupo de trabalho a encontrar, por si mesmo, a solução de seus problemas.

Liderança Centralista ou Autocrática: Caracterizada pela dominação pessoal do gerente sobre seus auxiliares.

Liderança Livre ou Liberal: É caracterizada pela ausência de qualquer tipo de controle sobre o grupo, pois este é que determina o que e quando fazer as tarefas que lhe cabem.

O foco na liderança é a chave de um bom desempenho organizacional. Muitas pessoas se ocupam dos esforços e não dos resultados. As organizações obtêm sucesso ou fracassam não apenas devido à habilidade com que são conduzidas, mas também devido ao modo como os liderados se comportam. Exige-se que um administrador desempenhe os dois papéis. Deve liderar seus subordinados e ser liderado por seu chefe.

Portanto, a liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele de servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação.

4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho verificamos a importância da Gestão de Pessoas como estratégia para administração e o sucesso organizacional das empresas. Atualmente para conseguir atingir os objetivos organizacionais, através do planejamento estratégico, não bastam apenas os recursos físicos e financeiros, as empresas necessitam do investimento no recurso humano, precisam do investimento nas pessoas, tem que existir uma linguagem clara e transparente sobre a missão, qual objetivo a ser atingido, pois assim como as organizações esperam um bom resultado de seus colaboradores, as pessoas criam expectativas que venham a atender suas necessidades.

São identificados alguns processos ou atividades da Gestão de Pessoas em que as pessoas são selecionadas, recrutadas, passam por uma etapa de integralização, recebem um treinamento, depois de contratadas a organização cria um ambiente favorável para desenvolverem um bom trabalho, visto que é feito também um monitoramento das tarefas e atividades desenvolvidas e os seus resultados.

O trabalho da Gestão de Pessoas tem que ser aplicado em todos os envolvidos na organização, isso inclui os líderes, pois ele exerce grande influência sobre sua equipe. Deve agir conduzindo sua equipe de forma que venha contribuir positivamente no comportamento e ações dos colaboradores, dessas pessoas que dedicam-se e passam a maior parte do seu tempo nas organizações. Hoje são vistos e tratados como parceiros, mas merecem acima de tudo serem tratados como seres humanos.

5 – REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações**: Práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

BATEMAN, **Thomas S. Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 6 Ed - São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. 3 Ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 Ed – São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1 Ed. 11 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GUEDES, Ronaldo. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-de-pessoas/25636/>. Acesso: 08/11/2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa**. Tradutora Julia Maria Pereira Torres; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2003.