

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Athalaeny Nunes Gomes, Maria Karoliny Evangelista da Silva, Thiago Sousa Silva
(Orientador), e-mail: admthiagosousa@hotmail.com.

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL/*Campus Imperatriz* /
Imperatriz/MA.

666

Resumo: O advento da globalização, especificamente no que se refere à esfera empresarial permitiu a adoção de importantes mudanças em se tratando da gestão administrativa das empresas. Acredita-se sejam as pessoas a parte essencial de todas as empresas. Este artigo pretende discutir sobre a importância das pessoas, bem como evidenciaras diferentes formas de gerenciá-las que ocasiona uma influência positiva ou negativa nos resultados das organizações. Diante do exposto, este estudo, baseado em diversas literaturas bibliográficas, tem por objetivo apresentar uma análise da importância da gestão de pessoas para as organizações, bem como demonstrar o quanto elas possuem um reflexo positivo na competitividade das empresas. Assim, observa-se que para gerenciar pessoas não se deve observar apenas preceitos mecanicistas ou até mesmo metódicos, faz-se necessário, portanto, discutir e compreendero papel que o ser humano representa dentro das organizações. Este olhar mais específico, compreendendo as pessoas como o principal recurso de uma empresa pode garantir vantagens competitivas que podem dificultando a manutenção da concorrência no mercado.

Palavras-Chave: Empresa, Gestão de Pessoas, Globalização.

1. Introdução

Nos dias atuais, observa-se que o mundo tem passado pelo processo de modernização provocadopela globalização, isto é fato, especificamente nos planos tecnológico, das comunicações e econômico, e por esta razão, tem-se provocado inúmeras mudanças na gestão administrativa das organizações.

É oportuno afirmar que a chave do sucesso ou insucesso para as estratégias de qualquer empresa são os seres humanos, pois, são eles que dão vida aos inúmeros processos

das organizações. Por motivos assim, é que na maioria das empresas de sucesso, o ser humano é considerado como a única e grande vantagem competitiva eminentemente sustentável.

Desta forma, para o ser humano tornar-se de fato a peça central e principal de uma gestão empresarial, é preciso que o foco esteja nas relações humanas no ambiente de trabalho. A gestão de pessoas defende que por intermédio de tais comandos é possível compreender a natureza real das empresas bem como as suas possibilidades reais de melhoria, tendo como base um planejamento adequado, incluindo neste as pessoas como bem maiores.

667

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é algo ainda bem recente, uma vez que iniciou em meados do século XX, mais especificamente após o advento da Revolução Industrial, porém, dessa época para cá, veio sofrendo importantes modificações e sendo aperfeiçoada. No entanto, é importante lembrar que o processo de gestão de pessoas visa atingir a valorização dos profissionais, e porque não dizer dos seres humanos, diferentemente do setor de Recursos Humanos no qual visava apenas a técnica e o mecanicismo destes profissionais.

Quando se fala em administrar pessoas Kotler (2009), reporta-se à convivência dos seres humanos que compõem uma empresa, uma vez que é nelas onde passam a maior parte das suas vidas, prestando a estes seus preciosos serviços. A partir desta ótica, é possível afirmar que a produção de bens e serviços de uma organização não poderia ser jamais executada por pessoas que trabalham individualmente.

As empresas são formadas por equipes ou grupos de pessoas das quais dependem para atingir suas metas, no entanto, com relação às pessoas, a empresa é vista como o caminho para conquistarem os seus objetivos para realização pessoal.

A partir destes preceitos, a presente pesquisa bibliográfica tem por objetivo discutir sobre a importância das pessoas para as empresas, bem como destacar o ato de saber lidar com elas e o quanto isto pode influenciar nos resultados obtidos pelas organizações. Pretendeu-se ainda com esse estudo, abrir caminhos para outras pesquisas interligadas a este tema, e/ou suas peculiaridades.

2. A Gestão de Pessoas

Até bem pouco tempo a Administração de Recursos Humanos (ARH) atuava muito mecanicamente, onde as empresas esperavam dos seus empregados um grau de obediência e que estes executassem tarefas determinadas por chefes que possuíssem poder centralizado. No entanto, nos dias atuais, tem-se um panorama bem diferente, pois, abre-se margem ao que se chamava de funcionários e chefes para colaboradores e gestores.

668

Contudo, para gerir pessoas, não se pode jamais usar visão metódica ou mecanicista, é necessário que se discuta e compreenda as diferenças existentes entre técnicas modernas e a gestão da inovação e do conhecimento (MARRAS, 2000). Segundo Netto (2005), no passado, época em que as mudanças ocorriam paulatinamente, quase ninguém questionava a legitimidade e nem as formas como ocorria a gestão das empresas. No entanto, os tempos mudaram e atualmente, na velocidade em que ocorrem as transformações é muito constante.

Ao longo do tempo a ARH tem evoluído muito, passando de uma simples visão burocrática para um olhar muito mais estratégico relacionado à importância das pessoas para o sucesso da organização. Para Marras (2000), a ARH vai gradativamente incorporando a responsabilidade de estudar mais os fenômenos colaterais os quais envolvem a relação dos seres humanos com as empresas, acabam assumindo o papel de realizar o intercâmbio com as demais áreas do conhecimento como, por exemplo, a psicologia e a sociologia.

[...] a função de recursos humanos como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de Gestão de Pessoas (DESSLER, 2004, p. 89).

Em decorrência do avanço da tecnologia que aconteceu no final do século XX e início deste século, período em que a produção de bens e serviços oferecidos aos clientes passa ser ter maior exigência de conhecimentos bem como de recursos tecnológicos, o trabalhador, antes da Era Industrial, era considerado apenas um fator de produção, o que acarretou após esta fase no entendimento de finalmente ser encarado como trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 2002).

Conforme entende Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas começou a se transformar nas organizações adquirindo nova importância ao afirmar que “[...] os novos modelos originaram-se com uma administração burocrática e controladora, realizada pelo

Departamento de Pessoal”. Com o passar dos anos, o estudo do comportamento humano incorporou-se às práticas de gestão das empresas, visando assim, melhorar a produtividade dos seus trabalhadores por meio da liderança e da motivação destes.

O planejamento da alocação de pessoas, o treinamento, os processos de recrutamento e seleção, metodologias de avaliação dos empregados e políticas de remuneração e benefícios, passaram a ser as principais funções do Departamento de Recursos Humanos.

669

2.1 A gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica pressupõe a importância e necessidade de um processo decisório a partir de estudos e análises dos ambientes interno e externo às empresas nos quais proporcionarão a efetiva tomada de decisões. É possível observar três níveis hierárquicos de grande importância quando se trata de gestão ou planejamento estratégico, tais como: gestão estratégica de unidades de negócio; gestão estratégica corporativa e a gestão estratégica de áreas ou processos funcionais (MAXIMIANO, 2014).

Segundo Maximiano (2014) o gestor gerenciará pessoas nas empresas o tempo todo, independentemente do tamanho da empresa e da sua complexidade. O grande desafio das organizações, nos dias de hoje, é conseguir incentivar, motivar seus funcionários, fazendo com que seus objetivos sejam também os da organização e que o trabalho, além de sustento, também seja muito prazeroso.

[...] um gerenciamento de pessoas é eficaz quando este funciona como sustentáculo para as organizações prestar serviços com qualidade, sendo também capaz de promover a ciência e os valores humanos, em busca de uma sociedade mais justa, visando ao desenvolvimento sustentável de nosso país (LACOMBE, 2005, p. 50).

Neste século, percebe-se uma sociedade baseada no conhecimento, onde os talentos e capacidades humanas passam a serem vistas como quesitos de competitividade no mercado de trabalho. Entretanto, diferentemente do que têm acontecido, esses quesitos deverão ser vistos e analisados pelos olhares dos colaboradores e não pelos dos concorrentes. O ser humano requer um papel essencial dentro das organizações, em contrapartida, sendo possível torná-los cada vez mais competentes diante da execução das suas atividades como colaboradores. A partir

disso, a organização perceberá que o capital humano poderá ser seu grande diferencial em se tratando de competitividade (GILSON, 2011).

Quando realizada corretamente, a gestão de pessoas se tornará em uma excelente vantagem competitiva, uma vez que a empresa que possui funcionários satisfeitos funciona indiscutivelmente melhor.

670

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais. (LACOMBE, 2005, p. 362).

Segundo Demo (2015) o treinamento é considerado como o mais importante fator crítico de sucesso de uma empresa que vive na era do conhecimento. Entretanto, é necessário que as organizações formulem e coordenem um plano de capacitação anual destinado ao desenvolvimento dos colaboradores. É preciso também desenvolver ações voltadas para formar gerentes com postura participativa, dotado de capacidade capaz de orientar e estimular o desempenho dos seus colaboradores, por meio de mecanismos que avalie o nível de satisfação dos funcionários bem como também os indicadores organizacionais, além de ainda possuir ações que identifique, analise e/ou solucione possíveis problemas.

Percebe-se que dentre os muitos avanços que ocorreram nos últimos anos, as organizações têm buscado novas maneiras de gestão na tentativa de aprimorar seus desempenhos, influenciando no alcance de melhores resultados e contribuindo para o alcance da sua missão. Desta forma, é possível afirmar que, o sucesso das empresas dependerá dos investimentos destas nas pessoas que a compõem, aproveitando seus potenciais, identificando suas qualidades e desenvolvendo nestas, seu capital intelectual (CHIAVENATO, 2007).

A vantagem competitiva real no mercado segundo destaca o autor, não está representada tão somente no setor financeiro nem menos nos altos investimentos em tecnologias e/ou maquinário, mas sim nas pessoas que fazem parte das organizações e que as movimentam no dia a dia.

É importante que o gestor de pessoas tenha em mente uma perspectiva do que ele quer, tendo em vista um pensamento futurista, daí a necessidade de haver um planejamento

estratégico adequado que deixe metas e objetivos bem claros. No entanto, para que isso aconteça é importante que os objetivos pessoais estejam alinhados aos objetivos organizacionais.

Cabe ao gestor funcionar também como facilitador, pois, este diferencial irá certamente provocar uma motivação nas pessoas tornando-os mais parceiros e não somente meros funcionários da organização. Para garantir vantagem competitiva, por meio das pessoas, as empresas precisam investir nos seus colaboradores, levando em conta o fato de que tudo que for feito com relação às estratégias mercadológicas poderão também ser copiados pelos seus concorrentes, exceto quando se tratar da capacidade de execução de seu pessoal a fim de implementar suas ações estratégicas.

671

Proporcionar segurança ao pessoal no emprego; alta seletividade na admissão; remuneração elevada; incentivos financeiros e não financeiros; Participação acionária 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 (LACOMBE, 2005, p. 220).

Todas as estratégias utilizadas pelas empresas são válidas para prover vantagem competitiva para as empresas por algum tempo, porém, para ampliar o tempo dessas vantagens é necessária uma atenção especial à maneira de se administrar as pessoas.

Entretanto, os funcionários não podem ser compreendidos como meros recursos, pelo contrário, por serem dotados de uma infinidade de fatores, tais como: emoção, inteligência, sentimentos, razão, etc., é necessária uma atenção especial. Tais fatores precisam ser bem mais valorizados e de forma integral, pois somente assim, sendo considerados como parceiros ou corresponsáveis pela empresa, é que a mesma obterá maior produtividade e desenvolvimento (SOARES, 2010).

É possível perceber que as pessoas sentem prazer em seu ambiente de trabalho quando conseguem desenvolver suas habilidades mentais, criatividade, inteligências múltiplas, dentre outros, nos quais proporcionam autonomia e incentivam a busca incessante pelo seu desenvolvimento profissional.

3. Procedimentos Metodológicos

Goiânia, 28 de setembro de 2018

A metodologia adotada consistiu na revisão de literatura para conceituar e definir gestão de pessoas. “A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada e demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes” (LAKATOS; MARCONI, 2010).

No que tange às fontes, buscou-se os livros, revistas científicas e artigos por apresentarem embasamento técnico e científico. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”(GIL, 1991, p. 48). Obras de grande relevância e públicas permitiram a proximidade com visões diferenciadas acerca da mesma abordagem objeto de estudo.

De acordo com Gil (1991) “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisa diretamente”. Essa cobertura, por sua vez, contribuiu com a diversidade de autorias e referências acerca do tema em questão.

4. Considerações Finais

Sabe-se que o ser humano vive em constante e contínuo processo de desenvolvimento, tanto no âmbito, histórico, cultural quanto social é o que se espera dos seres dotados de inteligência. É importante lembrar que há fatores que implicam no desenvolvimento das empresas, tais como: costumes, hábitos, valores, linguagem e cultura, ou seja, observa-se que as pessoas acabam se desenvolvendo em ritmos e formas variadas e mais acelerada.

Destaca-se ainda uma grande diferença no âmbito empresarial nos dias de hoje, onde as empresas, independente dos seus vários setores ou serviços oferecidos, são compostas por grupos de pessoas com muitas diferenças, sejam culturais ou até mesmo comportamentais. Entretanto, ressalta-se que, conforme cita alguns autores ao longo deste estudo que as pessoas, de um modo em geral, que compõem as empresas devem possuir os objetivos comuns, e é a partir disso que se tem a necessidade de ser estimuladas.

Neste artigo procurou-se fazer uma análise reflexiva sobre a importância da gestão estratégica de pessoas por ser esta uma ferramenta poderosa para as empresas e visto que elas refletem positivamente na geração de resultados. Reconhece-se que uma gestão de pessoas

ocorre de forma eficaz, quando esta se alia a gestão à inovação e ao conhecimento, tornando possível o alcance de vantagens competitivas para as empresas.

Percebeu-se ainda com este estudo que são as pessoas a base de qualquer organização, assim reconhece-se que elas de fato são o sustentáculo para a razão de existir das mesmas. Observa-se que os ambientes das organizações estão cada vez mais dinâmicos e por isso requer profissionais competentes que sejam capazes de impulsionar tanto as pessoas quanto as próprias organizações rumo aos caminhos da produtividade, da lucratividade e dos bons resultados.

673

Por fim, conclui-se que a estrutura e a cultura de uma organização são fatores determinantes para o processo de gestão de pessoas, uma vez que são delas que resultam maior abertura para se implantar estratégias novas e/ou mesmo engessar os velhos paradigmas. Sendo assim, observa-se que há uma necessidade de o gestor estratégico de pessoas ter em seu escopo modelos eficazes de gestão de pessoas, somente assim a empresa se torna competitiva por meio do seu maior capital, o ser humano.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2015.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FISCHER, A. L., **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**, in: *As Pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GILSON. **A importância das pessoas para as empresas**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 17-37.

KOTLER, J P. **O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem**. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.



XXIII CONAD – Congresso Nacional de Administração
“Administração no Brasil: Uma Agenda para o Futuro”
ISBN 978-85-5806-003-5

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo, Atlas,. 2014.

NETO, C. P. dos S. B. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005. p. 80-83.

SOARES. et al. **Novas Tecnologias Aplicadas à Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2010.