

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS – FATOR CHAVE DE SUCESSO PARA AS ORGANIZAÇÕES.

Alessandra Cristina Rubio¹

Regina Aparecida de Alcântara Gonzaga¹

Thiago Silva Guimarães³

RESUMO

É notória e cada vez mais presente a pressão e a influência do ambiente externo na vida das organizações. Um mercado cada vez mais exigente e competitivo faz com que as empresas dêem atenção às exigências sociais e trabalhistas, fatores que influenciam diretamente em sua força de trabalho. Segundo Lucena (1999, p.24), as empresas já incorporam em sua filosofia empresarial os princípios, valores, as políticas e estratégias adequadas para atuarem em um ambiente em constante mutação. Para isso, certamente elas devem ser inovadoras e flexíveis, estando abertas às mudanças qualitativas e quantitativas da sociedade, da economia, do mercado e de seu público interno. É necessário ter cada vez mais uma visão de futuro e não um olhar em resultados e medidas passadas. Por isso, cada vez mais tem se deixado de lado paradigmas tradicionais de mensuração de desempenho e modelos de gestão focados apenas em resultados financeiros. Um novo modelo vêm sendo cada vez mais praticado pelas organizações, no qual ativos intangíveis, valores e questões mais qualitativas são valorizados e levados em conta na estratégia empresarial.

Palavra-Chave: Gestão de Pessoas; Novos Paradigmas; Organização.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm se adaptado à novas demandas de mercado e a um relacionamento cada vez mais exigente por parte dos públicos com os quais interage. O acirramento da competição exige que as empresas encontrem modelos estratégicos e práticas gerenciais que tornem seu negócio cada vez mais sustentável em longo prazo. Para isso, as técnicas de gestão

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.

têm evoluído para atender às necessidades emergentes de acionistas, executivos, funcionários e da comunidade.

Os sistemas de gestão da performance organizacional baseavam-se, primordialmente, em indicadores financeiros e contábeis, já que os paradigmas existentes concentravam-se em valores econômicos, ou seja, associados a aspectos tangíveis, como máquinas, equipamentos e números.

Tal referencial vêm mudando nas últimas décadas, desde que valores não só econômicos, mas também os ambientais e sociais, começaram a vigorar no mercado. Desde então, as organizações passaram a pensar em seus ativos intangíveis, como a capacidade de inovar, o valor da marca e o capital intelectual, aptidões para implementar novas estratégias e mudanças organizacionais, dentre outros.

Na medida em que vão surgindo mudanças no mundo do trabalho, o capital vai buscando alternativas para adequar-se e resgatar alguns modelos de gestão do trabalho no decorrer da história, principalmente a partir da implementação do método científico estruturado por Frederick Taylor no final do século XIX.

A área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de "ganha-ganha" entre empresa e colaboradores.

2. CONCEITOS E NOVOS PARADIGMAS DE GESTÃO

O desenvolvimento da área de Recursos Humanos revela uma função que se origina e evolui como resposta às condições históricas, passando por profundas transformações correlatas ao mundo do trabalho. Os fatores contextuais de fins do século XIX e meados do século XX são determinantes para a sua dinâmica (MAXIMIANO,2004).

A área de Recursos Humanos deve ser concebida como um “caminho” através do qual as pessoas e organizações procuram atingir e conciliar os interesses diversos contidos nas inter-relações pessoas-organizações-sociedade. Não se trata

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.

de um sistema autônomo e independente, com finalidade em si mesma, pois está inserido num quadro maior, político, econômico, jurídico, social e ideológico (LUCENA, 1999).

O seu reconhecimento foi consolidado, primeiramente enquanto área técnica, com sua atuação reduzida a questões de administração de pessoal, a partir de exercícios de seus subsistemas. Entretanto, o que observamos é sua potencialização enquanto área estratégica da organização. Daí a reflexão priorizada no presente artigo: um desafio para o presente século. A gestão de pessoas deve ocupar-se também da determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações. Sua missão é conduzir as pessoas com produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo conciliatório com as aspirações individuais e sociais. Seu desafio maior é integrar a valorização da organização e a humanização das relações de trabalho.

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado.

Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional (LUCENA, 1999).

A terminologia “gestão”, segundo Saconi (2001, p. 359) traz um significado de “ação ou efeito de gerir, gerenciar”. Logo, se é uma “ação”, precisa ser praticada por alguém que rege e/ou administra bens e serviços. Gestão, portanto implica em ação, que obviamente vem imbuída de uma intencionalidade, podendo ser encontrada em todos os setores.

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém esse talento e essa capacidade tem que ser vista com outros olhos, olhos de colaboradores e não de concorrentes. Precisamos assim resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial (CHIAVENATO, 1992).

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional (CHIAVENATO, 1992).

Segundo Marras, 200, Gestão de Pessoas é conjunto de ações que vai desde o recrutamento até o desenvolvimento da pessoa alinhada aos objetivos organizacionais.

Para melhor discutir a importância do RH nas organizações, deve-se, primeiro, repensar o caminho histórico e os principais conceitos básicos para a análise das transformações ocorridas nesta área, além de entender o contexto no qual a organização está inserida, seus processos e as pessoas.

Gil (2001, p.17), considera a Gestão de Pessoas, como:

“a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.

Administração de RH. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano”.

O modelo estratégico de administração de Recursos Humanos tem sido atualmente o papel almejado pelas organizações, pois estas buscam um maior envolvimento estratégico da própria área com os resultados organizacionais.

Tal modelo consiste em valorizar e atender os objetivos estratégicos da organização, atuando como área prestadora de serviços às gerências, prestando assessoria no desenvolvimento de normas, procedimentos e políticas que visam a valorização e desenvolvimento dos clientes internos.

3. MUDANÇA DE PARADIGMA E NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Antigamente, quando as mudanças aconteciam paulatinamente, ninguém questionava a legitimidade e as formas de gestão das empresas. Porém, os tempos mudaram, hoje a velocidade das transformações é constante, e é vital termos flexibilidade para modificarmos conceitos, referências e modelos de gestão para que não comprometamos o sucesso das ações empresariais.

Maximiano (2004), faz uma comparação entre os paradigmas tradicionais e os do terceiro milênio. Segundo esse autor, as principais mudanças de paradigmas, no início do século XXI, estão relacionadas aos seguintes fatores:

- mudança no papel das chefias: achatando a hierarquia e diminuindo o número de chefes;
- Competitividade: criou-se um mercado competitivo em escala mundial;
- administração informatizada: a informática está presente em todos os processos administrativos e produtivos;
- administração empreendedora: a diminuição da estabilidade do emprego leva as pessoas a procurarem seu próprio negócio ou a desenvolverem um perfil de empreendedor interno;
- foco no cliente: são os clientes que direcionam os produtos ou serviços;

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.

- meio ambiente: a preocupação com as condições e a preservação do meio ambiente vem interferindo nas decisões empresariais;
- qualidade de vida: a preservação da saúde física e emocional tem preocupado os gestores dos novos modelos de gestão;
- emergência do terceiro setor: as ONGs representam agentes econômicos expressivos e devem ter uma gestão eficiente.

A área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo passando de uma visão meramente burocrática para uma visão estratégica das questões humanas no ambiente organizacional. Segundo Marras (2000), gradativamente a Administração de Recursos Humanos incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações, assumindo o papel de fazer a interface com outras áreas do conhecimento onde se destacam a psicologia e a sociologia.

No atual contexto, os funcionários assumiram um papel preponderante na busca de vantagem competitiva, o que foi determinante para o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), que é definida por Dessler (2004) como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

Diante disso, Marras (2000), destaca que 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. A AERH tem como principal foco de atuação a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte (MARRAS, 2000).

Com o avanço da tecnologia no final do século XX e início deste século, a produção de bens e serviços a serem oferecidos aos clientes passou a ter maior exigência de conhecimentos e de recursos tecnológicos. Estas características estão presentes na chamada Economia do Conhecimento (STEWART, 2002, p. 49) e têm alterado as relações de trabalho entre funcionários e empresas. O trabalhador, que

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.

por ocasião da chamada Era Industrial era considerado como um fator de produção (FISCHER, 2002, p.172) passou a ser entendido como o Trabalhador do Conhecimento (DRUCKER, 2002, p. 68).

Neste contexto, o modelo de gestão de pessoas nas organizações vem se transformando e adquirindo importância. Resumidos por Fischer (2002, p. 173), os modelos originaram-se com uma administração burocrática e controladora, realizada pelos Departamentos de Pessoal. Mais adiante, a psicologia e o estudo do comportamento humano foram incorporados nas práticas de gestão, visando melhorar a produtividade dos trabalhadores através da liderança e da motivação. 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 dos Departamentos de Recursos Humanos.

A gestão estratégica pressupõe a necessidade de um processo decisório no presente, a partir de estudos e análises do ambiente interno e externo, que irão proporcionar melhores decisões futuras. Pode-se distinguir três grandes níveis hierárquicos, quando se fala em gestão ou planejamento estratégico: uma gestão estratégica corporativa; gestão estratégica de unidades de negócio; e a gestão estratégica de áreas ou processos funcionais. É imprescindível que todos estes níveis estejam alinhados, garantindo assim ações coerentes em cada área para o atingimento e entendimento dos objetivos de forma sistêmica (MAXIMIANO, 2004).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente cada vez mais dinâmico das organizações requer profissionais competentes para impulsionar as pessoas e as organizações nos caminhos aparentemente paradoxais da produtividade, do lucro e do resultado, com a satisfação das necessidades humanas, da qualidade de vida e da responsabilidade sócio-ambiental. É certamente, um grande desafio que tivemos a ousadia de pretender esgotar no presente artigo, mas que carece de atenção especial de todos e de cada um de nós em nosso cotidiano. Assim, quem sabe,

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.

poderemos avançar nos processos éticos e emancipatórios de construção de uma sociedade mais humana e justa, onde o emprego e o trabalho se sobressaem como fatores constitutivos para a ampliação das possibilidades de uma vida digna.

Procuramos apresentar neste artigo um breve estudo, análise e reflexões das diferenças e semelhanças entre a gestão de pessoas e recursos humanos. Esperamos de alguma forma ter contribuído para o debate acadêmico e científico do tema proposto. Vale lembrar que consideramos este artigo como um ensaio, como uma breve introdução ao tema e não como uma postura determinista, ou seja, fechada, acabada, pronta. O diálogo entre as posições diferentes enriquece a discussão e faz o papel da dialética, tão importante e necessário para o desenvolvimento acadêmico, social, político, cultural e educacional da sociedade.

Conclui-se que a estrutura e a cultura organizacional são fatores importantes na gestão de pessoas, pois delas resultam uma maior abertura para a implantação de novas estratégias, ou o engessamento em velhos paradigmas institucionais.

Por fim, percebe-se a necessidade do gestor estratégico de pessoas em elaborar e reavaliar com frequência os modelos a serem implantados em suas organizações. A mudança é uma constante na vida das empresas, fazendo com que transição e adaptação passem a ser características intrínsecas a qualquer modelo de gestão a ser implantado em uma organização.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

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

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.

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

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001, 17 e 37p.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1999, 24 e 83p.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo, Atlas,. 2004.

NETO, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos et al. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 80-83p.

STEWART,Thomas. A riqueza do conhecimento, São Paulo: Campus, 2003;

TOLEDO, F. de. O que são recursos humanos. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

1 Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: ale_rubio9@hotmail.com.

2 Graduada pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) em Licenciatura Plena em Pedagogia e Bacharel em Serviço Social pela UNOPAR (Universidade do Paraná-Londrina).

3 Professor Mestre do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal- FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT. E-mail: thiagoguimaraes_33@hotmail.com.