



**18º Congresso de Iniciação Científica**

**GESTÃO DE PESSOAS E SUAS RELAÇÕES COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATIVO**

**Autor(es)**

---

ALINE MOREIRA

**Orientador(es)**

---

ARSÊNIO FIRMINO DE NOVAES NETTO

**Apoio Financeiro**

---

PIBIC/CNPQ

**1. Introdução**

---

Discussões recentes no campo da gestão abordam as significativas mudanças verificadas no ambiente organizacional, as quais estão ligadas às mudanças políticas e econômicas que se processam na globalização. No centro das discussões pode-se observar que grandes tendências recaem sobre a gestão das organizações, tais como a globalização, a revolução tecnológica, as mudanças demográficas e a transformação das relações entre empregado e empregador (Souza, 2002).

Caracterizado pela busca frenética de respostas inovadoras, o novo foco surgiu com a gestão de pessoas enquanto um dos aspectos da gestão organizacional. A literatura contemporânea sobre o assunto ressalta, enfaticamente, que este é um dos maiores e mais decisivos momentos da sua história: “nunca a dimensão das pessoas foi tão importante no contexto organizacional, mas também nunca foi tão grande o desafio para os profissionais desta área” (Cabrera, 2002, p.97). T tamanha importância é compreendida no sentido de as pessoas, terem-se revertido num dos fatores críticos do gerenciamento, chegando mesmo a ser destacado como “o fator de maior criticidade” para o desempenho das organizações contemporâneas (Ulrich, 2000).

Os profissionais da área são conclamados a dominar com grande desenvoltura, os elementos da estratégia competitiva, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa – dimensões que trarão implicações revolucionárias nas práticas e nas políticas de gerenciamento de pessoas.

A mudança na terminologia, de recursos humanos para gestão de pessoas, intenciona estabelecer um marco de redefinição sobre o espaço de atuação profissional na medida em que busca denominar um novo conteúdo de competências e de pressupostos guiado por uma nova visão de trabalho, de organização e de trabalhador. Logo, os que defendem e difundem essa idéia afirmam a existência de diferenças substantivas entre o “modelo de gestão de pessoas” e a “administração de recursos humanos”, entre eles, Gil (2001), Tachizawa (2001), Ulrich (2000), Boog (2002), Caldas (2002).

Mas o que se vê são as organizações estimularem a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar dada a acirrada competição entre as pessoas; intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos - desempenho e resultados. O relacionamento entre as pessoas mostra-se mais distante, impessoal e desprovido de sentido afetivo (Chanlat, 1996).

O aspecto social deve começar "dentro de casa". Não adianta ter programas sociais para atender às demandas da sociedade no entorno da empresa, se não consegue ao menos atender às necessidades da sua própria equipe. É nessa área que a empresa precisará investir para conquistar a sua verdadeira sustentabilidade corporativa.

## 2. Objetivos

---

Tendo como suporte os referenciais teóricos aqui citados, trata-se uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, na qual se pretende construir modelos de formulários a serem utilizados, para se conhecer com profundidade o papel da gestão de pessoas no contexto das empresas que compõem o APLA – Arranjo Produtivo Local do Alcool de Piracicaba. O objetivo é de avaliar o grau de interação entre as políticas dessa gestão e sua efetiva aplicação em termos de qualidade de vida e de reconhecimento da força de trabalho, na busca de vantagem competitiva.

## 3. Desenvolvimento

---

### A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Para que uma organização possa cumprir seus objetivos sócio-econômicos a gestão das competências vem adquirindo cada vez mais importância. Segundo Santos et al (1973), a gestão das competências engloba o conjunto de qualificações de uma pessoa para a execução de determinado tipo de trabalho. A gestão das competências é o elo entre conhecimento e estratégia.

O grande desafio das organizações é criar políticas e instrumentos para que o desempenho das pessoas seja de fato um diferencial competitivo. Sucintamente, tal diferencial envolve o desempenho estratégico, em que os colaboradores adicionam valor aos resultados da empresa, às necessidades dos clientes e a eles próprios, em termos de seu crescimento pessoal e profissional. Para esse desempenho, assumem papel relevante os programas de capacitação (Teixeira, et al, 2010, p.84).

Para estes autores (Teixeira, et al, 2010, p. 86), os novos ambientes de negócios e do trabalho requerem um novo tipo de funcionário. Suas ferramentas são o conhecimento, a criatividade, a inovação, a flexibilidade e a aptidão para atuar de forma interdependente, interdisciplinar, multifuncional e com maior autonomia. Neste caso, as ferramentas evoluem de mecânicas para mentais e atitudinais. Além disso, o funcionário deve questionar com mais intensidade o formalismo organizacional, as atuais formas de organização do trabalho, aos estilos gerenciais e a participação reduzida, ou nula, que lhe é destinada nos planos e decisões empresariais.

A gestão desse pessoal é tarefa bem mais complexa do que a contemporânea, pois requer todo um redirecionamento das estratégias e políticas da gestão de pessoas.

A gestão estratégica envolve um processo decisório que deve ocorrer em três etapas: antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. De um modo geral, a atividade de gestão nas organizações, por sua natureza, tem como resultado decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro.

A gestão estratégica não é um exercício de futurologia, mas às implicações futuras de decisões presentes. Esse processo é composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. No processo de gestão estratégica, diferentes papéis são desempenhados pelos gerentes e equipes técnicas na formulação, implementação e controle das estratégias. (Teixeira, et al, 2010, pp.15-16).

De vital importância é o estabelecimento de uma estratégia de retenção de talentos, para criar solidez na parceria empresa/lideranças. É relevante a consolidação de uma barreira estratégica que dificulte aos competidores a apresentação de propostas de trabalho que atraiam pessoas-chave da empresa, para proteger esses talentos desenvolvidos e em desenvolvimento (Teixeira, et al, 2010).

O modelo sugerido por estes autores (Teixeira, et al, 2010, p. 89) é composto por cinco elementos interdependentes. São eles: estratégias, políticas, estrutura, funções estratégicas e competências essenciais, assim demonstrado a seguir.

#### ? Estratégias

A importância desse componente se deve ao alinhamento da gestão de pessoas com a gestão de estratégias da empresa, em termos de missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e planos.

#### ? Políticas

Para que a gestão estratégica de pessoas possa atuar de forma efetiva, é preciso que se formulem políticas abrangentes, flexíveis e de caráter orientador e integrador dos seus processos, normas e procedimentos. (Teixeira, et al, 2010, p. 97).

#### ? Estrutura

Esse componente relaciona-se à arquitetura organizacional para a gestão estratégica de pessoas, a ser desenvolvida de forma compartilhada, o que irá exigir o repensar da estrutura vigente.

### ? Funções Estratégicas

As funções estratégicas atuam de forma interdependente e complementar com as funções operacionais da gestão de pessoas, direcionando seu foco e concentrando suas energias para dar suporte à implementação estratégica. (Teixeira, et al, 2010, p.104).

### ? Competências Essenciais

O conceito é utilizado no sentido de assegurar o desempenho total e eficaz do modelo, como dado imprescindível ao cumprimento da missão organizacional.

## 4. Resultado e Discussão

---

Definida a organização, abriu-se a intenção desta pesquisa de avaliar em situações reais e em contexto bem-definidos, se a organização do APLA promove e investe em programas de qualificação e capacitação, promoção da saúde e bem-estar; melhoria da qualidade de vida, além de outros benefícios sociais e econômicos; se seus diretores e funcionários se envolvem em ações comunitárias como forma de melhorar as condições de vida da comunidade em seus entornos.

Espera-se com essa pesquisa descobrir uma possível harmonização entre a busca de vantagem competitiva e a valorização das pessoas como seres humanos, possuindo compatibilidade entre a proposta da empresa na gestão de pessoas e de como ela se explicita no dia a dia dos colaboradores.

## 5. Considerações Finais

---

Mesmo antes de contar com os dados de pesquisa, que estão em processo de coleta, com a conclusão prevista até meados de setembro, é possível concluir que organizações inseridas em contexto de intensa competitividade e mutação devem considerar crescentemente as pessoas como seu recurso mais valioso para melhorar o seu desempenho e obter resultados satisfatórios.

Não existe e nunca existiram organizações sem pessoas. Mas o modo como as empresas enxergam o indivíduo passou por profundas transformações ao longo do tempo. Inicialmente, a organização estava focada no aumento da produtividade das tarefas realizadas, com o objetivo de aumentar sua produção e atender à demanda crescente do mercado. Neste contexto, a gestão de pessoas se preocupava com a execução minuciosa da tarefa, com ênfase na adesão às regras e aos padrões de cada organização.

Com o advento do novo milênio, o mercado entra na era da extrema competição, de modo que as organizações modernas passam a sofrer constantes pressões e ameaças do ambiente externo. Em outras palavras, a globalização traz um novo patamar de concorrência no mercado, pois as organizações, que antes se preocupavam apenas com os concorrentes locais, passam a ter que se preocuparem com empresas virtuais, que atingem seus mercados.

Adiciona-se a este quadro a mudança de comportamento do público consumidor, que diante de tantas ofertas e de tamanha concorrência, vão tornando-se cada vez mais exigentes e percebem o poder que possuem para influenciar produtos e serviços. A competição estende-se para a gestão de pessoas.

Todas essas transformações culminaram com a necessidade de revisão das políticas de recursos humanos adotadas até então pelas empresas. O papel do trabalhador, sua participação e seu comprometimento tornaram-se fatores considerados fundamentais para o sucesso dos programas de qualidade.

Neste ponto de vista, gerenciar a incorporação de novos conhecimentos e as experiências pessoais, nada mais é que estimular a propagação do aprendizado como um dos principais ativos da empresa. Portanto, a gestão do conhecimento deve ser vista como uma abordagem sistematicamente estruturada, para aumentar o valor do que é oferecido no mercado.

O planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento utilizado para definir os caminhos que devem ser perseguidos para alcançar uma situação desejada por meio da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades advindas desse ambiente e os reflexos na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos.

## Referências Bibliográficas

---

BOOG, G. B. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes/Estratégias e Tendências. São Paulo: Gente, 2002.

CABRERA, Q. L. C. de. Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. IN: Manual de Gestão de Pessoas e de Equipes (org. Gustavo Boog.). São Paulo: Ed. Gente, 2002 p.47-58.

CALDAS, P. M. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. IN: Manual de Gestão de pessoas e de equipes. Gustavo Boog (org.). São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança n o trabalho. IN: DAVEL, E. & VASCONCELOS, J. (ed.). Recursos humanos e subjetividade. Petrópolis, Ed. Vozes, 1996.

GIL, C. A. Gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SANTOS, A. R. et al. (org.). Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SOUZA, J. de S. D.. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

TACHIZAWA, T. et. al. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: Editora FGV, 2001.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C. da; NETO, C. P. dos S. B.; OLIVEIRA, G. A. de. Gestão estratégica de pessoas [WINDOWS-1252?]- Série gestão de pessoas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos. São Paulo: Editora Futura, 2000.

## **Anexos**

---

**Figura 1 – Modelo para a gestão estratégica de pessoas**



**Fonte: Adaptado de Teixeira, et al, 2010, p. 89.**