

**FACULDADE LABORO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**FRANCISCA LUCIA GOMES DE OLIVEIRA**  
**FLAVIA DANIELA COSTA FRANÇA**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: revisão de literatura**

São Luís-MA  
2019

**FRANCISCA LUCIA GOMES DE OLIVEIRA**  
**FLAVIA DANIELA COSTA FRANÇA**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: revisão de**  
Literatura

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas,  
da Faculdade Laboro, para obtenção do título de  
Especialista.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Ana Nery Rodrigues dos  
Santos

São Luís-MA  
2019

**FRANCISCA LUCIA GOMES DE OLIVEIRA**  
**FLAVIA DANIELA COSTA FRANÇA**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: Revisão de  
Literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas,  
da Faculdade Laboro, para obtenção do título de  
Especialista.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Ana Nery Rodrigues dos  
Santos

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Nery Rodrigues dos Santos  
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## **O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: Revisão de Literatura**

**FRANCISCA LUCIA GOMES DE OLIVEIRA<sup>1</sup>**

**FLAVIA DANIELA COSTA FRANÇA<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo é destacar o papel da gestão de pessoas em uma organização, visando a eficácia e comprometimento no que fazem os indivíduos enquanto sujeito de dada sociedade. A metodologia teve como abordagem a qualitativa e de caráter descritivo, elaborado através da revisão de literatura, cuja base maior de dados, foi a bibliográfica. Com o estudo realizado, resultou na conclusão de que a gestão de pessoas tem requerido ao mundo do trabalho, maior preparo, uma vez que na globalização onde nos inserimos, a vez é de quem dá resultados e produz alguma coisa. A coleta de dados se deu através da leitura e análise dos materiais encontrados em livros, sites e alguns periódicos. Os resultados encontrados, estão descritos no conteúdo deste trabalho, fundamentados em teóricos da área, a saber: Chiavenato (2000), Claro; Nickel, (2002), Fischer (2002), Lynn (1980), Gomes (2012).

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Organização. Serviços.

## **THE ROLE OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN ORGANIZATIONS: Literature Review**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to highlight the role of people management in an organization, aiming at effectiveness and commitment in what individuals do as subjects of a given society. The methodology was qualitative and descriptive, elaborated through a literature review, whose main database was the bibliographical one. With the study carried out, it resulted in the conclusion that the management of people has required the world of work, greater preparation, since in the globalization where we enter, it is the one who gives results and produces something. The data collection took place through the reading and analysis of the materials found in books, websites and some periodicals. The results are described in the content of this paper, based on theorists of the area, namely: Chiavenato (2000), Claro; Nickel, (2002), Fischer (2002), Lynn (1980), Gomes (2012).

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas na Faculdade Laboro.

<sup>2</sup> Aluna do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas na Faculdade Laboro.

**Keywords:** People Management. Organization. Services.

## **1 INTRODUÇÃO**

Tratar de lidar com gente, não é tão fácil quanto aparenta ser, ressaltando que os indivíduos são indispensáveis em todos os tipos de organizações, em especial porque elas constituem o patrimônio intelectual da organização, seja pública ou privada, considerando que todo indivíduo é único, cada um com suas particularidades, fato esse que nem sempre é observado por seu trabalho, mas apenas pelas limitações que muitas vezes a vida lhe impõe.

Para elaboração desse artigo, buscou-se como abordagem metodológica a revisão bibliográfica e de cunho qualitativo, em que seus dados foram buscados nos sites da área em foco, dissertações, teses, artigos, livros, e alguns periódicos. O motivo pelo qual se justifica o artigo em referência, serviu para aprimorar os conhecimentos obtidos através de leituras, no qual entendeu-se acerca da importância que os indivíduos possuem em dada empresa ou repartição, seja ela pública ou seja privada, considerando que cada pessoa é um ser amplo e complexo, mas que constitui-se como ferramenta fundamental nesse processo.

O motivo que impulsionou se fazer esta pesquisa, foi o fato de acreditar, que onde se faz gestão, é possível que haja maior sensibilidade, comprometimento e participação dos envolvidos, cuja finalidade é construir no ambiente organizacional, um clima saudável e importante na sociedade. E que é preciso ter competência e habilidade para fazer os colaboradores/funcionários, conforme postulam as leis e normas vigentes do mercado de trabalho.

O objetivo principal deste artigo é apresentar e discutir alguns conceitos de gestão de pessoas, seus processos básicos e sua evolução, diante das transformações contínuas no campo econômico, tecnológico, social e organizacional, com base nas opiniões dos teóricos da área em ênfase.

Diante do contexto apresentado, o problema que norteia todo o trabalho de pesquisa, apresenta o seguinte questionamento: como fazer com que os funcionários nas organizações, tornando o clima organizacional saudável, através do reconhecimento de que as pessoas são portadoras de valores importantes e de que maneira isso pode contribuir no crescimento da organização?

Este trabalho se estrutura dessa forma: após a introdução, a primeira parte faz um breve contexto histórico da temática. Segue-se depois de um breve contexto

atual da temática, depois discutiu-se sobre Gestão de Recursos Humanos e qual a sua importância nas organizações, concluindo com as devidas considerações finais, que endossam o que foi apresentado no trabalho.

## **2 BREVE CONTEXTO ATUAL DE GESTÃO DE PESSOAS**

Hoje em dia, as organizações/empresas, devem fazer uma revisão quanto ao valor que cada cidadão possui, pois em muitos lugares são tratados com aspereza, ou exploração e até mesmo em condições subumanas, posturas que não deviam existir, uma vez que estas pessoas constituem-se como as peças fundamentais em todo ramo de trabalho da sociedade; são ferramentas comprometidas para dar vida às demandas das organizações, bem como por fazer as ideias tornarem-se realizáveis, de modo que suas metas se concretizem a contento, entre outras atribuições a estas conferidas.

Hoje, convém observar que a área antes conhecida como Recursos Humanos, tem evoluído em sua estruturação, de um mero Departamento de Pessoal, seguindo posteriormente com o papel de agente de transformação em uma organização, de modo que provoque mudanças e ofereça sustentação na execução de suas tarefas (CLARO; NICKEL, 2002).

Considerando as últimas décadas, observou-se que houve uma reconfiguração das relações interpessoais. Com as inovações da tecnologia, assim como um redimensionamento na área das interlocuções humanas. O encurtamento de distâncias, a comunicação entre diferentes culturas e o maior contato com todo tipo de informações, facilitando assim, a circulação de conhecimento, as mudanças nessas relações e uma postura nova diante das pessoas envolvidas e que vivem ao nosso redor, ressaltando-se que não são mais as mesmas dos tempos atrás.

Com a evolução e transformações porque tem passado a humanidade historicamente, até hoje, viver e relacionar-se com pessoas tem sido de difícil compreensão. Como citou um dia o proprietário da marca Ford quando disse: "Há dois tipos de gente que não interessa a uma organização/empresa. As que não fazem o que se manda, e as que só fazem o que se manda" Henry Ford - Industrial americano (1863-1947).

Falar do ser humano, é incluir também o que são políticas públicas. E para Gomes (2012) "o surgimento das políticas públicas deve-se ao fato de que esta, seja

uma forma de conciliar conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos, com intuito de estabelecer a comunicação entre cientistas sociais e grupos de interesse governamental”.

Num universo de conceitos sobre o que são políticas públicas, Lynn (1980) coloca “que estas constituem um conjunto de ações governamentais que produzirão efeitos específicos sobre o objeto do qual elas foram criadas”. Enquanto que outros teóricos apontam as políticas públicas como solução de problemas apresentados pela sociedade ao longo do tempo e das mudanças e necessidades das pessoas.

E no nosso país, trabalhar com um cidadão/cidadã só frutificará se houver eficientes políticas públicas que venha se cumprir as leis e os preceitos pra essa área. Pois as pessoas constituem o objeto deste estudo e pesquisa e, se não houver leis e tais políticas que determinem as normas nas organizações, pode dificultar ainda mais o trabalho com o elemento humano.

As organizações vivem uma era caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, numa sociedade que está cada vez mais baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia, e mais do que tudo, ainda muito difícil de conduzir os indivíduos, porque eles tem se tornado bem mais complexos, segundo Alves (2011).

É essencial que todo gestor utilize uma administração mais atualizada e modernizada no que concerne o processo de tomada de decisões, de forma analítica, munidos de uma visão estratégica e empreendedora. Assim, o domínio de algumas ferramentas pode contribuir para a melhoria desses processos, a fim de que as demandas do mercado competitivo possam ser atendidas e os resultados organizacionais, alcançados, atendendo também aos anseios e desafios do indivíduo que exerce nos dias atuais.

Cada organização tem uma cultura distinta que, com diferentes intensidades, influencia o comportamento de seus colaboradores e conseqüentemente o seu clima. Nesse contexto, as organizações tem que focarem sempre na visão estratégica e empreendedora, investir nos seus funcionários, e acompanhar a produtividade.

## **2.1 – Origem e evolução do termo Gestão de Pessoas**

O histórico dessa expressão coincide com a evolução socioeconômica mundial, e como está relacionada à história moderna e evolução da Administração, que surgiu no início do século XX, relacionada pela teoria: Administração Científica, criada e desenvolvida pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), cuja essência se fundamentava com o planejamento e a desempenho das tarefas no ambiente laboral, com a racionalização dos operários, onde a ênfase era as tarefas e ampliação da eficiência. Segundo Chiavenato (2008):

Nesse período, gerenciar pessoas tinha como base os seguintes princípios: selecionar, preparar, fazer o controle das demais atividades relacionadas aos funcionários, cujo propósito era acelerar a produtividade num tempo minimizado e obviamente e, maximizar a produção. Sugere também que a evolução da gestão de pessoas é pautada em três momentos: as relações industriais oriundas da industrialização clássica; a administração de recursos humanos, condizentes com a era da industrialização neoclássica a era da informação.

Estas teorias serviram de fundamento desde o surgimento do termo gestão de pessoal, ainda nos moldes de administração clássica, sua formação e evolução se deu ao longo do tempo, desde seus primórdios até os dias atuais, onde se observa que a organização que opta por tal termo, seus resultados refletem beneficentemente na sociedade, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação dos trabalhadores e patrões, naturalmente.

Chiavenato (2008) continua afirmando que gerenciar um indivíduo é tão importante, porque mantém a dinâmica da organização, compreendendo como políticas e práticas necessárias à administração do trabalho com estes sujeitos da sociedade, no seu modo operandis.

E, num país onde as ações do poder público são em sua maior parte centralizadas e, pouco transparentes, interpretadas como paliativas, é importante que se empreenda a institucionalização de políticas públicas para gerenciar os recursos humanos, pois em linhas gerais, atualmente é comum dizer que:

A função de uma política pública é promover o bem-estar social, estritamente relacionado às ações eficientes e com eficácia principalmente nas áreas primárias do crescimento desenvolvimentista social, assim como cuidar das pessoas em todos os âmbitos, proporcionado a ele saúde, educação, habitação, assistência social, lazer, transporte e segurança, contemplando a todos os cidadãos, o propósito de melhorar a qualidade de vida de um povo e sua produtividade (GOMES, 2012).

Nessa perspectiva, sabe-se que o termo políticas públicas são ações empreendidas dia a dia, por instâncias competentes de acordo com as necessidades que surgem e quando se trata dessa área de pessoal, dobra essa necessidade, tendo em vista que precisa-se acompanhar a contínua mudança vivenciada hoje em dia.

Para Dutra (2011), tratar sobre o ser humano como um sujeito social, compreende-se como um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e os colaboradores para que ambos possam efetivá-las ao longo do tempo.

Segundo Fischer (2002), o percurso histórico da Administração de Recursos Humanos, começou com o surgimento dos departamentos pessoais. Naquela época, os chamados gerentes de pessoal, estabelecia métodos onde escolheria entre os inúmeros candidatos, aqueles que estivessem aptos para atender às demandas da organização/empresa, ao custo mais acessível possível.

Nessa época, o modelo padrão estava pautado nos seguintes aspectos: as transações da empresa, procedimentos e processos que enfatizavam o trabalho humano da melhor forma possível, em que o forte era a produtividade e a recompensa pela eficiência de custos.

No início do século XX, as ideologias organizacionais predominantes definida como Administração Clássica e Científica, foram criadas de forma compatível com um Departamento Pessoal pautado no princípio da eficiência de custos e visando ao mesmo tempo buscar trabalhadores aptos às inúmeras tarefas ordenadas do ponto de vista científico (FISCHER, 2002, p. 43).

Em meados de 1930 e 1960, segundo Fischer (2002) surge a Psicologia como ciência para dar apoio no sentido de compreender e intervir na vida da organização, provocando dessa forma orientações com ênfase na ação da gestão de recursos humanos, não mais se concentrando exclusivamente na tarefa, nos custos e na produtividade para atuar sobre o comportamento das pessoas.

Ao ser difundida a Escola de Relações Humanas foi de fundamental importância para a área de recursos humanos em dois sentidos: primeiro, porque reforçava a ideia necessária de que as organizações precisavam ter mais atenção às pessoas de forma focada e não segregada como acontece em outros departamentos, o que ocasiona o aumento, na prática, da estruturação do

Departamento de Pessoal nas organizações/empresas, afirma o teórico acima mencionado.

Segundo Fischer (2002) porque as leis para as empresas, deveriam ser adotadas desde sua estruturação até o seu funcionamento, ressalte-se que os gestores precisam e devem incentivar à realização das tarefas de modo satisfatório, o que conseqüentemente resultará em melhor produtividade e bom desempenho das tarefas de trabalho, refletindo assim, na sociedade onde a instituição se insere.

Na atualidade, estas teorias da Administração exercem certa influência, considerando que cada uma delas se relaciona em diferentes linhas de pensamento, atua nos seguintes aspectos inerentes e lidar com o ser humano da empresa, a saber: treinamento gerencial, também nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais condizentes com o verdadeiro processo de gestão de pessoas tão almejado pelas organizações. Motivação e liderança configuram-se como conceitos-chave do modelo humanista, diz o autor (FISCHER, 2002).

Entre a década de 1960 e meados dos anos de 1990, em que os fatores econômicos e sociais que marcaram esse período são esclarecedores sobre o aparecimento da área de recursos humanos na condição de que o recursos humanos seria uma atividade mais central e de maior importância para as organizações em relação ao período anterior, a visão era de que a gestão de recursos humanos se adequariam com as políticas empresariais e os fatores ambientais (FISCHER, 2002).

Com o tempo, a evolução da sociedade em todos os aspectos, as teorias relacionadas com gestão, administração em geral, antes focavam nos aspectos internos, se preocupavam mais com o ambiente e com a maneira de lidar com os aspectos externos, refletindo, assim, nas políticas e nas práticas de gestão que não estavam presentes nas abordagens clássicas e na escola de relações humanas.

## **2.2 – Clima Organizacional e os funcionários**

Para conhecer melhor a temática abordada neste artigo, é recomendado que se conheça o que é clima organizacional em uma organização/empresa, melhor dizendo. Para Coda (2010, p.18) é o fator responsável por indicar o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa em relação a diferentes aspectos da

cultura ou realidade aparente da organização, tais como a política de RH, o modelo de gestão, sua missão, o processo de comunicação, a valorização profissional e a identificação com a empresa.

Deste modo, a pesquisa de clima organizacional, também chamada de pesquisa de satisfação, de clima interno e psicológico, surge como ferramenta estratégica de mapeamento de pontos fortes e pontos fracos de dada empresa/repartição. Este mapeamento tem o objetivo de viabilizar propostas e soluções que irão consolidar a integração e satisfação dos funcionários aos objetivos da organização e ainda atuar como facilitador gerencial, aspectos que só se realizam com o envolvendo de pessoas (CODA, 2010, p.18).

O clima organizacional é comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles (SOUZA, 2002).

Para Chiavenato (2008), conceituar clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como, também, na vida particular dos colaboradores. Fatores externos à organização, como condição social e de saúde dos funcionários, também afetam esse ambiente de trabalho.

### **3 GERENCIAR RECURSOS HUMANOS OU PESSOAS?**

É comum acontecer muitos conflitos relacionados às teorias no momento de conceituar e diferenciar os referidos termos. Como o paradigma de gerenciar colaboradores é mais recente, isto se caracteriza um tanto confuso para muitos, pois historicamente, sempre se conheceu o Setor/Departamento de Recursos Humanos mais conhecido como RH.

Segundo Soviensi e Stigar (2008) esse setor era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento desde o fichamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência, técnica e disposição até para fazer horas extras; não havia um programa de capacitação continuada, hoje muito comum nas organizações.

Esse tipo de Gestão ao contrário do antigo RH, é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que gente/indivíduos que a compõe e faz uma repartição ou organização funcionar integralmente em todos os sentidos relacionados a elas.

Cabe a este departamento, a função de tornar bem mais humanas as empresas/instituições. Apesar dessa temática ser bastante atual na área de Administração, ainda é um mero discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. Compete ao Departamento de RH a promoção, o planejamento, coordenação e controle de todas as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição como um todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Desse modo, segundo os teóricos, não basta que as empresas mantenham uma postura burocrática com relação aos funcionários que a compõe, mas sim ter esse olhar de que os colaboradores não são apenas técnicos ou recursos, são seres humanos dotados de uma série de fatores, inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral e holística.

Esses colaboradores, deve se vistos como parceiros, corresponsáveis pela organização/empresa, terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão preocupados e envolvidos com as metas, com os resultados, com os clientes, com os colegas de trabalho, com o próprio bem-estar social, pessoal e dos demais ao seu redor (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

#### **4 – A IMPORTANCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Quando se trata de gerenciar um indivíduo, é falar de mentalidade, de inteligência, da dinâmica e da ação. Para Chiavenato (2008), é também um campo onde sofre muitas transformações e mudanças, não apenas nos aspectos concretos, como também nos conceituais.

Tudo está mudado e em transformação e por isso mesmo, as empresas/instituições devem se adaptar a todo o momento às transformações, mas ao adaptar-se e tomar decisões deve ter a consciência que tudo pode ser temporário

e, portanto deve se avaliar frequentemente, na medida em que mudam as ações, os contextos e os conhecimentos.

Para Kuenzer (2001), as mudanças que ocorreram no mercado de trabalho, que configuravam um novo regime de acumulação – também chamado de regime de acumulação flexível trouxe profundas consequências para esse mercado.

No atual paradigma, passa-se a exigir um trabalhador com mais conhecimentos, que saiba comunicar-se adequadamente, e que trabalhe em equipe, adapte-se a situações novas, crie soluções e que seja capaz de educar-se permanentemente (KUENZER, 2001).

Nesse cenário o RH se caracteriza como um componente organizacional de extrema importância tendo em vista que parte da visão de que o sujeito deve ser ativo e provocador das decisões, inovador, criativo, empreendedor das ações, e agregador de valor dentro das organizações. Mais do que isso um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência.

Na realidade fica difícil separar o comportamento das pessoas e o das organizações. Chiavenato (2008) aponta que trabalhar com um indivíduo, é formar junto às pessoas e organizações o que elas passam durante a boa parte de suas vidas que é no trabalho, repartições, organizações.

Como elementos fundamentais da gestão de pessoas destacam-se:

- a. Motivação e desenvolvimento de espírito e comprometido com o trabalho;
- b. Formação de equipe de trabalho;
- c. Cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos;
- d. Inter-relacionamento pessoal orientado pelo comportamento humano;
- e. Capacitação em serviço ou formação continuada, orientada pela promoção de um ambiente centrado nos objetivos da instituição;
- f. Desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação de desempenho na organização (ALVES, 2011).

Segundo Alves, a “formação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber e do fazer humano, como prática que se transforma constantemente... A realidade muda e o saber que construímos sobre ela, precisa ser revisto e ampliado sempre” (2011).

#### **4.1 – Valorização das Pessoas e Melhoria do Clima Organizacional**

À medida que empresas/instituições investem mais na cultura de valorização das pessoas por meio da mudança dos modelos organizacionais e de gestão, visam utilizar o comprometimento dos colaboradores, melhorar o clima organizacional, ou seja, os indicadores medidos na pesquisa de clima organizacional apresentarão regularmente os resultados bem mais satisfatórios (ALVES, 2011, p.20).

Isso significa que o clima organizacional se manifesta com a qualidade do ambiente laboral que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento. Relaciona-se com o ambiente interno existente entre as pessoas que convivem naquele meio e está vinculado ao grau de motivação de seus participantes.

#### **4.2 – Recursos Humanos com Foco Estratégico**

Para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais, criando políticas de recursos humanos que valorizem e reforcem a estratégia organizacional, é preciso integrar cultura e estas políticas. Ainda são poucas as empresas que utilizam esse potencial com enfoque estratégico para garantir competitividade e inovação, usando como ferramenta a pesquisa de clima organizacional. As organizações precisam desenvolver propostas de gestão de cultura e clima que conciliem objetivos econômicos e humanos, baseando-as em processos de colaboração e troca, segundo Alves (2011, p.22).

Diante da globalização, crises, inovações tecnológicas, escassez de recursos e novas legislações, a mudança organizacional se torna um processo contínuo de transformar pessoas e culturas, renovando valores e processos na busca contínua de inclusão no mercado competitivo.

Quando estas mudanças são planejadas e orientadas para resultados se percebe como inevitáveis e necessárias, pois as organizações mudam para se adaptarem às transformações, e foi nesse contexto que surgiu a Gestão de Pessoas, uma nova configuração, diz a autora (ALVES, 2011).

#### **4.3 – Mudanças e Estresse**

Uma pergunta que pode surgir neste momento é: porque falar de estresse quando se discute a gestão de pessoas, ante as mudanças? Porque elas ainda que

sejam para uma situação desejada e melhorada, sempre vêm acompanhadas do estresse (ALVES, 2011).

Muitos funcionários estão sujeitos a pressões fora do trabalho sobre as quais os líderes não têm controle. Além das pressões externas, as mudanças organizacionais contribuem muito para o estresse dos funcionários, gerando desequilíbrio e queda de produtividade. É sobre essa parcela de estresse gerada dentro das empresas e seus impactos negativos que interessa e que deve ser discutido sempre no dia a dia de trabalho.

O estresse é uma condição de desequilíbrio do comportamento do colaborador, tanto físico como mental. Convém ressaltar que o modo como alguém se sente fisicamente e mentalmente, influencia na produtividade dos serviços de qualquer organização.

Entretanto, encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal não é uma tarefa muito fácil. As tecnologias que vieram para facilitar nossas vidas, também invadem nossa privacidade e é cada vez menos nítida a separação entre trabalho e vida pessoal. Tudo isso resulta em uma taxa maior de estresse e, conseqüentemente, em problemas físicos e mentais, experimentados com maior frequência na vida profissional, como parte importante em Gestão de Pessoas, segundo Alves (2011, p.32).

Nesse contexto, os líderes têm um importante papel: se as mudanças forem bem gerenciadas, os agentes de mudança irão minimizar o nível de estresse, sobre os colaboradores e, conseqüentemente, seus impactos negativos. Dessa forma, os líderes devem considerar a escolha do melhor momento para promover a mudança e a seleção das melhores táticas, considerando a diversidade da força de trabalho.

## **5 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

O termo Gestão de Pessoas surgiu há algum tempo, ligado às atividades da área de Recursos Humanos, tendo evoluído do tratamento de pessoas, como se fossem meros recursos produtivos para a gestão competitiva de pessoal e, mais recentemente, para a gestão estratégica de pessoas.

A gestão estratégica de pessoas pode ser definida como uma sequência de ações adotadas com o propósito de desenvolver pessoas comprometidas com os objetivos estratégicos da organização, a fim de contribuir para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo. Já o uso de competências para gerir pessoas é bem mais recente. As

competências são características pessoais ou profissionais do sujeito social, que permitem transformar estratégia em ação. Pode-se dizer que uma pessoa tem determinada competência por meio do comportamento capaz de gerar desempenho dentro ou acima das expectativas.

Uma organização pode adotar a metodologia de seleção por competência e, naturalmente, os demais processos – avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e remuneração, gradativamente. A seguir, apresentamos os processos de gestão de pessoas na abordagem por competências:

### **5.1 – Avaliação de Desempenho em Gestão de Pessoas**

Empresas bem-sucedidas investem em modelos de gestão que usam ferramentas gerenciais. O objetivo é atender às necessidades de planejamento, acompanhamento, análise e avaliação de contribuições individuais e de equipes para o negócio empresarial, que implicam na vinculação consistente entre resultados, bem como ressaltar a importância da escolha de um sistema de avaliação de desempenho nas organizações e da forma como ele é aplicado e gerenciado, como garantia de resultados futuros individuais e de equipes para o negócio empresarial (ROBBINS, 2008).

Avaliação de desempenho é o processo de medir os resultados dos colaboradores/funcionários com o objetivo de melhorá-lo sempre. Em geral, consistem em três etapas:

1. Elaboração e aplicação de questionário para mensuração do desempenho real, relacionado a metas e comportamentos desejados.
2. Comparação do desempenho real em relação a um padrão esperado.
3. Feedback, seguido de ações gerenciais para reforçar os pontos positivos e destacar as oportunidades de melhorias (Robbins, 2008).

Os objetivos da Avaliação de Desempenho:

- a) Subsidiar as decisões de Recursos Humanos (promoções, transferências e demissões);
- b) Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento (mapear as habilidades e competências dos funcionários);
- c) Validar programas de treinamento e desenvolvimento – a eficácia desses programas pode ser determinada por intermédio dos resultados da avaliação de desempenho dos funcionários participantes;
- d) Fornecer feedback aos funcionários – deixar claro como a organização vê o trabalho de cada colaborador;
- e) Servir de base para a alocação de recompensas (aumento de remuneração e outras recompensas por mérito) (Robbins, 2008).

Avaliação de Desempenho, a Motivação em Gestão de Pessoas, segundo o teórico Robbins (2008):

Para aumentar a motivação, as pessoas precisam: a) conhecer claramente os objetivos que devem atingir; b) perceber que os esforços realizados para atingir as metas resultam em uma avaliação positiva; c) compreender que uma avaliação positiva lhes trará as recompensas desejadas. O inverso também é verdadeiro: se os objetivos estiverem pouco claros, os critérios de avaliação forem vagos ou a recompensa for insatisfatória, os colaboradores darão resultados abaixo do seu potencial.

O alto desempenho de um funcionário, gera motivação e esta retroalimenta o desempenho, desde que: a) Os objetivos do desempenho estejam definidos claramente;

- b) Os critérios de mensuração estejam relacionados com o trabalho;
- c) A avaliação do desempenho seja um processo claro, justo e acurado;
- d) O alto desempenho seja recompensado adequadamente.

Enfim, a avaliação de desempenho é um processo que integra o ambiente organizacional, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança. Este processo possibilita a sobrevivência das empresas no cenário de mudanças bruscas e de competição acirrada e, principalmente, constitui em uma exigência do mercado no sentido da necessária busca da excelência na prestação de serviços (ROBBINS, 2000).

A ideia da avaliação de desempenho é que, por visualizar claramente o futuro que se deseja, podem ser facilmente realizados. Afinal, é mais fácil ir de A para B quando se sabe onde o ponto B está. Sem objetivos e metas claras e definidas, pessoas e empresas não vão muito longe. Desenvolver os aspectos-chave do planejamento, acompanhamento da análise e avaliação de resultados favorece avanços em direção à concretização de visões de futuros.

## **5.2 - Treinamento, Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento em Gestão de Pessoas**

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001):

O sucesso organizacional começa no momento da escolha de profissionais com as melhores qualificações técnicas e comportamentais. Contudo, as habilidades se deterioram e se tornam obsoletas, caso não se invista em atualização dos conhecimentos. As pessoas hoje competentes não serão eternamente competentes. Por isso, as organizações apostam cada vez mais no treinamento e desenvolvimento de pessoas.

O treinamento e desenvolvimento de competências, que pode ser usado para cargos do operacional ao executivo, é uma função da área de pessoal, ressaltando que os gestores de linha também se responsabilizam por esse processo. Os gerentes precisam participar diretamente do desenho dos programas de treinamento elaborados pela área de RH, já que eles influenciarão os resultados de sua equipe.

Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), “o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização.” É um processo que dá oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer. Além disso, gera mudança nas atitudes das pessoas a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

### 5.2.1 – Avaliando as Necessidades de Treinamento

Há necessidade de que primeiramente se faça uma comparação entre dois tempos, considerando a importância que isso possui ao se tratar de formação em serviço, algo que hoje nenhuma organização pode desvencilhar-se desse aspecto para fazer parte do planejamento geral de rotina da organização:

<b>Antes</b>	Há algumas décadas atrás, as empresas compunham a maioria do seu quadro de pessoal com trabalhadores que possuíam habilidades mínimas. Isso porque os equipamentos utilizados nas fábricas eram básicos.
<b>Atualmente</b>	Os equipamentos atuais estão cada vez mais sofisticados. Por isso, os trabalhadores devem ser capazes de ler e entender manuais com instruções detalhadas e complexas, calcular números, operar computadores, resolver problemas complexos e outros.

### 5.2.2 – Adequação do treinamento à cultura local

Arnold (1996, p. 112-125) destaca os riscos associados às importações de pacotes de treinamento comprados sem o exame das reais necessidades de

treinamento, que não se adéquam às especificidades culturais brasileiras. Alguns pacotes apresentam modismos que pretendem revolucionar a produtividade e a motivação dos funcionários, mas não oferecem estudos métricos comparativos entre o momento anterior e posterior à sua aplicação.

Para maximizar os resultados dos treinamentos, a gestão do conhecimento surge como ferramenta fundamental para organizar muitas informações úteis que podem ser compartilhadas e multiplicadas, reduzindo investimentos em treinamento e desenvolvimento e potencializando a produtividade das organizações.

O sucesso de um projeto de gestão do conhecimento depende da participação e adesão dos funcionários e, por meio de programas de sensibilização, a área de RH tem um papel fundamental no gerenciamento desse processo.

## **6 METODOLOGIA**

No que se refere à pesquisa bibliográfica Richardson (2008, p.15) afirma que se trata de uma técnica que auxilia a revisão de literatura, permitindo “[...] conhecer e compreender melhor os elementos teóricos que fundamentarão a análise do tema e do objeto de estudo escolhido”. Sendo assim, o teórico continua citando que:

A realização de uma pesquisa sobre a importância da gestão de pessoas pode, assim, oferecer indicativos importantes a respeito de uma determinada realidade organizacional. E nessa medida, o estudo, pode torna-se relevante não só para as instituições de ensino que ofertam cursos de gestão de pessoas, mas também para empresas empregadoras, que podem se beneficiar com a evolução e modernização do processo de gestão de pessoas e acompanhar a sua aceitação pela sociedade (Richardson, 2008).

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 167), “a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”. Para os autorés, “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros aspectos que lhe diz respeito”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o estudo em ênfase observou-se a grande importância da gestão de pessoas para as organizações, e como essa dinâmica que normalmente acontece nas empresas, seus objetivos, e suas diferenças na administração de recursos humanos.

Para a efetivação do objetivo deste trabalho, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa a fim de compreender melhor o tema de gestão de pessoas, ressaltando as características que compreendem este assunto.

Por fim, é esperado que este trabalho, colabore de maneira positiva para a área acadêmica e que possa ser aproveitado, estimulando a produção de novos estudos e pesquisas que permitam estabelecer um diálogo mais estreito sobre a área de gestão de pessoas. O trabalho não encerra por aqui, ficando sua incompletude para ser preenchida por futuras pesquisas acerca do tema, no sentido de captar outras posturas e novas performances dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Janaina Ferreira. **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Grupo Ibmecc Educacional, 2011.

ARNOLD, W. W. P., JEANNE M. Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital Intelectual**. (Online). Disponível na Internet via <http://www.carreiras.empregos.com.br>, Arquivo capturado em 19 de dezembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos organizacionais**. São Paulo: Campos, 2008.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. p. 17-32, 2002: Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)> Acessado em 19 Jan. 2018 19h

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese de livre docência apresentada ao Departamento de Administração da FEA/USP, 2010.

DUTRA, J, S. **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa Moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GOMES, Débora Dias. **Planejamento Estratégico Educacional** – Débora Dias Gomes/São Paulo: Grupo Ibmec Educacional, 2012.

KUENZER, Acácia Zeneida (org.). **Ensino Médio: Construindo uma Proposta Para os que Vivem do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. Ed. 2001.

LYNN, L. E. **Designing Public Policy: A Casebook on the Role of Policy Analysis**. Santa Monica, Calif. Goodyear. 1980.

RICHARDSON, R. J. (et al.) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999 – 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blücher Editor, 2002.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação/Unidade de Ensino Superior **Expoente**. v. 10, n. 10, p. 51–61, jan./jun. 2008. Curitiba: Editora Gráfica Expoente, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2ª. ed.