

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
RONDÔNIA**

MICHELE KELIANE NOGUEIRA DE MENEZES

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA ESTRATÉGICA
ORGANIZACIONAL**

CACOAL – RO

2023

MICHELE KELIANE NOGUEIRA DE MENEZES

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA ESTRATÉGICA
ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.
Sob a orientação da Professora Mestra Maray del Carmen Silva Rodrigues.

CACOAL – RO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Menezes, Michele Keliane Nogueira de.

A influência da gestão de pessoas na estratégica organizacional / Michele
Keliane Nogueira de Menezes, Cacoal-RO, 2023.
23 f. : il.

Orientador(a): Prof^a. Maray del Carmen Silva Rodrigues.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Cacoal-RO, 2023.

1. Administração. 2. Recursos humanos. 3. Planejamento. I. Rodrigues,
Maray del Carmen Silva (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Fernanda de Oliveira Freitas Cavalcante, CRB-11/762 (Campus Cacoal)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. METODOLOGIA.....	7
3. GESTÃO DE PESSOAS.....	9
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	13
3.2 GESTAO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES..	17
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	21

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Michele Keliane Nogueira de Menezes¹

Orientadora: Maray del Carmen Silva Rodrigues²

RESUMO

Este trabalho trata da influência da gestão de pessoas no desenvolvimento das organizações. Tal abordagem se justifica uma vez que atualmente a visão estratégica da empresa está focada no fator humano e precisa se inovar constantemente. As transformações organizacionais impactam no sucesso da estratégia organizacional e devem adotar ou alterar estratégias para enfrentar os desafios dos modelos tradicionais na área de gestão de pessoas, priorizando o corpo técnico. O presente estudo buscou estudar a influência da gestão de pessoas na estratégia organizacional, foi utilizada a metodologia de revisão, com pesquisa bibliográfica com enfoque exploratório e bibliográfico do período de 2010 a 2021, com o intuito de trazer parte importante da bibliografia que é de conhecimento sobre o tema. Concluiu-se que gestão estratégica de pessoas são fundamentais para o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Organizações. Planejamento estratégico. Recursos humanos.

ABSTRAT

This work deals with the influence of people management on the development of organizations. Such an approach is justified since currently the company's strategic vision is focused on the human factor; they need to constantly innovate. Organizational transformations impact the success of the organizational strategy and must adopt or change strategies to face the challenges of traditional models in the area of people management, prioritizing the technical staff. The present study sought to study the influence of people management on organizational strategy. For the present study, the review methodology was used, with bibliographical research with an exploratory and bibliographical focus on the period from 2010 to 2021, in order to bring an important part of the bibliography that is known on the subject. It was concluded that strategic people management are fundamental for organizational performance

Keywords: Management. People Management. Organizations. Strategic planning. Human resources.

¹ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Campus Cacoal, e-mail: michelemenezes@gmail.com

² Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO Campus Porto Velho Zona Norte, mestra em administração, e-mail: maray.rodriques@ifro.edu.br

1. INTRODUÇÃO

O interesse em realizar um estudo dentro das organizações busca identificar as transformações da gestão de pessoas no século XXI, que tem como fundamento a compreensão do ambiente dinâmico e competitivo. Este estudo descreve sobre as ferramentas essenciais, que visem alcançar resultados positivos por meio do capital humano, através do planejamento estratégico para valorização dos profissionais por parte das organizações.

No início da administração, as pessoas eram tidas como apêndice da máquina, e o grande foco repousava sobre a eficiência da produção. Naquela época, administrar pessoas estava muito relacionado a obter o máximo de eficiência produtiva. Hoje em dia, a gestão de pessoas vai muito além disso. No âmbito da gestão de pessoas, a perspectiva gerencialista, decorrem do processo de modernização da gestão, que almeja

a um estilo de gestão semelhante ao da iniciativa privada. Para isso, ela busca maximizar o retorno que tanto a organização quanto suas pessoas recebem uns dos outros. Nesse sentido, buscar gerir competências para o sucesso da estratégia organizacional, mantido um bom grau de eficiência (fazer mais com menos), o foco passa para a eficácia (foco no resultado) (XAVIER, 2014), (NOGUEIRA; SANTANA, 2015), (LOPES, 2017).

Por isso, deverão ser feitos investimentos na estruturação da gestão do conhecimento organizacional e na modernização e integração das práticas de gestão de pessoas, sobretudo às relacionadas ao desempenho, reconhecimento e desenvolvimento profissional (TCU, 2021).

Nesse sentido foi definido como objetivo geral estudar a influência da gestão de pessoas para o desempenho das organizações. Assim, a pesquisa se concentrou em conceituar o processo de gestão de pessoas; explicar o planejamento estratégico de gestão de pessoas e apontar as influências da gestão de pessoas e seus impactos nas organizações. A propósito, o presente estudo buscou responder à questão “Quais são as mudanças necessárias na gestão de pessoas no século XXI?”.

Este trabalho é relevante, pretende contribuir para apontar influências para evolução da organização pelo processo da gestão de pessoas. Sendo assim, é necessário compreender o planejamento estratégico de pessoas e os objetivos organizacionais adequados, para contribuir na melhoria do desempenho nas organizações e do corpo técnico de modo a prepará-lo para os desafios presentes e futuros. A pesquisa se justifica pela necessidade de trazer à tona a discussão sobre a importância das ferramentas essenciais de gestão de pessoas, para alcançar resultados positivos por meio do capital humano, através do planejamento estratégico.

2. METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica de cunho documental. Segundo Gil (2021, p. 44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Neste sentido, selecionou-se os artigos científicos na Base de Dados Scielo, nos quais foram realizadas inicialmente uma leitura seletiva e interpretativa. Adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, combinando uma análise bibliográfica com uma pesquisa exploratória de documentos já publicados.

A pesquisa bibliográfica envolveu a coleta e análise de uma variedade de documentos que serviram como fonte de informações relevantes. E para alcançar o objetivo da execução do trabalho, recorreu-se a quatro livros, dos quais foram lidos 40% do livro Recursos humanos de Idalberto Chiavenato, 70% do livro Gestão de Pessoas Idalberto Chiavenato 40% do livro Gestão estratégica de pessoas Ademar Dutra. Todos encontrados na plataforma do Google Acadêmico, exceto o caderno foi elaborado pelo Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

Além disso, selecionamos nove artigos relevantes para leitura e interpretação.

A seleção dos artigos foi baseada em critérios específicos, incluindo a relevância para o nosso tema de pesquisa e a presença das palavras – chave: “Gestão de Pessoas”, “Organizações”, “Planejamento estratégico” e “Recursos humanos”.

Na escolha final, aplicou-se critérios de exclusão, ficando com fontes relevantes e de qualidade.

Após a leitura a interpretação dos artigos selecionados, organizamos um fichamento para resumir as principais ideias abordadas nos textos, bem como o posicionamento teóricos de autores treinados. Posteriormente classificamos e listamos os documentos por gênero, título e ano de publicação a fim de estruturar nossa análise. Dentro do Quadro 01, encontra-se as especificidades dos documentos que foram submetidos à análise

Quadro 1: Descrição das especificidades dos documentos

Gênero	Autor	Título	Ano
Artigo	ARMBRUST, Gabrielle	Gestão de pessoas segundo Chiavenato	2022
Livro	ÁVILA, Lucas Veiga	Gestão de marketing	2015
Artigo	BARBOSA, Ricardo Dos Santos; ESTENDER, Antonio Carlos	A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia	2014
Tese de Doutorado	BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva	Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais	2011
Livro	Dutra, Ademar	Gestão estratégica de pessoas: livro didático	2014
Livro	FISCHER, André Luiz	Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.	2002
Artigo	LEPAK, David P., SHAW Jason De France	Gestão Estratégica de RH na América do Norte: Olhando para o futuro	2008
Monografia	LIMA, Karolayne Marques Braga.	Impactos da gestão de recursos humanos nos resultados globais das empresas	2018
Artigo	LIRA, Messias Rocha de Lira. BUSSE, Angela	Gestão de Pessoas uma Nova Perspectiva	2015
Tese	Lopes, Daniel Paulino Teixeira.	Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos	2017
Apostila	Marques, Fernanda	Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências	2015
Artigo	MATHIS, RL E JACKSON, JH	Gestão de Recursos Humanos	2010
Artigo	MORGANA, Perini; SILVA, Andréia da	Treinamento e Desenvolvimento: o que é, etapas e diferenças	2022
Artigo	NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá.	Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Sector Público: Tendências e Origens de uma Nova Abordagem	2015
Livro	OLIVEIRA, D. P. R.	Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.	2013
Livro	PAES, Kettle Duarte.	Gestão de Pessoas.	2011
Dissertação	PAAS, L. C.	A Integração da Abordagem Colaborativa à Tecnologia Internet para Aprendizagem Individual e Organizacional no PPGEP.	1999
Livro	QUENEHEN, Romulo.	Gestão de pessoas	2020
Tese	QUISHIDA, Alessandra.	Gestão estratégica de pessoas e capacidade de inovação no setor industrial.	2015
Artigo	RIBEIRO, Ivano et al	Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a Partir da Percepção de Gerentes e não Gerentes	2015
Artigo	SANTOS, Roseane.	Perspectivas da Moderna Gestão de Pessoas.	2005
Manual	TCU. Tribunal de Contas da União	Plano estratégico do Tribunal de Contas da União	2015
Apostila	XAVIER, Carlos.	Tendências em gestão de pessoas no setor público.	2014

Fonte: A própria autora

3. GESTÃO DE PESSOAS

As transformações ocorridas na sociedade e no mundo impactam sobre o que ocorre dentro de cada organização. Para Chiavenato (2014), torna-se essencial visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada empresa ao seu direcionamento para o futuro, já que ela vai ser completamente diferente do panorama atual as áreas empresariais, a que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos.

Segundo Barbosa e Estender (2014), administração de Recursos Humanos, tem suas origens no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, porém sofreu mudanças e aperfeiçoamento durante o passar dos anos, visando à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava à técnica e o mecanicismo do profissional.

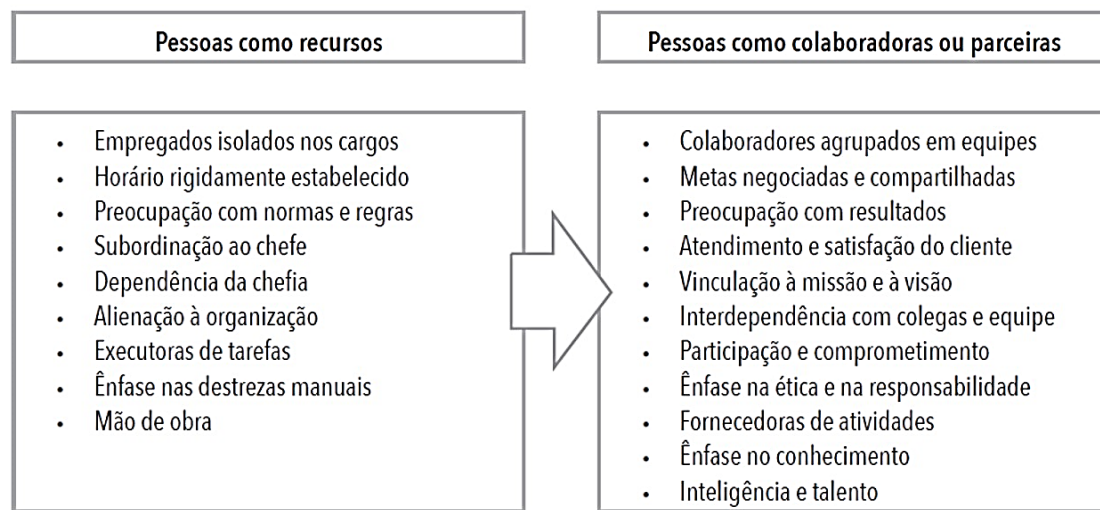
Para Dutra (2017), a Gestão de pessoas caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo, tendo como objetivos e parâmetros dos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas.

Segundo Santos (2020), a partir da escola de relações humanas, surgem novos desafios para os gestores ao lidar com os fatores psicológicos no trabalho e as interferências nos resultados organizacionais, que continuam a ser impostos para a gestão de pessoas nas empresas como as mudanças nas relações e nos postos de trabalho, principalmente na condição de terceirização de mão de obra.

De acordo com Oliveira (2013), a administração de recursos humanos é uma base para a criação das políticas sociais da empresa, estando voltada para as pessoas, fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização. As instituições devem se preocupar com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa.

As transformações da Gestão de Pessoas ocorridas no mercado de trabalho, são consideradas nas pessoas o conhecimento, desenvolvimento, habilidades, capacidades e experiências nos processos organizacionais, contribuindo na formação da organização (QUENEHEN, 2020).

Figura 1 - As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 03).

Chiavenato (2014), descreve na figura acima como são recursos da organização, o que significa “coisificar” as pessoas. Assim, pode-se dizer a questão básica é a escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização. Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. A necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível.

Ainda conforme o autor a outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações, podendo ser fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações. Assim, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Quenehen (2020), os fatores humanos nos novos modelos de gestão de pessoas abandonaram estratégias focadas exclusivamente no volume de produção, direcionando as estratégias para a gestão de talentos, de conhecimento motivacional e de inovação. Assim os membros das organizações não são mais parte de uma estrutura, considerados o capital mais importante de uma organização, o modelo atual prioriza o ser humano em detrimento dos resultados, cuja função era essencialmente mecânica e burocrática.

Marques (2015), verifica que na moderna gestão de pessoas os seis processos (Figura 2) consistem numa série de atividades integradas que ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade.

Figura 2 – Seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2008).

No estudo de Quishida (2015), verificou que na gestão de pessoas entre os fatores determinantes da capacidade de inovar, é possível supor que existem fatores de gestão estratégica de pessoas atuando como muros à capacidade de inovação. Assim a gestão estratégica de pessoas e capacidade de inovação na criação de um instrumento para mensuração das contribuições de gestão estratégica de pessoas para a capacidade de inovação, estão sob a possível relação de associação entre ambos.

Quadro 2- Características da RH tradicional e da RH estratégica

FOCUS	TRADICIONAL RH	GESTÃO DE PESSOAS
Visão de organização	<ul style="list-style-type: none">• Micro• Estreita	<ul style="list-style-type: none">• Macro• Ampla
Habilidades críticas	<ul style="list-style-type: none">• Organização• Administração• Disciplina• Transacional• Tático	<ul style="list-style-type: none">• Estratégico• Planejamento• Diagnóstico• Analítico (métricas)• Consultivo
Visão sobre empregados	<ul style="list-style-type: none">• Numérico• Custo• Recurso explorável	<ul style="list-style-type: none">• Contribuintes• Ativos• Recurso crítico
Perspectiva de planejamento	<ul style="list-style-type: none">• Curto prazo• Baixo risco• Tradicional: utiliza o que deu certo	<ul style="list-style-type: none">• Longo prazo• Alto risco• Experimental: tenta novidades
Sistemas e práticas de RH	<ul style="list-style-type: none">• Rotineiras, tradicionais• Reativa• Resposta a necessidades	<ul style="list-style-type: none">• Adaptativa, inovadora• Antecipatória, proativa• Reconhece necessidades não explícitas
Educação e treinamento	<ul style="list-style-type: none">• Tradicionais, com base em generalistas e especialistas• Diferentes especialidades	<ul style="list-style-type: none">• Perspicácia de negócio• Conhecimento amplo• Desenvolvimento organizacional

Fonte: Adaptado de Mathis e Jackson (2010).

No Quadro 2 são indicadas diferenças entre o RH tradicional e a GP em seis aspectos que tipificam os modelos, conforme Mathis e Jackson (2010): visão organizacional; habilidades; visão do pessoal; perspectiva de planejamento: sistemas e práticas; e educação e treinamento. Destacam-se nesse recorte as características da Gestão de Pessoas, dispostas na última coluna da direita, quais são, entre outras: visão organizacional macro e externa; planejamento de longo prazo; habilidades estratégicas, de planejamento e diagnóstico; práticas proativas e inovadoras; visão ativa e colaborativa dos recursos humanos (MIRANDA, 2018).

Para Fischer (2002), os modelos de gestão foram fortemente influenciados pela cultura e pela tecnologia e processos de trabalho presentes nas empresas. Além disso, ele salienta, que houve influência também de fatores ambientais externos, tais como o contexto social, econômico e político e revela que as diversas teorias que fundamentaram o desenvolvimento das empresas também acabaram por influenciar as transformações sofridas pela área de recursos humanos.

As pessoas devem ser consideradas como parceiras das organizações devido aos seus conhecimentos, habilidades e experiências que contribuem para atingir seus objetivos organizacionais, fornecendo capital humano necessário para contribuir no sucesso das organizações.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

No contexto atual que as organizações são cada vez mais complexas, possuem maior compromisso com seus clientes, colaboradores, fornecedores, sendo de suma importância planejarem suas ações, definindo aonde ela pretende chegar e o que será necessário realizar para área de recursos humanos. O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários, alinhando talentos e competências com as necessidades organizacionais (ÁVILA,2015).

Quenehen (2020), descreve que as transformações organizacionais podem levar tempo, devendo adotar ou alterar estratégias para enfrentar os desafios, especialmente os originados dos modelos de gestão administrativa tradicional. Os principais desafios para a área de gestão de pessoas podem ocorrer através do valor da organização, cliente, proatividade, conhecimento, paradigmas geracionais e combinação de formas de trabalho.

Os aspectos mais importantes da estratégia organizacional é o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. No contexto do planejamento estratégico de RH “à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários” (ÁVILA, 2015 , p. 25).

Para Dutra (2014), no cenário atual a gestão estratégica apresenta sociedade do conhecimento e nesse conhecimento como um ativo diferencial nas organizações, conforme (Quadro 3). Dessa forma demonstrando como empresas, sociedade, tecnologias de informação e comunicação (TICs), gestão do conhecimento, e redes estão interligadas. No desenvolvimento com as TICs, estamos usando no desempenho organizacional e pessoal, a gestão do conhecimento e a inovação dentro das empresas são fundamentais na implementação de mudanças e melhorias no processo onde é possível a execução da estratégia da empresa interligando a estratégia da gestão de pessoas.

Quadro 3 – Estratégias de gestão de pessoas.

Características Distintivas	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Forma de organização do trabalho		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz.	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar.
Produção	Em massa linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, Gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do trabalho	Individual.	Em grupo.
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos.	Ênfase no controle implícito, pelo grupo.
Relações de trabalho		
Nível de educação e formação requerido.	Baixo, trabalho automatizado e Especializado.	Alto trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência.	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas decima para baixo.	Alta decisões tomada sem grupo de baixo para cima.
Políticas de Recursos Humanos		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto Prazo.	Foco no encareiramento flexível,empregoalongo prazo.
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto Especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na Função atual.	Visa a preparar o empregado para as funções futuras.
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com Alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.

FONTE: Adaptado de ALBUQUERQUE,1999, p.225 *apud* BARRETO, 2011.

Figura 3 – Sinergia do desempenho organizacional e pessoal com o uso das tecnologias e da gestão do conhecimento.



Fonte: PASS (1999).

Para Chiavenato (2008), a partir de enfoque sistêmico e estratégico, a gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização, para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Assim os ajudam a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização por meio de empregados bem treinados e motivados; contribuir para a autorrealização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de enfoque sistêmico; gerir a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsáveis.

Quadro 4 - As principais ferramentas para a gestão de talentos

Planejamento estratégico de gestão	Recrutamento
	Incorporação
Retenção	Desenvolvimento de competências
	Desenvolvimento de liderança
	Programas motivacionais

Fonte: Adaptado de Quenehen (2020).

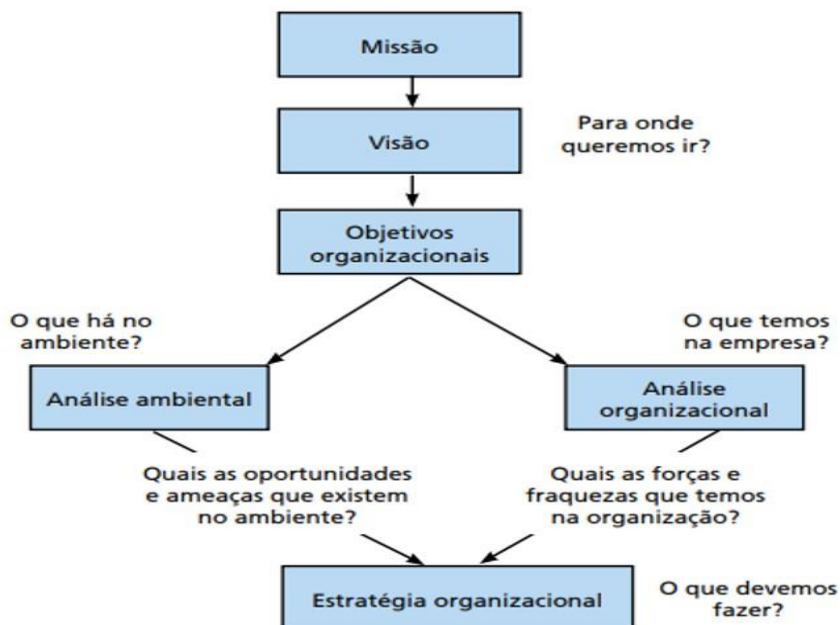
Segundo Quenehen (2020), na sua posição estratégica, a área de gestão de pessoas necessita promover iniciativas que agreguem valor para que diferenciem de seus concorrentes. A melhoria dos processos e das condições internas pode ser alcançada com comunicação eficaz, motivação da pessoa, sistemas de incentivos justos e acessíveis a todos, melhoria do

desempenho individual e criação de uma cultura de liderança, aumentando valor a organização e investindo na gestão de talentos para ter mais capacidade de competitividade.

Para Armstrong (2011), a gestão estratégica e gestão de pessoas, envolve amplas questões de interesse da organização relativas a mudanças na estrutura, cultura, efetividade organizacional e desempenho, adequação de recursos a necessidades futuras, desenvolvimento de capacidades distintas, gestão do conhecimento e gestão da mudança.

De acordo com Marques (2015), a Gestão estratégica de pessoas se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos, como foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance e no desempenho, mas também às pessoas que nela atuam. Ainda segundo o autor o planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual, seu modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização.

Figura 3.1 – A formulação da estratégia organizacional



Fonte: Chiavenato (2010).

A import\u00e2ncia do planejamento estrat\u00e9gico de gest\u00e3o de pessoas vem das transforma\u00e7\u00f5es nas empresas, e tamb\u00e9m na sociedade, s\u00e3o profundas e ocorrem em ritmo

acelerado, resultado disso são as inovações tecnológicas, a globalização da economia e a acirrada competitividade entre as empresas que acabam por gerar impactos relevantes sobre a gestão das organizações, sobretudo na área de recursos humanos.

Segundo Paes (2011), as organizações assumem como fundamental a aplicação de uma gestão estratégica de pessoas. O pensamento sistêmico nas organizações é fundamental para integrar aspectos estratégicos, e por competências de acordo com sua capacidade e habilidade, de forma organizada de acordo com a meta da organização para ter vantagem competitiva no mercado.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

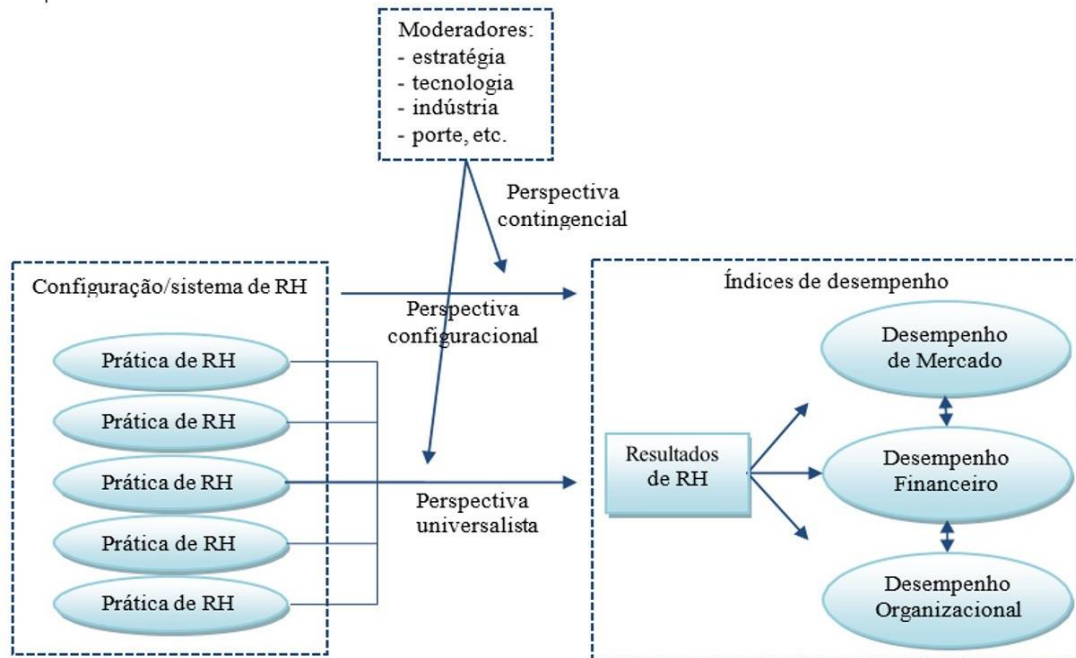
A nossa sociedade atual é pautada por índices, estatísticas e metas a serem batidas. Essa cultura em uma empresa é algo muito positivo para seu crescimento, desde que leve em consideração todos os fatores que contribuem para o sucesso. As pessoas são, sem dúvidas, o principal ativo de uma empresa sendo responsáveis pelo êxito dela (MALUF, 2019).

Conforme ilustra a (Figura 4), a abordagem universalista sugere que existem melhores práticas de gestão de pessoas capazes de conduzir os melhores resultados em qualquer organização, enquanto a abordagem contingencial leva em consideração fatores de contingência a exemplo da estratégia organizacional, como moderadores da relação entre as práticas de gestão de pessoas e os indicadores de desempenho; já a abordagem configuracional advoga que a contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais depende da consistência interna entre os elementos do seu sistema.

Novas formas de perspectivar a estratégia tem a ver com a própria noção de estratégia e com os pressupostos sobre a forma como ela surge, assumidos quer pela abordagem contingencial quer pela universalista, e a abordagem configuracional pode constituir uma alternativa conciliadora entre as perspectivas contingencial e universalista utilizadas na gestão de recursos humanos.

As mudanças na força de trabalho também são um fator de interferência no planejamento de RH, praticamente todas as mudanças que ocorrem nas organizações afetam diretamente as pessoas que nelas trabalham. Sendo o impacto de novas tecnologias, as aceleradas mudanças que ocorrem no mundo, são fatores condicionantes para as mudanças na força de trabalho. A principal consequência disto é a falta de pessoas habilitadas para desenvolver as novas funções que estão surgindo (PAES, 2011).

Figura 4 – Perspectiva universalista, contingencial e configuracional para a relação RH – desempenho.



Fonte: Adaptado de LEPAK; SHAW, 2008, p. 1489.

Para Chiavenato (2010), a mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez e impacto que ocorre hoje, são decorrentes de muitos fatores que influenciam tais como econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, legais, políticos, demográficos, todos atuando de forma sistêmica e integrada trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações, sendo a áreas empresariais na parte de gestão de pessoas que mais sofre o impacto das mudanças ambientais.

Com certeza, você já deve ter observado que em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, gestão de pessoas ou gestão com pessoas. Saiba que são diferentes nomes para representar as transformações no competitivo ambiente empresarial (PAES, 2011).

Segundo RIBEIRO et. al., (2015), as práticas de gestão de pessoas são basilares para o desempenho da organização, tendo em vista que podem “gerar melhoria na motivação, satisfação no trabalho, maior comprometimento com atividades e tarefas, melhoria da qualidade dos relacionamentos entre indivíduos e equipes, e aumento das capacidades e geração de competências” para as pessoas e para a organização. Na área de gestão de pessoas,

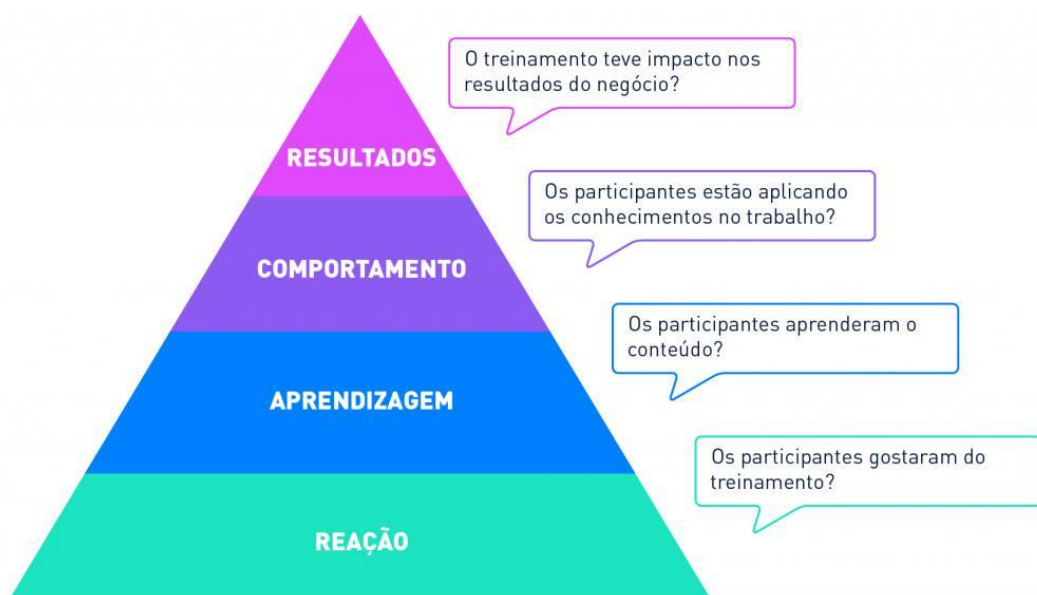
a organização pode revelar orientações de como a área é encarada. A literatura discorre sobre uma diversidade de práticas de gestão de pessoas, as quais se diferenciam, tanto na forma quanto na nomenclatura, de acordo com o contexto organizacional.

Avila (2015, p. 23) acredita que a incorporação da visão estratégica à área de recursos humanos reorienta o foco de poder nas organizações.

A consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados” e que sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização, seu comprometimento com a realização dos objetivos organizacionais passa a ser uma variável relevante. Sabe-se que as organizações não se orientam por um objetivo estritamente racional, mas sim por meio da coalizão de interesses. Assim, não há uma adaptação passiva da organização ao seu meio ambiente, mas sim todo um processo de mediação e jogo desenvolvido pelos diferentes atores organizacionais.

Para Lima (2018), as organizações mais bem-sucedidas investem massivamente em treinamento para que possam obter um retorno garantido. Para essas empresas isso significa um grande investimento e não uma despesa. O treinamento de pessoas é capaz de proporcionar o crescimento profissional e pessoal, tendo em vista o futuro do trabalhador e da empresa.

Figura 5 – Treinamento nas organizações



Fonte: Adaptado de Metadados (2021).

É importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. Conforme Chiavenato (2010), as etapas na ordem de execução devem ser:

- Diagnóstico: Levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- Programação do treinamento: Elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação: Aplicação e condução do programa de treinamento;
- Avaliação: Verificar os resultados obtidos com o treinamento.

A importância da estratégia na Gestão de Pessoas nas organizações vem se tornando cada vez mais importante no ambiente empresarial, como diferencial e vantagem competitiva nos dias de hoje, melhorando os processos e a qualidade do trabalho das pessoas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão passando por transformações contínuas na área de gestão de pessoas que tem influência direta no desempenho das organizações. Além disso, as ferramentas para atingir os objetivos estabelecido pelas organizações para melhoria dos processos devem investir em pessoas e ter visão estratégica dos processos organizacionais. Em cenários de mudanças constantes, a gestão de pessoas e as competências na área de informação vem sendo apontada como uma habilidade exigida na gestão estratégica de pessoas para o desenvolvimento das organizações e desafios impostos pela modernidade no mundo do trabalho.

O século XXI está marcado por transformações que impactam no sucesso das organizações, devendo adotar ou alterar estratégias para enfrentar os desafios do modelo tradicional na área de gestão de pessoas priorizando o fator humano como elemento essencial para agregar valor à organização, principalmente para implementar mudanças organizacionais. Porém, a modernização organizacional vem exigindo a adoção de posturas estratégicas para mudanças de percepções e atitudes, enfatizando a relação entre o desempenho humano para garantir a sobrevivência e para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo.

Ressalta-se, que todas as inovações acontecem em ambientes dinâmicos e tem esbarrado na qualificação e capacitação profissional das pessoas para fortalecer o capital humano. Logo, a gestão estratégica de pessoas tem o desafio de aperfeiçoar o profissional propondo melhorias no desempenho que incluam as necessidades individuais, oferecendo crescimento organizacional, profissional e pessoal nas organizações devendo ser, flexíveis, inovadoras, aproveitando as suas oportunidades, melhorando processos internos e alcançarem os objetivos no mercado.

Nesse sentido, aprender novas tecnologias de transferência do conhecimento são as mudanças necessárias na gestão de pessoas, bem como transferir todo esse conhecimento de forma prática e focado nos resultados e necessidades das organizações. No entanto, as organizações do século XXI tem consciência do papel da gestão estratégica de pessoas como peça fundamental para o desempenho das organizações e reconhecem que as suas principais riquezas estão no trabalho das pessoas. Sabendo da vivência de tempos diferentes, a Gestão de Pessoas do século XXI precisa entender a necessidade da organização como um todo, entender as necessidades das pessoas e buscar alternativas para o cenário atual, aprender novas tecnologias e ajudar a organização a reter seus talentos e desenvolver equipes eficazes.

REFERÊNCIAS

- ARMBRUST, Gabrielle .**Gestão de pessoas segundo Chiavenato**: o que é e aplicação. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>. Acesso em: 25 dez. 2022.
- ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de pessoas**. Stecca. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa. Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BARBOSA, Ricardo Dos Santos, ESTENDER, Antonio Carlos. **A Gestão Estratégica de Pessoas** – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia. XI Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2022.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria**: o papel das capacidades organizacionais. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.157 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010. 579 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.
- DUTRA, Ademar.**Gestão estratégica de pessoas**: livro didático. 2. ed. rev. e ampl. / por

Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. – Palhoça : UnisulVirtual, 2014.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Gestão Estratégica de RH na América do Norte: Olhando para o futuro. *The International Journal of Human Resource Management*. V. 19, n. 8, p. 1486-1499, agosto, 2008.

LIMA, KAROLAYNNE MARQUES BRAGA. Impactos da gestão de recursos humanos **nos resultados globais das empresas**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Curso de graduação em ciências exatas e tecnológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2018.

LIRA, Messias Rocha de Lira. BUSSE, Angela. **Gestão de Pessoas uma Nova Perspectiva**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-uma-nova-perspectiva/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

LOPES, Daniel Paulino Teixeira. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos** [manuscrito]. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2017.

MALUF, Camila. Os impactos das gestão de pessoas. 2019. Disponível em: <https://rhjunior.com.br/noticias/como-mensurar-o-impacto-da-gestao-de-pessoas-em-uma-empresa/>Acesso em: 25 nov. 2022.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências** / Fernanda Marques -- Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Gestão de Recursos Humanos**. 13. ed. Ohio: Cengage Learning, 2010.

MORGANA, Perini; SILVA, Andréia da. **Treinamento e Desenvolvimento: o que é, etapas e diferenças**, 2022. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/sobre>. Acesso em: 25 nov. 2022.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Sector Público: Tendências e Origens de uma Nova Abordagem**. Brasília: Ipea, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011.

PAAS, L. C. A **Integração da Abordagem Colaborativa à Tecnologia Internet para Aprendizagem Individual e Organizacional no PPGEP**. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

QUENEHEN, Romulo. **Gestão de Pessoas**. [recurso eletrônico]. Curitiba: Contentus, 2020.

QUISHIDA, Alessandra. **Gestão estratégica de pessoas e capacidade de inovação no setor industrial**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

RIBEIRO, Ivano et al. **Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a Partir da Percepção de Gerentes e não Gerentes**. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 6, n. 1, p. 01-22, 2015.

SANTOS, Roseane. **Perspectivas da Moderna Gestão de Pessoas**. 2005. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/perspectivas-da-moderna-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 25 nov. 2022.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico do Tribunal de Contas da União 2015 – 2021**. 2015. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/fichas/tab6.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2022.

XAVIER, Carlos. **Tendências em gestão de pessoas no setor público**. Estratégia Concursos. 2014. Disponível em www.estrategiaconcursos.com.br. Acesso em: 12 dez. 2022.