

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE DIFERENTES FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS

Autores

Priscila Bastos Alves¹

Henrique Martins Galvão²

Resumo

A gestão de pessoas fundamenta-se na premissa de gerenciar colaboradores alcançarem melhor maneira de conciliar o comportamento organizacional e os resultados esperados pela organização. Nas empresas surge à necessidade de pessoas qualificadas suprirem as perspectivas dos clientes, mas enfrentando as mudanças e desafios do ambiente. Esse estudo objetiva demonstrar a importância da gestão de pessoas e as funções organizacionais. Para isso, a metodologia da pesquisa é de natureza qualitativa, quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica mediante revisão de literatura. Como contribuição, o estudo traz modelo que orienta as práticas de gestão de pessoas partir da liderança estratégica, cujo papel é essencial orientada para a gestão estratégica de pessoas capaz de influenciar a cultura organizacional, relacionando segurança, engajamento, ética, empowerment e flexibilidade. Esses fatores-chave devem promover a qualidade de vida centrada nas pessoas em que o ambiente organizacional torna-se estimulante em direção ao aumento da produtividade e à excelência organizacional.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas; Recursos humanos; Desempenho; Organizacional; Estratégias.

The influence of people management on organizational performance from different organizational functions

Abstract

People management is based on the premise of managing employees to achieve a better way to reconcile organizational behavior and expected results. In companies arises the need for qualified people to meet the prospects of customers, but facing the changes and challenges of the environment. This study aims to demonstrate the importance of people management and organizational functions. For this, the research methodology is qualitative in nature, as the means the research is bibliographic through literature review. As a contribution, the study brings a model that guides people management practices based on strategic leadership, whose role is essential oriented to the strategic management of people capable of influencing organizational culture, relating security, engagement, ethics, empowerment and flexibility. These key factors should promote the people-centered quality of life in which the organizational environment becomes stimulating toward increased productivity and organizational excellence.

Keywords: People Management; Human Resources; Performance; Organizational; Strategies.

¹ Pós-Graduada em Gestão Avançada de Recursos pelo Unifatea – Email: priscilabalves@hotmail.com

² Doutorado em Administração pela USP e docente no PPG-DTI pelo Unifatea – E-mail: galvaohm@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento econômico e o sucesso da organização, o capital humano é visualizado como ativo fundamental. As transformações ágeis e recorrentes impulsionadas pela tecnologia da informação e fenômenos econômicos, pressionam empresas e seus colaboradores gerirem mais rapidamente o conhecimento. A globalização da economia, o uso generalizado da tecnologia da informação, a elevada concorrência causam impacto no ambiente de negócio e afetam o modo como as empresas lidam com seus processos, exigindo repensar suas práticas. Está abrangência direciona-se, sobretudo, ao campo de recursos humanos, responsável por manter, atrair, gerenciar e desenvolver os funcionários (XAVIER *et al.*, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2018; FARIAS; SANTOS; LICCIARDI, 2018). A visão em relação aos recursos humanos foi se transformando ao longo do tempo, bem como as áreas da gestão organizacional; aparentemente aconteceu uma ampla necessidade de que as empresas expandissem a percepção e as atividades feitas pela área de recursos humanos, de forma que pudessem alcançar algum benefício competitivo (DEBIA; SILVA, 2017). O gerenciamento de pessoas ganhou grande importância em um campo cada vez mais competitivo e exigente no Brasil desde o começo dos anos 1990. Entender a origem desse processo é essencial para compreender as tendências para os próximos anos (DUTRA *et al.*, 2017; GOMES *et al.*, 2019). A gestão de pessoas (GP) não pode ser elaborada de forma dissociada da estratégia organizacional e de seu âmbito de negócios e, para tanto, é preciso entender a relevância do conhecimento organizacional. Ademais, envolve a estratégia usada pelas empresas para obterem benefícios competitivos mediante o melhor desempenho do seu corpo funcional, assim para obter melhores resultados (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014; PINTO, 2018). Essa vertente da gestão pode ter respaldo de metodologias inovadoras, com o objetivo de obter maior assertividade em suas atividades e, corroborar significativamente com o desenvolvimento das empresas. Os processos de Recursos Humanos quando executados com a utilização de tecnologia da informação, levam a área no sentido de ser uma fonte de vantagem competitiva, ao invés de somente ser um processo burocratizado feito pelas empresas (FARIAS; SANTOS; LICCIARDI, 2018; CHIAVENATO, 2014).

Diante do exposto, o presente estudo tenta responder por meio da revisão da literatura a seguinte questão: Qual a importância do conhecimento sobre a gestão de pessoas, visando o melhor desempenho dentro das organizações? Partindo dessa premissa, o estudo busca atingir o objetivo geral que é enfatizar a importância da gestão de pessoas e as funções

organizacionais. Para fundamentar o mesmo têm-se como objetivos específicos (1) analisar os recursos humanos e a gestão de pessoas; (2) relacionar o desempenho organizacional com as diferentes e estratégicas funções organizacionais. Portanto, o estudo se caracteriza pela pesquisa bibliográfica, baseada em revisão de literatura, de natureza qualitativa. De acordo com Gil (2018), a pesquisa bibliográfica é uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber. Também conforme Gil (ano), a pesquisa qualitativa se caracteriza como uma investigação direcionada para os aspectos qualitativos de uma questão, focada no caráter subjetivo do objeto avaliado, estudando suas singularidades. Nesse caso, o estudo tem como orientação modelo de práticas de gestão estratégica de pessoas a partir da liderança estratégica, cultura organizacional, fatores-chave, qualidade de vida e produtividade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Importância de Recursos Humanos para a gestão de empresas

A gestão dos recursos humanos (RH) é comumente delimitada como uma série de atividades, que abrangem práticas, políticas e sistemas direcionados ao gerenciamento dos funcionários, seus comportamentos atitudes e performance (XAVIER *et al.*, 2016). O papel deste segmento como subsistema da gestão evoluiu muito, nos processos de transformações, desde o remoto papel de pessoal, passando pela formação do departamento de recursos humanos, até uma posição estratégica de gerir pessoas. Para Chagas, Gomes e Quixadá (2016) o departamento de RH vem se desenvolvendo de uma oposição inicial de “especialista”, direcionada aos processos fundamentais do pessoal, dentre eles, olha de pagamento, uniformes dos trabalhadores, calçados industriais, entre outros, para uma atuação mais estratégica, alinhada com visões futuras da organização e com tarefas de planejamento e desenvolvimento do plano de negócios da empresa. Nessa perspectiva, a área de RH tem relação com o esforço de gestão de negócios da companhia, focando na qualidade, serviços aos clientes, envolvimento de colaboradores, produtividade, grupos de trabalho e flexibilidade. Além disso, nessa abordagem, o RH busca analisar as tendências e antecipar as mudanças no ambiente (RIBEIRO, 2018).

É necessário selecionar e recrutar corretamente, desenvolver lideranças, recompensar o desempenho positivo, mantendo um tratamento adequado perante os colaboradores. A área de RG ganhou um novo perfil, uma forma de colaborar para a organização expandir,

evoluindo, chegando ao estágio atual, onde a GP potencializa os pontos fortes da organização ou até mesmo reforçar as fragilidades, dependendo somente de como são geridas e consideradas, gerando a integração do espaço físico junto à aceleração do tempo e desenvolvimento de um sistema mais interdependente (GOMES; GOMES, 2018; WANZELER *et al.*, 2018).

Para Ribeiro (2018) o papel dos gerentes de RH não se limita a funções vinculadas a serviços, como seleção de empregados e recrutamento. Nos últimos anos o RH assume papel ativo no planejamento estratégico e na tomada de decisões nas suas organizações, ou seja, reduz-se papel operacional, reativo e de função especialista para papel com enfoque estratégico e proativo e que tornam sua função estratégica (RIBEIRO, 2018). Nessa perspectiva, a fixação dos objetivos de RH é realizada junta as demais áreas da empresa; antes, o próprio RH definia seus objetivos, especialistas e clássicas. A estrutura do RH também sofre uma mudança substancial: na visão especialista, era uma estrutura rígida, servindo de advogada dos trabalhadores. A Tabela 2, apresenta o novo perfil do RH (RIBEIRO, 2018).

Tabela 1 - O novo perfil de RH

Perfil inicial	Novo perfil
Carreira em RH	<i>Job Rotation</i>
Especialista	Generalista
Limitada Habilidade com números	Expertise em finanças
Foco nos problemas	Foco no global
Sem habilidade em línguas	Habilidade em idiomas
Perspectivas muito limitadas	Visão de futuro

Fonte: Ribeiro (2018).

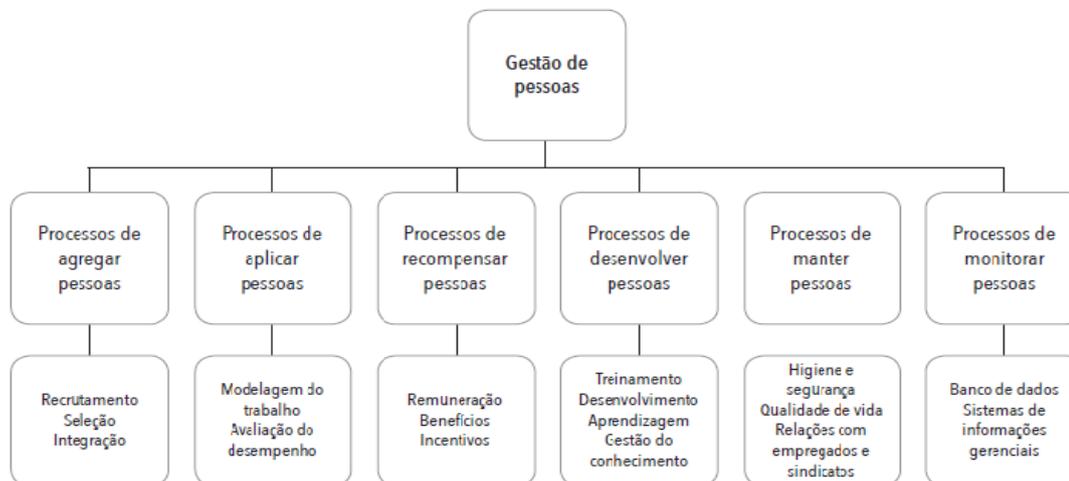
Os tempos definiram as transformações, e o RH vai se adequando as demandas de se realizar tudo de modo diferente. As tarefas fundamentais de processos essenciais de pessoal permanecem sendo realizadas, recebendo o seu lugar único. Mediante a isto, muitas organizações adotaram a mudança do nome do departamento e os seus funcionários passaram a ser designados como colaboradores (RIBEIRO, 2018; GIL, 2019).

2.2. Gestão de pessoas

Segundo Farias, Santos, Licciardi (2018), Chiavenato (2014) e Wanzeler *et al.* (2018), as contínuas mudanças nos cenários econômico e político tem demandado maior flexibilidade e inovação das organizações, em seus diversos processos. Portanto, mediante essa globalização que se traduz como a era informativa, nutre e gera uma sociedade levada pelo

conhecimento, ou seja, resultado de experiências, valores, desenvolvimento de informação de forma refletida e contextualizada. Levando em consideração que as empresas se mantêm competitivas por meio das atividades elaboradas pelos indivíduos que as integram, a GP vem se tornando, uma área estratégica, que também necessita inovar para atrair e reter pessoas que possam agregar conhecimento e criatividade às organizações. O termo gestão é proveniente do *latim* “*gestione*”, que significa ato ou efeito de gerir ou gerência. A palavra pessoa também vem do *latim* “*persona*” e indica um ser ou criatura, um homem ou mulher. Mediante isso, a GP é a função gerencial que preconiza participação das pessoas que atuam nas organizações para que alcancem os objetivos individuais e organizacionais almejados. O maior ativo que uma organização pode possuir é o seu capital humano, portanto, as pessoas (WANZELER *et al.*, 2018). Entre os fatores mais relevantes neste processo, está: a transformação na organização do trabalho, no vínculo entre as próprias organizações e as empresas, na visão moderna de como se encara a relação com o trabalho, e no comportamento do próprio mercado com as oportunidades e ameaças. A Figura 1 traz os processos de GP (BARBOSA; FILHO; SOUZA, 2018).

Figura 1. Processos de gestão de pessoas



Fonte: Gomes, Gomes (2018)

A GP é composta por várias atividades integradas entre si, visando obter efeitos colaborativos e multiplicadores para a empresa e para as pessoas que atuam nela. Portanto, a gestão e os processos relacionam-se não apenas aos processos em si, bem como, às políticas indispensáveis para administrar o trabalho dos seus colaboradores por meio da divisão de gerenciamento de pessoas em processos. Portanto, seu objetivo é sistematizar o

comportamento organizacional com relação às influências internas e externa (GOMES; GOMES, 2018).

De acordo com Wanzeler *et al.* (2018) e Gil (2019), para tanto, a GP assume uma função relevante no desenvolvimento estratégica da organização, na amplitude que lida com a propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à execução dos objetivos da organização. Os desafios mais evidentes são: identificação com a empresa, conduta ética, produtividade, flexibilidade de horário, segurança no emprego, *empowerment*, qualidade de vida e capacitação, atração e retenção de talentos. No tocante à identificação com a empresa, Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da organizacional e com suas finalidades; são os que “vestem a camisa. Sendo assim, a empresa precisa desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas qualidades (GIL, 2019). Em relação a conduta ética observa-se segundo Gil (2019), a expectativa de que as empresas se comportem de forma ética com seus consumidores, fornecedores, colaboradores e concorrentes vem-se intensificando. Tanto é, que diversas empresas vêm desenvolvendo códigos de ética delimitando processos a serem seguidos por seus colaboradores. Acontece, entretanto, frequentemente, que esses códigos são desenvolvimento genericamente ou pouco realista, dificultando aceitar que foram feitos para valer. Por outro lado, a produtividade para que as empresas se tornem competitivas, é preciso que seus RHs apresentem altos níveis de produção. Tanto é que, quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se demonstrar os índices de produtividade de sua mão de obra. Essa produtividade, por sua vez, varia de acordo com: capacitação e motivação. A capacitação para desempenhar um trabalho é atribuição do setor de GP, implementada através de ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (GIL, 2019). Além disso, a flexibilidade de horário, pois conforme Gil (2019), decorrente os avanços tecnológicas e novas formas organizacionais do trabalho, nem todas as atividades precisam acontecer no ambiente empresarial. Assim, cada vez mais, torna-se possível conferir mais flexibilidade ao horário de trabalho e até mesmo possibilitar que as obrigações sejam cumpridas em menos dias do que na típica semana. Por não se sentir preso a um horário, o colaborador pode se dedicar mais a cumprir suas obrigações do que a se esforçar para concluir sua jornada de trabalho.

Outro aspecto refere-se à segurança no emprego, notadamente em uma era marcada pelo *downsizing* e pela reestruturação, cortes de pessoal tendem a ser visualizados como atividade não somente natural, mas essencial para assegurar a competitividade empresarial. A

grande oferta de mão de obra corroborou significativamente para que as empresas dispensem empregados sempre que lhe for conveniente. Decorrente desse quadro, os empregados temem naturalmente por sua segurança no emprego, o que compõe umas das principais causas de estresses, que compromete o desempenho (GIL, 2019). Nesse caso, o *empowerment pode ser visto como um desafio relevante que vem sendo apresentado às empresas é relacionado à redução da dependência dos empregados com relação aos superiores e controle individual acerca do trabalho que realizam. Esse processo, designado como empowerment, é eficiente para conferir qualidade ao trabalho, implica dotar os colaboradores de habilidades e de autoridade para tomada de escolhas que tradicional são confiadas aos chefes (GIL, 2019).*

Nesse contexto, insere-se a qualidade de vida, pois de acordo com Gil (2019), durante muito tempo, a qualidade nas empresas era enfatizada somente na produção, porém, hoje se aborda também a qualidade de vida nos colaboradores. O que significa que eles precisam ser felizes, para tornarem produtivos, sentindo que o trabalho que realizam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Além disso, também se verifica que a atração e retenção de talentos se tora o elo entre conhecimento e estratégia organizacional inicia com as pessoas e cresce conforme a organização se expande. O conhecimento organizacional começa com a primeira pessoa que a integra, o fundador. A partir daí as demais pessoas que ingressam na estrutura, trazendo consigo experiências e conhecimento variados e vão incrementando o conhecimento organizacional. Portanto, a captação, atração e retenção de profissionais, além de sua capacitação e seu desenvolvimento, são funções de uma boa gestão de conhecimento (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014; FERREIRA, 2014). As atividades de atração e seleção são os primeiros contatos empresariais com os profissionais. Atrair e escolher são palavras que podem, resumidamente, delimitar essas atividades tão relevantes da GP. Somente após, atraídos e selecionados os novos contratados integraram à cultura da organização, iniciarão a realizar as atividades inerentes aos seus cargos, terão seu desempenho analisado, serão treinados para atender possíveis lacunas de desempenho e serão recompensados pelo trabalho (FERREIRA, 2014).

Segundo Ferreira (2014) e Dutra *et al.* (2017), há diversas técnicas e fontes de recrutamento que podem ser acionadas, que devem ser escolhidas levando em consideração o público-alvo. As principais são: anúncios em jornais e revistas especializadas; caça-talentos (*headhunters*); cartazes na porta da empresa; consultorias de RH; entidades governamentais; indicações; listas de divulgação de vagas (na internet); páginas (sites) corporativas ou de empregos (FERREIRA, 2014, DUTRA *et al.*, 2017). Cada vez mais as empresas estão em

busca do “talento”, de profissionais que se destacarão na organização e ser fonte de benefício competitivo. Du irão se destacar na organização e ser fonte de vantagem competitiva. Uma fonte de talentos cada vez mais relevante para as empresas são os programas de estágio e de trainee, que demonstram técnicas e fontes de recrutamento e seleção diversificadas (FERREIRA, 2014).

2.2.1 Gestão por competências

Segundo Mósca, Cereja, Bastos (2014), Nascimento, Santos e Estender (2017), O gerenciamento por competência prescreve que não basta que o conhecimento esteja na organização e seja compartilhado, porém é preciso também alocá-lo corretamente às áreas da organização que o demandam. A competência deve unir não somente o conhecimento de um tema específico, bem como a atitude e habilidade. A gestão de competências identifica aspectos humanos indispensáveis para obter e sustentar uma vantagem competitiva, através de uma série de habilidades, conhecimentos, atitudes somando valores ao profissional e na empresa.

Incrementar o capital intelectual abrange uma orientação para que cada indivíduo reconheça seu potencial e a possibilidade de desenvolvimento através do investimento em sua responsabilidade e inteligência, conferindo um diferencial competitivo à organização. O desafio é definir métodos para identificar e mensurar capital intelectual que lhe agregue valor. A relevância do capital intelectual é inevitável, especialmente se levados em consideração os processos de troca de informação e as características comerciais e de negócios no mundo atual (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014). No atual cenário novos atributos profissionais ganham relevância, é necessário adotar um novo direcionamento nos esforços de GP, e a gestão por competências encontra essa necessidade, e, talvez por isso, venha sendo adotada ou considerada em várias organizações (FERREIRA, 2015).

2.2.2 Gestão do conhecimento

Segundo Gil (2019), o conhecimento, tornou-se o principal componente da nova ordem econômica que se instaura entre o século XX para o século XXI. A riqueza passa a ser desenvolvida pela aplicação do conhecimento do que pelo capital ou trabalho. Desta forma, as maiores oportunidades de crescimento estão na mudança de organizações em negócios

vinculadas ao conhecimento. Desse modo, a partir das tecnologias de comunicação e informações emergem um novo paradigma social, descrito por autores, como sociedade da informação. A aquisição e utilização do conhecimento sempre configuraram um estímulo para as civilizações. O conceito de gerenciamento do conhecimento parte do pressuposto de que todo conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, integram a organização. Entretanto, todos os colaboradores que corroboram para esse sistema podem utilizar todo conhecimento presente na organização (OLIVEIRA *et al.*, 2018; LOUREIRO; BERTINETTI; 2009). A gestão do conhecimento vem se destacando nos últimos anos diante das contínuas transformações sofridas pelas empresas. O gerenciamento do conhecimento se destacou no discurso da Administração das últimas décadas. A dinâmica informativa atual é global, online e tem na tecnologia um poderoso meio de difusão ágil e fácil. A gestão do conhecimento é relacionada ao esforço sistemático feito pela organização para desenvolver, usar, reter e mensurar o seu conhecimento. Focaliza-se, portanto, na elaboração, assimilação, identificação, partilha e uso do conhecimento na organização. Este tipo de gestão incide no desenvolvimento e sistematização informativa, tanto na organização, ou entre os vários níveis estruturais da organização (SILVA, 2017; MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014; OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Conforme Gil (2019), a geração, armazenamento, disseminação, compartilhamento e gestão do conhecimento tornam-se, portanto, um novo desafio a ser enfrentado pelas organizações. A partir daí ocorreu a disseminação de termos como “capital intelectual”, “capacidade inovadora” e “inteligência empresarial”. E também de *Chief Knowledge Officer* (CKO), termo empregado para designar o executivo responsável por assegurar que a organização amplie o valor alcançando mediante seu emprego do conhecimento.

2.2.3 Gestão estratégica de pessoas

A alta administração organizacional, usualmente, dá grande atenção ao orçamento de capital, ou seja, aos gastos com ativos tangíveis. Mas em relação às competências essenciais, não existe o mesmo rigor e detalhamento. Esse espaço deve ser ocupado pela ação de GP da organização, não apenas com o objetivo de uma melhor adequação à estratégia da organização, como também levando em consideração que competências adequadas em atividades corretas provavelmente gerará um melhor âmbito trabalhista (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014).

Segundo Gil (2019) e Xavier *et al.* (2016), o planejamento estratégico de GP realiza uma função fundamental na conquista dos objetivos globais da organização, pois enfatiza as expectativas em torno do seu capital humano a média e longo prazo. Com efeito, o que o planejamento estratégico de GP é garantir que a organização disponha de funcionários qualificados, comprometidos e motivados para vantagens competitivas. A estratégia mais relevante, pois compõe que as pessoas se adequam em um ambiente de contínuas transformações e é valioso entender os indicadores que geram tais mudanças, sempre se atentando à realidade competitiva.

O planejamento estratégico pode ser caracterizado como uma série de atitudes frequentes que devem ser tomadas pelo gestor em uma sequência de tempo. Essa atitude vai conforme o líder como fator principal para agir toda a comunicação interna do grupo. O planejamento estratégico de pessoas pode ser disposto em três modalidades, Estratégico, Tático e Operacional. Nos níveis estratégicos as decisões são tomadas pelos diretores da empresa, apresentando qual trajeto deve seguido, de forma que a empresa é avaliada como um todo. O tático está vinculado aos setores empresariais, que são geridos por gestores organizacionais. No operacional, as decisões e ações são tomadas no cotidiano, envolvendo toda equipe (ANDRADE *et al.*, 2018; FERREIRA, 2015).

Conforme Debia e Silva (2017), ao se aplicar em uma organização a gestão estratégica de pessoas para alcançar o planejamento estratégico, pode-se obter uma fonte de vantagem competitiva, onde a função do RH começará na contratação dos funcionários com o perfil adequado à organização; até incutir o processo de gerenciamento direcionado aos objetivos organizacionais. Quando as pessoas possam ser reconhecidas como benefício competitivo para a organização, não é possível, possível falar em gestão estratégica quando o campo de GP, decorrente de suas atribuições, é reconhecida como estritamente operacional ou tem como principal função o ajustamento ou adequação às metas ou aos objetivos da organização. É preciso de que a GP seja reconhecida como parceira no processo de formulação e implementação estratégica da organização. O que implica não somente a redefinição das funções do órgão, bem como a disposição de novos papéis aos gestores de pessoas (GIL, 2019).

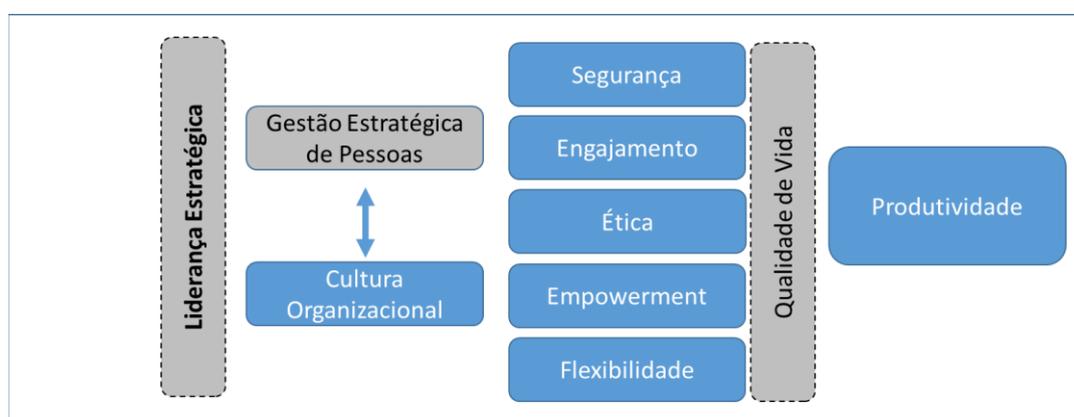
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme Barbosa, Filho, Souza (2018), Debia e Silva (2017), com o passar das décadas, é natural que as empresas e as pessoas passem por mudanças e assumam novos perfis, tornando a GP um desafio ainda maior. No moderno conceito, há características fundamentais, como: pessoas não são somente recursos e sim parceiros da organização, a organização visualiza as pessoas como seres humanos, as pessoas são ativadoras inteligentes de recursos organizacionais. A acirrada competitividade gerada pela globalização, fez com que as empresas demandassem de serviços e produtos mais qualificados para se manterem competitivas. Segundo Saad *et al.* (2018), a carência de estrutura e recursos para manter um departamento de GP não pode ser uma desculpa para não investir no desenvolvimento profissional de uma empresa, já que a presença de apenas um colaborador responsável traz credibilidade e confiança para quem está ingressando na mesma e gera uma nova visão para os que já estão. Um dos principais motivos pelo qual as empresas não veem a demanda de implantar esse departamento é pela confusão elaborada com as rotinas trabalhistas do setor de departamento pessoal, que, geralmente é gerenciado pela contabilidade. Gil (2019) e Chiavenato (2014), ponderam que, a GP enquanto prática sucede à Administração de Recursos Humanos, que, por sua vez, sucede à Administração de Pessoal. Só é possível, entretanto, citar Administração de Pessoal em um determinado local, identificando uma base industrial sólida. Esse campo está ampliando cada vez mais sua atuação e ultrapassando as fronteiras organizacionais, encontrando os agentes externos, conhecidos como *stakeholders*, que são, por exemplo, os fornecedores.

De acordo com Gil (2019), conforme é reconhecido o principal capital da empresa o intelectual, é razoável admitir que ela está ainda mais sujeita a perder seus empregados para outras empresas. As empresas que utilizam de alta tecnologia são particularmente sensíveis a este problema. A evasão de talentos pode interferir de forma negativa os processos de inovação e gerar atrasos no lançamento de produtos. Esclarecendo, entretanto, que a evasão de talentos não poderá ser evitada somente mediante compensação salarial ou oferecimento de vantagens indiretas. É necessário desenvolver condições para que os empregados desejem continuar na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal. Na Ilustração 2, a seguir, pode-se verificar as inter-relações dos efeitos com a função envolvendo a gestão de pessoas. Nesse caso, a gestão de pessoas contribuir significativamente para influenciar a cultura organizacional, pode inclusive remodelá-la com o intuito prévio de influenciar pessoas para se sentirem mais seguras, quanto maior o sentimento de segurança maior o engajamento, cujo processo de *empowerment* (delegação)

eleva o senso de responsabilidade, além de desenvolver e reter talentos, quando de fato as atividades delegadas sejam relevantes para o enriquecimento do cargo e do profissional. Por outro lado, comportamentos éticos são fundamentais para influenciar a confiança no relacionamento e na comunicação organizacional. Esses aspectos tendem causar influência na qualidade de vida mas, sobretudo o papel da liderança será fundamental para que as diversas funções possam proporcionar aumento da produtividade e, conseqüentemente melhorar os resultados da empresa.

Figura 02 - Inter-relações do processo de gestão de pessoas.



Fonte: os autores

Destaca-se que a liderança estratégica é um estilo para liderar, no qual o líder influencia a consecução de uma visão de futuro objetivada, moldando a cultura organizacional, obtendo recursos, planejando e organizando transformações por meio de diretrizes e políticas, e definindo consenso no ambiente global complexo e incerto, marcado por oportunidades e ameaças. A um dado momento do ciclo de uma empresa, o líder deve decidir que linhas estratégicas devem ser tomadas, portanto, é cada vez mais chamado a interferir nas áreas organizações e estas decisões têm uma relevante colaboração nas vantagens competitivas.

O sucesso na implementação de uma estratégica bem estruturada passa pela capacidade dos gerentes de atuarem em vários níveis e de alguma forma influenciar e encorajar seus colaboradores a alcançar níveis de desempenho altos. Estes líderes estratégicos orientam o processo de desenvolvimento de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimento tácitos, explícitos individuais, grupais e organizacionais para desenvolver inovações organizacionais. As pessoas que trabalham com este tipo de líder

possuem um aumento em relação a energia e produtividade. É necessário ressaltar que diversos autores distinguem o gestor e o líder. A diferença entre liderança e gestão, que está na orientação para mudança, no qual o papel do gestor garante a gestão e estabilidade organizacional, em contrapartida, o líder visa a transformação e indica o caminho a seguir de forma diferenciada como fator competitivo face aos seus concorrentes no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo contemporâneo configura-se por mudanças de toda ordem. A globalização e as tecnologias de comunicação e informação atuam no setor empresarial gerando mudanças em sua estrutura física, organizacional, na administração de serviços, logística de produtos e de pessoal. Mediante as contínuas e complexas transformações no mundo de trabalho e da competitividade, a inovação tem se tornado um diferencial incorporado aos vários processos organizacionais. O caminho do sucesso de qualquer estratégia passa pelo desenvolvimento de condições específicas que possibilita à organização identificar e gerar os recursos considerados importantes para obter vantagem competitiva sustentável, nesse caminho que se encontra o gerenciamento do desempenho da organização. O desenvolvimento organizacional ressalta um método ativo para administrar os conflitos, abordando indivíduos e grupos para compor equipes e debater as causas prováveis de conflitos organizacionais.

A contínua corrida por uma posição de privilégio no mercado ou, até mesmo, pela sobrevivência, tem levado as organizações a atuarem por meio de estratégias diferentes e mais elaboradas. Para tanto, é necessário identificar recursos e atividades que tragam vantagem competitiva, ou seja, que trazem condição para a superioridade de desempenho. Desta forma, ter conhecimento e controle do que ocorre dentro e fora da organização é primordial para o desempenho organizacional. Desenhar e implementar um sistema integrado de GP, que consiga articular todos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização, é um grande desafio, porém tornar esse sistema equilibrado, coerente, eficiente e eficaz é outro desafio. Nesse caso, a liderança é uma das responsabilidades sob a visão estratégica da gestão de pessoas para buscar a excelência organizacional, cujas ações levem à mudança da cultura organizacional ou fortalecimento da cultura existente, levando em consideração o enfrentamento da globalização, competitividade e de outras tecnologias. Num ambiente de elevada concorrência, a forma como se lida com a gestão de pessoas não é mais suficiente, é preciso destacar-se por meio da capacidade de

inovação. Logo, a gestão estratégica de pessoas tem seu destaque no ambiente organizacional por conta da crescente demanda das empresas conciliarem o comportamento organizacional e as finalidades da empresa. As práticas baseadas nos fatores-chave como, segurança, engajamento, ética, empowerment e flexibilidade devem ser disseminados em todos os níveis organizacionais a partir da liderança estratégica, de modo a melhor e fortalecer a qualidade de vida na amplitude do bem-estar do colaborador, assim como influencie ao aumento da produtividade. Em reforço a essas considerações, vale ressaltar que a pesquisa não coloca fim ao assunto, pois há possibilidades de desdobramento de pesquisa de maior alcance, que exijam maior tempo de consulta teórica sobre a gestão de recursos humanos atuando dentro da seleção por competências e a relevância nos estudos de desempenho humano como forma de estratégias, além da pesquisa meramente bibliográfica, tais como pesquisas de campo e pesquisa-ação, a fim de se confrontarem os pressupostos teóricos com os dados empíricos coletados dentro de empresas e organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Francisco de Assis de Carvalho *et al.* Gestão estratégica de pessoas: comportamento organizacional, *empowerment* e hierarquização nas organizações- um estudo teórico: *case report*. **J Business Techn.**, v. 7, n. 1, 2018.

BARBOSA, Joseane Alves; FILHO, Venâncio Borges Anchieta da Silva; SOUZA, Marcos Lázaro Dias de. Gestão de pessoas: uma perspectiva do desenvolvimento organizacional em redes de supermercados da cidade de Floriano-PI. **Revista da FAESF**, v. 2, n. 2, 2018.

CHAGAS, Francisca Nayara Maia das; GOMES, Giuliana Andreza Figueiredo Gil; QUIXADÁ, Joísa. **A gestão de pessoas como diferencial competitivo: destacando a importância das modernas ferramentas de RH**. UFERSA, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DEBIA, Carla Natiele Bassalobre; SILVA, Nicéia Luzia Selete. Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego. **Rev. Ciênc. Empres.** UNIPAR, Umuarama, v. 18, n. 1, 2017.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FARIAS, Jaceline de Souza; SANTOS, Leonardo de Assis dos; LICCIARDI, Norma. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 12, 2018.

FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e seleção de talentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

- _____. **Gestão por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2018.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2019
- GOMES, Camila Cabrera Gomes; GOMES, Luciane Silva. Análise do processo de gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa da região da campanha gaúcha. **Revista Eletrônica Ciência de Administração e Turismo**, v. 6, n. 2, 2018.
- GOMES, Cristina Valéria *et al.* Proposta de sistemática para gestão estratégica de pessoas em uma instituição pública. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 2, 2019.
- LOUREIRO, Maria Helena de Figueiredo; BERTINETTI, Mônica Picolo. **Gestão do conhecimento para o fortalecimento da gestão de pessoas dentro das organizações**. UNIFAMA, 2009.
- MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; CEREJA, José Ricardo; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- NASCIMENTO, Rejane Aparecida Mouzinho; SANTOS, Bruno Marco Cuer dos; ESTENDER, Antonio Carlos. Gestão de competências e a influência na avaliação do desempenho profissional. **Revista Terceiro setor & Gestão**, 2017.
- OLIVEIRA, Margarida *et al.* A importância da motivação na gestão de conhecimento nas organizações: um estudo numa empresa portuguesa. **ISLA Multidisciplinary e-Journal**, v.1, n.1, 2018.
- PINTO, Ana Flávia Aparecida. **Gestão de pessoas: percepções de representantes comerciais do setor calçadista**. Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Treinamento de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- SAAD, Danielle de Souza *et al.* A administração e a importância da gestão de pessoas em pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 6, Curitiba, 2018
- SILVA, Vinícius de Oliveira. **A gestão do conhecimento na percepção dos funcionários: uma análise em uma empresa atacadista do estado de Minas Gerais**. FACIG, 2017.
- WANZELER, Rafaela *et al.* Gestão de pessoas: visão estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 10, n. 2, 2018.
- XAVIER, Lisânia Doberstein *et al.* Gestão estratégia de pessoas e redução de custos: um estudo de caso no setor de logística de uma empresa. XVI Mostra de Iniciação Científica, 2016.