

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Marcos Roberto Martins¹

Lucimara Elias de Souza²

Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins³

Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI

Processos Gerenciais (EMD0208) – Prática Módulo I

26/06/2012

RESUMO

É notória a importância das pessoas para as organizações, uma vez que é através delas que ocorre a dinâmica das organizações. Dinâmica que é afetada tanto pelo ambiente interno da organização, como pelo externo. O ambiente externo é importante para as empresas, pois é através dele que são retirados os recursos das empresas, seja recurso humano, matéria-prima, informações, entre outros. Assim, se torna relevante observar que as pessoas precisam ser vistas como ativos importantes inteligentes e que podem contribuir para o gerenciamento das demais áreas da empresa. A partir dessas considerações, o presente paper busca discutir, através de uma revisão bibliográfica, como a gestão de pessoas pode contribuir para o desenvolvimento das organizações, tendo como foco principal a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, uma gestão eficaz de seus recursos humanos pode ajudar a empresa a alcançar seus objetivos e, ainda, alinhar seus interesses com o ambiente interno e externo, podendo desta forma, ser mais competitiva no mercado em que atua.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Importância das pessoas. Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo dos negócios se encontra em um ambiente de constantes mudanças, tanto nas empresas quanto nas pessoas. Segundo Chiavenato (2004), o mundo moderno é constituído por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços com ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Essas tendências são responsáveis pelas mudanças do ambiente.

Nesse cenário, o ambiente organizacional se tornou diferente e muitas vezes o que era dado como certo, hoje existe mais incerteza, em certa medida, devido

ao dinamismo inserido nas organizações que buscam ser competitivas no mercado. Dessa forma, as empresas para garantirem sua sobrevivência e estabilidade precisam agregar valor ao produto e manter uma competitividade sustentada para se destacar dos concorrentes e como consequência obter lucro.

Tendo em vista a dinâmica e os anseios do mundo dos negócios, tanto as empresas quanto as pessoas são afetadas, influenciadas e sentem o impacto deste ambiente. O ambiente externo é importante para as empresas, pois é através dele que são retirados os recursos das empresas, seja recurso humano, matéria-prima, informações,

¹ Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.

² Tutora Externa.

³ Professora.

entre outros. Assim, para que as empresas possam conquistar o sucesso é necessário se adaptarem ao mercado em que estão inseridas. Nesse sentido, as pessoas passam a desenvolver um papel fundamental uma vez que, é através delas que as estratégias ganham o direcionamento necessário para que os objetivos organizacionais sejam conquistados.

Isso pode ser evidenciado a partir das afirmações de Daft (2011), que sustenta que os gerentes de recursos humanos devem encontrar, recrutar, desenvolver e reter as melhores pessoas, para que possam alcançar sucesso empresarial. Isso retrata que o ambiente externo está frequentemente tentando, também, atrair as pessoas e, para que as empresas não percam pessoas importantes é necessário desenvolver planos de carreira e valorização constante das pessoas.

A partir dessas considerações o presente *paper* busca discutir, através de uma revisão bibliográfica, como a gestão de pessoas pode contribuir para o desenvolvimento das organizações, tendo como foco principal a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos. Para tanto, o presente trabalho está organizado em quatro tópicos.

Além da presente introdução, no segundo tópico faz-se o desenvolvimento do trabalho abordando a gestão de pessoas e trazendo os principais conceitos e, ainda, um subtópico com a importância das pessoas para as organizações. No terceiro tópico são tecidas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico é desenvolvida uma discussão teórica acerca do tema tratado e os principais conceitos que envolvem a gestão e pessoas. E, ainda, a importância das pessoas para as organizações a partir de recursos estratégicos e competitivos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A história do tema gestão de pessoas, para Marras (2000), começou com a necessidade que as empresas tinham de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos, para efeitos de pagamentos ou descontos, como ainda é praticado hoje. Ainda segundo o mesmo autor, o chefe desse setor da empresa costumava ser um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir um funcionário, ao ponto que ser chamado ao departamento de pessoal da firma foi por muitos anos sinônimo de ser chamado para acertar as contas. Os funcionários tiveram por muito tempo esse sentimento e possivelmente como ele, em algumas empresas, perdure até hoje (MARRAS, 2000).

Hoje, segundo Chiavenato (2004), o contexto da gestão de pessoas é formado por trocas de interesse mútuo entre pessoas e organizações, onde ambas as partes querem alcançar seus objetivos por intermédio da outra. Nesse sentido, o autor ainda ressalta que as organizações jamais existiriam sem as pessoas que com sua dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade conseguem alcançar os resultados desejados.

É possível observar que as empresas passaram a visualizar seus funcionários de uma forma distinta da que se utilizavam no começo do século passado, e a respeito desse tema, Chiavenato (2004) aponta três formas pelas quais as empresas hoje enxergam seus funcionários:

- Pessoas como seres humanos dotados de personalidade própria e diferentes entre si.
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais ao impulsionarem a organização e serem capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizado.
- As pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la

à excelência e ao sucesso.

Para Chiavenato (2004), o papel da gestão de pessoas é auxiliar o administrador em suas tarefas de planejar, organizar, liderar e controlar, pois ele não faz isso sozinho, mas sim acompanhado de uma equipe, que precisa estar bem preparada para desempenhar suas funções, logo, a gestão de pessoas age na preparação dessas pessoas. Para isso ela precisa agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar essas pessoas para que elas atinjam um nível desejado de desempenho (CHIAVENATO, 2004). Nesse sentido, a gestão de pessoas é definida como:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 6).

Assim, a gestão de pessoas surge para conciliar os objetivos individuais com os organizacionais, uma vez que, tanto as pessoas quanto as organizações dependem uma da outra, pois possuem uma relação de mútua dependência, na qual ambas as partes colhem benefícios recíprocos.

Marras (2000) argumenta que com a evolução das escolas administrativas, começa a ser valorizada a função de “cuidar das pessoas”, que até então era considerada uma atividade pouco importante dentro da organização, e que a partir daí ganha um maior *status*, alcançando o nível de gerência. Para ele, trata-se de um marco importante, pois a função que antes tinha um caráter puramente operacional passa ao nível tático, e mais adiante com a chegada da chamada era da informação, onde as pessoas começam a se

tornar ativos organizacionais cada vez mais valiosos, ela passa a ter caráter estratégico para a empresa.

2.2 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

As organizações funcionam por intermédio das pessoas, que delas fazem parte e que tomam decisões constantes em nome da empresa. São chamados de empregados, funcionários ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores (CHIAVENATO, 2004). A nomenclatura utilizada pelas empresas depende, muitas vezes, de como elas enxergam as pessoas e qual o papel que essas pessoas desempenham. Assim, geralmente, empresas mais modernas e que tendem a valorizar mais seus funcionários, normalmente utilizam nomes como colaboradores, por exemplo.

Dentro da visão moderna de gerenciar pessoas, dependendo de como são tratados, os indivíduos, estes podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, portanto, para a eficácia organizacional os indivíduos devem ser tratados como elementos básicos fundamentais. É preciso buscar meios de fazer com que as pessoas se sintam valorizadas, ou seja, dar reconhecimento a elas e não apenas dinheiro. As organizações para prosperarem devem estar cientes disso tratando seus colaboradores como parceiros e não como simples empregados controlados. (CHIAVENATO, 1999).

Na atualidade, os gestores estão cada vez mais conscientes de que são os indivíduos com suas competências que levam as organizações a atingir seus objetivos e realizar sua missão. Segundo Chiavenato (1999), a nova ordem mundial (globalização), trazida pela era da informação e do conhecimento, coloca o indivíduo no centro das atenções, pois eles com suas capacidades fazem a diferença na hora de tomar decisões. Para

tanto, as organizações para serem bem sucedidas, para prosperarem e se manterem competitivas, devem ser capazes de oferecer aos colaboradores condições para que eles desenvolvam suas competências, e essas competências sejam aplicadas em detrimento do desenvolvimento da organização, assim como também devem ser capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente, o dos colaboradores. (CHIAVENATO, 1999).

No atual contexto, é notória a importância que as pessoas têm em relação ao sucesso organizacional. Segundo Daft (2007), a ideia mais brilhante é automaticamente convertida em fracasso caso não tenha o pessoal adequado para desenvolvê-la. Por isso cabe à empresa viabilizar meios para desenvolver e reter o talento humano dentro do seu quadro funcional, pois são eles que irão determinar o sucesso ou não da empresa, e ainda quanto tempo esse sucesso vai durar, uma vez que cabe às pessoas, a capacidade de promover inovações que garantam a evolução da organização com o passar dos anos.

Para Chiavenato (2002), as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual. Assim, as organizações bem sucedidas se dão conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. Ainda de acordo com o autor a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

- **As pessoas como seres humanos**, profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de habilidades e conhecimento, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos

da organização.

- **As pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais**, mas, sobretudo, como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento pessoal. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos.
- **As pessoas como parceiras da organização**, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento etc., na expectativa de colherem retornos desses investimentos, como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira etc.

Quando se pensa nas pessoas como capital intelectual, a análise é a partir de investimentos e não custos. Esta nova forma de pensar traz para a organização retorno certo e para as pessoas melhoria na forma de trabalhar, satisfação profissional e possibilidades de desenvolvimento na carreira. Neste sentido é preciso ver as pessoas como parceiras, como recursos ativos e dinâmicos responsáveis por desenvolver a empresa e aumentar a competitividade.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) consideram que, embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente organizacional, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma organização. Nesse caso, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma

organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

As mudanças que ocorreram no tratamento das pessoas nas organizações, também trouxeram mudanças nos padrões de gerenciamento. Se antes era denominado como departamento de pessoas, hoje para Chiavenato (2004) são consideradas agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais, e podem se tornar uma importante fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Para corroborar com essa visão, de que as pessoas são fonte de vantagem competitiva para as empresas, elas precisam ser bem gerenciadas, faz-se válido citar o pensamento de Chanlat (1996). Assim, segundo o autor, em uma época na qual a tecnologia está cada vez mais à administração das coisas e em que os avanços tecnológicos são rapidamente copiados e apanhados pela concorrência, o diferencial decisivo de uma organização só pode derivar da qualidade do governo, velho tema conhecido de todos, mas que é difícil pôr em prática, porém, cujos efeitos são mais duradouros.

Nesse contexto, Chiavenato (2004) afirma que para que a gestão de pessoas possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos, pensando sempre na melhor maneira de administrar as estratégias de recursos humanos da empresa; infra-estrutura do local de trabalho; contribuições de funcionários; e as transformações e mudanças. Desse modo, a gestão de pessoas precisa ter uma estrutura e desenvolver posturas que dinamizem intensamente as suas potencialidades e

contribuam para o sucesso da empresa.

2.3 NOVOS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Uma vez que as pessoas, hoje, são mais valorizadas e têm um papel de destaque nas empresas, a gestão dessas pessoas deve acompanhar essa nova tendência. Para isso, a visão estratégica da administração de recursos humanos se torna imprescindível. De acordo com Daft (2011), a abordagem estratégica à administração de recursos humanos adota três elementos-chave. Primeiro, todos os gerentes são gerentes de recursos humanos. Segundo, os funcionários são vistos como ativos e dão à companhia vantagem competitiva. Terceiro, a administração de recursos humanos é um processo de ajustamento, integrando a estratégia e as metas da organização com a abordagem correta de administrar o capital humano da empresa.

Nesse caso, percebe-se que o papel central da atividade da gestão de pessoas é nas palavras de Lacombe e Heilborn (2008) que a equipe é o maior ativo da organização, sendo dever dos administradores selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe. Ainda segundo os autores, é função do órgão de recursos humanos na empresa orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a responsabilidade de seus funcionários, pedindo apoio sempre que necessário ao setor de recursos humanos.

Em nível organizacional, destaca-se a importância de programas de avaliação constante dos funcionários, bem como capacitação e aperfeiçoamento do pessoal através de programas de treinamento e desenvolvimento. Além disso, também programas de cargos e salários, bem como incentivos para reter os talentos nas organizações.

O que se percebe é que devido as constantes mudanças no mundo dos negócios, a gestão de pessoas não pode mais se restringir a questões burocráticas. É preciso ter o foco nas pessoas e como desenvolvê-las e, ainda, usar da melhor forma sua inteligência e habilidade. Assim, conforme Chiavenato (2004), os papéis da gestão de pessoas são muitos. A gestão de pessoas deve ao mesmo tempo desempenhar papéis operacionais, mas também, estratégicos. Assim, para que a gestão de pessoas possa adicionar valor à organização ela precisa servir seus objetivos e criar vantagem competitiva. Para isso, deve cada vez mais desempenhar papéis múltiplos e complexos.

Assim as pessoas são cada vez mais tratadas como talento humano ou capital humano, em detrimento a operários ou funcionários. Isso reflete que quanto mais a gestão de pessoas se comporta como uma parte estratégica da organização, mais os gerentes percebem a importância de gerenciar de forma correta as pessoas e tirar delas o melhor para a empresa, bem como contribuir para seu desenvolvimento e crescimento pessoas e profissional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto nota-se que a gestão de pessoas sofreu ao longo do tempo mudanças significativas em sua nomenclatura e que refletem de modo direto no tratamento das pessoas dentro das organizações. Verifica-se que se antes as pessoas eram vistas apenas como um recurso de que a empresa fazia uso para alcançar, principalmente, seus objetivos produtivos. Hoje, as pessoas passaram a desempenhar o papel de ativadores inteligentes capazes de proporcionar à empresa um diferencial competitivo. Pois se os recursos materiais são facilmente copiados pelos concorrentes, o que a empresa pode deter como um recurso estratégico e diferencial são as pessoas.

Um ponto importante é que a

competitividade das empresas pode estar atrelada à capacidade das pessoas em gerir da melhor maneira os recursos disponíveis no ambiente em que a organização está inserida. Uma vez que é a partir desse ambiente que são retirados os recursos para que a empresa utilize e os transforme em produtos e serviços.

Nesse caso, nota-se uma constante troca com o meio, no qual por intermédio das pessoas é possível se diferenciar no mercado e fazer o melhor uso de forma consciente e inteligente, proporcionando maiores benefícios para a empresa e para os clientes internos e externos. Logo, uma gestão eficaz de seus recursos humanos pode ajudar a empresa a alcançar seus objetivos e, ainda, alinhar seus interesses com o ambiente interno e externo, podendo desta forma, ser mais competitiva no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

BOHOLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHANLAT, JeanFrançois (Org.). **O indivíduo na organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos**

.....
humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**.
Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo.
Thomson Learning, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**.
Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo.
Thomson Learning, 2011.

LACOMBE, Francisco José Massat;
HEILBORN, Gilberto Luiz José.
Administração: princípios e tendências. 2.
ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva,
2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de
recursos humanos: do operacional ao
estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

