

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Ana Paula da Silva
Nathan dos Remédios Gonçalves

Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo

Taubaté – SP

2021

Ana Paula da Silva
Nathan dos Remédios Gonçalves

Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio César Gonçalves

Taubaté – SP
2021

Ana Paula da Silva
Nathan dos Remédios Gonçalves

Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio César Gonçalves

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

S586g Silva, Ana Paula da
Gestão de pessoas como diferencial competitivo / Ana Paula da Silva, Nathan dos Remédios Gonçalves. 2021.
78f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, 2021.
Orientação: Prof. Me. Júlio César Gonçalves, Departamento do orientador – Gestão e Negócios.

1. Inteligência competitiva (Administração). 2. Sociedades de pessoas. 3. Capital humano. I. Gonçalves, Nathan dos Remédios. II. Título.

658.4

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por iluminar meu caminho nesta jornada e me concedido força para seguir em frente e me permitir crescer a cada dia.

A minha mãe Cátia Souza dos Remédios, por todo amor, carinho, confiança e apoio em minhas escolhas. Agradeço por ser minha maior inspiração de força, que me ensina a cada dia a lutar pelo que amo.

A minhas tias Catiane Souza dos Remédios e Cassiane Souza dos Remédios pelo amor dedicado, pelo apoio e por serem luz na minha vida.

A meu Orientador Professor Me. Júlio César Gonçalves pelo conhecimento compartilhado paciência, humildade, incentivo e dedicação durante a elaboração desse estudo.

A todos amigos, familiares, que fizeram parte dessa conquista. Obrigado!

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, as bênçãos alcançadas, a oportunidade de estudo, pela força, fé e esperança que em meu coração depositou.

Aos meus pais Vicente de Paulo Silva e Lúcia de Fátima Silva não somente pelo incentivo e amor, como por todos os ensinamentos de integridade e perseverança. Vocês são meus maiores exemplos e me impulsionam sempre a buscar o melhor.

Aos meus irmãos, familiares e amigos, por todo carinho, incondicional apoio e motivação.

Ao meu companheiro e amigo Paulo Eduardo, que esteve ao meu lado, sempre presente nos com palavras de ajuda e otimismo.

Ao meu grande orientador, Prof. Me. Júlio César Gonçalves, pela dedicação de seu tempo, por todo conhecimento compartilhado e pelas contribuições valiosas dadas durante todo o processo, indicando a direção correta que o trabalho deveria tomar.

À Universidade de Taubaté e seus professores, por fazerem possível o sonho de me graduar.

A todos que fizeram parte desta conquista direta ou indiretamente, minha imensa gratidão

"Se você não gosta do seu destino, não o aceite. Em vez disso, tenha a coragem de mudá-lo do jeito que você quer que ele seja."

Naruto Uzumaki

SILVA, Ana Paula, GONÇALVES, Nathan dos Remédios. **Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo.**: 2021. 78 f Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Bacharel em Administração. Do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Diante das constantes transformações sociais, culturais e tecnológicas, um dos principais desafios enfrentados pelas organizações é a adaptação as mudanças do mundo globalizado afim de mante-se competitiva no mercado. As pessoas que antes eram consideradas meros recursos produtivos, passam a ser enxergados como seres repletos de habilidades e competências que quando bem desenvolvidas geram vantagem competitiva. Este estudo tem como objetivo principal o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica descritiva, com foco na Gestão de Pessoas, como diferencial competitivo, utilizando uma metodologia de pesquisa em livros, artigos e revistas científicas referentes ao assunto em questão. O pressuposto adotado é que a Gestão de Pessoas assume um papel estratégico importante na competitividade e no crescimento das corporações, por meio da valorização, meritocracia, retenção de talentos, associação de habilidades, métodos, políticas, práticas e desenvolvimento do capital intelectual. O estudo também visa identificar os principais fatores e impactos que a Gestão de Pessoas proporciona nos resultados. Espera-se que possa contribuir para o sucesso organizacional, possibilitando identificar alternativas e mecanismos vitais à sobrevivência do negócio, gerenciando os comportamentos internos e potencializando o capital humano, tendo como finalidade a melhoria contínua e maximização dos resultados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Vantagem Competitiva, Capital Humano.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	40
Tabela 2 – As três etapas da Gestão de Pessoas.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os três níveis da cultura organizacional.....	22
Figura 2 – Iceberg da cultura organizacional.....	23
Figura 3 – Cinco P's para estratégia.....	26
Figura 4 – Os desafios do terceiro milênio.....	42
Figura 5 – Pessoas são recursos ou parceiras da organização?.....	45
Figura 6 – As competências na organização.....	46
Figura 7 – A hierarquia das necessidades de Maslow.....	55
Figura 8 – Os diferentes estilos de liderança.....	67
Figura 9 – Esquema geral da liderança situacional.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

GP Gestão de Pessoas

RH Recursos Humanos

STF Supremo Tribunal Federal

QTV Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

RESUMO.....	08
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	11
SUMÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Tema do trabalho.....	15
1.2 Objetivo do trabalho.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Problema.....	16
1.4 Relevância do Estudo.....	16
1.5 Delimitação do estudo.....	16
1.6 Metodologia.....	17
1.7 Organização do Trabalho.....	17
2 A ORGANIZAÇÃO.....	18
2.1 Filosofia Institucional: Missão, Visão e Valores.....	19
2.1.2 Cultura Organizacional.....	21
2.2 Planejamento.....	24
2.2.1 Estratégia.....	25
2.2.2 Planejamento Estratégico.....	28
2.2.3 Planejamento Tático.....	29
2.2.4 Planejamento Operacional.....	30
2.3 Liderança.....	30
2.3.1 Importância da Liderança.....	31
2.3.2 Características de um Líder.....	32
2.3.3 Características de um Chefe.....	33
2.3.4 Líder X Chefe.....	34

3 AS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.....	36
3.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas.....	40
3.2 Conceituando a Gestão de Pessoas.....	43
3.3 Pessoas como Parceiras.....	45
3.4 Recrutamento e Seleção de Pessoas.....	46
3.5 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	50
3.6 Motivação.....	53
3.6.1 Motivação como Diferencial Competitivo.....	58
3.6.2 Qualidade no Atendimento.....	60
3.6.3 Satisfação e Fidelização de Clientes.....	62
3.7 Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo.....	63
4 RESULTADOS.....	67
5 CONCLUSÕES.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS.....	78

1 INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente dinâmico e competitivo as organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação, a flexibilização e adaptação às condições externas. No entanto, as abordagens anteriores baseavam-se em modelos caracterizado por papéis organizacionais burocráticos, decisões centralizadas e monopolizadas, com foco nas regras e procedimentos, padronização de comportamento, otimização de tempo, eliminação de desperdícios, como por exemplo, na industrialização clássica, que ocorreu no período de 1900 a 1950. Com ênfase nas tarefas e processos mecânicos, a eficiência era a preocupação, eram desenvolvidas medidas de padronização afim de permitir maiores escalas de produção a menores custos. Pessoas eram tratadas como meros recursos e não como seres repletos de habilidades, conhecimentos e capacidades cognitivas e intelectuais.

Após a Segunda Guerra Mundial, surge a industrialização neoclássica, promovendo melhorias na antiga abordagem e na estrutura organizacional.

O modelo antiquado do departamento de relações industriais, foi comutado dando origem ao departamento de Recursos Humanos com funções mais especializadas como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho, entre tantas outras. Esse período teve forte impacto na forma de administrar as pessoas, passando a visualizá-las como recursos inteligentes e não mais como um fator de produção. A estrutura desenvolve programas de Planejamento Estratégico, tornando-se funcional e mais flexível, mas não o suficiente capaz de eliminar a rigidez da decrépita estrutura burocrática e monopolizada.

Subsequente, tem-se a era da informação com início em 1990 que se estende até os dias atuais. As principais características desta nova era são as constantes mudanças e transformações sociais, culturais, tecnológicas e as novas condições de competitividade no mercado global, exigindo das corporações novos conceitos e modelos de gestão.

A Gestão de Pessoas foi uma das áreas que mais sofreu mudanças, na busca de novos paradigmas, perspectivas gerenciais, administrativas e equilíbrio dinâmico entre as necessidades individuais e organizacionais. Neste mundo repleto de mudanças e desafios, o capital humano é imprescritível para a constante renovação e um efetivo diferencial competitivo. Este fator despertou a necessidade de valorização e investimento nas pessoas, provendo competências e cultivando talentos. Com base nisso, elas assumem um papel de vital

importância nas organizações, tornando-se um de seus principais ativos, agregando inteligência ao negócio rumo a excelência e ao sucesso.

As pessoas quando motivadas, tendem a ser mais proativas, assertivas, inovadoras, promovem novas ideias e aumentam a produtividade, contribuindo com os resultados almejados. Investir no capital intelectual, significa investir no crescimento da organização.

Sendo assim, somente por meio de um bom investimento e gestão o capital humano será bem empregado. Gerir pessoas vem antes, durante e depois de gerenciar recursos do capital ou recursos empresariais, como máquinas, equipamentos e instalações. As empresas de sucesso percebem essa imprescindibilidade e se voltam a seus colaboradores como força impulsionadora de resultados dentro de uma corporação. (CHIAVENATO, 2000, p2).

1.1 TEMA DO TRABALHO

Este trabalho visa apresentar e descrever o tema proposto “Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo” bem como sua evolução e a importância do fator humano nas organizações, mediante as transformações e mudanças que permeiam o atual século.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

Salientar o quão importante é o papel da Gestão de Pessoas no desenvolvimento dos indivíduos nas corporações. De modo que, as organizações que investem nas pessoas, passam a contar com indivíduos engajados, criativos, motivados e comprometidos gerando vantagem competitiva no mercado.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é o de se desenvolver uma pesquisa bibliográfica descritiva, com foco na importância em investir no desenvolvimento e capacitação do capital humano nas organizações, identificando os fatores que contribuem para o sucesso das empresas que desejam se manter competitivas no mercado por meio de métodos e práticas da Gestão de Pessoas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Compreender a evolução do campo da Gestão de Pessoas após um árduo processo evolutivo, descrever as oportunidades e desafios da área e distingui a moderna Gestão de Pessoas dos antigos modelos obsoletos.

1.3 PROBLEMA

Ainda há empresas que tratam seus colaboradores como meros recursos produtivos e não como parceiros. Essa conduta ultrapassada gera a desmotivação e influencia diretamente no desenvolvimento e produtividade das corporações. As pessoas como parceiras investem na organização e estão alinhadas a sua missão e visão, como fonte de impulso capaz de direcioná-la a excelência e ao sucesso.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância desta pesquisa visa contribuir no entendimento da importância estratégica da Gestão de Pessoas no alcance de melhores resultados, desempenho e vantagem competitiva da organização.

As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem. (DAVEL, VERGARA, 2009, p. 31).

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo é realizado no município de Taubaté, localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

1.6 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho serão utilizados os seguintes métodos: Pesquisas bibliográficas, através de livros, artigos, trabalhos monográficos e revistas.

De acordo com Gil (2010, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Durante a elaboração deste estudo foram citados autores renomeados no assunto em questão para embasar o trabalho.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos, de modo que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se a introdução, o tema a ser estudado e sua relevância, os objetivos a serem alcançados, o problema a ser pesquisado, a delimitação do local onde o estudo foi desenvolvido, a estrutura metodológica aplicada e a organização do trabalho.

O Capítulo 2 trata-se da revisão bibliográfica, utilizada para a construção do trabalho que se inicia com a conceituação das organizações, posteriormente serão abordados temas como: os três setores da economia, filosofia institucional, cultura organizacional, planejamento, liderança e demais teorias que se relacionam ao tema deste estudo.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, responsável por estrutura todas as partes do estudo relacionados ao tema proposto. Serão abordados tópicos referentes as constantes mudanças no mundo dos negócios, a evolução da Gestão de Pessoas meio a este contexto, as novas formas de atrair, reter e motivar talentos, gerando conseqüentemente vantagem competitiva.

O Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos por meio desta pesquisa, a partir da análise e interpretação do tema proposto, identificando a importância da liderança e sua influência sobre as pessoas no ambiente organizacional.

No Capítulo 5 são realizadas as conclusões e sugestões para futuros estudos.

2 A ORGANIZAÇÃO

As organizações são constituídas por associação de pessoas, que juntas combinam esforços com o propósito de alcançar objetivos comuns. Sua existência se dá para suprir as necessidades e desejos de um grupo de consumidores do mercado, através da produção de bens ou serviços. Ainda:

Considerada um organismo vivo em constante movimento, a organização é formada por um sistema de eventos com uma dinâmica própria de valores e costumes onde a integração e a relação de dependência entre os sistemas são plenas, tanto na linha vertical, como na horizontal. Nesta perspectiva, o indivíduo, a sociedade, o ambiente e a organização tornam-se um conjunto indissociável e independente. (LIMA, 2009, p. 44)

De acordo com Cury (2000), a organização determina o papel de cada um de seus membros e suas atividades específicas. Ela funciona de forma colaborativa e é composta por um conjunto de *stakeholders* somados a todos os recursos materiais e financeiros, que juntos promovem resultados, além de englobar questões como estrutura, fluxo de trabalho, exigências legais e burocracias.

As corporações são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas, com tarefas, atribuições e responsabilidades definidas. Consiste em um sistema composto por um conjunto de subsistemas, que se relacionam de forma integrada. As pessoas e os setores trabalham de maneira interdependente, dependendo mutuamente uns dos outros, compreendendo as principais funções, processos e compartilhando propósitos, concluindo o trabalho de maneira satisfatória. Essa interdependência entre as partes beneficia um processo de comunicação mais livre de barreiras entre os indivíduos e setores.

As entidades interagem e sofrem impactos do ambiente interno e externo. Nas últimas décadas elas têm passado por um intenso processo de transformação, devido as constantes mudanças no mercado de trabalho. As informações chegam rapidamente, modificando o ambiente externo e exigindo delas a capacidade de adaptação e flexibilidade. Peter Drucker (1997) afirma que o conhecimento é o alicerce da organização, ele promove especialização e eficácia.

A sociedade é baseada em organizações, elas funcionam como instrumentos para a produção bens e serviços que os indivíduos necessitam, e possuem também um papel social, atendendo as necessidades da sociedade.

2.1 FILOSOFIA INSTITUCIONAL: MISSÃO, VISÃO E VALORES

As organizações ao serem constituídas devem planejar de maneira estratégica suas ações para atingir seus objetivos. O planejamento é uma ferramenta essencial que possibilita avaliar e definir as ações gerenciais, estabelecer metas e mobilizar recursos, indicando assim o melhor caminho a ser seguido pela empresa para o alcance dos resultados almejados.

As organizações possuem objetivos, políticas, crenças, princípios, ideais e visão de futuro. Sendo assim, é preciso construir uma cultura organizacional que transmita claramente o propósito e a filosofia da corporação, com o intuito de manter uma equipe envolvida, comprometida e alinhada às estratégias.

A implantação da filosofia institucional é essencial para a elaboração de um Planejamento Estratégico e inclui a definição da Missão, Visão e Valores da organização. Os três fatores direcionam e auxiliam os caminhos da organização, proporcionando uma visão clara dos propósitos da empresa, onde se pretende chegar e quais valores compartilham. Para elaboração de uma filosofia institucional, é relevante analisar o cenário atual, as tendências, as novas tecnologias e os *stakeholders* envolvendo todas as partes importantes nesse processo.

De acordo com Machado (2009), a missão é definida como a razão pela qual a organização existe, bem como seu papel na sociedade. Ela deve demonstrar de forma clara e objetiva a identidade e singularidade da empresa.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. (CHIAVENATO, 2005, p. 63).

A visão por sua vez, está relacionada a que lugar a empresa pretende chegar, as aspirações futuras e os objetivos a serem alcançados nos próximos anos. Ela estabelece como a organização se vê no futuro, a direção e a posição desejada, rumo aos objetivos a longo prazo. Segundo Chiavenato (1999, p. 51) “A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro. Representa o sonho de realidade futura de uma organização, o qual lhe serve de guia.”

Ainda, segundo Oliveira (2007):

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

Para Oliveira (2006, p.89), os valores transmitem “o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.” Já Chiavenato (2003, p.69), afirma que os valores são definidos como “o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. ”

Os valores expressam os princípios, as crenças, atitudes, virtudes, características, políticas e normas que norteiam os padrões de comportamentos de uma organização, uma vez que definem sua maneira de pensar e agir. Representam a filosofia da organização e determinam o modo de gerenciamento, os fundamentos éticos, os critérios, as condutas e a tomada de decisão, juntamente com a missão em busca de resultados positivos, alinhado a estratégia direcionando a atividade da instituição.

Para Tamayo e Gondim os valores são:

Princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63)

Observa-se então, o conjunto de elementos que desenvolvem a filosofia da instituição. A partir dela, os indivíduos contribuem com seus esforços pessoais como habilidades, competências e conhecimentos, agregando inteligência ao negócio cooperando com o crescimento da organização.

Diante disso, Chiavenato (1999, p. 7) afirma que as empresas devem “tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados”. Sendo assim, as pessoas vistas como parceiras e não mais como recursos de produção compõem o capital intelectual da corporação. Além disso, a organização precisa desenvolver políticas, práticas transparentes e estratégias que mantenham seus colaboradores motivados, engajados, alinhados e comprometidos as estratégias da empresa e a sua filosofia institucional.

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Maximiliano (1986), a cultura organizacional de uma instituição direciona a tomada de decisão, a maneira como pensar e agir, é a soma de seus valores, particularidades e ações. Constitui a essência da empresa, por meio de um conjunto de práticas e crenças estipulados através de valores e atitudes partilhados entre seus membros. Pode-se dizer que é a personalidade da organização, que a diferencia das outras empresas e influencia o desempenho e o modo com que as pessoas se comportam, a forma com que percebem a organização, os estilos de liderança, a estrutura organizacional, as estratégias e a maneira de lidar com desafios.

Compreende-se por cultura as condutas, práticas, crenças, hábitos, conhecimentos que retrata um conjunto de tradições, costumes, significados e valores compartilhados por um determinado grupo. Ela corresponde a soma que cultiva a padronização dos comportamentos e ao ato de aprender por meio da sociedade. Sendo assim, ocorre a aprendizagem social, que resulta na interação do indivíduo com o ambiente, no qual está inserido.

A cultura organizacional se manifesta na forma pela qual a organização direciona o negócio e se relaciona com seus colaboradores, fornecedores, clientes e demais *stakeholders*. Reflete a percepção gerencial da empresa e de seus colaboradores, que guiam o comportamento das pessoas de uma organização, conduzindo suas ações a fim de alcançar os objetivos almejados.

Para Schein (2001):

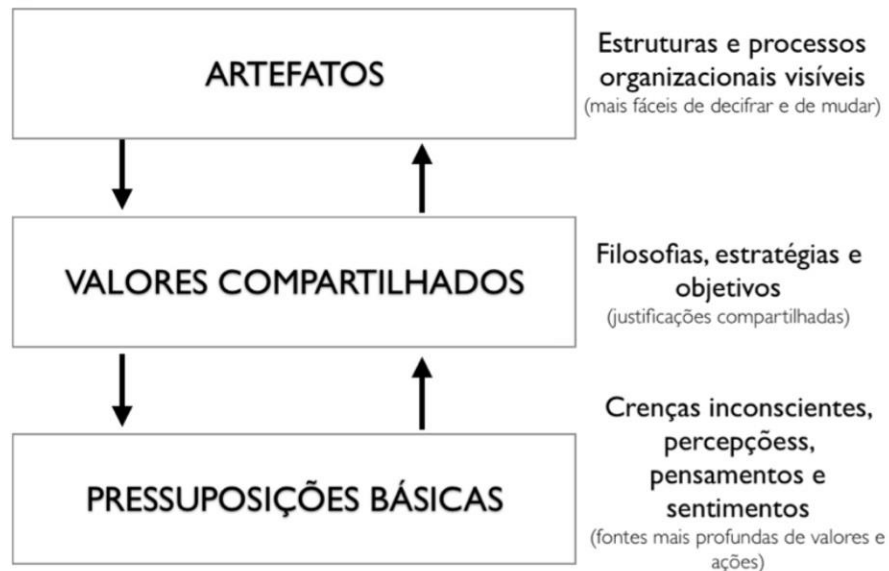
A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 2001, p.7)

A cultura organizacional juntamente ligada aos padrões e normas estabelecidas contribui para um bom desempenho da corporação, desenvolvimento de regulamentações e ações que possa agregar ainda mais a instituição devendo atuar de forma democrática e participativa promovendo confiança, motivação e espírito de equipe. Para Maximiliano (1986, p.59) a cultura organizacional “Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização”.

Chiavenato afirma “Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, 2004, p.121). A cultura organizacional é a identidade da organização e a distingue das demais, mesmo que operem no mesmo setor, cada uma possui sua personalidade e características próprias.

Para Schein (2001), a cultura organizacional é composta por três elementos, são eles os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos, relacionados na figura abaixo de acordo com Chiavenato (2014), conforme Figura 1.

Figura 1: Os três níveis da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2014) apud Schein (1992)

Os artefatos compõem a primeira camada da cultura organizacional, são os fatores visíveis, superficiais, elementos concretos e evidentes, os quais se pode observar, representam e transmitem a cultura. Os artefatos refletem a parte perceptível, o que se vê, são eles: o arranjo físico, os produtos, serviços, símbolos, linguagem, organograma, arquitetura, padrões de comportamentos, a estrutura organizacional e as práticas de gestão.

Os valores correspondem ao segundo nível da cultura de uma empresa, mais aprofundado que os artefatos, mas ainda sim perceptível. Eles representam as filosofias, crenças, objetivos e estratégias da organização. Pode-se considerar o manual de conduta que determina o comportamento de seus membros, definem a forma com que realizam as atividades e orientam a tomada de decisão.

Os pressupostos compõem o terceiro nível, caracterizado por ser o mais profundo e oculto, atua de forma inconsciente e trata de aspectos mais enraizados e invisíveis, difíceis de identificar. Eles refletem os valores, as crenças e percepções, que praticados em situações adversas no ambiente interno e externo, resolvendo problemas e obtendo resultados positivos, as experiências são validadas e transmitidas para todos os membros, como a maneira correta de se portar diante de uma situação, de pensar e agir, consolidando-se e tornando uma verdade indubitável e um pressuposto básico servindo de orientação e direção aos colaboradores. Relaciona-se a capacidade de influenciar os membros de determinadas formas dentro da organização. Considera-se o nível mais difícil de ser mudado, visto que as percepções e convicções saem do princípio da crença e se tonam uma verdade atuando de forma inconsciente, imaterial e invisível.

A cultura organizacional, na visão de Srouf (1998, p. 168), “não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização.”

Os três níveis são primordiais e integram a cultura corporativa, cada um com seus aspectos principais e características específicas, partindo do ponto mais visível para os mais ocultos, internalizados e enraizados, que orientam os comportamentos, as condutas e procedimentos da organização.

Pode-se fazer uma analogia a um Iceberg, a ponta do Iceberg representa os elementos visíveis, já a base é composta por aspectos mais profundos, conforme a figura 2 abaixo:

Figura 2: Iceberg da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2014)

Sendo assim, a Cultura Organizacional institui a personalidade da empresa, direciona as ações, os modelos de gestão, posicionamentos, atributos ideológicos e quando bem estabelecida, com crenças e valores coerentes, alinhadas a visão e as estratégias do negócio, favorece sua permanência no mercado, seu aprimoramento, desenvolvimento e progresso.

2.2 PLANEJAMENTO

De acordo com Bateman e Snell (2009, p. 117) “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

O ato de planejar consiste em um processo com uma sequência de etapas e tarefas bem definidas que levam a determinado fim. Essa função é imprescindível nas organizações, por meio dela é possível definir a direção a ser tomada, em busca dos resultados almejados. No entendimento de Chiavenato (2003), o planejamento, compõe o processo administrativo, associada a organização e estruturação dos objetivos estipulados e o modo com que serão alcançados, podendo ser desenvolvido a curto, médio e longo prazo

Peter Drucker (1997) afirma que planejar é “preparar-se para o inevitável, prevenindo o indesejável e controlando o que for controlável”. Entende-se que por meio do planejamento é possível prever cenários, ampliar as chances de sucesso, reduzir as incertezas, mediante a análise de uma realidade e sua influência futura, ou seja, as decisões presentes que refletirão nos processos de desempenho futuro. Posto isso, diante de situações presentes projeta-se o futuro, agindo de maneira proativa e não reativa aos acontecimentos. Para tal é preciso, determinar os objetivos, definir a situação presente, estabelecer as premissas, analisar as possibilidades, indicar as melhores alternativas a serem implementadas no processo e verificar os resultados.

O planejamento direciona a corporação, atuando de forma sinérgica, define os parâmetros de controle, identifica as mudanças e interferências futuras, adequando as ideias aos objetivos e estratégias da corporação de forma eficiente e eficaz. Trata-se de um processo que racionaliza a tomada de decisão, seleciona as tarefas e aloca os recursos necessários ao plano de ação previamente estabelecido.

Compreende-se então que o planejamento é um processo contínuo que norteia a organização em direção aos objetivos determinados de antemão e corresponde a situação, a

condição ou cenário futuro desejado. Conhecendo a organização, seus processos, seus pontos fortes e fracos, seus objetivos e visão de futuro. Desta forma, como bússola, direciona os esforços dos membros de uma organização a cooperar com o plano. No entanto, é de suma importância a implantação de diretrizes e ferramentas estratégicas como auxílio, assegurando a permanência da corporação no mercado e seu crescimento.

2.2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia, tem sua origem na antiguidade, guiando os interesses das pessoas ou da coletividade e com o passar do tempo ganhou alta visibilidade no âmbito militar. Deriva do termo *strategos*, quer dizer “general”, de modo literal significa a “arte do general”. Neste contexto, Meirelles (1995) destaca “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho”. Percebe-se então, a existência de um conflito e disputa cujos envolvidos procuram proteger seus próprios interesses e por meio de estratégias, encontravam formas de vencer seus oponentes.

Diante do mundo moderno, competitivo e informacional, o conceito de estratégia amplia-se, desenvolve-se e estende-se a outros campos, com destaque para o contexto empresarial. Em analogia do campo militar para o meio corporativo, a estratégias estabelecem os caminhos ao alcance dos objetivos almejados, gerando vantagem competitiva com relação a seus concorrentes.

De acordo com Mintzberg e Quinn (1991), a estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”. Já para Meirelles e Gonçalves (2001) a estratégia é comparada a “disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”.

Michel (1990) define a estratégia como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”. Trata-se de um mecanismo que interage com o meio interno e externo, designa os recursos da organização para atingir as metas de longo prazo, reduzindo as ameaças, identificando as oportunidades em busca de bons resultados, atuando de maneira flexível as mudanças imprevisíveis do meio externo.

Para Chiavenato (1999), a estratégia está relacionada a atuação global da corporação e o ambiente no qual está inserida. Posto isso, a estratégia analisa o contexto, o posicionamento

de mercado da organização, a vantagens e desvantagens, seus pontos fortes e fracos e define de forma apropriada o modo com que os resultados serão atingidos, direcionando os passos da corporação, tendo em vista os fatores internos, externos e onde se pretende chegar.

Oliveira (2009) ressalta que as organizações possuem domínio apenas de fatores internos, os quais são possíveis mensurar, antecipando-se ao risco. Já os fatores externos, são aspectos que fora do controle da corporação e não podem ser alterados por ela. Percebe-se então, que o meio externo possui grande influência nas corporações. Diante disso, com o intuito de minimizar os impactos é preciso observar as mudanças, se atentar as tendências, analisar o cenário de forma inteligente, competitiva e dinâmica, gerenciando o risco por meio de diretrizes estratégicas e ações diante das alterações do ambiente.

Segundo Mintzberg (1994), ao definir estratégia afirma que ela atua de cinco formas, considerando os cinco “P”, sendo eles: plano (plan), padrão (pattern), posição (position), perspectiva (perspective) e pretexto (ploy), de acordo com a figura 3 abaixo:

Figura 3: Cinco P’s para estratégia

• A estratégia é um Plano – Uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.
• A estratégia é um Padrão – Coerência em comportamento ao longo do tempo.
• A estratégia é uma Posição – Localização de determinados produtos em determinados mercados.
• A estratégia é uma Perspectiva - Maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
• A estratégia é um Pretexto – estratégia é um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Fonte: Adaptação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010; p. 24-26)

Chiavenato define os aspectos fundamentais nas estratégias organizacionais:

- É considerado o nível mais elevado que atua de maneira estratégica ligado a um conjunto de habilidades conceituais, encarregado de determinar as metas e estratégias globais da organização;
- Trata-se de uma projeção, executada a longo prazo que determina como a corporação pretende estar futuramente. Define também os desígnios e metas futuras, alinhados a missão, com foco na visão do negócio;

- Abrange toda a organização a fim de adquirir sinergia entre seus membros, por meio de um conjunto de esforços individuais direcionados ao mesmo objetivo;
- É um método que favorece o processo de aprendizagem e promove conhecimento à corporação, identificando as falhas ou irregularidades, as corrigindo, aprendendo e se desenvolvendo diante circunstâncias, tornando-se mais eficiente frente aos desafios do mundo moderno.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 27), as estratégias atuam de forma flexível e versátil, ou seja, se necessário for, é possível remodelar e modifica-las, realizar adequações e ajustes defronte de mudanças de acordo com o contexto, sendo elas deliberadas ou emergentes. As estratégias deliberadas advêm das estratégias pretendidas, elas são estabelecidas pela organização, por meio de um planejamento em um dado período, a ser implementado. Já as estratégias pretendidas são caracterizadas por definir o que a organização tenciona, deseja, antes mesmo de uma análise mais precisa, podendo ser implementada ou não. As estratégias emergentes são aquelas que surgem durante a realização da estratégia, mediante a acontecimentos inesperados ou mudanças observadas no ambiente, contudo, não foram claramente pretendidas. Por meio dela é possível adequar o que está fora do planejado. Têm-se, ainda, as estratégias realizadas e não realizadas. As realizadas são todas as estratégias executadas em sua totalidade, sendo elas emergentes ou deliberadas. Já as não realizadas referem-se a estratégias que não foram implantadas devido à má formulação ou até mesmo transformações do ambiente.

Cada autor define um conceito específico de estratégia de acordo com sua visão. Dentre os muitos conceitos de estratégia, em resumo ela é considerada a ponte que conecta os meios a determinados fins, mapeado os passos e traçando os melhores caminhos, analisa as oportunidades e ameaças do ambiente externo, defendendo seus interesses e fazendo uso inteligente de recursos, instituindo um padrão de comportamento perante os riscos e desafios. A formulação de estratégia demonstra a imprescindibilidade de determinar os objetivos e como devem ser alcançados. No entanto, para a atua de maneira eficaz, é preciso desenvolver a missão, visão, valores, elementos e ferramentas estratégicas que assegurem sua continuidade no mercado competitivo.

2.2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Chiavenato (2004), afirma que o ato de planejar é uma função gerencial distribuída em todas as camadas da organização. O planejamento pode variar de longo a curto prazo, além de envolver a organização como um todo, seus setores e atividades. Com isso, pode ser dividida em três modalidades que se coexistem com o intuito de atender as necessidades da corporação, sendo eles: planejamento estratégico, tático e operacional.

Planejamento Estratégico é um processo sistêmico que orienta as ações, a direção correta a ser seguida pela empresa, permite arquitetar o futuro desejado e traçar maneiras de alcançá-lo. Além disso, ele atua de maneira dinâmica e flexível se ajustando as variáveis imprevisíveis do ambiente, reduzindo riscos e aproveitando as oportunidades.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

De acordo com Oliveira (2008), a princípio é preciso definir a situação atual da organização, frente ao destino desejado, análise e identificação de oportunidades, os riscos do contexto externo, pontos fortes e fracos da corporação.

Para Chiavenato (2010, p.76), a *Gestão de Pessoas (GP)* deve participar ativamente na elaboração deste processo, alinhando assim as competências e talentos aos objetivos da corporação. Sendo assim, esse instrumento promove maior competitividade, e favorece a aprendizagem organizacional.

O Planejamento Estratégico para Carvalho (2006), “é um processo administrativo organizado, o qual objetiva organizar e conduzir as diversas atividades gerenciais à vista de propósitos estratégicos previamente determinados”. Trata-se de uma ferramenta atribuída aos níveis mais elevados da empresa, cabe a ele definir as estratégias e as condutas a um contexto previamente estabelecido, em busca dos resultados almejados. Para a formulação e implementação, primeiramente é preciso efetuar a análise e diagnóstico dos fatores externos, reconhecendo as possibilidades futuras, gerindo riscos, identificando os pontos fortes e fracos a fim de traçar caminhos que proporcionem melhores oportunidades.

Segundo Lima (2012), com o intuito de conduzir a organização no desenvolvimento do planejamento estratégico, pautando as metas de curto a longo prazo; a melhor alternativa é de

agregar essas metas e a base do próprio planejamento no DNA corporativo, através de propósitos, valores e visão de futuro compartilhados pela organização. Esse conjunto de princípios e éticas fundamentais sendo a missão, visão e valores.

Para elaborar um planejamento estratégico eficaz, as organizações necessitam primeiramente definir suas tarefas e os objetivos da empresa como, realizar o aperfeiçoamento da missão e visão estratégica, traçando cenários, agindo de forma previamente estabelecida, definindo metas e ações, levando em consideração a situação em que a empresa se encontra e a posição que deseja alcançar.

O planejamento estratégico possui quatro pilares, são eles: as oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes. As oportunidades e ameaças pertencem ao ambiente externo, os quais a organização não possui controle, diante das mudanças e transformação no macroambiente. Cabe ressaltar que observando essas questões, se identifica as potencialidades e fraquezas, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa (ZACCARELLI, 2003).

Conclui-se que um planejamento estratégico bem estruturado proporciona grandes benefícios a organização, facilita a tomadas de decisões tornando-as mais assertivas e coerentes, auxilia a análise de oportunidade externas e fornece melhor aptidão para adaptação as constantes evolução do mercado.

2.2.3 PLANEJAMENTO TÁTICO

Também conhecido como planejamento funcional ou administrativo, o planejamento tático é traçado a médio prazo e pode ser considerado o elo de intermediação entre o nível estratégico e operacional, encarregado de fornecer condições para atingir os objetivos estabelecidos na estratégia organizacional. Operando de modo detalhado e específico, pensado a nível departamental com o intuito de desdobrar a estratégia nas suas áreas de atuação, implanta e desenvolve métodos e práticas determinados no planejamento estratégico, mobilizando recursos de forma eficiente, e envolvendo os setores a fim de guiar o processo decisório da empresa.

Chiavenato (2003) relata que:

O administrador utiliza o planejamento tático para delinear o que as várias partes da organização – como departamentos ou divisões – devem fazer a fim de que a organização obtenha sucesso no decorrer do período de um ano de seu exercício. Os

planos táticos geralmente são desenvolvidos para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade. (CHIAVENATO 2003, p.228).

Sendo assim, o planejamento tático especifica onde e quando realizar na prática as linhas gerais definidas no estágio anterior, delineando os planos e ações direcionados às atividades organizacionais, promove o alinhamento da empresa e mediação entre o nível estratégico e operacional.

2.2.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional define os métodos e processos que deverão ser utilizados na execução de tarefas para que a empresa alcance os objetivos pretendidos. Projetado a curto prazo, micro orientado as atividades e procedimentos, controla a rotina organizacional, relacionando suas atividades e desenvolvendo planos de ação para desdobrar o plano tático em ações práticas atingindo propósitos estratégicos, passadas aos membros da organização especificando “como fazer” e “o que deve ser realizado”.

Conforme Kwasnicka (1981, p. 157) “o planejamento a curto prazo tem características em que a incerteza é menor nas decisões e, portanto, essas decisões são de mais fácil reversão”. Percebe-se que o tempo é um fator determinante na distinção entre o planejamento estratégico e operacional e que as decisões estratégicas são mais difíceis de se projetar, avaliar e analisar, já as operacionais são imediatas.

Charnov (2009), afirma que o planejamento operacional está relacionado a atividades do dia a dia, do cotidiano da corporação na execução de tarefas específicas obtendo os resultados esperados. Pode ser considerado como a formalização de procedimentos, definição de recursos e cronograma de trabalho, promovendo melhores condições para sua realização e objetiva garantir que tudo seja realizado dentro dos padrões estipulados pela organização.

2.3 LIDERANÇA

A interpretação de liderança recebeu uma nova perspectiva com o passar do tempo, tendo em vista o entendimento da importância das pessoas dentro das organizações. Liderança é a aptidão de elevar uma equipe a seu potencial máximo ao alcance dos objetivos organizacionais e dos indivíduos.

Liderar é o ato de conduzir os membros da organização, orientar as tarefas, deixá-los cientes das estratégias e metas do negócio, além de desenvolver e aprimorá-los objetivando o crescimento profissional, envolvendo as pessoas em busca da melhoria contínua, conduzindo-as à direção correta. A liderança deve ser constantemente melhorada, promovendo a motivação, inspiração e confiança, favorecendo assim o crescimento da organização, rumo ao cumprimento das metas estabelecidas.

Com este entendimento a função do líder está relacionado ao desenvolvimento de habilidades a fim de guiar os colaboradores rumo ao sucesso organizacional. A função de planejar, desenvolver, controlar e agir são partes da função gerencial.

O meio corporativo competitivo necessita de líderes para a construção de um ambiente motivador, estimulando as pessoas e possibilitando o desenvolvimento de melhores equipes, mais engajadas e empenhadas em busca da melhoria contínua. Segundo Maximiano (2004, p. 78) “Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”

Chiavenato (2005) segue a linha de pensamento, a qual se define liderança e gerência como coisas distintas, desta forma: um bom gerente necessita de habilidades de líder, mas um líder não necessariamente é considerado um gerente. Logo, a liderança não é algo limitado a gerência de uma organização, ela deve estar presente em toda a empresa para que então todos os níveis hierárquicos tenham estímulos e progresso em seu desenvolvimento. Contudo, sua base está presente na gerência, pois na mesma são identificados os interesses organizacionais e alinhados aos interesses de seus colaboradores trabalhando com propósitos mútuos a serem cumpridos.

2.3.1 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Um líder extrai o potencial de toda sua equipe para atingir os objetivos da corporação, pois nenhuma evolução e crescimento se faz através de fraqueza. Pode-se usar de diversos métodos e ferramentas para que todos sejam totalmente envolvidos nas metas pré-estabelecidas, no entanto é preciso que o responsável por conduzir as pessoas atue de forma dinâmica, inteligente, criativa, flexível e eficaz.

O crescimento de uma organização depende diretamente dos colaboradores, por serem os responsáveis de colocar em prática os planos elaborados. Tendo em vista sua influência, um

ambiente motivador se torna essencial para o crescimento almejado pelas empresas em virtude do desejo de se manter competitiva.

De acordo com Goffee e Jones (2004), existe a necessidade de um líder com visão, energia, coragem e direção estratégica, pois como exposto possui grande capacidade de guiar os colaboradores ao melhor caminho, promovendo resultados positivos no negócio.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Líder é o indivíduo apto a mudanças, a evoluir e não se limita com pequenas conquistas, mas visa o crescimento constante e inspira seus companheiros a se desenvolverem, a atingir as metas pessoais e profissionais, tornando-se uma referência para determinado grupo. Desta forma, faz-se fundamental para o crescimento das organizações, ele deve ter aptidão em inspirar sua equipe, direcionando os membros a resolução de problemas organizacionais, estimulando e desenvolvendo dos talentos. Além disso, o sucesso não é uma conquista individual, mas de todos os envolvidos.

Segundo Hunter em seu livro *O Monge e o Executivo* (2004), as características de um líder são:

- Honestidade, confiabilidade e responsabilidade;
- Agir com respeito ao próximo;
- Comprometimento com o trabalho e com a equipe;
- Ser cauteloso;
- Saber ouvir;
- Conquistar a confiança das pessoas;
- Encorajar as pessoas.

Para Cohen (2003), o líder necessita desenvolver o pensamento estratégico, coordenar mudanças, promover capacitação, incentivos, influenciar as pessoas por meio suas habilidades, mantendo-as unidos, direcionando-as ao caminho desejado.

Os estudos evidenciam que liderança é um conjunto de habilidades obtidas através de aprendizado teórico e/ou prático ou dons naturais de um indivíduo. Há diferentes estilos de liderança, sendo eles:

- A) Autoritário – definida pela centralização das decisões, nesse método liderança tem como base o poder, mantendo controle sobre as pessoas. Com uma posição ditadora não aceita

- sugestões, ordenando aos colaboradores ao cumprimento de regras de forma autoritária e sob pressão;
- B) Democrático – líder envolvido com sua equipe, fornecendo *feedback*, incentivando a realização de um plano de ação ao alcance das metas. Neste estilo de liderança, a equipe é a grande portadora de conhecimento e participa das decisões. A comunicação é clara e transparente com os colaboradores, visando expandir as ideias;
 - C) Liberal – pode ser vista como o oposto da liderança autoritária, com foco no liderado. Desta forma, acata as ideias do grupo por considerá-los dotados de inteligência e capazes. Neste modelo o, líder torna livre a tomada de decisão, com pouca participação e influência no processo, possibilitando com que os membros sejam capazes de tomarem decisões;
 - D) Situacional – este modelo é adaptável. Se estuda os níveis de maturidade e capacidade dos colaboradores, assim o líder analisa diferentes questões e situações considerando as informações relevantes, ajustando e adaptando seu modelo de liderança as necessidades do indivíduo;
 - E) *Coach* – além dos objetivos de crescimento competitivo, este perfil almeja o crescimento profissional de seus colaboradores. Desta forma, ele tenta desenvolver o potencial dos envolvidos e por consequência, atingir as metas da organização. Nesse modelo o *feedback* é essencial, para que busquem melhorias através de reconhecimento e correção.

Por fim, nota-se as variedades nos estilos de liderança, não sendo possível definir um estilo determinante, considerando que as organizações operam de modo diferente uma das outras e cada nível é capaz de administrar seus recursos de forma positiva, adaptando-se as demandas da organização.

2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE UM CHEFE

O termo chefe é atrelado a posição de poder, autoridade e ao maior ponto em uma hierarquia. Ele é responsável por “comandar” funcionários, delegar que deve ser realizado para atingir os objetivos da corporação, sendo ele o foco de poder de uma organização.

O chefe é a figura temida de comando. As pessoas são consideradas meros recursos ao alcance de um único propósito, o lucro. Como ferramentas, devem ser eficientes buscando

maximizar os resultados, desempenhando as tarefas a ele atribuídas sem falhas, pois nesta visão o funcionário é o único responsável por seu desempenho dentro da organização.

Dito isto, esse modelo autoritário não é capaz de enxergar a necessidade de estímulo, mas promove uma sensação de medo aos colaboradores em acatar e se submeter a todas as condições impostas a fim de manter-se no trabalho. O chefe não compartilha o sucesso organizacional com a equipe e não reconhece seus méritos e contribuições.

Segundo Mussak e Cortella (2009), poder é ter a influência, por seu cargo ou posição, e fazer com que os colaboradores obedeçam a suas ordens, mesmo que diferindo de sua opinião. No entanto quando utilizado esse poder, ao longo do tempo, há desgaste nas relações, e riscos de futuros conflitos. Devido aos conflitos, as organizações têm abandonado essa postura, a qual coage o colaborador.

O chefe perde a oportunidade de manter relações saudáveis e um laço de parceria com os colaboradores. Sendo assim, percebe-se a importância de utilizar níveis superiores ao desenvolvimento de equipes de trabalho em busca do crescimento conjunto tanto da empresa quanto dos indivíduos.

Desta forma o modelo de chefia tem-se desgastado ao longo do tempo, trazendo a necessidade de líderes, visto que a organização necessita de uma gama de conhecimento e competências em conjunto com uma equipe de talentos, rumo ao sucesso da corporação.

2.3.4 LÍDER X CHEFE

Segundo Motta (199) o colaborador contemporâneo não irá desejar ser apenas uma ferramenta, mas almejará participar e colaborar nos processos decisórios de uma organização e contribuir para sua evolução.

Com o crescimento do mercado, as novas condições e competitividade, as organizações tiveram que se adaptar para se manterem competitivas. O conceito de líder e chefe tem o mesmo propósito, sendo planejar, organizar, dirigir e controlar, almejando o sucesso de uma empresa, entretanto, o que possibilitará isto é a capacidade de influenciar pessoas. Se trata de saber como administrar os comportamentos e estimular seus colaboradores, de forma com que eles possam evoluir, cumprir suas funções e obter crescimento como profissionais em conjunto com a organização.

A visão prejudicial da posição de chefe dá lugar a liderança, na qual o foco é o progresso da equipe junto à organização. Liderar é o ato de possibilitar o crescimento de uma empresa através de seus talentos, extraindo potencial de todos os envolvidos.

Cabe ressaltar que o papel do líder não deve ser confundido com a chefia. Ser líder não é ser chefe, mas sim potencializar as habilidades, competências e promover conhecimento de um grupo, em busca dos objetivos desejados. Tourinho (1981, p. 58), afirma que o chefe é caracterizado como aquele que exerce o poder, já o líder “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

3 AS MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DOS NEGÓCIOS

Defronte do atual cenário empresarial, as organizações procuram se adaptar as incessantes transformações do mundo globalizado. O mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, exige das corporações flexibilidade. A mudança tornou-se indispensável para a sobrevivência, crescimento e vantagem competitiva das empresas.

De acordo com Chiavenato (2008), não basta apenas proferir a mudança, é preciso agir, assumindo uma posição frente a ela. Surge a necessidade de substituir os antigos modelos de gestão diante das novas imposições do mundo moderno. Além disso, acompanhar as transformações mercadológicas, tecnológicas, a globalização, a acirrada concorrência do mercado e a adequação das empresas às instabilidades do meio externo.

As corporações precisam introduzir um posicionamento, analisando o ambiente no qual está inserida, desenvolvendo diferentes meios de coordenar as oscilações e se adequar as demandas do mercado. O planejamento é uma ferramenta essencial para identificar e traçar cenários, analisar o micro e macro ambiente e agir de forma antecipada a eventuais acontecimentos.

Segundo Coutinho (2006), considera-se um processo constante e interrupto, que em ritmo frenético ocorrem as diversas mudanças. As instituições passam, por um acentuado processo de transformação, acarretando a crescente competitividade devido à concorrência de mercado e globalização da economia. Neste cenário competitivo, as empresas procuram minimizar as incertezas, desenvolvendo práticas, comportamentos, ações e um planejamento, de modo a acompanhar as novas tendências do mercado. A estratégia é um elemento fundamental ao desempenho das corporações e auxilia seu posicionamento de mercado ligados a um conjunto de parâmetros visando promover vantagem competitiva.

Para Judson (1976, p.24), a mudança é denominada “como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo.” Já na visão de Thomaz Wood Jr. “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.” (WOOD JR., 1995, p.190).

Na atual conjuntura, todas essas transformações enfrentadas pelas organizações influem diretamente nos modelos de gestão adotados, requerendo das corporações medidas mais

flexíveis e inovadoras, gestão do conhecimento com ênfase no capital intelectual, em busca de uma melhor performance dos profissionais.

O principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo o que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática, isto é, ideias e teorias contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação suas habilidades manuais e braçais. (DRUCKER, 1997, p51).

Silva (2002, p.224), afirma que “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. Desta forma, as organizações buscam se adequar à nova realidade com o intuito de se manter competitiva no mercado, minimizando os riscos, assegurando sua sobrevivência com pessoas comprometidas e alinhadas aos objetivos estabelecidos promovendo a melhoria dos indicadores de desempenho da organização.

O recurso financeiro deixou de ser o principal enfoque das instituições, estendendo-se a recursos imateriais e incorpóreos, como por exemplo, o capital humano, principal ativo organizacional. Com isso, as empresas procuram arquitetar, traçar e construir cenários, investir em inovação e tecnologia, em buscar se manter-se sempre frente de seus concorrentes. Além de gerenciar as pessoas, as competências, e o conhecimento, componente fundamental da mudança.

Para Chiavenato (2010, p. 406):

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

As pessoas são consideradas o elemento fundamental à existência das instituições, ao sucesso da organizacional e principal fonte de vantagem competitiva, os quais não dão margens a serem reproduzidos ou copiados. Além de cooperar para a melhoria dos processos, unindo as habilidades, conhecimentos e competências, proveniente de seus talentos que dinamizam e incrementam o capital intelectual, aumentando o potencial da organização se destacando entre a concorrência.

As antigas abordagens tornam-se insustentáveis e requerem mudanças que possibilitem modernizar e renovar os conceitos a serem aplicados. Com foco na interdependência entre pessoas e organização, o modelo burocrático é modificado, diante da necessidade de modernização e substituição das antigas abordagens, por novos modelos de gestão frente aos

desafios, a busca incessante por inovação, promoção do conhecimento, tecnologia e informação, com um enfoque mais estratégico, além investir na principal fonte que integra o diferencial competitivo, as pessoas. Posto isso, a Gestão de Pessoas assume um papel essencial nas empresas como fator de sucesso organizacional. (Chiavenato, 2004)

Segundo Chiavenato “Na Era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas” (CHIAVENATO, 199, p. 34)

A agilidade com as novas tecnologias, as variações culturais, a instabilidade política, econômica, o advento da globalização nesse contexto de mudanças dos negócios, exige das corporações novas alternativas, flexibilização e adaptação de políticas, práticas e modelos de trabalho. Com as transformações ocorrendo em ritmo frenético, é necessário que as corporações desenvolvam uma metodologia que atue de forma antecipada, proativa as mudanças, buscando minimizar seus impactos, e não mais agir de forma reativa frente aos desafios, em busca de soluções para situações existentes.

Na era da informação, a nova perspectiva em relação as mudanças, passam a reconhecer o valor da multidisciplinaridade, interligando as distintas áreas do conhecimento a um propósito comum. É preciso identificar aspectos e os modelos de gestão de equipes multigeracionais no contexto empresarial, introduzindo práticas que desfrute das distinções presentes de um grupo, identificando oportunidades, o que cada uma possui de melhor, desenvolvendo métodos gerenciais que favoreçam a diversidade entre as gerações. Um dos obstáculos encontrados é incorporar conceitos, ideias, crenças e valores divergentes entre os membros. As equipes são constituídas por integrantes de gerações distintas, desta forma, há probabilidade de ocorrer incompatibilidade entre as partes, visto que cada indivíduo possui personalidade e características próprias, de acordo com sua era.

Nesse sentido, é preciso que as organizações identifiquem os funcionários que se destacam e contribuem ao alcance eficaz as metas da empresa. Além disso, observar as diferenças e particularidades de cada indivíduo, compreender os diferentes tipos de gerações e absorver o melhor de o que cada uma pode proporcionar. Lidar com a diversidade das gerações, conhecer seu modo de pensar e agir, reduzindo possíveis conflitos multigeracionais que possam surgir, proporcionando a adequação, melhoria e maior conformidade entre as práticas da empresa em seu contexto atual.

Pode-se comparar as organizações a organismos vivos, os quais carecem de estímulo para evoluir a fim de não se manter estagnada diante das transformações e variações do ambiente externo. Esses fatores trazem consigo uma nova concepção de mercado e implicam diretamente na competitividade e sobrevivência da organização. Neste cenário de mudanças há alterações nas relações e nas estruturas organizacionais, nos formatos de trabalho e nas configurações de emprego.

Com gerações diferentes atuando no contexto empresarial, é preciso romper paradigmas que impeçam o desenvolvimento das equipes e dificulte o convívio diário. As gerações apresentam características semelhantes, mas que se manifestam de formas distintas. Diante disso, as vivências, expectativas com relação ao trabalho e as condutas variam de acordo com a geração. Cabe a organização, se atentar a participação ativa dos colaboradores, o desenvolvimento do capital intelectual e da gestão do conhecimento. É preciso que os membros da organização estejam comprometidos e alinhados as estratégias, enfrentando os obstáculos e instabilidades do contexto externo, com comportamentos que promovam resultados eficazes e duradouros. As empresas precisam investir no mais importante recurso intangível, o capital humano.

As pessoas constituem o principal ativo da organização, mas só cooperam efetivamente, quando bem conduzidas. A partir desse ponto, surge a necessidade de compreender as definições de cada geração, suas características e valores. Com isso, é possível estimular a criação de um ambiente organizacional propício, com equipes diversificadas, que quando bem alocadas promove sinergia entre seus membros. Trata-se de pessoas envolvidas com a corporação em busca da melhoria contínua, que estimula e incentiva a mudança.

Entende-se que o meio corporativo é composto com um conjunto de fatores e variáveis que impactam na corporação, em sua estrutura e até mesmo em sua posição estratégica. As organizações, devem se ajustar ao ambiente, não permanecer estagnadas, inerentes a mudança. Com enfoque estratégico a organização deve buscar antecipar-se aos problemas e adversidades a fim de neutralizá-las, mantendo-se apta e flexível as mudanças a fim de obter vantagem competitiva.

Mudança organizacional é um processo pelo qual uma entidade organizacional altera sua forma, estado ou função no tempo. Esse processo, subjacente a uma mudança organizacional, pode ser descrito como uma sequência de eventos inerentes, durante a existência de uma entidade organizacional e que se relaciona a um tipo específico de mudanças. (VAN DE VEM; POOLE, 1995 apud LEITÃO; ROSSI, 2000, p. 28)

Faz-se necessário se atentar as variações do ambiente, no qual a organização está inserida a fim de obter vantagem em relação a seus concorrentes. “o que funciona no passado foi um produto das condições vigentes no passado e, diante das condições novas, vem a necessidade de mudar a organização” (MUCHINSKI, 2004, p. 295).

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo deste tópico pretende-se apresentar uma sucinta definição da evolução histórica e desenvolvimento da Gestão de Pessoas.

A *GP* tem evoluído ao longo do tempo, esta evolução tem-se caracterizado por uma série de avanços nos mais diversos campos. Em decorrência da revolução industrial, a partir do século XX, administrar pessoas ganha novos modelos e conceitos, de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX

Eras	Era da industrialização Clássica	Era da industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizadora. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticas. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (1999; p. 33)

A era da industrialização clássica, ocorreu após a Revolução Industrial até meados de 1950, caracterizada por uma estrutura organizacional centralizada, com ênfase

departamentalização e formato piramidal, com o intuito de padronizar o comportamento das pessoas. Nesta época surge os departamentos de relações industriais e os departamentos de pessoal, destinados ao cumprimento de exigências legais, atividades operacionais e burocráticas. As pessoas eram tratadas como meros instrumentos no processo produtivo, fornecedores de esforço físico.

Já na era da industrialização neoclássica, durante as décadas de 1950 a 1990, as mudanças no ambiente se estendem com velocidade, exigindo modernização da estrutura funcional existente. Surge assim, os departamentos de Recursos Humanos, que além de exercer tarefas operacionais e burocráticas, passam a desempenhar funções táticas, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, relações trabalhistas e sindicais. Foi o período em que houve um olhar voltado a valorização das relações humanas. Segundo Gil (2001, p.19), “essa valorização das relações humanas surgiu da constatação da necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produção”.

Seguindo para era da informação, segundo Chiavenato (1999, p. 30), esse período teve início na década de 90, se estendendo até os dias atuais, tendo como principais características, as mudanças, que ocorrem de forma rápida e imprevista.

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 31)

A nova era traz consigo novas abordagens e conceitos a partir da necessidade de desenvolver o capital intelectual e tratar as pessoas como parceiras da organização. Com ênfase nas redes de equipes multifuncionais trabalha em conjunto com as pessoas com participação ativa e proativa de forma descentralizada, compartilhando metas e resultados, visualizando as pessoas como um importante ativo organizacional, provedoras de competências capazes de conduzir a organização a excelência.

Chiavenato (1999, p. 27) afirma que “o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e seu comportamento”. Sendo assim, a Gestão de Pessoas passou por diversas etapas importantes, modificando sua estrutura e condutas dada as constantes transformações do mundo globalizado, surgiram então novas configurações específicas para a área, conforme a Tabela 2:

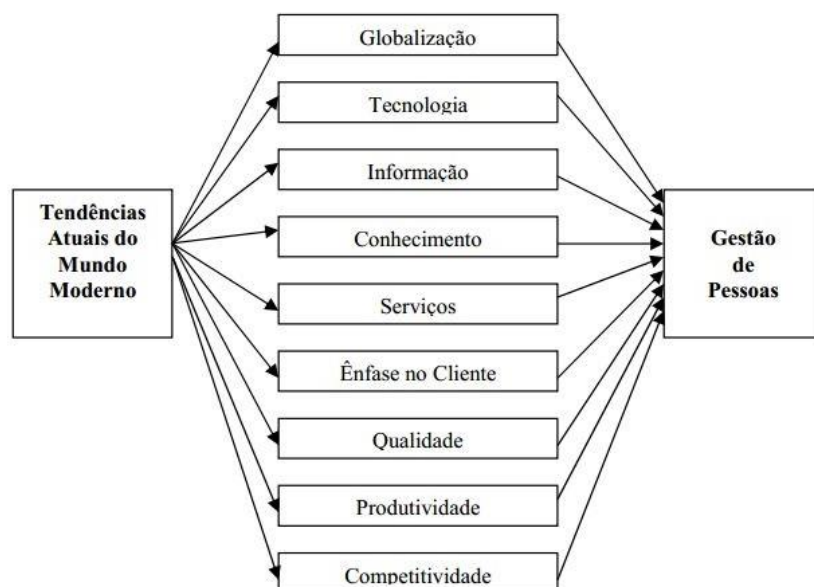
Tabela 2: As três etapas da Gestão de Pessoas

Características	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Formato do Trabalho	Centralização total das operações no órgão de RH	Responsabilidade de linha e função de <i>staff</i> .	Descentralização rumo aos gerentes e a suas equipes.
Nível de Atuação	Burocracia e operacional, rotina.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégica no negócio
Comando da Ação	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões vindas das cúpula da área de ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho.
Tipo de Atividade	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
Principais Atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene segurança, relações sindicais.	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.
Missão da Área	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas.	Atrair e manter os melhores funcionários.	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

Fonte: Chiavenato (1999; p. 35)

Chiavenato (1999), apresenta os desafios do terceiro milênio, diante das constantes mudanças, que se tornam cada vez mais rápidas e intensas, caracterizadas pela globalização, as novas tecnologias, a competitividade, dentre outros, que influenciam na forma com que as organizações administram pessoas, conforme pode ser observado na Figura 4:

Figura 4: Os desafios do terceiro milênio



Fonte: Chiavenato (1999; p. 36)

Compreende-se assim que a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem passado por transformações e é composta por um conjunto de práticas, métodos, políticas e técnicas com o objetivo de direcionar o comportamento e as relações humanas, visando a maximização dos resultados e potencialização do capital intelectual nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

3.2 CONCEITUANDO A GESTÃO DE PESSOAS

Observa-se que a Gestão de Pessoas tem sua origem diante da necessidade de adaptação as mudanças no mundo dos negócios pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão, caracterizados pela visão mecanicista, com estruturas burocráticas e centralizadas.

Com a era da informação, o capital humano é visto como forte ativo competitivo no mercado globalizado. Os avanços nas últimas décadas levam as organizações a buscarem novos modelos de gestão, surgindo assim um novo conceito em Gestão de Pessoas, com o propósito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional.

O novo conceito transforma a visão operacional em um olhar mais estratégico. Nota-se a importância de humanizar as empresas, tornando o antigo modelo burocrático um modelo de gestão gerencial, a partir da expansão do conceito de *Recursos Humanos (RH)*, além das atividades tradicionais, incorporando a dimensão estratégica. Dessa forma, a *GP* é tida como uma prática que requer atenção em todos os departamentos da organização.

As políticas da *GP* precisam estar integradas para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados, com o pensamento de parceria entre empresa e colaborador, em concordância com o conjunto de valores e crenças compartilhados entre si, permitindo ambientes participativos e comprometidos, com objetivos comuns.

Segundo Fisher e Fleury (1998), Gestão de Pessoas é o “Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

Chiavenato (2008) relaciona as políticas e práticas da *GP*, necessárias para se gerenciar o trabalho das pessoas demonstradas abaixo:

- a) Agregar talentos à corporação;

- b) Integralizar e direcionar as pessoas em uma gestão participativa, dinâmica, democrática, com grau de autonomia e liberdade;
- c) Remodelar o trabalho, definindo como as atividades serão atribuídas a cada membro ou a equipe;
- d) Recompensar bons resultados;
- e) Analisar e identificar o como melhorar os resultados pessoais e padrões de desempenho;
- f) Promover conhecimento e diálogo;
- g) Desenvolver, encorajar e capacitar os indivíduos proporcionando um ambiente de aprendizagem;
- h) Estruturação do trabalho e do ambiente afim de elevar a qualidade de vida no meio organizacional;
- i) Conservar o bom relacionamento com os indivíduos, entidades sindicais e demais *stakeholders*;
- j) Aumentar o capital intelectual, incentivando a construção de novas competências;
- k) Estimular o desenvolvimento organizacional, acompanhando as mudanças, inovações e desafios do mercado.

A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades e um conjunto interligado de processos dinâmicos, são eles:

- Processos de Agregar Pessoas: Consiste em inserir novas pessoas na organização. Esse processo inclui: recrutamento e seleção;
- Processos de Aplicar Pessoas: Consiste na orientação e avaliação de desempenho das pessoas, desenhos e análise de cargos;
- Processos de Recompensar Pessoas: Consiste em promover estímulos e incentivos a fim de satisfazer as necessidades das pessoas. Esse processo inclui recompensas, remuneração e benefícios;
- Processos de Desenvolver Pessoas: Consistem capacitação, treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e comunicação;
- Processos de Manter Pessoas: Consiste em desenvolver condições para que as pessoas se sintam bem dentro das organizações desempenhando as atividades a elas designadas.

Esse processo inclui: cultura organizacional propicia, disciplina, higiene, qualidade de vida, relações no trabalho, e segurança;

- Processos de Monitorar Pessoas: Consistem em acompanhar e controlar as atividades. Esse processo inclui: Banco de dados e sistemas de informação.

Deste modo, Gestão de Pessoas está relacionada ao conjunto de estratégias, técnicas, processos e procedimentos que direcionam o capital humano, o elemento fundamental de seu capital intelectual, dentro do ambiente organizacional. Considera-se a função gerencial que objetiva a cooperação das pessoas, além de atuar como ferramenta que agrega e interage com todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

3.3 PESSOAS COMO PARCEIRAS

A *GP*, não trabalha para as pessoas e sim com as pessoas. Em uma nova visão, as pessoas não devem ser vistas como meros recursos produtivos e operacionais, mas como sujeitos ativos, dotados de inteligência e provedor de ideias inovadoras. Neste contexto a Gestão de Pessoas se trata da interdependência entre pessoas e organização, das necessidades individuais e organizacionais em busca de um objetivo comum. Não existe organização sem pessoas, os colaboradores não são uma parte longínqua da empresa, eles constituem a empresa, que dependem fortemente de sua contribuição. A figura 5, a seguir demonstra essa diferenciação entre pessoas como recursos e parceiras:

Figura 5: Pessoas são recursos ou parceiras da organização?

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos; • Horário rigidamente estabelecido; • Preocupação com normas e regras; • Subordinação ao chefe; • Fidelidade à organização; • Dependência da chefia; • Alienação em relação à organização; • Ênfase na especialização; • Executoras de tarefas; • Ênfase nas destrezas manuais; • Mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipes; • Metas negociadas e compartilhadas; • Preocupação com resultados; • Atendimento e satisfação do cliente; • Vinculação à missão e à visão; • Interdependência entre colegas e equipes; • Participação e comprometimento; • Ênfase na ética e na responsabilidade; • Fornecedoras de atividade; • Ênfase no conhecimento; • Inteligência e talento.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 7)

Diante disso, faz-se necessário visualizar as pessoas como parceiros ativos da organização, dotadas de inteligência, criatividade, emoções, personalidade e subjetividade. Integrados desta forma, os indivíduos investem na corporação com seus esforços individuais na expectativa de colher retorno desses investimentos, por meio de recompensas, incentivos, maiores salários, benefícios e oportunidades de crescimento.

A Figura 6, a seguir, demonstra a relação e interação entre o indivíduo e a organização e a geração de valor mútuo.

Figura 6: As competências na organização



Fonte: Fleury & Fleury (2000)

Neste pressuposto, incluindo a ideia de retribuição, o caráter estruturante é de reciprocidade e equilíbrio dinâmico entre os interesses individuais e organizacionais. Desta forma, as pessoas passam a ter autonomia e não são tratadas como sujeitos passivos ou inertes, mas como indivíduos fornecedores de conhecimento, habilidades e competências.

3.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

A globalização junto a um conjunto de transformações, expansão da economia global e mudanças estruturais influem diretamente nas empresas que tiveram de se desenvolver, de modo a acompanhar agilidade de um universo informacional. As organizações passaram a investir no capital humano, principal ativo organizacional, filtrando e selecionar os melhores talentos à empresa. Neste contexto, percebe-se a necessidade encontrar mão de obra adequada

e qualificada, por meio de um recrutamento e seleção de indivíduos que de fato agregue valor a organização, gerando competitividade dentro do mercado contemporâneo.

Os recursos são escassos e profissionais talentosos e qualificados não são encontrados com facilidade no mercado, uma vez que as empresas disputam candidatos. Por essa razão, identificar e atrair profissionais que de fato façam a diferença, contribuindo para o crescimento da empresa como um todo, com perfil alinhado à demanda da organização, com as competências necessárias para o cargo em questão, a fim de alavancar o negócio e gerar vantagem competitiva à empresa.

Desta forma, a área de recursos humanos busca encontrar os colaboradores adequados para as funções necessárias para a organização através do processo de recrutamento de seleção de pessoas.

De acordo com Chiavenato (1994, p.53), “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

Os processos de recrutamento e seleção são interligados, tendo em vista que a seleção só é realizada por meio do recrutamento, primeira etapa do processo seletivo, cujo objetivo é atrair candidatos. A segunda etapa, a seleção consiste em selecionar esses candidatos já recrutados a determinada função, a pessoa certa para a vaga disponível.

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adaptados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. CHIAVENATO (1999, p.81).

De acordo com Lobos (1979) por meio da análise das habilidades, competências e atitudes do indivíduo é possível designar as pessoas que, melhor atendam às necessidades da corporação, ou seja, escolher pessoas com os requisitos e perfil adequados as demandas requeridas ao cargo

Chiavenato (2002) afirma que a organização precisa traçar um planejamento estratégico de como será realizado o processo de recrutamento, com a finalidade de suprir todas as necessidades existentes, sejam elas presentes ou futuras.

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. CHIAVENATO (1999, p. 99).

Portanto, as empresas devem manter colaboradores que busquem se adaptar as necessidades do mercado, visto que a organização necessita acompanhar o avanço e a competitividade do mercado e os colaboradores são os responsáveis por auxiliar no sucesso organizacional.

O principal objetivo do recrutamento de pessoas é de atrair uma variedade de talentos em busca de mão-de-obra qualificada e adequado as carências da empresa, que agregue à organização, elevem sua eficiência, incrementando seu capital intelectual. O processo de recrutamento e seleção são desenvolvidos e executados pelo setor de Recursos Humanos e podem ser divididos das seguintes formas: interno, externo e misto:

- Recrutamento interno: é realizado dentro da organização, com os próprios colaboradores que compõe o quadro da organização, com a finalidade de reaproveitar os talentos no preenchimento de novas vagas, aproveitando do interesse do funcionário de crescimento profissional em conjunto com o da empresa. Pode-se considerar a promoção de algum colaborador. Uma das vantagens desse tipo de recrutamento é que por se tratar de um indivíduo que já faz parte do quadro de colaboradores, o mesmo já conhece a estrutura organizacional, os processos e métodos de trabalho;
- Recrutamento externo: esse processo consiste na busca talentos de fora da organização, para ocupar o cargo em questão. A atração e seleção dos candidatos objetiva encontrar um profissional no mercado, com as características e requisitos desejados a vaga disponível;
- Recrutamento misto: Corresponde a oferta de vagas e seleção de candidatos que englobam estratégias dos dois modelos de recrutamento, o interno e externo.

Após ser feito o processo de recrutamento e alcance dos talentos visados para as necessidades da instituição, a seleção é o processo de selecionar o talento adequado para cada uma das vagas, sendo assim, é feita a triagem de talentos para que os recrutados sejam alocados de forma correta. Esta triagem costuma quando se trata de recrutamentos externo, pois quando

feito em recrutamento interno a organização já tem conhecimento dos talentos de seu colaborador.

Segundo Carvalho (2000, p.6) se tratando de seleção de pessoas “a seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão. ” Cabe ressaltar que a seleção externa possui foco imediato na contratação de profissionais com todos os requisitos desejados.

De acordo com França (2009) através do comportamento do entrevistado é possível a compreensão de suas reações a determinadas situações. Posto isto, é possível entender o indivíduo através de sua linguagem corporal, entendendo sua postura em determinadas situações:

- Provas ou testes de conhecimento: é um teste de verificação e identificação de conhecimentos citados pelo candidato em sua entrevista. Pode ser feita através de provas orais ou dissertativas;
- Dinâmica de grupo: são atividades desenvolvidas para analisar as ações feitas por um indivíduo em grupo, ou seja, avaliar a interação entre as pessoas e observar a capacidade do candidato ao trabalhar em equipe;
- Teste psicológicos e/ou de personalidade: o teste buscam entender a as tendências de personalidade e comportamento do candidato. Serve como base para entendimento de como o indivíduo se portará e se possui condições para ocupar determinado cargo. É possível identificar como o candidato se comportam em situações de pressão;
- Técnicas de simulação: trata-se de uma atividade prática, relacionada as atribuições da vaga em questão, ou seja, simulações de atividades que o entrevistado teria de fazer em caso de contratação. Pode ser observada a postura do concorrente a conduzirá a prova situacional, e assim observar e analisar a efetividade de suas ações.

Após atrair e selecionar os melhores talentos, é função da organização desenvolver o treinamento e desenvolvimento do capital humano para que suas habilidades sejam aproveitadas e potencializadas em busca da maximização de resultados.

3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Dentro do ambiente empresarial o treinamento e desenvolvimento de pessoas tornou-se um grande diferencial, por ser a forma de aperfeiçoar o recurso mais precioso da organização, o ser humano, então após a alocação de seus colaboradores dentro de suas funções. Os processos visam alinhar os talentos do funcionário ao potencial máximo, para que seja aproveitado de forma positiva.

Segundo Mikovich e Boudreau (2000, p. 46):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Atuando como ferramenta na motivação e capacitação de colaboradores, agrega maior valor a organização e possibilita o crescimento conjunto tanto da empresa quanto do colaborador.

Segundo Chiavenato (1999), treinamento é o método de preparação de curto prazo, executado de forma disciplinada e estruturada, que leva os envolvidos a alcançar o aprendizado e utilização de suas habilidades e conhecimentos ao alcance objetivos estipulados. Desta forma, o treinamento é uma ferramenta de preparação e aprimoramento de funcionários que se dedica a capacitação a execução das tarefas de necessidade da organização.

Para Paladini (1990, p. 100), "quando maximiza suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos. Quando se reduz à força meramente física, exhibe desvantagem em relação a outros recursos". Com o passar do tempo as organizações notaram a influência de seu recurso humano dentro do cenário competitivo. Desde então, passaram a investir no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

O treinamento para ser bem aplicado, depende diretamente da capacidade do gestor de instruir de forma correta a execução das tarefas a serem desempenhadas pelos colaboradores que respondem a ele. Uma organização que almeja bons resultados deve preparar seus empregados da melhor forma, pois em caso contrário passará a maior parte do tempo consertando falhas cometidas por seus empregados não preparados.

Segundo Chiavenato (2007) e Leandro & Branco (2011) treinamento abrange quatro pilares de desenvolvimento a serem seguidos:

1. Transmissão de informações: um dos fatores essenciais para o treinamento é a troca de informações, pois é a base para preparo de um funcionário para desempenho de uma função. Os conteúdos abordados nas informações podem ser mais generalizados como política interna, produtos e/ ou serviços, dentre outros;
2. Desenvolvimento de habilidades: se prioriza em aperfeiçoar e aplicar as habilidades do colaborador para a função destinada. É o treinamento visando a melhora do funcionário para determinada função.
3. Desenvolvimento ou modificação de atitudes: refere-se a melhorar atitudes, relações profissionais e sociais, ou seja, motivação seu trabalho, relações humanas com seus companheiros e união. As organizações sofrem impactos devido a individualidade, ou seja, indivíduos que não procuram crescer ou se relacionar com os demais colegas no trabalho;
4. Desenvolvimento de conceitos: pode ser visto com o treinamento para promover a elaboração e avanço das filosofias e ideias da organização, seja na atividade administrativa a comunicação entre os gestores para temas globais e amplos.

A empresa tem de investir no treinamento do funcionário, pois ele é um dos fatores principais para o crescimento da organização seja mudança organizacional ou tecnológica. A importância dos colaboradores está no ambiente da organização e sua prestação de serviço, ou seja, funcionários bem treinados trazem valor ao produto ou serviço e conseqüentemente o elevará o grau de satisfação dos clientes.

Segundo Chiavenato (2010), as principais ferramentas de treinamento de um colaborador na sua função são:

- Rotação de cargos: é a rotação do funcionário por diversas posições na organização. Esta rotação permite que o funcionário atinja novos conhecimentos da organização. Este processo pode ser feito na rotação vertical ou horizontal. Na vertical possibilita o conhecimento de funções mais complexas e horizontal proporciona novas experiências do mesmo nível de complexidade de sua função;

- Posições de assessoria: possibilita o trabalho de um indivíduo com grande potencial junto ao apoio e auxílio da supervisão, executar diversas atividades em diferentes áreas dado e posições de uma corporação;
- Aprendizagem prática: é um modo de treinamento geralmente praticado em equipes de forma que os colaboradores trabalhem em conjunto por tempo integral visando a solução de um problema ou cumprimento de uma demanda pré-estabelecida;
- Atribuição de comissões: é a atribuição dos colaboradores no processo de tomada de decisão. Nesta participação temporária o colaborador adquire conhecimento dos métodos e auxilia no processo;
- Participação de cursos e seminários externos: um método comum de adquirir informação, no qual o colaborador realiza cursos e seminários que agregando assim conhecimento enquanto profissional;
- Exercício de simulação: caracteriza-se como a prática de treinamento do colaborador para possíveis situações. Pode-se utilizar situações que ocorreram com outras organizações, ou situações na própria empresa;
- *Outdoor Training*: É um método de treinamento fora da organização, no qual os funcionários são levados para treinamento em local aberto. Geralmente praticado por instituições especializadas em treinamento e desenvolvimento, esse método contribui ao trabalho coletivo, estímulo a criatividade, desenvolvimento de personalidade e gestão de crises;
- Estudo de caso: é um apresentado um caso real de uma organização, na qual o funcionário desenvolve meios a fim de solucionar a situação;
- Jogos da empresa: a organização é dividida em equipes, os membros participam de jogos com situações fictícias ou reais da corporação, competindo entre si, colocando em prática suas habilidades, agregando assim novas aptidões;
- Centros de desenvolvimento internos ou *in house development centers*: geralmente praticados nas faculdades cooperativas, esse método coloca os futuros líderes e membros das equipes em situações para desenvolvimento pessoal e profissional;
- *Coaching*: o líder se põe em uma posição de assessoria, utilizando métodos e técnicas direcionadas ao desenvolvimento pessoal ou de um grupo de pessoas a fim de liberar o potencial das equipes de trabalho.

Dentro do ambiente corporativo, as organizações recrutam indivíduos com potencial para assumir uma determinada função, no entanto, seus talentos individuais não são garantia de sucesso dentro da organização. O treinamento é a forma das organizações moldarem e impulsionam os talentos de modo a maximizar o desempenho das equipes, potencializando os resultados.

3.6 MOTIVAÇÃO

Com o mercado cada vez mais competitivo a mudança torna-se inevitável, demandando da organização uma posição estratégica, inovadora e o domínio da tecnologia. Para isso, se faz necessário profissionais eficientes, além de gerir, coordenar suas competências e desenvolver meios de valorizar, reter e potencializar talentos, gerando vantagem competitiva.

Os profissionais de Recursos Humanos, precisam estar atentos as constantes transformações do mercado, a suas exigências e requisitos, buscando assim se adequar as novas tendências. Voltou-se então o olhar para as pessoas, os clientes internos, clientes externos e a fatores como a qualidade de vida, segurança, satisfação e motivação no ambiente de trabalho. Pessoas motivadas com o trabalho passam a ser um impulso interno e uma das principais preocupações dos líderes, que estimula a realização de algo, propiciando melhores resultados e conseqüentemente o aumento de desempenho e produtividade.

No entanto, quando falamos em pessoas, é preciso compreender as relações interpessoais, a influência de aspectos emocionais e psicológicos, a pluralidade e singularidade das pessoas, os comportamentos e as diferentes formas de agir.

A motivação não é um processo acabado, tem caráter de continuidade o que significa dizer sempre que temos a nossa frente algo a motivar-se. A motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. (Vergara, 2007, p. 42).

Cada ser humano possui suas diferenças, particularidades, personalidade e aspirações próprias, do mesmo modo a motivação de cada indivíduo varia, podendo motivar-se diante de incentivos salariais, benefícios, reconhecimento de seus superiores, desenvolvimento de grandes projetos, ou ainda por participar da tomada decisão.

De acordo com Moscovici (2003, p.77) “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”. Nota-se que o ser humano está sempre em busca da satisfação suas necessidades, e quando estas são supridas logo surge uma nova.

A motivação abrange um conjunto de pontos, tais como: um ambiente que promova integração, transparência, confiança, além da avaliação de resultados individuais, coletivos e a superação de desafios.

Motivação é a força que estimula pessoas a agir. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias, geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. (GIL, 2006, p.202).

Segundo Michelman (2007) os “Líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los.” Sendo assim, os líderes têm um forte papel na motivação de suas equipes de trabalho, cabe a eles se atentar a esse fator, observando seus liderados, se de fato estão satisfeitos, quais são suas expectativas e necessidades, buscando assim formas de supri-las, seja por meio de um ambiente mais harmônico, ou até mesmo novas atribuições a eles designadas. Ainda que a motivação esteja ligada a uma força interior, e não diretamente a uma pessoa apta a motivar sua equipe, o líder deve compreender que seu dever é criar condições e um ambiente propício que mantenham as pessoas estimuladas no ambiente de trabalho, contribuindo com seus esforços individuais e coletivos a fim da maximização dos resultados.

O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais, e é profundamente influenciado pelo seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição – pelo que se sente, pensa e acredita. (CHIAVENATO, 2000, p. 301).

Desenvolver uma serie de práticas que oriente o comportamento das pessoas, o desenvolvimento de seus trabalhos em busca de resultados exponenciais. Conduzir a equipe, envolvendo seus membros nos assuntos, fazendo que se sintam parte da organização, demonstrando sua importância, dando-lhe devido reconhecimento, *feedback*, criando um laço de parceria, compromisso e responsabilidade, fomentando uma interação produtiva, na qual ambas as partes saem ganhando.

A comunicação é um fator muito importante dentro das organizações, o líder deve estar apto a se comunicar de maneira assertiva e respectivamente a ouvir sua equipe, a fim de eliminar todos os ruídos que possa haver e possíveis conflitos, de modo a filtrar as informações.

Uma das teorias mais conhecidas associada a motivação é a descrita por Abraham Maslow, um psicólogo americano, que por meio de uma pirâmide hierarquizada retrata um conjunto de necessidades humanas. Segundo o autor, é característica do ser humano estar em constante busca pela satisfação de seus desejos, com isso, quando se supre uma necessidade, em seguida idealiza-se algo novo. A estrutura da pirâmide possui uma ordem de predominância, com a divisão das necessidades em dois grupos, sendo elas primárias e secundárias. As necessidades de camadas mais baixas devem ser supridas, para que então se chegue a níveis mais elevados, de acordo com a figura 7 abaixo:

Figura 7: A hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2000)

O ser humano na sua integralidade é motivado constantemente por algum tipo de necessidade. Desta forma, Maslow propôs uma pirâmide de necessidades organizada e hierarquizadas de acordo com sua relevância e impactos no bem-estar dos indivíduos. O modelo descrito pelo autor, é dividido em cinco tipos de categoria de necessidades humanas, sendo elas:

- Fisiológicas: refere-se a base da pirâmide, corresponde a tudo aquilo que é necessário para garantir a sobrevivência humana, como por exemplo: alimentação, moradia, dentre outros.

- Segurança: fatores relacionados ao sentimento de amparo, engloba questões que promovam segurança, proteção e estabilidade ao indivíduo, como por exemplo: emprego estável, segurança no trabalho, dentre outros.
- Social: trata-se das interações entre pessoas, ao senso de pertencer a um grupo, da necessidade de se relacionar uns com os outros, a criação de laços afetivos, diz respeito a tudo aquilo relacionados a vida social do indivíduo, como por exemplo: aceitação, clima positivo, amigos, dentre outros.
- Estima: envolve o sentimento de orgulho, autoconfiança, segurança, admiração, relacionados ao anseio de sentir-se respeitado, prestigiado e reconhecido. Refere-se ao reconhecimento das capacidades do indivíduo e a sua aprovação social, incluem o autorrespeito, a reputação e autoestima.
- Realizações pessoais: Situada no nível mais elevado da pirâmide, refere-se à necessidade de indivíduo alcançar seus objetivos, a procura do autoconhecimento, desenvolvimento e maximização do potencial humano e crescimento do indivíduo. Envolve valores e princípios, a verdade, justiça, sucesso pessoal e profissional.

Para Maslow o ser humano busca alcançar a realização plena, desta forma, direcionam suas ações entorno desse propósito. É possível observar que as ações se originam de um desejo inato em sentir-se constantemente realizado e pela satisfação de suas necessidades pessoais e profissionais.

Os líderes podem desenvolver diversas formas de incentivar suas equipes, com o intuito de gerar motivação, impulsionando o comportamento dos indivíduos, bem como seu desempenho. Deve-se, portanto: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, enriquecer as funções, oferecer incentivos, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças. Posto isso, com ações que propiciem motivação, as pessoas permanecem alinhadas e comprometidas aos objetivos organizacionais. (GIL, 2001, p.210)

A Gestão de Pessoas atua no desenvolvimento, na relação de interdependência entre a empresa e as pessoas, em busca dos objetivos individuais e organizacionais. Além da responsabilidade de humanizar os processos, capacitar pessoas e gerir talentos. Um dos objetivos da Gestão de pessoas é o gerenciamento do estoque de conhecimento que existe dentro da organização, sendo ele tácito ou explícito. O estoque de conhecimento provém das pessoas que compõem a organização e constitui seu maior ativo, tendo visto que esse diferencial não se torna *commodities* afinal, o conhecimento é um diferencial que está em cada indivíduo. O

capital humano é o principal destaque da empresa em relação a concorrência, por meio dele é possível garantir a longevidade e crescimento da organização. Além do desenvolvimento do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, instrumentos essenciais que auxiliam a Gestão por Competência, cujo objetivo é desenvolver e potencializar os talentos, a iniciativa, criatividade e inovação, proporcionando vantagem competitiva, robustez e perenidade a corporação.

Chiavenato (2004, p. 348) afirma que é preciso “criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança –, seja em suas condições psicológicas e sociais”. O programa de qualidade de vida tem o propósito humanizar a organização, com enfoque no desenvolvimento do indivíduo, envolve a implantação de melhorias, a participação ativa dos colaboradores, o fornecimento de *feedback* com relação as tarefas a eles atribuídas, dentre outras iniciativas. Além disso, a QVT integra um conjunto de variáveis que visam a satisfação das pessoas. Já Branham (2002) identifica um conjunto de fatores primordiais a retenção de talentos, como: o clima e cultura organizacional, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e programa de recompensas, com a finalidade de desenvolver um conjunto de políticas e práticas de retenção do capital humano.

Endomarketing é uma estratégia vinculada ao cliente interno, cujo principal objetivo é o enfoque nas pessoas, envolvendo-as, observando seu comportamento, compreendendo suas “dores”, satisfazendo suas necessidades. Além de elementos como a segurança e *qualidade de vida no trabalho (QVT)*, transparência, comunicação clara, incentivos, assistência médica e odontológica, bolsas de estudo, dentre outros benefícios, que muitas vezes possui um grau de destaque maior do que as recompensas financeiras e aumenta o compromisso e motivação das pessoas. Cabe ressaltar que isso pode variar, pois cada indivíduo tem características e necessidades próprias

Um fator que grande relevância é a qualidade de vida no trabalho, as condições do ambiente corporativo e a segurança do trabalhador. Surge a preocupação com as condições de trabalho, tendo em vista que um clima organizacional favorável e a qualidade do ambiente eleva a satisfação dos funcionários.

O gerenciamento do clima corporativo visa analisar os fatores internos da empresa, identificando possíveis falhas, em busca de um ambiente mais harmônico. De acordo com Chiavenato (2003), como instrumento estratégico atua de forma flexível e influi na motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, que quando motivados estão estimulados a dar o

melhor de si, a colaborar com a equipe com determinação ao alcance dos objetivos estabelecidos. Já, quando o clima não é uma preocupação e não atua de forma favorável, o ambiente sofre grandes impactos, como a frustração, desmotivação das pessoas e conflitos constantes.

3.6.1 MOTIVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Devido à grande competitividade no mercado os líderes devem estar em frequente processo de evolução para melhores resultados. Para esta evolução a formação de uma equipe competente é a base para alcançar a excelência.

Desta forma, os gestores são responsáveis pelo importante papel de liderar pessoas. Logo, ele precisa ser identificado e respeitado como tal, ou seja, uma figura responsável por possibilitar o crescimento de seus colaboradores, desenvolver os membros de uma equipe, potencializando as habilidades e competências dos colaboradores ao alcance das metas organizacionais.

Percebe-se que a motivação das pessoas no ambiente de trabalho é de suma importância e promove resultados satisfatórios tanto os membros de uma empresa quanto para organização. O mais importante cliente é o cliente interno, a equipe de pessoas que fazem parte da organização. Pensando nisso, é preciso desenvolver ações de incentivo as pessoas, seja proporcionando melhores condições de trabalho, *QTV*, criação de um ambiente mais harmônico e favorável, a implantação de um plano de carreira, programa de recompensas, benefícios, dentre outras ações nas quais os colaboradores sejam estimulados e comprometidos com a organização. Sendo assim, investir no bem-estar dos colaboradores é essencial, pois entende-se que investir nas pessoas é investir na organização. Por fim, quando a empresa conta com profissionais satisfeitos e engajados é possível produzir mais e melhor, aumentando assim a competitividade da corporação, fortalecendo o desenvolvimento organizacional e pessoal.

Para ser alcançado o almejado sucesso organizacional, existem uma série de fatores determinantes, os quais possuem a participação ativa do funcionário em todos os processos da empresa, para que se consiga a qualidade na produção do produto, no atendimento e na prestação do serviço em busca da satisfação, conquista e fidelização de clientes.

Ao definir os objetivos de uma organização, o líder deve saber apresentar as metas aos membros da equipe, fornecer *feedback* com relação ao trabalho desempenhado por seus

liderados e desenvolver formas motivá-los por meio de uma série de estímulo e incentivo ao indivíduo com a finalidade suprir as carências. Gomes Filho e Stefano (2003, p. 130) afirmam que a motivação “Serve como um propulsor de determinados comportamentos humanos, seja ele pessoal ou profissional. ”

Segundo Chiavenato (1992), para que o indivíduo alcance um bom desempenho é necessário mais do que suas habilidades e talentos, é necessária a motivação para a execução de seu trabalho, entretanto, um trabalho eficiente está ligado a quão motivado o empregado está para a sua função. Portanto, a motivação é o combustível de crescimento da organização, com impacto no positivo no desempenho dos funcionários.

Posto isto, de acordo com Volpato (1998) existem onze fatores que servem de base para uma entidade motivar seus associados.

1. Uma percepção aguda do que é justo: o líder deve ter essa característica para que o empregado sinta confiança em se reportar a ele. Uma organização onde a justiça e igualdade se aplique para todos;
2. Planos definidos: deve ser elaborado um Planejamento Estratégico envolvendo todos os níveis da corporação, deixando-os cientes de sua implantação e das metas estabelecidas;
3. Perseverança nas decisões: o gestor deve-se mostrar seguro na tomada de decisões e na necessidade de assumir riscos;
4. O hábito de fazer mais do que aquilo pelo qual se é pago: o gestor deve ultrapassar a limitação de fazer apenas sua função básica de gerenciar, mas entender a organização e entender que liderar implica em um poder em servir, não de se servir;
5. Uma personalidade positiva: pessoas positivas transparecem maior confiança as pessoas próximas, inspiração, além de focar no que pode ser tirado de melhor em cada situação;
6. Empatia: o gestor deve saber ver o outro lado da situação (o lado do liderado), seja capaz se compreender como se sente, além de entender a influência de suas ações sobre o próximo, compreender suas limitações e sentimentos e acima de tudo saber ouvi-lo;
7. Domínio dos detalhes: o bom gestor compreende a posição que ocupa dentro da organização, se posiciona de forma apropriada, executa tarefas, organiza atividades, atribui responsabilidade aos liderados e mantém a equipe alinhada aos objetivos estabelecidos;

8. Disposição para assumir plena responsabilidade: o gestor se torna parte da equipe e não alguém a quem devem-se reportar. Compreende sua parcela de responsabilidade no erro de seus subordinados;
9. Duplicação: o líder compartilha com seus companheiros suas habilidades, ajuda a desenvolver novos líderes e melhores empregados para o futuro;
10. Uma profunda crença em seus princípios: é necessária a disposição para se aplicar nas metas da organização. A confiança na capacidade da organização em superar os desafios que podem surgir;
11. Automotivação: o líder deve saber gerir as pessoas, estimular e criar condições para que elas consigam vencer obstáculos e realizar de maneira satisfatória suas funções.

É de suma importância que o empregado saiba seu valor dentro da organização. Este é o desafio de muitas organizações na atualidade, entender as necessidades de seus empregados. Estes fatores são valiosos para que independente de obstáculos as pessoas estejam engajadas em desenvolver o crescimento e superar as dificuldades.

3.6.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

O atendimento é essencial para o processo de venda, tendo em vista que é a ligação entre empresa e cliente. A boa relação com os clientes é de suma importância na fidelização do mesmo e atração de novos públicos. A qualidade do atendimento teve aumento em decorrência do crescimento das exigências do mercado.

Segundo Santos (1995, p. 20): “para sobreviver, a empresa precisa, além da qualidade do produto, dedicar-se inteiramente à qualidade dos serviços ao cliente: adulando-os, ouvindo-os, respeitando-os, amando-os, e prostrando-se aos seus pés para encantá-los o tempo todo”.

Existem requisitos para um bom atendimento ao seu cliente, Marques (1997), os pontua como:

- Conhecer - suas funções, a empresa, as normas e procedimentos;
- Ouvir - para compreender o cliente;
- Falar - utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo;
- Perceber - o cliente na sua totalidade.

Conhecer: a organização como um todo, compreender sua cultura, métodos de trabalho e suas obrigações para que seja prestado o serviço com transparência e qualidade.

Ouvir: Para um bom atendimento é preciso ouvir o cliente. O hábito de oferecer muitos produtos ao cliente compreender quais são suas necessidades, traz desgaste a comunicação. Ao ouvir e compreender as dores do cliente é que se pode suprir sua necessidade.

Falar: Após ouvir o cliente, o atendente deve falar de forma clara e objetiva a fim de orientar, tirar dúvidas existentes e ser receptivo com o mesmo.

Perceber: Por se tratar de pessoas com diferentes personalidades e características distintas faz-se necessário observar o cliente, suas preferencias, sua postura para que se possa desenvolver uma abordagem para atendê-lo.

A capacidade de saber atender um cliente é um fator capaz de definir o sucesso ou fracasso de uma organização. O bom atendimento gera a fidelização dos clientes, porém um atendimento ruim é capaz de afastar o cliente e até mesmo prejudicar a imagem da empresa. Ser bem atendido não está apenas no ato de fazer uma compra, mas antes e após que resultará a real fidelização.

A concepção de qualidade veio a se adaptar constantemente com o crescimento do mercado e se tornou um dos pilares das organizações contemporâneas. Com a expansão do mercado competitivo, devido ao surgimento de novas empresas e da globalização, a qualidade foi influenciada diretamente as novas necessidades. A qualidade já era presente desde início na produção dos primeiros comerciantes, mas com passar do tempo tornou-se uma exigência dos clientes.

De acordo com Augusto (2009), a busca de qualidade está presente desde o início, desde os faraós aos impérios governavam “Naquela época já existiam inspetores que aceitavam ou rejeitavam os produtos se estes não cumpriam as especificações governamentais. ” O cliente cria uma expectativa com relação ao produto e/ou serviço ofertado atinja o nível de satisfação esperado.

Segundo Shiba, Walden e Graham (1997) a definição de qualidade é composta por quatro tipos de adequações de mercado:

- Adequação de padrão: o produto necessita apresentar as qualidades oferecidas, pois o cliente busca o padrão pré-estabelecido;
- Adequação de uso: o produto deve atender as necessidades do mercado, logo, o produto deve se adaptar ao desejo do cliente;
- Adequação de custo: ele deve atingir o máximo de seu potencial de forma que seja cabível ao seu valor financeiro;

- Adequação de necessidade latente: o produto deve suprir as necessidades que o consumidor nem pressupõe ter, desta forma, estando a frente do seu mercado e cliente.

3.6.3 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Segundo com Nickels e Wood (1999, p.06), o cliente “é um indivíduo ou organização que compra ou troca alguma coisa de valor pelos produtos vendidos”. Cliente é o ser ou organização disposta a investir no seu produto, desta forma, este é o responsável de trazer retorno financeiro a empresa e conseqüentemente o crescimento dela. Considerando a importância do cliente, se desenvolve a necessidade de trabalhar a melhor equipe e produto para oferecer qualidade do produto, valor e tratamento.

Quando se trata de cliente é importante salientar que existem dois tipos de clientes, interno e externo:

- Cliente interno: estes são os colaboradores que trabalham na empresa, estes são responsáveis pelo desenvolvimento do produto ou prestação de serviços, captação de novos clientes, divulgação da marca e toda parte interativa com cliente garantindo sua satisfação e fidelização.
- Cliente externo: estes são os consumidores finais, então, eles são os responsáveis por trazer retorno financeiro ao seu produto. Deve-se compreender suas necessidades para oferecer o melhor produto ou serviço, considerando o perfil do consumidor.

Pode-se considerar vitrine de uma organização o cliente interno. São eles os envolvidos nos processos que promovem o crescimento de uma organização. Cabe ressaltar que muitas empresas priorizam o cliente externo e acabam não investindo no público interno. Devido à grande competitividade, contar colaboradores engajados e comprometidos é um estímulo ao desenvolvimento da excelência com impacto no consumidor final.

De acordo com Kotler (1998, p.53), “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa”.

O cliente é o grande foco da organização. Este é responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa, sendo assim é preciso conhecê-lo, relacionar-se com ele a fim de satisfazê-lo.

Conforme Kotler & Armstrong, os seguintes pontos de satisfação do cliente:

A satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta cantar os clientes, prometendo somente o que pode oferecer e depois oferecendo mais o do que prometeram. (Kotler & Armstrong, 1999, p.7).

As organizações devem manter o foco na fidelização de cliente. Os clientes são indivíduos com interesses e expectativas diferentes, então, faz-se necessário fortalecer a relação com seus consumidores, conhecê-los e identificar suas necessidades.

De acordo com Griffin (1998, p. 21):

A empresa interessada em estabelecer uma clientela sólida e fiel utiliza uma abordagem diferente daquela interessada simplesmente em aumentar sua participação no mercado. O estabelecimento da fidelidade exige que a empresa enfatize o valor de seus produtos e serviços e demonstre estar interessada em estabelecer um relacionamento como o cliente.

3.7 GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Para Chiavenato (2000, p. XI), “com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade”.

Entende-se que para uma empresa tornar-se bem-sucedida, manter apenas qualidade de seus produtos ou serviços não é um diferencial, mas um fator que assegura sua sobrevivência. É preciso acompanhar as tendências relacionada a Gestão de Pessoas, e se atentar as necessidades dos indivíduos. O autor ainda afirma que o sucesso organizacional depende fortemente das pessoas que compõe a organização, embora a empresa possua o domínio da tecnologia, novas instalações, estrutura organizacional alinhada as estratégias da empresa, se não contar com profissionais capacitados e comprometidos influi diretamente no desempenho e crescimento da empresa.

Ao investir no capital humano, a empresa conta com profissionais qualificados, em sintonia com as demandas do mercado, atuando de forma eficiente, engajados e comprometidos com a organização, promovendo seu crescimento.

A *GP* é composta por uma série de processos, relacionados a como agregar pessoas na organização, aplicá-las na estrutura organizacional, acompanhar seu desenvolvimento, recompensá-las por sua contribuição, esforço e dedicação. Além de desenvolvê-las e treiná-las continuamente, incrementando o capital intelectual dos indivíduos. Por fim, os processos envolvem a motivação, criação de condições ambientais e psicológicas no meio corporativo e o acompanhamento e análise dos resultados obtidos.

Bolgar (2002) firma que uma Gestão de Pessoas em nível estratégico é traçada a longo prazo, interligando seus processos, essa combinação é o pilar fundamental para atingir e manter o sucesso da organização.

Com o meio corporativo cada vez mais exigente, competitivo e dinâmico, faz-se necessário, procurar diferencial, um destaque, a fim de assegurar a competitividade e sobrevivência da corporação. Considerando esse contexto, as organizações passam a investir nas pessoas, dotadas de habilidades e competências que quando bem aplicadas, podem gerar melhores resultados a empresa.

Sendo assim, o fator humano passa a ser olhado com mais atenção, pois trata-se de um recurso primordial ao sucesso organizacional. Por essa razão, a Gestão de Pessoas tem de se atentar a aspectos relativos a um ambiente favorável, programas de desempenho, reconhecimento e desenvolvimento dos talentos ao alcance de objetivos individuais e organizacionais.

Na busca por agregar valores a corporação e obter melhor desempenho, a Gestão de Pessoas está se tornando mais estratégica e competitiva, diante da globalização, acirrada competição no mundo dos negócios e administração estratégica. Desta forma, a GP atua de forma proativa, frente as mudanças, além do traçar estratégias, organizar e direcionar as pessoas dentro de uma organização.

No entanto sabe-se que ainda há muitas empresas que utilizam métodos burocráticos, não valorizam as pessoas, enxergando-as como meros recursos produtivos, submetidos a rigidez e autoritarismo, que conseqüentemente acarreta um baixo desempenho e ineficiência. Chiavenato (4004, p. 6) relata que “a gestão é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações.”

Contudo, é preciso alinhar a filosofia institucional (missão, visão e valores), à cultura organizacional, o planejamento estratégico e o capital humanos para a maximização de resultados.

Para Chiavenato (1999, p. 17), o capital intelectual é considerado um “ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação.” É das pessoas que provêm o sucesso do negócio. Para tal, faz-se necessário o estímulo a iniciativa, a aprendizagem corporativa, a participação ativa das pessoas na solução de problemas, e ferramentas as quais valorize, a inovação e o potencial de cada membro.

A junção da criatividade, inovação e conhecimento são elementos que diferencia a organização das demais. A gestão por competências, também conhecida como gestão estratégica de talentos, é uma metodologia com o objetivo de desenvolver e aplicar o conjunto de *conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)*, tríade encarregada de promover um melhor desempenho organizacional e vantagem competitiva.

Bitencourt (2004, p. 256) a gestão por competências pode ser definida como:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Segundo Ricciardi (2009), a proporção com que a organização emprega modelos de gestão mais flexíveis, com menos rigidez, descentralizados, com ênfase nos resultados, com enfoque nos clientes interno e externo passa a buscar pessoas no mercado com um perfil compatível a suas necessidades, neste caso, além do nível técnico detentora de atributos como a postura proatividade, boa comunicação, capacidade de resolver problemas, capacidade à inovação e criatividade.

As pessoas criam expectativas em relação ao trabalho e buscam constantemente satisfazer suas necessidades e a organização por sua vez a expectativa do investimento das pessoas em busca das metas estabelecidas. É o fato humano é agrega valor a organização construindo assim Um dos maiores diferenciais competitivos de uma organização.

Vieira (1996) relata que desenvolver meios de gerir as pessoas não é algo simples, mas uma tarefa junto a um conjunto de processos de troca mútua entre o indivíduo e a empresa.

Para isso, reconhecer o talento dos colaboradores, políticas e práticas, programas de recompensas, maneiras de reter, atrair e desenvolver o capital humano, ações que demonstre cuidado com o colaborador, com sua saúde e qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho, investindo cada vez mais em um ambiente motivacional, estimulando o colaborador a se comprometer ao alcance dos objetivos organizacionais.

A área de Gestão de Pessoas é encarregada de desenvolver práticas, projetar estratégias e integração entre todos os departamentos, analisar o comportamento e acompanhar resultados, bem como seu desempenho, alinhado as políticas internas da corporação.

O capital humano é o elemento principal de toda a cadeia produtiva, pois o mesmo atua em todo o processo produtivo, com uma visão mais apurada dos processos e identificação dos gargalos na produção.

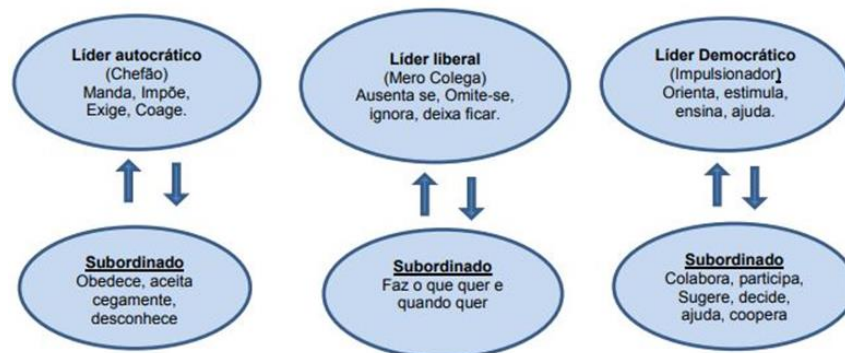
4 RESULTADOS

Os resultados obtidos por meio deste estudo, apontam que a Gestão de Pessoas identifica as necessidades individuais e organizacionais, e assume um papel de suma importância na liderança, motivação, desenvolvimento interpessoal, identificando as variáveis que influenciam os comportamentos internos e desempenho dos funcionários, potencializando o capital humano. Segundo Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p.3) a maximização dos resultados de uma organização “depende de trabalho de equipe, liderança, motivação, medição, além de muita negociação de todos os níveis hierárquicos da organização. ”

Sendo assim, “devem existir maneiras e formas confiáveis de se avaliar o potencial e desempenho das pessoas – assim como o da organização como um todo – não para coagir, mas para melhor identificar como desenvolver e renovar. ” (REZENDE, 2003, p. 29). O bom líder influencia positivamente sua equipe em busca dos objetivos organizacionais, além de direcionar e possibilitar condições favoráveis e benéficas para o melhor desempenho e motivação dos colaboradores. Entende-se que os modelos centralizados e burocráticos, caracterizados por uma hierarquia rígida encontram-se ultrapassados para atender as necessidades do mundo moderno.

A figura 8 a seguir demonstra a forma com que o líder se relaciona com os membros de sua equipe, nos diferentes estilos de liderança:

Figura 8: Os diferentes estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2014)

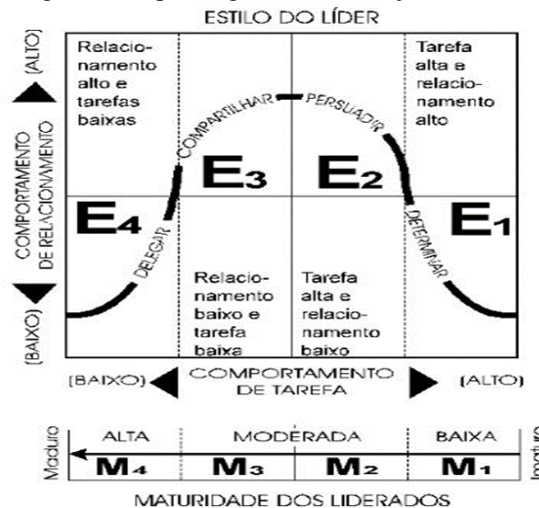
Verificou-se que as equipes de trabalho são diversificadas, exigindo do líder a compreensão das características, personalidades e das necessidades e desejos dos liderados, desenvolvendo o potencial de cada indivíduo em busca dos objetivos almejados pela

corporação. Dentre os modelos de liderança aplicados, os principais são: liderança autocrática, liberais, democráticos, *coaching* e liderança situacional, tendo como finalidade influenciar os liderados adequada. Os estilos descritos trabalham da seguinte forma:

- Liderança autocrática: estilo focado no líder, o qual o poder é centralizado e os funcionários não têm abertura para opiniões;
- Liderança liberal: neste estilo as decisões deixam de ser mais centralizadas e passa a envolver todos os membros nos processos decisórios;
- Liderança democrática: liderança focada na participação do liderado, tendo a motivação e participação de toda a equipe na tomada de decisão. Por haver maior participação promove um ambiente de respeito mútuo e comprometimento de todos os envolvidos, estimulando o crescimento dos colaboradores;
- Liderança *coaching*: visa auxiliar os subordinados a atingirem seu potencial máximo. Assim, o líder identifica as habilidades a serem desenvolvidas no colaborador e o estimula para o crescimento, com foco em cada membro, acompanhando assim os resultados organizacionais e individuais;
- Liderança situacional: uma liderança baseada na maturidade do colaborador. Os líderes de grande sucesso são os que sabem identificar como devem se portar com cada tipo de liderado.

A liderança situacional é dividida entre quatro níveis (E) e são empregados conforme o grau de maturidade (M), de acordo com a figura 9:

Figura 9: Esquema geral da liderança situacional



Fonte: Hersey & Blanchard (1986, p. 189)

- E1: ocorre quando o funcionário precisa de maior orientação para execução de suas tarefas. Nesse estágio o colaborador tem um baixo nível de maturidade. Desta forma, cabe ao líder orientar e acompanhar a realização das atividades. Nesse nível as atividades devem ser delegadas e supervisionadas;
- E2: os funcionários precisam de motivação nesse estágio, cabe ao líder motivá-los na execução das tarefas a eles atribuídas, estimular a criatividade e novas ideias. Ainda deve ser mantida a supervisão, o incentivo a colaboração e a participação de toda equipe. O grau de maturidade deste nível é considerado moderado;
- E3: no terceiro estágio a supervisão é reduzida e a função do líder é apoiar o colaborador, de forma que ele execute as tarefas, verificando e explorando novas perspectivas de execução.
- E4: nessa última fase o funcionário é autônomo na tomada de decisão, adquirindo a liberdade de assumir responsabilidade e conseqüentemente as conseqüências dos resultados. Desta forma a líder tem a função de delegar as obrigações, manter a disciplina e coordenação dos trabalhos.

Para aplicação nos 4 níveis de liderança, deve se basear nos níveis de maturidade, sendo eles:

- M1- Baixa vontade e baixa capacidade: os funcionários costumam ser inexperientes, não se sentem aptos ou motivados para participar da tomada de decisão, além disso não executam suas tarefas de forma autônoma;
- M2- Alta vontade e baixa capacidade: são os colaboradores com maior grau de experiências e conhecimento, motivados, almejando crescimento, no entanto, necessitam de apoio para realização das atividades;
- M3- Baixa vontade e alta capacidade: profissionais que apresentam habilidades, conhecimentos e autonomia na tomada de decisão, porém não se sentem preparados para assumir esse papel.
- M4- Alta vontade e alta capacidade: funcionários qualificados e motivados para executar sua função com total autonomia.

Identifica-se a importância de uma boa liderança, alinhada a missão, visão, ao Planejamento Estratégico, aos objetivos organizacionais e individuais. Um bom desempenho demanda além de habilidades e competências, a motivação e o comprometimento. Líderes

eficazes possibilitam condições de trabalho favoráveis e benéficas aos liderados, evitando assim a poluição na forma de exercer o poder.

As pessoas são dotadas de inteligência, habilidades e atitudes e agregam a organização valores essenciais. Observa-se que ainda há líderes, os quais as condutas afetam negativamente seus liderados, ocasionando a desmotivação dos indivíduos. No entanto, o papel da liderança é persuadir, influenciar positivamente os comportamentos dos indivíduos, atrair, inovar, estimular a criatividade e geração de novas ideias que incorporem a organização em busca de melhores resultados.

Os mais diversos estilos de lideranças indicam a importância do comportamento do líder sobre sua equipe, retendo talentos, treinando, desenvolvendo e motivando, atrelados ao perfil de cada empresa, essas variáveis apontam as influências no desempenho dos funcionários e consequentemente a posição estratégica de uma organização.

A motivação está ligada diretamente às necessidades humanas e está em cada indivíduo, entretanto, está pode ser influenciada com facilidade pelos cenários internos e externos. A má aplicação do poder nas corporações pode acarretar o desequilíbrio e desmotivação dos liderados. A vivência com maus líderes é prejudicial ao desempenho das equipes.

Por fim, ao longo deste estudo verifica-se que uma gestão bem empregada nas organizações gera maior produtividade, vantagem competitiva e êxito organizacional, no mundo moderno e altamente competitivo.

5 CONCLUSÕES

Este estudo tem como finalidade apontar a importância da Gestão de Pessoas como diferencial competitivo nas organizações, frente a necessidade de substituir os antigos modelos de gestão, por abordagens que utilizem estratégias direcionadas a novas práticas, visualizando as pessoas como parceiras e principal fonte de vantagem competitiva de uma corporação, valorizando o capital intelectual, investindo no capital humano expandindo as perspectivas de crescimento da empresa.

As corporações encontram-se em um cenário social, econômico, político e cultural e sofrem impactos em decorrência as inúmeras mudanças que ocorrem no macroambiente. Essas transformações influenciam também na forma com que as pessoas são tratadas no meio corporativo.

A necessidade de modernização, quebra paradigmas considerados inalteráveis, caracterizados por uma hierarquia inflexível, comando centralizado, controle do poder, rivalidade interna, divisão e padronização do trabalho, os quais são incapazes de atender as demandas e exigências do mundo moderno e globalizado.

Ao longo deste estudo constatou-se que o capital humano é essencial para a sobrevivência de uma empresa, no aprimoramento e em busca da melhoria contínua dos produtos e/ou serviços ofertados. A construção desta pesquisa possibilitou o aprofundamento da evolução histórica da Gestão de Pessoas, seu árduo processo evolutivo comprovando sua funcionalidade, identificando a importância do investimento no principal ativo da organização, o as pessoas que a constituem. Investir nas pessoas significa investir na organização, promover o desenvolvimento dos indivíduos contribui para expansão do negócio, além de ser considerado um efetivo diferencial competitivo.

Por essa razão é de suma importância se atentar a fatores como liderança, qualidade de vida no ambiente de trabalho, programas de recompensas e de benefícios, plano de cargos e salários, motivação, a percepção adequada dos processos, condições de trabalho e das relações internas, o estímulo a inovação e a criatividade, desenvolvendo assim meios de atrair e reter talentos. Esse conjunto de fatores influenciam diretamente no desempenho dos colaboradores de uma organização.

O ser humano possui a capacidade de pensar, refletir, desenvolver novas perspectivas e agir estrategicamente, se atentar as novas tendências e oportunidades. No entanto, cabe ressaltar

que tudo dependerá do seu estado motivacional e das condições de trabalho a ele impostas. As corporações devem alinhar suas estratégias, políticas internas e modelos de gestão, unindo forças junto as equipes de trabalho para que trabalhem de forma sinérgica, impulsionando o negócio.

Conclui-se que a Gestão de Pessoas é uma ferramenta essencial ao crescimento e sucesso de uma organização, ao possibilitar um ambiente favorável, a satisfação dos colaboradores, participação e envolvimento em todos os níveis hierárquicos valorizando o capital humano, agregando assim valor à organização, incentivando o desenvolvimento do capital intelectual, tornando-o principal parceiro e aliado da organização no mercado competitivo. Essa área é responsável pelo desenvolvimento individual e coletivo, alinhando os colaboradores aos interesses organizacionais, definindo as metas e compartilhando-os com as equipes de trabalho, gerenciando os comportamentos internos, flexibilizando a estrutura e os modelos de trabalho, a fim de atender as necessidades do cenário globalizado. Uma equipe motivada trabalha mais e melhor, alinhada aos objetivos, valores e crenças estabelecidos, conduzindo a organização ao sucesso no mundo empresarial.

Por fim, consideram-se que objetivos desta pesquisa foram atingidos e a problemática devidamente respondida. Por meio da elaboração desta pesquisa, se propõe o aprofundamento e estudo dos temas abordados acima juntamente com as novas tendências de trabalho e as futuras gerações de profissionais no meio corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, A. **Chefiar ou liderar? Seu sucesso depende dessa escolha**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2005.

AVM EDUCACIONAL. **LIDERANÇA MOTIVACIONAL**. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N202942.pdf. Acesso em: 29 jun. 2021.

AVM EDUCACIONAL. **TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO**. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53380.pdf. Acesso em: 13 ago. 2021.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIBLIOTECA DIGITAL DA PRODUÇÃO INTELECTUAL DISCENTE DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (BDM). **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: a influência da liderança na motivação dos colaboradores da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira**. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2218/1/2011_FlavioAmaranteTorres.pdf. Acesso em: 5 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gerenciando pessoas**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: [s.n.], 2014.

_____. **Introdução à teoria geral de administração.** 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos.** 9a ed, São Paulo Atlas, 2009.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, A. **Gestão Estratégica de Pessoas.** 2. ed. [S.l.]: [s.n.], 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 6 ed. São Paulo: Gente, 2001.

FPL EDUCACIONAL. **A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.** Disponível em:

https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/graduacao/tcc_reserva/2012/tcc_elizabete_pereira_monge_2012.pdf. Acesso em: 21 jul. 2021.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais**. [S.l.]: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACAHDO, T. F. A. **Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B. M.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. **Gestão de Pessoas: A valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização**. XXXV Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out. 2015.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, prática**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REPOSITÓRIO DE TRABALHOS PÚBLICOS NEAD-UFSJ. **A MOTIVAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA TRANSFORMAR GRUPOS E EQUIPES**. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/201/TCC%20-%202028-9-2018-UNIVERSIDADE%20FEDERAL%20DE%20SÃO%20JOÃO%20DEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 2 ago. 2021.

REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNICEUB. **GESTÃO DE PESSOAL: MÉTODOS E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/751/2/20100557.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2021.

REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNICEUB. **PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**. Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/744/2/20085090.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2021.

TWYGO. **Liderança Situacional**: descubra o que é e qual o estilo ideal para a sua equipe. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/lideranca-situacional/>. Acesso em: 17 out. 2021.

UEPB, UNIVERSIDADE ESTADUAL PARAÍBA. Qualidade no atendimento como diferencial competitivo: um estudo de caso na empresa AlôCell.. Disponível em: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3276/1/PDF%20-%20Anderson%20Yuri%20Dantas%20Alves.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2021.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989.

SHIBA, Shoji; GRAHAN, Alan; WALDEN, David. **TQM Quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

THOMPSON Jr, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

USJ REPOSITORIO INSTITUCIONAL. **PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA OS MOTORISTAS E SUPERVISORES DE UNIDADES DA EMPRESA MICHELS LOGÍSTICA E TRANSPORTES PARA OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS**. Disponível em: <https://usj.edu.br/wp-content/uploads/2015/07/TCC-Mario-Medeiros-Junior.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2021.

VIEIRA, M. **Qualidade de vida no trabalho**. Vieira mar projetos, consultorias e estudos ambientais, abr.2014.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed.
São Paulo: Elsevier, 2009.

GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

Coach: Profissional direciona o comportamento de outra pessoa, podendo ser um treinador ou instrutor.

Coaching: É um processo que se baseia em uma metodologia, com um conjunto de técnicas direcionadas ao desenvolvimento pessoal ou profissional de um indivíduo.

Commodities: Corresponde a um determinado produto, sendo ele de origem primária, o qual é comercializado e apresenta alta rentabilidade.

Endomarketing: Estratégia de marketing interno voltada aos colaboradores de uma organização, tendo como alicerce a comunicação e o relacionamento interno.

Feedback: Avaliar e transmitir os resultados, atitudes ou comportamentos de um indivíduo. É o ato de dar um retorno algo que foi realizado com intuito de impulsionar uma mudança.

In house development centers: Centros de treinamento e desenvolvimento interno.

Marketing: Considera-se uma estratégia empresarial relacionada a oferta de produtos ou serviço da alinhadas às necessidades e preferências dos consumidores, por meio de um conjunto de ações que envolvem: pesquisa de mercado, campanhas publicitárias, atendimentos pós-venda, comerciais, divulgações, corresponde a arte encarregada por desenvolver, criar e entregar valor a fim de satisfazer necessidades de um mercado consumidor.

Outdoor Training: Treinamento ao ar livre

Stakeholders: Refere-se todas as pessoas que sofrem impactos em decorrência das condutas de uma determinada empresa. Sendo eles: colaboradores, fornecedores, acionistas, dentre outros.