

Faculdade Damas da Instrução Cristã - FADIC

Curso de Bacharelado em Administração

Mirlena Gomes Pacheco da Silva

**PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: DE RECURSO HUMANO AO RECURSO
ESTRATÉGICO**

Recife

2015

Mirlena Gomes Pacheco da Silva

**PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: DE RECURSO HUMANO AO RECURSO
ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de Artigo apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa.MS.Andréa Karla

Recife
2015

Silva, Mirlena Gomes Pacheco da
Pessoas nas organizações: de recurso humano ao recurso estratégico. / Mirlena
Gomes Pacheco da Silva. – Recife: O Autor, 2015.

22 f.; il.

Orientador(a): Prof^a. Ms. Andrea Karla Travassos de Lima
Artigo (graduação) – Faculdade Damas da Instrução Cristã. Trabalho
de conclusão de curso, 2015.

Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão estratégica de pessoas. 4.
Recursos humanos. I. Título.

658 CDU (2.ed.)
658 CDD (22.ed.)

Faculdade Damas
TCC 2016-466

Mirlena Gomes Pacheco da Silva

**PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: DE RECURSO HUMANO AO RECURSO
ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de Artigo apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: ____ / ____ / 2015 Nota: _____ (_____).

Banca examinadora:

Profa. MS Andréa Karla Travassos de Lima (orientadora)

Profa. MS Cecília Melo Dias

Profa. MS. Dr. Cristiany Moraes de Queiroz

PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: DE RECURSO HUMANO AO RECURSO ESTRATÉGICO

Mirlena Gomes Pacheco da Silva. E-mail: mirlenagomez10@gmail.com. Graduanda em Administração de empresas da Faculdade Damas da Instrução Cristã.

RESUMO

É perceptível cada vez mais presente a pressão e a influência do ambiente externo na vida das organizações. Um mercado muito exigente e competitivo faz com que as empresas ofereçam atenção às exigências sociais e trabalhistas, fatores que influenciam diretamente em sua força de trabalho. Mas para que a organização acompanhe a evolução, à área de Recursos Humanos (RH) evoluiu ao longo dos anos, de um modelo de gestão de departamento de pessoal, burocrático, preocupado em gerir a folha de pagamento e contratações, para um modelo de gestão estratégica de pessoas, em que as mesmas são vistas como ativos pertencentes à organização e fundamentais para o sucesso desta. Se antes, esta área se envolvia apenas com os processos administrativos, formais, hoje, ela tem um papel muito importante nas organizações, um papel estratégico. O presente artigo tem o objetivo de abordar os processos de RH em um modelo de gestão tradicional e em um modelo de gestão estratégica. Utilizando uma metodologia de revisão bibliográfica analisamos e percebemos a importância de um recurso humano bastante planejado. Com isso, o planejamento estratégico é fundamental dentro de uma empresa, pois através dele pode ser definido os rumos a serem seguidos. Por isso que o planejamento deve surgir a partir de uma análise do ambiente externo e depois do ambiente interno da empresa, onde será identificado suas ameaças e seus benefícios que serão definidas a missão, a visão e os valores, para a formação de ações estratégicas para o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

As organizações devem estar atentas a toda modificação que ocorrem em seu ambiente, entretanto o setor de recurso humano é bastante importante para a empresa se tornar vital. A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo, sendo esta transformação causada por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas.

Segundo Chiavenato (2005, p.53), “o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos”. Esta percepção foi mudando aos poucos, como os processos e os comportamentos dos funcionários em relação às mudanças. Com isso, esta área passou por uma evolução, até se chegar aos recursos humanos estratégicos. Ainda em Chiavenato (2009) as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. A gestão de pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Pessoas e organizações variam intensamente. A gestão de pessoas dependerá da mentalidade predominante na organização, sendo que atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros, onde cada um está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. As pessoas deixaram de ser recurso, para serem tratados como parceiros e colaboradores. Os objetivos do RH passaram a ser estratégicos para as empresas com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar o seu capital humano.

Na Administração de RH, o planejamento estratégico assume um papel importante no que se diz respeito à tomada de decisão. Ele atua como determinador e executor de ações direcionadas ao fim comum da organização envolvendo a análise de eficiência e eficácia das pessoas que compõem a empresa.

Uma análise global do planejamento estratégico envolve toda a organização. Através dele, podem-se antecipar as necessidades e relacionar o emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, a fim de traçar os caminhos adequados para alcançar objetivos concretos em prazos determinados e em etapas definidas.

Contudo o planejamento estratégico da gestão de pessoas se baseia no conceito básico do RH, como conquistar e manter pessoas trabalhando e dando o máximo de si, com atitude positiva e favorável a organização, envolvendo aspectos como satisfação e qualidade de vida. As formações de ações estratégicas são de suma importância para a empresa, pois neste sentido serão identificados alguns pontos que se precisam ser melhorados de acordo com a situação da empresa, portanto dará suporte para a tomada de decisão, e a possibilidade de visão conjunta.

Este artigo tem como objetivo analisar a importância de constituir o recurso humano tradicional alinhado com a estratégia para se alcançar os objetivos organizacionais em relação ao recurso humano estratégico. Pois percebemos que diante de um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas precisam estar focalizadas nas pessoas, hoje vistas como parte essencial para o desenvolvimento organizacional, para que essas venham a desempenhar suas habilidades, atitudes e conhecimento, é fundamental estar motivadas em suas respectivas funções. Acredita-se na importância do tema para o mundo dos negócios, pois o presente trabalho na medida que é pesquisado e estudado fornece sustentação teórica a respeito na área de estudos sobre recursos humanos, do operacional ao estratégico.

2. TEORIAS ADMINISTRATIVAS

As teorias Administrativas são de grande importância para a o desenvolvimento da gestão de pessoas. Os princípios e as técnicas das Teorias Clássicas de Frederick Taylor buscaram o desejado aumento produtivo tomando como base a eficiência dos trabalhadores. Com isso, foram identificadas falhas no processo produtivo, geradoras de baixa produtividade, esse fato o fez despertar para a necessidade de criação de um método racional padrão de produção em agravar as práticas tradicionais. Essa teoria leva o nome de Administração Científica “devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos são a observação e mensuração” (CHIAVENATO, 2004, p. 41).

No gerenciamento, responsável também pela organização do ambiente, o trabalho foi fragmentado, centralizaram-se as decisões e a magnitude de controle de cada chefe foi diminuída. Taylor desligou os princípios das técnicas, uma vez que “os trabalhadores e seus supervisores imediatos deveriam ocupar-se

exclusivamente da produção. Toda atividade cerebral deve ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento [...]” (MAXIMIANO, 2006, p.41).

Em suma, o Taylorismo baseia-se na divisão do trabalho por meio das tarefas: “a questão não é trabalhar duro, nem depressa, mas trabalhar de forma inteligente.” (MAXIMIANO, 2006, p.41-42). Mesmo com esse pensamento e do plano de incentivo salarial (pagamento por produção), Taylor foi considerado o maior inimigo do trabalhador.

Henri Fayol, teórico clássico com ênfase na estrutura organizacional, defendia que:

[...] a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar. (CHIAVENATO, 2000, p.11).

Para Marras (2011) Fayol traz em sua teoria funcionalista a abordagem prescritiva e normativa, uma vez que a ciência administrativa, como toda ciência, deve basear-se em leis ou princípios globalmente aplicáveis. Sua maior contribuição para a administração geral são as funções administrativas – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – que são as próprias funções do administrador ainda nos dias atuais.

Fayol adotou alguns princípios da Administração Científica, como a divisão do trabalho e disciplina, abandonando outros e acrescentando os princípios de autoridade e responsabilidade, espírito de equipe e iniciativa, entre outros. O quarto integrante da Escola Clássica, Max Weber, se assemelhou aos outros Clássicos ao identificar nas organizações as chamadas disfunções burocráticas, isto é, o seguimento rígido das regras, não levando em conta a variabilidade humana, como na abordagem dos outros. A primeira Escola com enfoque comportamental foi a de Relações Humanas que surgiu:

como consequência das conclusões da Experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Apesar dessa experiência ter sido o precursor da Escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental tem o seu início com Herbert Simon, responsável por apontar a limitação imposta pela racionalidade científica. Essa teoria nasceu como uma forma de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2004, p.83)

Conforme destacado por Motta e Vasconcelos (2002, p.63):

“[...] preocupada com a relação entre a moral e a produtividade, a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização formal”.

A abordagem Neoclássica surgiu após a Teoria Comportamental e nada mais é do que o resgate da Teoria Clássica atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais, como o próprio nome já indica, e ao tamanho das organizações contemporâneas. A mesma caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados reais e palpáveis. Os neoclássicos consideram “a Administração uma técnica social básica. Isso leva à necessidade de que o administrador conheça [...] aspectos relacionados à direção de pessoas dentro das organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 148), orientando os comportamentos de modo a atingir os objetivos organizacionais através da comunicação, motivação e liderança. Em relação à administração e suas teorias no mundo contemporâneo, os teóricos clássicos têm importâncias positivas e negativas, até os dias de hoje. Fayol e Taylor têm importância histórica para as organizações: O pioneiro da Teoria Clássica, Henri Fayol, é considerado – juntamente com Taylor – um dos fundadores da moderna Administração. Definiram as funções básicas da empresa, o conceito de Administração “[...], bem como procedimentos universais a serem aplicados a qualquer tipo de organização ou empresa”. (CHIAVENATO, 2004, p.74).

2.1 RECURSOS HUMANOS

A evolução da área de recursos humanos, para Marras (2011), surgiu pela ligação à atividade que, tradicionalmente, desempenha: a de gerir o capital humano da empresa, ou seja, as pessoas, no sentido de contabilizar os registros trabalhados. À definição de recursos humanos, está ligada as funções da empresa, pois as ações de como captar, manter, treinar, desenvolver e motivar pessoas, fornecer suporte à criação e a continuidade de planos de carreira, desenvolver métodos para controlar e avaliar sistematicamente funcionários, desenvolver ações motivadoras, gerir às mudanças organizacionais e trabalhar para a manutenção de um bom clima e cultura organizacional, essas são as principais atribuições de uma definição atualizada de gestão de recursos humanos.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) teve seu início na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: administração de pessoal e relações industriais (GIL, 2009). Ela tem como objetivo oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal. A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas, tanto no ambiente organizacional, quanto na forma com que as empresas utilizam as pessoas. Roncon (2010) explica que os negócios têm necessidades de mudar, para permanecer no mercado, sabendo que o ambiente incerto, encontro dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora. Vejamos na Figura 1 um panorama sobre a Evolução dos Recursos Humanos.

Figura 1: Evolução dos Recursos Humanos

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 serviços	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	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. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. 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 (2014, p. 37).

Nesta nova era da informação, as equipes de gestão de pessoas passam a assumir atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos

departamentos de RH (GIL, 2009). Por Araújo (2006) as tarefas operacionais são transferidas para terceiros, enquanto a parte de gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando os colaboradores como sujeitos recursos de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional. Para Chiavenato (2005) destaca que a gestão de pessoas é representada pelas pessoas e pelas organizações, sendo que, se não houver a interação entre essas não haverá necessidade de existir o setor de Gestão de Pessoas. Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais, as organizações precisam das pessoas para se torna vital.

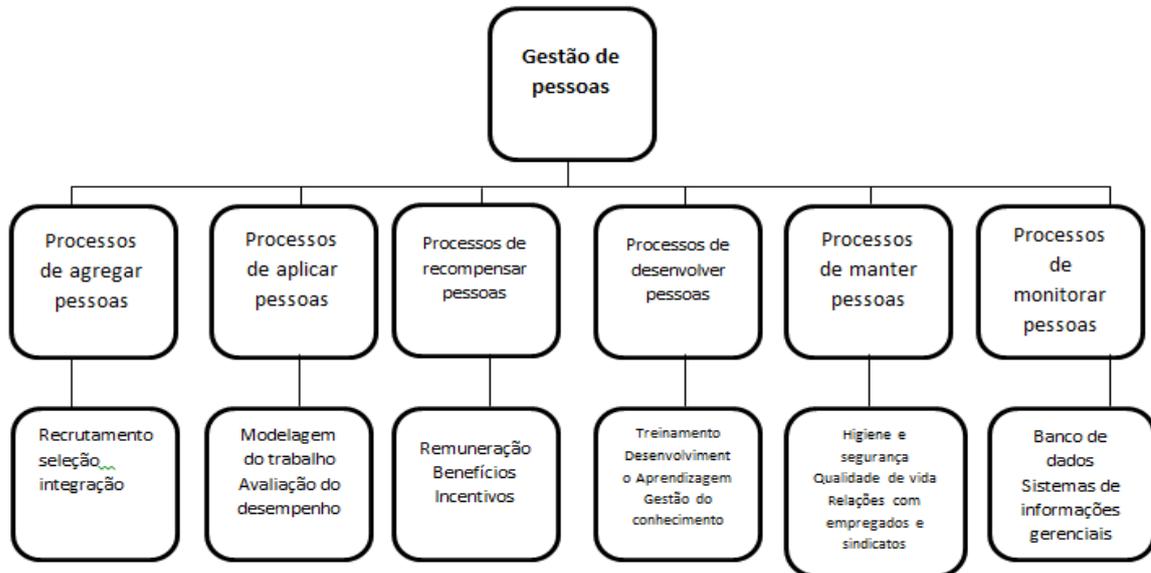
2.2 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2014) a gestão está ligada com todas as áreas da empresa, e o administrador deverá ter as funções de: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas ajuda os administradores a desempenhar suas funções. O autor ainda, ressalta que a Gestão de Pessoas refere-se às políticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

Agregar talentos á organização. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora. Modelar o trabalho- seja individual ou em equipe- de maneira a torna-lo significativo, agradável e motivador. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como esforço positivo. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente .Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem. Proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade geral. Aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual. Incentivar o desenvolvimento organizacional. (CHIAVENATO, p.13, 2014).

Para Chiavenato (2014) essas políticas são resumidas nesses seguintes processos, de acordo com a Figura 2.

Figura 2: Processos básicos de gestão de pessoas.



Fonte: Chiavenato (2014. p. 14).

Com relação à gestão de pessoas depende de diversos aspectos de uma organização como a estrutura organizacional, como a cultura que existe, das características do contexto ambiental, do negócio das organizações, da tecnologia utilizada, dos processos interno, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas passaram a serem parceiras da organização, deixaram o cargo de empregados e assumiram a posição de colaboradores, técnicos da empresa que, contribuindo através de suas habilidades e competências entre outras palavras para o sucesso da empresa. Grupos inteligentes que tomam decisões racionais e significativas rumo aos objetivos globais. De acordo com o autor afirma que as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. “As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.” (CHIAVENATO, 2011, p.10).

Assim, nas últimas décadas as organizações têm passado por um intenso processo de transformação, isto seguindo paralelamente a mudanças políticas e econômicas mais amplas. Diante disso os profissionais de gestão de pessoas têm papéis novos e são múltiplos, para se tornar mais competitivo no mercado de hoje. Como podemos observar na Figura 3.

Figura 3: Os novos papéis da função de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2014, p.41).

Portanto percebemos uma grande evolução nos novos papéis dos profissionais do RH, pois são múltiplos, e precisam ser parceiros simultaneamente, para isso é necessário criar valor e obter resultados. Para isso a gestão de RH precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem diferentes conceituações sobre o planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O objetivo do planejamento estratégico é dar orientação sobre os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. Drucker (1977) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem os riscos.

Outra definição é “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2007 p.7).

Oliveira (2001, p. 46) define planejamento como um processo de pensamento contínuo sobre o futuro, “um processo que envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve indagações, que envolvem questionamentos sobre o que fazer”. É essencial que o planejamento estratégico envolva todos os níveis da empresa operacional, tático e o estratégico. A estratégia não pode estar apenas na cabeça dos dirigentes, mas de cada pessoa dentro da organização (CHIAVENATO, 2004).

Para Lucena (1999), o planejamento empresarial e o estudo para o planejamento estratégico de recursos humanos irão subsidiar as decisões estratégicas para recursos humanos, onde o grande desafio será identificar, estruturar e integrar, a partir do conjunto de informações disponíveis, o que é relevante, essencial e prioritário, para tomar as decisões certas e concentrar esforços e recursos nas ações que irão configurar a contribuição efetiva dos recursos humanos para o desenvolvimento empresarial. O quadro é bastante vulnerável para se levar a perder nos detalhes, no irrelevante e até na burocracia. Portanto não será demais enfatizar que este é um momento de decisão, de definição de objetivos importantes, onde não deverá estar presente a preocupação com o "como fazer", enfim, com a operacionalização em si, mas com os resultados a serem alcançados.

2.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2010, p. 71) a definição de estratégia é a seguinte:

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera.

A estratégia está ligada também com a capacidade da gestão com bem enfatiza Cardoso Júnior (2012, p.42):

A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e de sua potencialidade. Sem eficácia competitiva os recursos

disponíveis tornam-se improdutivos. Uma empresa de sucesso é avaliada não só pela qualidade de seu desempenho financeiro, como também pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, ou seja, deve-se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos (CARDOSO JUNIOR *et al.*, 2012, p. 42).

Neste sentido a estratégia organizacional está ligada a “o que fazer”, com os perspectivas acontecimentos futuros. A estratégia está ligada com a missão, visão e objetivos da empresa. Para Chiavenato (2014, p. 56), “a estratégia é fortemente condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos globais da organização”.

Para isso Chiavenato (2014, p. 56), mostra a importância de cada papel:

A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está ligada geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente/consumidor. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde ela pretende ir, jamais saberão qual o melhor rumo a seguir.

O autor nos mostra que os gestores devem ser responsáveis para difundir a missão, e todos devem ter compromisso e certeza do que estão vivenciando. Chiavenato (2014, p. 57) ressalta que “a missão da organização deve ser cultivada com todo carinho pelos dirigentes e ser difundida intensamente entre todos os funcionários para a conscientização e comprometimento de todos”.

Chiavenato (2014, p.60) “A visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar”.

Os objetivos organizacionais estão direcionados para uma situação desejada que a organização pretende alcançar.

a visão organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados, e os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios: ser focalizados em um resultado, ser consistentes, ser específicos, ser mensuráveis, ser relacionados com determinado período e ser alcançáveis (CHIAVENATO, 2014, p.62).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 64):

a estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta diante do ambiente que circunda, procurando aproveitar as

oportunidades possíveis do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os negócios. (CHIAVENATO 2014, p. 64)

O autor ressalta ainda que o planejamento estratégico é desenvolvido em planos táticos e estes em planos operacionais, em que o tático refere-se ao ambiente, mostra a cooperação de cada unidade, é realizado em médio prazo. Já o operacional, se refere à base da organização em que engloba todas as tarefas, seu tempo é de curto prazo.

3. RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS

As estratégias organizacionais devem estar ligadas com o planejamento estratégico dos recursos humanos, pois elas buscam integrar a função do RH, nos objetivos globais. Conforme Chiavenato (2014) é necessário que aconteça uma tradução entre os objetivos e as características organizacionais em objetivos e estratégias de recursos humanos. O planejamento nos recursos humanos deve estar aliado com as competências.

O planejamento estratégico de gestão de pessoas é um processo de várias decisões convergentes a respeito dos talentos e das competências necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período. Trata-se de definir com antecipação quais são as características da força de trabalho necessárias para realização da ação organizacional futura. (CHIAVENATO, 2014, p. 72).

Marras (2011, p. 257) ressalta que:

entende-se como administração estratégica de recursos humanos (AERH) a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. (MARRAS 2011, p. 257)

Quando se refere ao termo planejamento estratégico de recursos humanos abre-se uma discussão para diversos assuntos, podendo envolver aspectos técnicos, sociais, econômicos e operacionais, como ferramentas, métodos e análise para o desenvolvimento e a implantação deste planejamento. “Saber identificar o correto ângulo de visão sobre as ações estratégicas na organização será o diferencial que garantirá a vantagem competitiva de nossas empresas em relação aos nossos produtos e serviços” (SILVA, 2002, p. 143).

De acordo com Marras (2002) a AERH não está mais desempenhada por técnicas e execução de tarefas, como a administração de recurso humano tático, mas entendida como órgão consultor formado por um consultor sênior e muitas vezes com alguns consultores assistentes. O autor ainda afirma que a percepção do profissional para a empresa muda, pois no momento da seleção a empresa focada na estratégia, com o lema de “colocar a pessoa certa para a empresa certa”, observando se o candidato se adaptará a cultura e aos valores da empresa.

Conforme Chiavenato (2014), o planejamento estratégico tem por base em competências, em que se trata de um modelo global, baseado em necessidades organizacionais que envolvem competências essenciais, para serem construídas vantagens competitivas para a empresa. O autor afirma que o processo de desenvolver pessoas e agregar é de bastante importância no âmbito estratégico.

Contudo, as competências organizacionais são múltiplas e complexas, constituindo muito mais um sistema integrado do que simples conjunto de blocos de construção. Elas se organizam em uma hierarquia cujo desdobramento começa pelas competências organizacionais da organização como um todo, vindo a seguir as competências funcionais de cada uma de suas áreas (como *marketing*, finanças, produção/operações, RH, tecnologia), depois as competências gerenciais ou administrativas de cada executivo como gestor de pessoas - indo desde o presidente até o supervisor mais elementar - na base as competências individuais de cada funcionário (CHIAVENATO, 2014, p. 73).

Conforme Chiavenato (2014) existem vários modelos de planejamento de RH. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais. São eles:

- a) Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço. Baseia-se no conceito de que as necessidades de pessoal são uma variável dependendo da procura estimada do produto ou do serviço.
- b) Modelo baseado no segmento de cargos, também está restrita ao nível operacional da organização. É o modelo utilizado por empresas de grande porte.
- c) Modelo de substituição de postos – chave- é um modelo que recebe o nome de mapas de substituição ou organograma de encarreiramento para o planejamento de

funcionários, onde cada funcionário é classificado em três alternativas de promoção de cargo: funcionário pronto para promoção imediata; funcionário que requer maior experiência no cargo atual; funcionário com substituto já preparado.

Além disso, o desempenho de cada funcionário é avaliado da seguinte maneira: desempenho excepcional; desempenho satisfatório; desempenho regular; desempenho fraco.

d) Modelo baseado no fluxo de pessoal - é considerado vegetativo e conservador, baseado na análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas.

e) Modelo de planejamento integrado - é um modelo mais amplo e abrangente que leva em conta quatro fatores, a saber: volume de produção planejado pela organização; mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal; condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela, planejamento de carreiras dentro da organização.

Conforme Chiavenato (2014), ainda os fatores que interferem no planejamento operacional de recursos humanos, que são o absenteísmo que está ligada a ausências dos funcionários, que por sua vez provocam distorções quando se referem ao volume e à disponibilidade da força do trabalho, onde isto tem haver com a motivação do funcionário. O outro fator é a rotatividade de pessoal, que se refere ao fluxo de saída e entrada de pessoas na organização, ou seja, a saída de colaboradores para a substituição dos mesmos, que pode ser o desligamento por iniciativa do funcionário ou desligamento por iniciativa da organização, ele destaca a importância de se fazer a entrevista de desligamento. Pois se tem a importância de demonstrar ao colaborador a sua saída e de como o mesmo foi importante para a empresa no seu período de trabalho.

4. METODOLOGIA

Na elaboração deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica para a obtenção da teoria, conceito, e aplicação do tema proposto, através de consultas em

livros. Para Lakatos e Marconi (2005, p. 66) “a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que esta sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias [...]”.

Desse modo, o procedimento técnico utilizado na pesquisa deu-se por meio de uma pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2010), está vinculado a materiais já existentes, tais como: livros, artigos, dissertações, periódicos, anais, documentos, entre outros, correspondendo assim, uma base de dados secundários. Dando por sua vez, importância para toda a construção do trabalho.

5. CONCLUSÃO

As empresas precisam das pessoas e de seu comprometimento para que a mesma se torne bem sucedida. A área de Recursos Humanos (RH), portanto, é de suma importância para as organizações, pois está diretamente trabalhando com pessoas. Os colaboradores de uma empresa devem ser intimamente relacionados e comprometidos com a missão, visão e valores da empresa.

Percebe-se que, ao longo dos anos, área de RH passou por grandes transformações, bastante positivas, como a forma de se trabalhar, os estilos dos colaboradores e suas obrigações que foram modificadas com o tempo, para conseguir o sucesso da mesma.

É de extrema importância para as relações humanas, contribuindo para moldar e profissionalizar os talentos da empresa, através de capacitações que provocava inquietações do sujeito, motivando a atender os objetivos organizacionais. E compreendemos que os indivíduos são dotados de emoções e que a gestão trabalha de forma coesa para conseguir atingir seus objetivos. O foco passou a serem nos colaboradores inseridos na organização, sendo eles o ponto de partida para alcançar as metas e objetivos propostos. Sendo essa uma das chaves para o sucesso, o caminho está em qualificar e moldar as pessoas conforme o ambiente organizacional exige. A evolução da Gestão de Pessoas (GP) e seu contexto de atuação nos dias atuais é um dos critérios para permanência no mercado, assim como a intenção das mesmas em obter grupos e equipes atuantes e focadas na produtividade. A contemporaneidade da GP conduz a reflexão de que o sucesso está vinculado à valorização humana.

Na revisão bibliográfica relata-se ainda as fases da Administração de Recursos Humanos e a evolução atribuída a mesma. Ao longo das fases da administração as suas políticas e práticas foram evoluídas, as quais continuam ordenando para auxiliar nas decisões estratégicas. Identificaram-se, através da pesquisa, as diretrizes do planejamento estratégico no que se refere á GP.

O processo de planejamento estratégico não resolve todos os problemas das empresas, mas é preciso realizá-lo, pois sem dúvida é um forma de criar na empresa a cultura de observar o ambiente e reconhecer nele oportunidades e ameaças, além de conhecer melhor suas próprias limitações e pontos fortes. A estratégia de GP de uma empresa serve como uma orientação para o desenvolvimento e alcance dos objetivos da empresa. Com isso, tem-se no planejamento estratégico um processo de grande relevância para as empresas que o utiliza, pois sabemos que existe resistência de algumas empresas em aderir ao mesmo.

O planejamento estratégico da área de gestão de pessoas deve ser formulado juntamente ao planejamento estratégico da empresa como um conjunto integrado para poder garantir o que realmente se deseja, pois o planejamento deve ser um trabalho integrado de toda a organização, é necessário também definir com antecipação quais são as características da força de trabalho necessárias para realização da ação organizacional futura.

Percebemos que a empresa bem sucedida deve funcionar como um conjunto coeso de habilidades e competências sempre pronto para ser aplicado às oportunidades que surgirem no mercado. O seu planejamento estratégico concentra-se no desenvolvimento e na integração dessas habilidades e competências. Deve sempre valorizar o talento humano e a competência necessária para passar à ação concreta. O profissional de RH deve está totalmente integrado com o planejamento estratégico, pois sua colaboração é de extrema importância para que o mesmo seja executado, pois tanto os interesses da empresa, quanto do gestor devem estar lado a lado.

Para que a organização seja uma fonte de competitividade, devem desenvolver esquemas de educação corporativa e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.

PEOPLE IN ORGANIZATIONS : HUMAN RESOURCE TO THE STRATEGIC RESOURCE

ABSTRACT

It is noticeable more frequent and present, the pressure and the influence of the external environment in organizations. A demanding and competitive market that is increasing, causes companies to offer attention to social and labor requirements, which are factors that influence directly in its work force. But in order for the organization to monitor developments, but the Human Resources (HR) has changed over the years, a model of personal management department, bureaucratic , concerned with managing payroll and hiring for a management model strategic , in which people are seen as assets belonging to the organization and crucial to the success of it. Whether before, this area involved only administrative processes, formal in general, today, it has a very important role in organizations, a strategic role. This article aims to address to this department's processes in a traditional and strategic management model . Through a literature reviewed methodology, we analyzed and realized the importance of HR well planned. That's what a strategic planning is crucial within a company because through it, they can set the course to be followed. Planning should emerge from an analysis of the external environment and after the company's internal environment, which will identify their threats and benefits that they have defined: mission, vision and values, for the development of a strategic action for the growth of the company.

Key words: Humans resources, management of people, strategic management of people.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. Gestão de Pessoas: **estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. **Inteligência empresarial estratégica: Métodos de implantação de Inteligência Competitiva em organizações**. Tubarão: Editora Unisul, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. O que é Administração de empresas. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria processo e práticas**. S Paulo: Makron Books, 2000. Cap. 1, p.1-32.

_____. **Recursos Humanos**. 8ª edição, São Paulo: Atlas 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Cap. 1, 2, 3, 4, 5 e 6, p. 7- 116.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor : empreendedorismo e viabilização de novas empresas : um guia compreensivo para iniciar e tocar sem próprio negocio**. São Paulo: Saraiva, 2005. 278p.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**. 2011, Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01>> Acesso em: 10 Jun. 2015.

DRUCKER, Peter F . **Introdução à Administração**. São Paulo : Pioneira, 1977.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Significados da administração**. In: MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 1, p. 3-16.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **A Escola Clássica de Administração e o movimento da Administração Científica**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002. Cap. 1, p. 31-47.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Situando o pensamento administrativo: as Escolas de Administração e o Paradigma Desenvolvimentista**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002. Introdução, p. 1-30.

OLIVEIRA, D. P. R., 2001. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. 15ª Edição. Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico; Conceito, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo. Atlas. 2007

RONCON, A. **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas**. RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.

SILVA, M. C. M. e. **Planejamento estratégico de RH e estratégia da organização**. In: BOOG, G. e M.(coord.) Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.