

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS

AUTORES

Angela MARCHIOLI

Karina SOLIGO

Letícia SILVA

Discentes na União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

Bruna Grassetti FONSECA

Docente na União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

RESUMO

Através de estudos aprofundados sobre a gestão de recursos humanos como estratégias empresariais, pode-se observar que os clientes estão cada vez mais exigentes e as organizações estão buscando excelência dia após dia em meio à grande competitividade do mercado global. Entretanto, essa busca pela perfeição causa um enorme desgaste físico e mental para os colaboradores, consequentemente, interferindo na produtividade da empresa.

Somando-se tudo, dentro desse contexto, procurou-se descrever alguns processos importantes para o sucesso da organização entre o mercado atual e a satisfação de seus colaboradores.

PALAVRAS - CHAVE

Gestão de Recursos Humanos, Estratégias de Gestão, Gestão de Empresas.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos visa alcançar as metas da organização, gerenciando a relação entre as pessoas e a empresa. Esta área é composta por profissionais preparados que tem a finalidade de recrutar, selecionar e capacitar os colaboradores. Antigamente essa área se limitava apenas a funções burocráticas e de controle, porém nos dias atuais ocupa espaço de destaque na estratégia organizacional. As empresas estão percebendo que o diferencial estratégico está diretamente ligado ao modo como as pessoas envolvidas no processo são gerenciadas. Faz parte das funções da gestão de recursos humanos não apenas atrair pessoas para a organização, mas sim desenvolver a cultura organizacional, melhorando o ambiente de trabalho como um todo, aplicando plano de carreira, cursos de aprimoramento, melhora do ambiente de trabalho obtendo assim um enorme ganho de produtividade (ARCE, 2016).

A área de recursos humanos apresenta uma particularidade que a diferencia das outras, pois ela não só aborda a estratégia da empresa relacionada ao envolvimento das pessoas para o alcance dos objetivos, mas também refere-se da estratégia para o atendimento de suas próprias necessidades. Essa nova fase de estratégia de gestão é, muitas vezes, esquecida, tratando-se apenas da estratégia dos recursos humanos, como a área de finanças irá lidar com os recursos financeiros. Neste aspecto, é importante visualizar as organizações como algo que é feito para servir às pessoas, sejam os proprietários, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores etc. e que estas pessoas, por sua vez, terão que contribuir de alguma forma para a organização.

Para Ansoff (1977), a organização não existe, ela necessita de pessoas para alcançar suas metas e concluir seus objetivos, é indispensável saber o que cada uma delas procura para seu futuro. Nesse contexto, as necessidades dos colaboradores, muitas vezes, acabam sendo irrelevantes ou até mesmo esquecidas e a estratégia de recursos humanos tem que passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, que também deverá ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais.

Na grande parte das organizações é possível ganhar eficiência a partir da remoção das dificuldades encontradas nos processos internos. Muitas dessas dificuldades estão ligadas a comunicação e a disseminação do conhecimento. Ao concluir que o processo de comunicação da empresa seja bem engajado, a começar dos diretores para baixo, a comunicação deve ser totalmente clara e transparente de forma que o colaborador entenda o que a ele é designado sem ter dúvidas, garantindo um ambiente muito mais produtivo, gerando a ele mais confiança para que troque seus conhecimentos com os demais no ambiente organizacional.

Um RH estratégico consegue falar a língua do negócio, ou seja, conectando as iniciativas com foco em pessoas com os desafios de curto, médio e longo prazo da empresa, conseguindo medir e apresentar os resultados dessas iniciativas e como contribuíram para o desempenho e crescimento do negócio. É fundamental ter um modelo de gestão por competência que se inicia dos desafios estratégicos, do posicionamento de mercado, da cadeia de valor e extraia as competências que são primordiais para que essa estratégia seja complementada. Outros elementos que o RH gerencia são: remuneração estratégica, clima organizacional e seleção de talentos (CAVELLUCCI, 2015). Uma vez que tomada a decisão, de implantar essas ações, elas têm que ser efetivamente monitoradas e geridas de modo contínuo na organização, como um processo, caso contrário o departamento de recursos humanos voltará a ser aquilo que não almejamos, ou seja, um RH focado e estruturado apenas para rotinas. Um exemplo de RH estratégico é um RH que auxilia a organização a implementar a estratégia (SEDRANI, 2011).

Portanto o presente trabalho visa responder a seguinte questão: Como a gestão de recursos humanos pode ser usada de forma estratégica nas empresas? E, tem como objetivo, apresentar as inúmeras opções para melhorar o RH da empresa, trazendo inúmeros benefícios para a organização como um todo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de recursos humanos

Os desempenhos gerenciais estão mudando, pois, as empresas estão investindo mais em pessoas, preparando-as para poder prestar um serviço adequado na qualidade e como consequência a satisfação do cliente e o diferencial no mercado concorrente. Desse modo, surge a gestão de pessoas que é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais valioso de uma organização que é o Capital Humano (CHIAVENATO, 2005)

A área de gestão de pessoas torna-se um agente de modificação nas empresas, contando com ferramentas de gestão que auxilia nos resultados eficazes e satisfação dos colaboradores, tendo um grande comprometimento na formação do profissional que as organizações almejam, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio colaborador. A área de gestão de pessoas torna-se um gestor de transformação na empresa, mencionar o método de gestão que contribuem para resultados eficazes e satisfação dos funcionários, tem um grande compromisso na formação do profissional que a organização deseja, visando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário.

O conceito do campo organizacional sugerida por DiMaggio e Powell (1991), é relevante para a abordagem organização. Essa habilidade tem duas vantagens principais: analisa empresas de diferentes setores, o que facilita a investigação de diversos fatores de influência e permite investigar fatores que manifesta na relação entre empresas, basicamente entre cliente e fornecedor.

Chiavenato (2003), conceitua que recursos humanos é uma área relativa que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos procedentes de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, elemento com personalidades diferentes, o que requer de qualquer profissional na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Entende-se que hoje a globalização é predominante para a mudança da sociedade, dessa forma interferência diretamente na capacidade de informação adquirida pelas pessoas. Neste ponto de informação, é onde os recursos humanos realizam suas atividades, com a função de recrutar, estruturar, instruir e qualificar as pessoas. Os recursos humanos bem planejados desprendem toda importância da empresa para os colaboradores, muito mais que pressão este fato motiva-te se dá pelo reconhecimento claro do quadro de pessoal, quando isso torna-se o retorno é imediato, pois o colaborador trabalha pelo bem incondicional da organização.

A função de recursos humano atribui-se um papel importante na exposição das estratégias do negócio, mediante de políticas e práticas mais atuais, conforme o processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos. Nesse sentido, a unidade de gestão passa a ser conduzir para o ser humano e não para o cargo (FLEURY, 2002).

Diante desse argumento, pressupõe-se que a gestão de pessoas não é e nem poderia ser diferente, pois novos modelos e aparência de gerir surgem de um formato muito rápido. Desde a década de 90 do século XX, vários autores vêm desenvolvendo novo conceito relacionado a talentos nas organizações. Nessa adequação, as estruturas burocráticas e rígidas perdem, gradualmente, a eficiência, dando lugar à gestão de pessoas, portanto o

O ambiente das organizações tem valorizado a inovação e o conhecimento. As atuais atividades de RH tendem a pesquisar maior flexibilidade e adaptabilidade das empresas nesse cenário competitivo (MOTTA, 1991).

Friedman et al (2000), argumenta que todas as organizações tem o costume de dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam que dirá realmente entender nisso. Os recursos humanos têm que proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atendendo a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização. Inserir programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, sugestão financeiros e de bem-estar. Outra função para os recursos humanos é organizar políticas e ações para que as pessoas possam desempenhar seu trabalho com a maior eficiência.

Silva (2002), por sua vez, declara que: o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a conseguir seu objetivosna organização de um modo eficiente e eficaz. Neste entendimento é que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar esta motivação juntos aos colaboradores.

2.2 Estratégias de gestão

Dentro do ambiente organizacional podemos encontrar diversas interpretações sobre o planejamento estratégico, que atualmente se tornou prioridade na administração de empresas. Possui como foco, as idéias positivas que a organização poderá implantar para resolver contrariedades e se beneficiar das boas oportunidades ligadas à empresa. O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (KOTLER, 1975).

Segundo Drucker (1987), quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar. Em meio à competitividade do mercado atual, é de extrema importância que os objetivos da empresa estejam claros, assim como alguns caminhos a serem traçados para atingi-los.

O planejamento estratégico deve ser estabelecido em todas as organizações, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois sem planejamento as chances da empresa permanecer no mercado competitivo atual, são mínimas. O segredo das empresas bem sucedida no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico (KOTLER, 2000).

De acordo com Chiavenato (2007), o plano de negócio movimenta todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto - sejam externos - para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc. Para os novos empreendedores e empresas, é necessário estabelecer estratégias para alcançar os objetivos e metas, e o plano de negócios é a chave para promover o planejamento e o desenvolvimento da organização, nele está apresentado o plano de marketing, descrição do negócio, dados do mercado atual, entre outras coisas que irão trazer uma estrutura ideal para a competitividade em que nos encontramos.

Construir uma empresa é como andar em uma montanha-russa: há muitos altos e baixos. Ter uma estrutura que o oriente e chame atenção para as coisas certas pode ser extremamente valioso (PESCE, 2012).

O departamento de recursos humanos evoluiu ao longo dos anos, de um modelo burocrático e preocupado em gerir folhas de pagamentos e contratações, passou a ser um modelo de gestão estratégica de pessoas, onde as pessoas são vistas como parte fundamental para o sucesso das empresas. A área de recursos

humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa (PEREIRA, 2008).

De acordo com Chiavenato (1999), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Portanto, é fundamental que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas e fáceis de compreender, para que tenham sentido a todos.

O RH estratégico se envolve com a elaboração do planejamento estratégico da organização, e de acordo com esse planejamento, desenvolve o planejamento da área de recursos humanos. Segundo Girardi (2008), um planejamento estratégico adequado conduz a organização à eficiência operacional e à eficácia dos seus negócios.

Recursos humanos estratégicos revelam o poder das táticas de RH em influenciar não apenas o desempenho individual, mas também o da empresa, oferecendo estratégias possíveis que produzam resultados palpáveis desde a produção até a sala da diretoria (ULRICH, 2000).

2.3 Gestão de Empresas

Gestão empresarial é definida como um processo de tomada de decisão que se agrega planejamento, execução e controle da organização. Todos os colaboradores de uma empresa devem fazer parte da gestão empresarial, a começar da gerência e diretoria, afinal, se eles estão incluídos na gestão e entendem o objetivo, passam esse entendimento para os demais colaboradores dos outros departamentos, e isso ajuda no desenvolvimento do trabalho e crescimento da empresa (MARION, 2001).

Segundo Schimidt (2002), por sua vez, enfatiza que o processo de gestão visa que as decisões dos gestores contribuam de forma a aperfeiçoar o desempenho da organização, as etapas agregadas são planejamento estratégico e operacional, execução e controle que são desenvolvidas e estruturadas de acordo com a particularidade e necessidade de cada organização.

De acordo com Nakagama (1993), gestão é definida como a atividade que conduz a organização ao resultado desejado apesar das dificuldades do cotidiano. A gestão vai além do conhecimento de administrar as variáveis internas, a gestão empresarial requer uma crescente capacidade de percepção do ambiente, aliada à melhorias contínua no gerenciamento dos recursos disponíveis. O comportamento dos mercados é variável, às vezes, seus movimentos, inesperado e repentino, as alternâncias tomam magnitude tal que podem derrubar a capacidade de resistir do empreendimento. A organização que contemplar de um processo de gestão bem estruturado e implantado de forma correta apesar das dificuldades terá uma enorme vantagem das demais, os principais motivos de fechamento de empresas são: Falhas gerenciais; causas econômicas conjunturais; logística operacional; e políticas públicas e leis judiciais.

Para Stoner e Freeman (1992), deve ser levado em consideração durante toda a existência de uma organização, que a gestão organizacional é um fator de complexidade e de suma importância para seu sucesso. A estrutura organizacional é formada pela maneira que suas atividades estão divididas, organizadas e coordenadas". E isso facilita a gestão empresarial.

Vasconcellos e Hemsley (2003), definem gestão organizacional pelo resultado de designação de autoridade, pela especificação das atividades e pelo alinhamento de um sistema de comunicação que permite a empresa atingir seus objetivos.

Organização é o processo de organizar qualquer conjunto de objetivo ou recursos disponíveis em uma Gestão que facilite a realização dos objetivos. A parte de organizar, tem como resultado a divisão de um todo em partes, segundo critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma Gestão. O processo de organizar, ou processo de organização, cria uma gestão estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. Essa gestão chama-se organizacional (MAXIMIANO, 2000).

Para Oliveira (2009), estrutura organizacional é definida pelo resultado da distribuição de autoridade, pela especificação das atividades e pelo delineamento de um sistema de comunicação que permita à empresa atingir seus objetivos. O autor afirma que antes de elaborar a estrutura organizacional da empresa, é necessário um estudo aprofundado da empresa como um todo, e como serão as lideranças da mesma. A Gestão organizacional é um alinhado de autoridades, comunicação e decisões das unidades organizacionais de uma empresa, segundo esse conceito é possível observar a importância da gestão organizacional seja ela uma empresa familiar ou não.

O organograma é prático e eficiente e ajuda muito na gestão empresarial, pois ele exhibe claramente a divisão e a hierarquia que a empresa possui, logo, os seus colaboradores assim como os clientes se localizam e sabe de forma rápida onde ir, e a quem procurar nas horas de maior dificuldade, a gestão também tem mais sucesso, já que pode agir na tomada de decisões de forma mais ágil e assertiva (CURY, 2005).

Conforme os autores acima, a gestão de empresas precisa de uma estrutura organizacional bem estruturada e planejada e que seja eficiente para o sucesso da organização, desta forma certamente os objetivos da organização serão atingidos, não é possível gestão de sucesso sem organização e planejamento.

3. IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NA GESTÃO RH

A Gestão Estratégica de Pessoas é o equilíbrio indispensável nas empresas, pois procura entender os colaboradores e a situação no qual estão incluídos, baseando e compactando no único futuro a satisfação de cada um dos envolvidos, ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e tomadas de decisões que as organizações tanto necessita, as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações, elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e procedimentos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a estabelecer de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. Ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará zelando como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados.

As virtudes e as adversidades das empresas estão diretamente vinculadas a maneira como a diretoria atua no sentido de capacitar, estimular e essencialmente motivar as pessoas com o intuito de que cada vez mais elas desenvolvam habilidades e atitudes vencedoras para que todas as partes das organizações atinjam grandes resultados e com isso tudo que ficou determinado pelas organizações sejam cumpridos e seus clientes fique cada vez mais satisfeito com a empresa.

A Gestão estratégica de pessoas nas organizações é uma junção entre metas organizacionais e as individuais permitindo a colaboração e participação eficaz de todas as pessoas envolvidas. Para que isso possa acontecer as etapas planejar, organizar, dirigir e controlar deve ser bem estruturada e implantada de forma correta, para que os líderes e os gerentes consigam conduzir todos os envolvidos em um único objetivo, motivar e reconhecer os esforços de todos os envolvidos, As lideranças precisam transmitir suas ideias e saber exercer suas influências, transformar grupos em equipes, pensar, agir e solucionar problemas, gerar um ambiente sinérgico, ter

nos conflitos uma boa forma de administrar transformando em uma oportunidade de fonte de aprendizagem, saber gerenciar o estresse, saber delegar, desenvolver culturas, o nível estratégico da empresa, representado pela alta cúpula, tem a função de trilhar e direcionar os reais interesses da empresa, cabendo aos mesmos repassar o plano de ação ao nível operacional ou funcional da empresa..

Nesse processo, o setor de recursos humanos é considerado um fator primordial, pois está diretamente ligado ao mais alto nível hierárquico da empresa, podendo interagir de forma abrangente, repassando informações acerca dos colaboradores atuando como uma consultoria ao corpo estratégico, podendo influenciar de forma positiva e assertiva no monitoramento de todas as atividades desempenhadas dentro da organização. Para obter êxito nessa gestão estratégica a área de pessoas não pode ficar sob predomínio único de uma unidade administrativa da organização, todos na empresa precisam assumir a responsabilidade de gerenciar e liderar pessoas. Desenvolver pessoas no âmbito da gestão estratégica de pessoas não visa apenas o aprimoramento de novas habilidades e competências, mas, sim, o aperfeiçoamento da capacidade e da vontade de se adaptar, criar e inovar. Do mesmo modo, as organizações que prontamente procuram desenvolver seus colaboradores serão capazes de sobreviver e prosperar neste momento de mudanças drásticas e readaptações. Ao contrário, aquelas que não o fazem, geralmente são as primeiras a darem sinais de turbulência ocasionando impactos negativos fazendo com que as organizações adentrem territórios desprovidos de competitividade.

4. CONCLUSÃO

Neste artigo, apresentou-se a importância da gestão de recursos e como ela pode ser usada de forma estratégica para destacar e alcançar suas devidas metas e objetivos. Dentro desse contexto, procurou-se descrever alguns processos importantes para o sucesso da organização entre o mercado atual e a satisfação de seus colaboradores.

Conclui-se que a sustentação de todas as empresas são as pessoas, e devido a isso, as organizações precisam incentivar seus funcionários de maneira com que eles se satisfaçam pessoalmente, para que assim tragam os resultados esperados. Além da gestão estratégica de pessoas, as organizações necessitam de planejamento, deixando claro a todos onde estão, onde querem chegar e o que deve ser feito para alcançar o sucesso.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recurso Humano: **Fundamentos Básicos**. 5 ed. São Paulo; Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Segunda Edição. Editora Campus 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: **dando asas ao espírito empreendedor**. 2ed. rev. atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. London: Sage, 1991.
- DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a Administração**. Ed Campus. Edição nº 01
- DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- FLEURY, Maria Teresa Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIRARDI, Dante. Da seção de pessoal a gestão estratégica de pessoas: **consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- Motta, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a Ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record.1991.
- PEREIRA, Adriane Alice. De empregados a colaboradores. In: **Anuário Expressão**. Florianópolis, 153, 2008.
- SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 18.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.