



**FACULDADES INTEGRADAS DE DIAMANTINO – FID**

JAQUELAINE DA SILVA AMORIM

**GESTÃO DE PESSOAS**

**DIAMANTINO**

**2018**

# **FACULDADES INTEGRADAS DE DIAMANTINO - FID**

**JAQUELAINE DA SILVA AMORIM**

## **GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso – Artigo Científico, apresentado a FID – Faculdades Integradas de Diamantino, em cumprimento às exigências para a obtenção do certificado de conclusão de curso.

**DIAMANTINO**

**2018**

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

**TRABALHO (ARTIGO CIENTIFICO) APRESENTADO PELO ACADÊMICO (A)**

JAQUELAINE DA SILVA AMORIM

**COM O TÍTULO DE**

GESTÃO DE PESSOAS

**AOS 27 DIAS DO MÊS DE NOVEMBRO DO ANO DE 2017, SO A ORIENTAÇÃO DO PROFESSOR(A)**

Edilaine de Souza Viana, mestre em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola, pela Universidade do Estado de Mato Grosso, Campus de Tangará da Serra.

Edilaine de Souza Viana

---

**PROFESSOR AVALIADOR**

Edilaine de Souza Viana

---

**PROFESSOR AVALIADOR**

Edilaine de Souza Viana

---

**PROFESSOR AVALIADOR**

**AVALIAÇÃO FINAL**

**(X) APROVADO ( ) INSUFICIENTE ( ) AUSENTE**

## GESTÃO DE PESSOAS

Jaquelaine da Silva Amorim<sup>1</sup>  
Edilaine de Souza Viana<sup>2</sup>

### RESUMO

Vivemos em uma era de grandes transformações, onde o capital humano se torna cada vez mais relevante para as organizações alcançarem seus objetivos. Segundo Lucena (1999, p.24), as empresas já incorporam em sua filosofia empresarial os princípios, valores, as políticas e estratégias adequadas para atuarem em um ambiente em constante mutação. Para isso, certamente elas devem ser inovadoras e flexíveis, estando abertas às mudanças qualitativas e quantitativas da sociedade, da economia, do mercado e de seu público interno. Assim, o presente artigo tem como principal objetivo identificar como o processo de gestão de pessoas influencia no desempenho das organizações. Para tanto, foi realizado uma revisão bibliográfica como base a análise e seleção bibliográfica de livros e sites atuais, com caráter qualitativo a fim de apresentar os conceitos essenciais para o embasamento do tema. Foram utilizadas citações de autores como: CHIAVENATO, GIL, TEIXEIRA, CARISSIMI, VERÍSSIMO, MARRAS, ULRICH, além de outros que contribuíram para a realização do presente artigo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Organizações. Estratégia.

### ABSTRACT

We live in an era of major transformations, where human capital becomes increasingly relevant for organizations to achieve their goals. According to Lucena (1999, p.24), companies already incorporate into their business philosophy the principles, values, policies and strategies appropriate to operate in an ever changing environment. To that end, they must be innovative and flexible, open to qualitative and quantitative changes in society, the economy, the market and their internal public. Thus, the main objective of this article is to identify how the process of people management influences the performance of organizations. For that, a bibliographic review was carried out as a basis for the analysis and bibliographic selection of current books and sites, with a qualitative character in order to present the essential concepts for the foundation of the theme. Citations from authors such as: CHIAVENATO, GIL, TEIXEIRA, CARISSIMI, VERÍSSIMO, MARRAS, ULRICH, and others contributed to the accomplishment of this article.

**Keywords:** People Management. Organizations. Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de MBA em Gestão de Pessoas, Auditoria e Finanças das Faculdades Integradas de Diamantino – FID.

<sup>2</sup>Edilaine de Souza Viana, Mestre em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola, pela Universidade do Estado de Mato Grosso, campus de Tangará da Serra.

A administração vem passando por novas e fortes transformações na vida empresarial. As novas tendências estão praticamente impondo que as mudanças sejam feitas o mais rápido possível. Desta forma, há um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho (GUERREIRO, 2009).

O sucesso da organização empresarial depende do nível de motivação de seus colaboradores, pois quanto maior o nível de satisfação na empresa, maior o índice de sucesso, ou seja, empregados felizes e motivados: organizações bem sucedidas (YAMANE, 2006).

Atualmente, a então Gestão de Pessoas tem por objetivo governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado. Devido aos avanços tecnológicos e as mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para as organizações (MIRANDA e MIRANDA 2009).

Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo verificar a importância da valorização de pessoas dentro das organizações. Para isso, o estudo foi dividido em dois tópicos, onde o primeiro aborda o tema, Gestão de Pessoas e o segundo, Os benefícios de uma boa Gestão de Pessoas. Esse estudo, contou com uma revisão bibliográfica como base a análise e seleção bibliográfica de livros e sites atuais, com caráter qualitativo a fim de apresentar os conceitos essenciais para o embasamento do tema. Foram utilizadas citações de autores como: CHIAVENATO, GIL, TEIXEIRA, CARISSIMI, VERÍSSIMO, MARRAS, ULRICH, que deram suporte teórico para a realização do artigo.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS**

A Gestão de Pessoas é uma função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas, em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2001; CHIAVENATO, 2009).

Gil (2001, p.17), considera a Gestão de Pessoas, como:

“A função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de RH. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano”.

Segundo este autor, a gestão de pessoas é essencial dentro de uma organização, pois ajuda a alcançar os objetivos da empresa e melhorar o relacionamento entre pessoas trabalhando também o individual de cada um.

Para Teixeira (1998), a década de 90 foi muito rica em termos de aprendizado sobre novas propostas e experiências na gestão de pessoas. Sendo seu classificado de diferentes formas por diversos fatores. Na abordagem funcionalista, podem-se identificar três fases:

a) operacional: até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações, entre outros;

b) gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir, nos diferentes processos da organização;

c) estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Por meio de vários estudos feitos na década de 90, notou-se que as características emocionais, sociais e motivacionais, possuíam relação importante no desempenho funcional. Com isso, estabeleceu-se um conjunto de competências comportamentais que sustentam a cultura organizacional e orientam os processos de Recursos Humanos, como a avaliação de desempenho, o recrutamento e a seleção para a utilização destas competências como critérios e elementos de referência (CARISSIMI, 2008).

Segundo Melo et al. 2012, nos anos 90 passou-se a considerar tanto o impacto no alinhamento dos processos de Recursos Humanos (RH) na implementação da estratégia organizacional, quanto a aspectos positivos trazidos pelo estreitamento e compatibilização. Dessa forma, o RH, como parceiro estratégico passou pelo seguinte processo:

- Perspectiva de pessoal;
- Perspectiva de remuneração;
- Perspectiva de alinhamento, e;
- Perspectiva de alto desempenho.

Conforme Marras, 2000, Gestão de Pessoas é um conjunto de ações que engloba desde o recrutamento até o desenvolvimento da pessoa alinhada aos objetivos organizacionais.

Tendo como base as fases evolutivas da gestão de pessoas, a própria expressão recursos humanos foi mudada para seres humanos. Entretanto, para que esta área da organização possa ter atitudes efetivas e eficazes, é necessário ir além da mudança do discurso; é preciso se libertar do paradigma mecanicista, ainda presente em muitos ambientes organizacionais (CERQUEIRA, 2009).

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

O sucesso de uma boa gestão está na forma de se relacionar com as pessoas, por isso, as organizações precisam de profissionais qualificados que estejam dispostos a aprender, e que saibam se comunicar com educação, respeito, compreensão, buscando sempre um ambiente harmonioso.

Segundo Melo et al. 2012, a gestão de pessoas nas organizações tem sido muito estudada por diversos pesquisadores. Muitas pesquisas têm investigado sobre as alterações que vem ocorrendo no que tange à gestão de pessoas sob o contexto organizacional, ressaltando-se um grande paradoxo.

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor resalta ainda que as empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente (ULRICH, 1998, p.233).

O autor citado anteriormente enfatiza que, funcionários satisfeitos ajudam a melhorar o desenvolvimento organizacional e o convívio social. Desta forma, a empresa precisa trabalhar o relacionamento dentro da instituição adquirindo novas maneiras de pensar para que não venha enfrentar problemas de relacionamento que interfira no desempenho e crescimento da organização.

Os autores Fisher e Fleury (1998), definem Gestão de Pessoas como sendo, “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho”.

Corroborando, Chiavenato (2005, p. 5),

No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e pro ação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

O modelo estratégico de administração de Recursos Humanos tem sido o papel almejado pelas organizações, pois estas buscam um maior envolvimento estratégico da própria área com os resultados organizacionais (GARCIA, 2008).

Esse modelo consiste em valorizar e atender os objetivos estratégicos da organização, atuando como área prestadora de serviços às gerências, oferecendo assessoria no desenvolvimento de normas, procedimentos e políticas que visam valorização e desenvolvimento dos clientes internos (GARCIA, 2008).

### **3. BENEFÍCIOS DE UMA BOA GESTÃO DE PESSOAS**

As pessoas ao ingressarem em um sistema organizacional produtivo, buscam, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social, quanto de auto-realização (MELO et al. 2012).

Neste sentido, Moscovic (1997), Schein (2001) e Nassar (2000) acreditam que “o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças dão forma ao modo geral e único de como as pessoas agem interagem em uma organização, colaborando, assim, para o estabelecimento de uma cultura organizacional”.

Para Veríssimo (2005) quando o trabalhador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta no aumento de produtividade para a empresa. Sendo assim, é fundamental que as empresas tenham cuidados voltados para a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e o crescimento de seus trabalhadores como forma de garantir um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Segundo o Blog RH (2016), a gestão de pessoas com foco estratégico pode agregar muitos benefícios para as empresas, entre eles:

- Maior comprometimento para atingir a missão da organização;
- Engajamento para a realização dos objetivos organizacionais;
- Equilíbrio entre as expectativas dos colaboradores e da organização;
- Aumento da qualidade e produtividade das equipes;
- Elevação dos fatores motivacionais e desempenho dos colaboradores;
- Desenvolvimento e retenção de talentos;
- Melhoria no clima organizacional e qualidade das relações de trabalho;
- Desenvolvimento de novos líderes;
- Profissionalização dos processos de mudanças e gestão organizacional.

Para Júnior (2015), os passos que dão base a toda gestão de pessoas são:

1º Passo – Deve-se fazer um planejamento claro sobre o que a empresa faz o que deseja e como deseja alcançar os objetivos. As pessoas devem compreender que toda decisão tomada na organização deve ser adotada em direção ao fim pretendido pela organização.

2º Passo – A estrutura organizacional deve estar clara na cabeça para os colaboradores. Cada um precisa saber exatamente o seu papel e suas responsabilidades. As pessoas fazem melhor seu trabalho quando sabem exatamente onde estão e que devem fazer.

3º Passo – Deve haver definição exata das qualidades necessárias para execução de cada atividade. Assim, cada colaborador saberá exatamente do que precisa para exercer bem sua função e, também, será mais fácil avaliar erros e acertos ocorridos no processo.

É importante que a gestão de pessoas seja colocada em prática com êxito, para que se alcançar um bom e produtivo ambiente de trabalho, aonde não só a empresa se beneficie, mas também seus funcionários, e que eles possam se sentir

felizes em trabalhar, atingindo o pleno sucesso da empresa e satisfação pessoal (FREITAS, 2013).

#### **4. METODOLOGIA**

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros com base em autores como CHIAVENATO, GIL, TEIXEIRA, CARISSIMI, VERÍSSIMO, MARRAS, ULRICH e outros que nos deram suporte para concretização do estudo, além de artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet. Em relação à sua natureza, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, pois, a mesma permite trabalhar com os sentimentos e falas dos envolvidos no estudo, pois, de acordo com Minayo (1994, p.21 e 22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não pode ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

#### **5. CONCLUSÃO**

Após realizar essa pesquisa sobre o tema, é possível observar que Gestão de Pessoas é o diferencial para o bom desempenho das organizações.

Sendo essa uma das chaves para o sucesso, o caminho está em qualificar e moldar as pessoas conforme a exigência do ambiente organizacional. A evolução da Gestão de Pessoas 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 gestão de pessoas conduz a uma reflexão de que o sucesso está vinculado à valorização humana.

Quando se tem uma boa liderança, os benefícios são muitos, tanto para organização quanto para seus colaboradores, pois visam o crescimento pessoal e organizacional.

Portanto a estrutura e a cultura organizacional são fatores importantes na gestão de pessoas, pois delas resultam uma maior abertura para a implantação de novas estratégias, ou o engessamento em velhos paradigmas institucionais.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOG RH. **A importância de uma boa gestão de pessoas**. 2006. Disponível em <<http://blogrh.com.br/a-importancia-de-uma-bo-a-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2017.

CARISSIMI, E. A. **A Gestão Estratégica de Pessoas e sua evolução**. 27 out. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5198/agestao-estrategica-de-pessoas-e-sua-evolucao.html>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2017.

CERQUEIRA, J. **A transição da gestão de pessoas: fonte de renovação**. 28 maio. 2009. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_transicao\\_da\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_fonte\\_de\\_renovacao/30310/l/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_transicao_da_gestao_de_pessoas_fonte_de_renovacao/30310/l/)>. Acesso em: 14 de dezembro de 2017.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, R. A. **A importância da Gestão de Pessoas nas empresas**. 2013. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas/69158/>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2017.

GARCIA, B.G. **Responsabilidade Social das Empresas: A Contribuição das Universidades**. Vol. 6. São Paulo: Peirópolis, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis principais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUERREIRO, J. C. **Processos do Sistema – Gestão de Pessoas**. Disponível em: < <https://www.zemoleza.com.br/trabalho-academico/humanas/administracao/processos-do-sistema-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 12 de dezembro.

JÚNIOR, W. **Importância da Gestão de pessoas nas organizações**. 2015. Disponível em: < <http://www.estudoadministracao.com.br/ler/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B.; MACHADO, T. F. **A Influência da Gestão de Pessoas no desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. IX SEGeT-Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em:< <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2017.

MINAYO, M. C. de S. [et al.] (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes,1994.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. 27/06/2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanoartigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>> Acessado em: 14 Jun. 2012. 14h.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

NASSAR, P. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Mc Graw, 1998.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERISSIMO, CARLOS. **Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/>. Acesso em 27 de Setembro de 2011.

YAMANE, R. T. **O Líder e Sua Equipe de Trabalho**. PUCRs Virtual. 2006. Monografia.