



FATECE
FACULDADE DE TECNOLOGIA CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

“GESTÃO DE PESSOAS”

PIRASSUNUNGA
2022

RAFAEL EDUARDO AQUILLES FERRARI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Bacharel de Administração da Faculdade
Fatece de tecnologia, ciências e educação sob
orientação do Prof^a.Miguel Mazza Junior

PIRASSUNUNGA
2022

Resumo

A gestão de pessoas é a área responsável por administrar o capital humano das empresas. Essa gestão utiliza técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização.

Para isso, é necessário que os envolvidos na gestão estejam em sintonia com as equipes e identifiquem os perfis mais adequados à cultura para focar em ações de engajamento, desenvolvimento e motivação dos mesmos — ações estas que devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da empresa.

Os objetivos da gestão estratégica de pessoas envolvem:

Apoiar a organização no alcance de suas metas, desenvolvendo e implementando ações dos Recursos Humanos integradas com a estratégia de negócios;

Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho;

Garantir que a organização tenha as pessoas talentosas, qualificadas e engajadas que precisa;

Criar uma relação de emprego positiva entre a gerência e os funcionários e um clima de confiança mútua;

Incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.

.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, estratégia de negócios, administrar capital humano, funcionários.

Abstract

People management is the area responsible for managing the human capital of companies. This management uses human resources techniques to reconcile the objectives of employees with the goals of the organization.

For this, those involved in management need to be in tune with the teams and identify the profiles that are most suited to the culture to focus on actions to engage, develop and motivate them — actions that must be aligned with the company's strategic planning.

The objectives of strategic people management involve:

Support the organization in achieving its goals, developing and implementing Human Resources actions integrated with the business strategy;

Contribute to the development of a high performance culture;

Ensuring that the organization has the talented, qualified and engaged people it needs;

Create a positive employment relationship between management and employees and a climate of mutual trust;

Encourage the application of an ethical approach to people management.

v.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	03
CAPÍTULO 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA	04
SITUAÇÃO VIVENCIADA.....	04
CAPÍTULO2	05
GESTÃO DE PESSOAS	05
OS 5 PILARES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	06
CAPÍTULO 3 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	10
CONSIDERAÇÕES FINAIS	11
REFERÊNCIAS.....	12

INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas, tema deste trabalho, é uma abordagem utilizada para definir e analisar as ações pertinentes ao desenvolvimento e treinamento dos colaboradores, objetivando uma melhoria nos resultados coletivos e individuais. Desenvolve ações capazes de aprimorar os resultados da organização e de seus colaboradores, por meio da motivação, comunicação, desenvolvimento de competências e habilidades, treinamento e trabalho em equipe.

A gestão estratégica de pessoas procura governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, este setor se transformou em uma ferramenta eficaz na procura por novos talentos para as empresas. Para ter sucesso diante das demandas do mercado, as empresas precisam estar organizadas e investir assiduamente nos recursos humanos, que por sua vez, são fundamentais para o alcance dos objetivos e metas.

Através de uma boa gestão de pessoas é possível alinhar as expectativas da empresa com as necessidades dos trabalhadores, garantindo equipes mais coesas e engajadas, impactando de forma positiva na performance dos negócios. Esta ferramenta sempre foi necessária para as organizações, independentemente de seu segmento ou porte, pois permite que sejam alcançados o máximo de desempenho dos trabalhadores para atingir os objetivos.

A relevância deste trabalho está em mostrar a necessidade da gestão de pessoas para as empresas, pois trata-se de um processo que procura avaliar constantemente os colaboradores, garantindo que todos trabalhem de maneira harmônica com os objetivos da empresa, permitindo que alcancem seu potencial produtivo.

O objetivo geral foi conhecer a gestão estratégica de pessoas destacando os benefícios que ela oferece para as empresas, já os objetivos específicos foram: conceituar gestão estratégica de pessoas enfatizando as funções do RH em empresas; analisar a temática escolhida definindo problemas a serem investigados; apresentar uma proposta de intervenção e/ou análise de dados levantados da problemática de investigação proposta neste trabalho.

Para alcançar os objetivos, a metodologia usada para a preparação do trabalho foi bibliográfica, onde a pesquisa foi descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados através do estudo bibliográfico de diferentes autores, pesquisas na internet, revistas

e artigos. A pesquisa bibliográfica foi realizada através dos sites Biblioteca Unesp, Biblioteca USP, Google acadêmico, Scielo. O período de trabalhos pesquisados foi dos últimos quinze anos. As palavras-chave utilizadas para pesquisa foram: Gestão de pessoas, Capital humano, Empresas. Diante do estudo bibliográfico foi possível elencar conceitos e fatores que promoveram o estudo sobre o tema proposto e a obtenção dos objetivos.

CAPÍTULO 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica de pessoas, além de aprimorar o capital humano e o clima organizacional, proporciona contratações mais assertivas, aumenta a motivação e a produtividade das equipes e incentiva talentos. O capital humano é o ativo mais valioso de qualquer empresa, saber como extrair ao máximo o potencial dos colaboradores é fundamental para o sucesso, assim, surge a seguinte problemática: qual a importância da comunicação e como a gestão de pessoas interfere neste processo?

SITUAÇÃO VIVENCIADA

A falta de comunicação é um grande obstáculo para as empresas que desejam se manter competitivas no mercado. De acordo com uma pesquisa desenvolvida pelo *The Economist* (2018), em empresas americanas, foi constatado que a falta de comunicação ocasiona estresse em cerca de 52% dos colaboradores, e essa carencia influenciou também em 44% nos fracassos e atrasos na entrega de projetos.

A comunicação é fundamental, faz parte da experiência humana e da organização social. O que irá definir uma boa comunicação na empresa é a forma usada para se envolver com o outro, ou seja, a boa comunicação é feita quando o grupo de trabalho aceita as diferenças e as respeita. O ato de se comunicar não é importante apenas para a relação humana, é através da comunicação que as negociações são feitas, que as decisões são tomadas e cabe a gestão de pessoas das empresas encontrar mecanismos necessários para manter uma boa comunicação com seus funcionários.

CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE PESSOAS

4.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é caracterizada como conjunto de estratégias usadas em empresas para aprimorar seu capital humano. O setor destinado aos Recursos Humanos (RH) é responsável por atrair profissionais melhores, mantendo-os motivados no desempenho de suas funções. Cada vez mais as organizações estão empenhadas em satisfazer seus colaboradores, pois ao longo dos anos, foi se compreendendo que o capital humano é o que mantém a empresa ativa no mercado (COSTA, 2022).

de acordo com Gil (2016) administrar os recursos humanos potencializando seu desempenho passou a ser um diferencial competitivo, assim, a gestão de pessoas, além de deixar os colaboradores motivados e satisfeitos, cria estratégias para capacitá-los aprimorando suas habilidades. A gestão de pessoas se apoia, portanto, em cinco pilares fundamentais: motivação, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência e treinamento.

É comum observar que as empresas gastam muito dinheiro na busca por profissionais melhores, acreditam que oferecer benefícios e salários vantajosos é o suficiente. Geralmente, quando um profissional inicia em uma organização, ele recebe uma breve capacitação e depois é deixado de lado, cumprindo apenas sua rotina de trabalho. Diante do mercado competitivo, onde cada vez mais vê-se jovens ocupando os mais diversos cargos, a visão de valor de remuneração tem evoluído (NASCIMENTO, 2018).

De acordo com Chiavenato (2020) a gestão de pessoas é importante neste contexto, pois são os gestores que farão a identificação do grau de motivação de seus colaboradores para identificar onde se faz necessário dispor mais atenção. A gestão de pessoas pode ser comparada a medicina, pois, cada diagnóstico possui um tratamento diferenciado, desta forma, equipes bem-motivadas e geridas eleva a empresa a outro patamar.

Segundo Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011) quando se investe no capital humano, os trabalhadores exercem suas funções mais engajados e satisfeitos, isso causa impactos positivos e contribuir para o cumprimento das metas. A gestão de pessoas vai além do oferecimento de sala de descanso, ou de café e bolachas, seu

propósito é bem maior, trata-se de uma prática indispensável para que a empresa cresça de maneira consistente, aproveitando os talentos de seus colaboradores em busca de resultados melhores.

A gestão de pessoas administra o capital humano através de técnicas para conciliar suas metas com os objetivos dos colaboradores, este setor deve estar em sintonia com as equipes para identificar os perfis que mais se adequam a cultura da organização. Um dos objetivos da gestão estratégica é apoiar a empresa para que ela alcance seus objetivos e use estratégias de negócios mais eficazes (CHIAVENATO, 2020).

Segundo Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011) a boa gestão de pessoas cria relações positivas entre os colaboradores e a gerência, estabelece um clima de confiança mútua e usa ferramentas específicas para o crescimento da empresa. A valorização do capital humano está à frente da obtenção de lucros, trabalhadores engajados destacam a empresa no mercado, assim, a gestão estratégica contribui efetivamente no processo de decisão da organização, investir nos pilares já mencionados proporciona mais assertividade nas decisões.

De acordo com Chiavenato (2020) as pessoas são os bens mais valiosos para uma organização, é através delas que todos os setores da empresa se integram, porém, o ser humano carece de contínuos estímulos para desempenhar um bom trabalho, e essa é a missão da gestão estratégica de pessoas.

4.2 OS CINCO PILARES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Uma boa gestão engaja as equipes, atrai talentos e estimula o comportamento colaborativo, porém, é importante diferenciar RH de gestão de pessoas, pois ambos podem ser confundidos, e possuem diferentes abordagens. O RH é responsável por implementar ações de melhorias, recrutar e selecionar trabalhadores, desenvolver planos de carreira, organizar processos, cargos e funções e avaliar o desempenho dos indivíduos (COSTA, 2022).

De acordo com Demo (2012) entende-se que a gestão remete à administração e a liderança, os gestores possuem papel fundamental no desenvolvimento da organização. A gestão de pessoas realiza ações de engajamento e motivação das equipes, melhora o clima organizacional, mantém uma cultura de comunicação

constante, identifica e desenvolve novas lideranças. A gestão estratégica de pessoas possui cinco pilares, como ilustrado na figura:

Figura 1 – Pilares da gestão de pessoas



Fonte: Demo, 2012.

O primeiro pilar da gestão de pessoas é a motivação, que é definida como toda classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados é que ele desenvolve as ações que espera, que satisfazem aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, introduzindo a atuar de uma forma desejada (DEMO, 2012).

As diversas organizações presentes no mundo se distinguem devido a sua competência em relação aos seus recursos humanos, seu conhecimento tácito e por sua capacidade de coordenação e liderança para encaminhar a empresa a sempre melhorias progressivas em relação aos seus desempenhos. Em busca de enfrentar a constante concorrência e competitividade do mercado atual, uma organização necessita de pessoas motivadas, competentes e criativas (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011).

De acordo com Costa (2022) a motivação e a liderança são aspectos essenciais para alcançar o sucesso almejado pelas organizações. Motivar os colaboradores aumenta a capacidade de adaptação às mudanças, orientá-los para comportamentos

e direção desejadas, com isso contribuindo para criação de um clima e uma cultura de valorização da aprendizagem, o reconhecimento e equidade, além de despertar nos colaboradores um sentimento de autoestima e autoeficiência que reduzem os sentimentos de desmotivação proporcionados nas rotinas de trabalho.

A liderança, motivação são conceitos que se cruzam e se tonam essenciais para mobilizar colaboradores nos processos de mudanças e criar o sentimento de determinação e confiança para atingir os objetivos e metas almejadas, portanto é necessário estabelecer metas, desafios e colocar a fasquia alta para conseguir estimular e motivar as equipes (DEMO, 2012).

de acordo com Nascimento (2018) o grau de motivação dos colaboradores influencia diretamente em seu desempenho, as organizações devem conhecer quais estilos de liderança e características sociodemográficas dos colaboradores para auxiliar na motivação deles. Em relação ao contexto empresarial atual, o sucesso das organizações é dependente da qualidade dos seus recursos humanos e sua gestão correta.

Na literatura há diversas teorias sobre a motivação, como por exemplo a teoria da necessidade busca responder o questionamento de que motiva o comportamento, qual tipo de recompensa são responsáveis por pessoas agirem de determinada forma. Com ela é possível analisar a forma de ocorrência do mau desempenho, baixo nível de esforço, são causados por necessidades que são bloqueadas ou não atendidas no trabalho (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011).

De acordo com Chiavenato (2020) na teoria de Maslow há uma hierarquia de necessidades e que nem toda as necessidades humanas apresentam mesma força, sendo assim as necessidades não satisfeitas são os canalizadores do comportamento humano e quando uma necessidade básica não for satisfeita as restantes não exercem influência no comportamento, portanto as necessidades são agrupadas em um princípio da hierarquia. As necessidades emergem como motivadores, quando as necessidades de níveis anteriores forem satisfeitas (princípio da emergência).

Para manter a motivação na gestão de pessoas é importante entender as necessidades dos colaboradores, pois não tem como focar em uma meta quando as necessidades básicas, profissional ou pessoal não estão sendo supridas. Deve se manter metas tanto para área dos negócios, como individual. Os estímulos podem ocorrer de diversas formas, seja por incentivos financeiros ou através de planos de carreira sólidos. As bonificações por metas cumpridas costumam ser muito usadas

também, pois gera uma competição saudável e motiva trabalhadores a se dedicarem mais (NASCIMENTO, 2018).

De acordo com Demo (2012) o segundo pilar é a comunicação, esta é considerada a base para a geração de bons resultados. Por meio da comunicação transparente e objetiva, os funcionários se sentem parte da empresa. Sem o diálogo as informações se perdem e abrem espaço para interpretações errôneas e desentendimentos. O feedback é a melhor maneira de se comunicar com os colaboradores, através dele se abre um canal confiável de comunicação e a empresa mostra que está no rumo certo, destacando que precisa ser melhorado.

O terceiro pilar é o trabalho em equipe, este é um grande diferencial para criar um ambiente satisfatório e usar diversas ferramentas para incentivar os colaboradores. Objetivo comum das equipes é atingir as metas da empresa, por isso deve-se encorajar o espírito colaborativo e minimizar os conflitos, engajando todos em uma busca crescente por resultados (GIL, 2016).

Segundo Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011) as dinâmicas de grupo são excelentes práticas da gestão de pessoas, pois podem ser realizadas de forma descontraída para destacar o companheirismo e criar empatia entre os trabalhadores. O trabalho nem sempre é tudo, assim, proporcionar momentos de interação fora local de trabalho como confraternização e happy hours costumam ser bem mais vantajoso para organização, pois motiva os trabalhadores por meio do lazer.

O quarto pilar é o do conhecimento e competência, é importante entender que não existe funcionário pronto, ou seja, o conhecimento técnico pode ser ensinado para que as competências sejam aprimoradas. Crescer e aprender na empresa mantém os colaboradores motivados, a organização que valorizar isso maximiza os resultados e proporciona uma gestão de pessoas mais assertiva. Avaliar o desempenho é fundamental, pois a empresa pode definir quais competências serão destacadas em áreas específicas, e com isso, os colaboradores também adquirem uma ampla visão do que pode ser melhorado (CHIAVENATO, 2020).

Por fim, o quinto pilar destaca o treinamento e desenvolvimento, após a identificação das lacunas que impedem o alcance do potencial pelos colaboradores, é o momento de dar início aos treinamentos. A organização deve incentivar a busca pelo conhecimento, e permitir que o trabalhador aplique o que foi aprendido em suas atividades. Quando se sentem valorizadas, as pessoas trabalham com mais vontade, assim, a gestão de pessoas deve adotar mecanismos eficientes que contribuam para

seu crescimento, e proporcionar oportunidades de treinamento pode ser um grande diferencial diante da competitividade (COSTA, 2022).

De acordo com Chiavenato (2020) o conceito de qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionado as estratégias de gestão impostas pelos líderes, e se relacionam com a motivação dos colaboradores, tornando-se indispensável na gestão de pessoas. A qualidade de vida no trabalho é diretamente relacionada ao profundo respeito pelas pessoas. Para conseguir alcançar os níveis mais elevados de qualidade e de produtividade as organizações necessitam que os colaboradores estejam motivados a participar ativamente nos trabalhos para que os objetivos almejados pela organização sejam concretizados.

De acordo com Nascimento (2018) a gestão de pessoas exige muito planejamento e trabalho, quanto mais cedo ela se iniciar de forma estratégica, maiores serão os resultados da empresa, por esse motivo que ela é considerada como um conjunto de estratégias corporativas voltadas para o crescimento profissional e pessoal das equipes.

CAPÍTULO 3 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Conforme exposta anteriormente, o segundo pilar da gestão de pessoas é a comunicação. O departamento de recursos humanos se modificou, a comunicação interna se transformou. Diante disso, pode-se afirmar que a comunicação se modificou para aperfeiçoar o fluxo de conhecimento. A comunicação acontece de três formas: ascendente (relatórios com dados de produção, controles de qualidade e desempenho do funcionário) descendente (contém informações sobre os programas ou políticas da empresa, decisões tomadas pela gerência sem consulta aos funcionários), lateral (comunicação oral, rápida e informal).

Como proposta de intervenção para a situação problema levantada inicialmente neste trabalho, sugere-se que a resolução das falhas sejam feitas com reuniões *one-on-one*. Que nada mais é que uma reunião realizada de forma mais privativa, ou seja, entre o líder e o subordinado. Com os encontros individualizados existe espaço para elogios e críticas construtivas, e isso permite que o funcionário tenha voz ativa na empresa, pois ele encontra neste momento, um espaço para expor suas opiniões e compreender, o que de fato, a organização deseja.

O *feedback* neste tipo de intervenção é mútuo, pois permite também ao líder, a compreensão de aspectos que precisam ser melhorados por parte da gerência, assim a vantagem principal das reuniões *one-on-one* não é a exposição dos erros na frente dos demais colaboradores, mas sim auxiliar na melhoria mantendo a motivação e o trabalho em equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação permite ao funcionário evoluir profissionalmente, é comum observar atualmente, que as empresas têm valorizado e implantado novas formas de gestão que priorizem esse ato. As formas de se comunicar são muitas, as diferenças de linguagem que cada pessoa possui é visivelmente observada no ambiente organizacional.

Embora pareça fácil, nem sempre é possível se obter uma comunicação eficaz, seja com funcionários ou com amigos, neste ponto o gestor tem que estar preparado para lidar com a situação fazendo com que a comunicação seja compreendida por todos. O relacionamento interpessoal sofre mudanças diariamente, pois as necessidades das pessoas mudam a todo instante, as empresas vêm se preocupando com o comportamento humano, pois, a forma como seus colaboradores reagem diante de um desafio tem impacto direto nos objetivos da organização.

Os valores, a forma de agir e pensar tem grande impacto sobre o relacionamento no ambiente de trabalho, as frustrações causadas por um ambiente negativo, por exemplo, impedem a evolução da empresa, já o comportamento oposto abre caminhos para novos objetivos e conquistas. O feedback é necessário para diminuir as dificuldades de relacionamentos, comunicação e integração da equipe, deve ser usado de forma objetiva para o crescimento pessoal e profissional.

As empresas precisam repensar suas estratégias e gestões. O perfil deve ser inovador, pois não existe um modelo pronto para ser seguido, a competitividade não está ligada somente aos preços dos produtos. O desenvolvimento organizacional vai muito além de usar os talentos das pessoas, o importante é compreender como usar ações concretas, desenvolver talentos e ainda administrar as competências para o alcance dos objetivos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, C. M. **Gestão de pessoas na estratégia empresarial: o novo papel estratégico da tradicional área de Rh nas Organizações**. 1ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2022.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações Rev. **Emancipação**, Ponta Grossa, 11(1): 59-71, 2011. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=BnYt0RIAAAAJ&citation_for_view=BnYt0RIAAAAJ:d1gkVwhDpl0C. Acesso em 17 out. 2022.

NASCIMENTO, G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1ed. São Paulo: ALL Print, 2018.

THE ECONOMIST. **Barreiras de comunicação no local de trabalho moderno**. (2018). Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/falta-de-comunicacao-interna/>. Acesso em 17 out. 2022.