

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SAMARA SULIANA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E SEU PAPEL ESTRATÉGICO PARA
O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de
ensino da cidade de Juazeiro do Norte-Ce**

Juazeiro do Norte-CE
2019

SAMARA SULIANA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E SEU PAPEL ESTRATÉGICO PARA
O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de
ensino da cidade de Juazeiro do Norte-Ce**

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Me. Joyce da Silva
Albuquerque

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E SEU PAPEL ESTRATÉGICO PARA
O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de
ensino da cidade de Juazeiro do Norte-Ce**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do
Trabalho de Conclusão de Curso de Samara Suliana da
Silva.

Data da Apresentação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____
Orientador: PROF. ME. JOYCE DA SILVA ALBUQUERQUE /UNILEÃO

Assinatura: _____
Membro: PROF. ESP. JOSÉ HÉDIPO TAVARES LINS/CEBRAC

Assinatura: _____
Membro: PROF. ESP. MARIA WALDILENE SOUSA CAVALCANTE/UNIVS

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E SEU PAPEL ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de ensino da cidade de Juazeiro do Norte-Ce

Samara Suliana da silva¹

Joyce da Silva Albuquerque²

RESUMO

Na busca pela excelência e sucesso organizacional, a gestão de pessoas vem sendo a principal ferramenta para otimizar todo o processo de transformação obtendo um bom relacionamento, tendo em vista que o fator humano se torna extremamente importante em meio à era da informação sendo o principal de todos os ativos da empresa. A gestão de pessoas é a ferramenta que proporciona um grande potencial e diferencial competitivo, uma vez que o principal instrumento desta área são as pessoas que decorrem todo o desenvolvimento e sucesso da empresa e que mantêm todo o seu status. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar a influência da gestão de pessoas no crescimento organizacional e identificar quais são as vantagens competitivas que sua implantação poderá gerar, observando o crescimento de uma empresa do ramo de ensino com a implantação do departamento da gestão de pessoas. O método utilizado para o alcance do objetivo se estruturou a partir de um estudo de caso com abordagem qualitativa, cujos instrumentos de coleta de dados foi mediante entrevista por meio de roteiro estruturado com o gestor de RH atuante na empresa estudada. Os resultados destacam a importância da gestão de pessoas e o seu papel estratégico para o sucesso organizacional, visto que a empresa estudada passou por um grande processo de transformação após a implantação do setor de RH, que teve como foco principal o desenvolvimento de competências que são chave para o sucesso empresarial, assim como a gestão do relacionamento com os colaboradores melhorando assim o clima e produtividade na empresa.

Palavras – chave: Gestão de pessoas, Crescimento organizacional, Papel estratégico.

ABSTRACT

In the search for excellence and organizational success, people management has been the main tool to optimize the entire process of transformation obtaining a good relationship, considering that the human factor becomes extremely important in the midst of the era of information being the main of all the company's assets. People management is the tool that provides great potential and competitive differential, since the main instrument of this area are the people who derive all the development and success of the company and who maintain all

¹Graduanda do curso de Administração no Centro Doutor Leão Sampaio- UNILEÃO / samarasuliana@hotmail.com

² Professora mestre em Administração com foco em estratégias empresariais no Centro Doutor Leão Sampaio- UNILEÃO / Joyce@leaosampaio.edu.br

its status. In this way, the present work aims to analyze the influence of people management on organizational growth and identify what are the competitive advantages that its implementation can generate, observing the growth of a company in the field of implementation of the people management department. The method used to achieve the objective structured itself from a case study with qualitative approach, whose data collection instruments was through an interview through a structured script with the Human Resources manager active in the company studied. The results highlight the importance of people management and its strategic role for organizational success, since the company studied underwent a large process of transformation after the implementation of the Human Resources sector, which focused the main development of skills that are key to business success, as well as the management of the relationship with employees thus improving , the climate and productivity in the company.

Keywords: People management, Organizational growth, strategic role.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta a gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica de extrema importância na promoção do sucesso nas organizações.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos. Não somente nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis.

Com isso, 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. Com a globalização e o intenso desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças e transformações está gerando uma eloquente constatação na maioria das organizações. O grande diferencial e a principal vantagem competitiva da empresa decorrem das pessoas que trabalham nela. São as pessoas que mantêm e conservam o status já existente, fortalecendo a imaginação, a criatividade e a inovação segundo Chiavenato (2016).

Diante do crescimento das empresas na região do cariri, é perceptível que mesmo com avanço de algumas organizações ainda é precária a estruturação no que se refere à área de gestão de pessoas, umas por não entenderem quais benefícios esta área pode trazer e outras por levarem em consideração os custos de implantação da mesma. Diante desta perspectiva, surge o seguinte questionamento: os gestores consideram estratégica a implantação da área de gestão de pessoas para o sucesso organizacional?

Assim, este trabalho tem como objetivo geral analisar se a implantação da área de gestão de pessoas é considerada estratégica para o sucesso organizacional. Já os objetivos específicos consistem em verificar quais as vantagens competitivas que a implantação estratégica da área de gestão de pessoas pode gerar, conhecer a percepção dos gestores sobre o papel da gestão de pessoas para o sucesso organizacional, identificar as estratégias da gestão de pessoas que proporcionaram melhores resultados para a organização e por fim apresentar a importância da gestão de pessoas na organização e as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores dessa área no dia a dia da empresa.

É de extrema importância estudar a área de gestão de pessoas, pois a ela tem grande relevância quando se fala de vantagem competitiva. Mudanças ocorrem constantemente, e no que diz respeito à empresa, a gestão de pessoas é uma grande aliada para contribuir na eficácia de suas atividades diárias que exigem muitas adaptações pertinentes. Essa ferramenta de gestão dentro de uma organização pode trazer a excelência na sobrevivência da empresa, além de lhes proporcionar um grande diferencial competitivo por meio da produtividade dos seus colaboradores.

A necessidade de se fazer o estudo sobre a gestão de pessoas é extremamente essencial para entender o quão importante é esta área e os benefícios que a ela pode prover as empresas que a implantam. Contudo, este trabalho irá identificar se os gestores consideram estratégica a implantação do RH para o sucesso da organização, destacando ainda os benefícios de implantar a gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional, além das dificuldades encontradas pelos gestores nesse processo.

A pesquisa poderá servir também como base para futuros estudos acadêmicos, podendo incentivar outros discentes e docentes a realizar pesquisas nessa área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2014), o contexto geral da gestão de pessoas é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência, onde essas pessoas passam grande parte de suas vidas exercendo inúmeras funções dentro das empresas. Isso acarreta uma grande dependência dos mesmos para continuar a funcionando e alcançar os objetivos almejados. O trabalho toma consideravelmente boa parte do tempo das vidas e dos esforços das pessoas, pois em contrapartida dependem deste como garantia de

realização do sucesso pessoal e profissional. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um encontro de dependências de trabalhador e organizações. O trabalhador depende da organização para realizar objetivos individuais e pessoais, e as organizações necessitam dos trabalhadores para alcançar o seu sucesso. Com isso, tanto as pessoas como as organizações são dependentes umas das outras em prol de um mesmo objetivo, o alcance do sucesso pessoal e organizacional. Desta forma, a empresa depende das pessoas para irremediavelmente operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados, atingir objetivos globais e estratégicos. Sendo assim, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra, em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas.

A gestão de pessoas é uma fonte inspiradora para a prospecção de realizações de objetivos através das relações entre pessoas e organização. Dutra (2016) define a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Ao falar de um conjunto de políticas e práticas, refere-se à política como princípios e diretrizes, que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização, à prática com os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões, para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Ainda de acordo com Dutra (2016), a conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. Nessa abordagem, a pessoa tem um papel ativo no dimensionamento da sua relação com a empresa, e deve ser responsável pela concepção e negociação com a empresa de seu projeto profissional e pessoal. Essa negociação com a organização passa pela análise das condições concretas oferecidas pela realidade da empresa e do ambiente onde é inserida e também pela consciência por parte da pessoa de sua capacidade de contribuição. À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a lhes oferecer.

Tendo em vista que para se obter o sucesso das organizações e a realização dos

objetivos das pessoas e da empresa, a gestão de pessoas ainda é a melhor ferramenta para intermediar a relação entre as pessoas e as organizações as quais fazem parte e também no alcance de seus objetivos organizacionais, além de passar por várias roupagens até chegar a atual nomenclatura gestão de pessoas.

2.2 RH OPERACIONAL X ESTRATEGICO

Inicialmente a administração de recursos humanos foi concebida como uma área focada em atividades limitadas de controle e registro de pessoas, caracterizando-se como departamento pessoal.

Segundo Araújo e Garcia (2014), a nova roupagem ocorreu em função das muitas transformações, exigindo uma ação rápida das organizações. Logo, os estudos de natureza teórica ajudaram a provocar mudanças bastante significativas na área de pessoas.

Compreende-se que a área de Recursos Humanos passou por vários momentos transitórios, que resultaram em muitas conquistas para a administração organizacional e a importância do capital humano. Desse modo, destaca-se a transformação do planejamento operacional para o estratégico, pois essas duas fases muito têm contribuído para a evolução da administração da gestão de pessoas no século XXI. Essas transformações se explicam por mudanças estratégicas ligadas à gestão e à valorização do capital humano.

Sendo assim, do século XIX ao século XXI, identificam-se grandes mudanças mercadológicas, tecnológicas e ainda psicológicas que ressaltam a aquisição de novas capacitações e conhecimentos ao homem, para que este, como responsável pelo sucesso empresarial possua o saber profissional necessário para tornar a organização competitiva, e capaz de alcançar os resultados almejados nas estratégias traçadas para longo prazo. Dessa forma, esse novo entendimento remete a gestão de pessoas à era do conhecimento do século XXI.

A área de Recursos Humanos passou a agir estrategicamente no interior da organização, administrando a qualidade e a eficiência do trabalhador, compreendendo as habilidades, o talento e todas as ações necessárias para tornar os resultados organizacionais rápidos, ágeis e com baixos custos de produção. De acordo com Fonseca (2012), é necessário estar vigilante, conhecer os ramos de atividade, da concorrência e do perfil profissional adequado para o tipo de negócio específico. Garantindo assim maior assertividade aos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho destes profissionais.

Nesse sentido, o desenvolvimento desse planejamento estratégico indicará o perfil profissional necessário, bem como as qualificações que o trabalhador necessita para alcançar os resultados da empresa, dessa forma, o capital humano terá o direito de agir como parceiro nos negócios da empresa, auxiliando na execução das estratégias e de todas as suas metas.

Concordando com Fonseca (2012), Os Recursos Humanos devem conhecer os objetivos da sua empresa e atentar aos processos necessários para a obtenção dos resultados esperados, garantindo mão de obra eficiente na execução dos procedimentos e agregando valor aos produtos e serviços através do suporte à organização com o desenvolvimento dos múltiplos papéis da área.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E SEU PAPEL ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

A gestão de pessoas, apesar de ter passado por várias transformações e nomenclaturas, tem ainda como o seu principal objetivo o gerenciamento das pessoas e o equilíbrio no relacionamento delas com as organizações.

Dutra (2017) afirma que a gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Além de oferecer claramente uma visão à empresa sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas.

O olhar funcionalista da gestão de pessoas tende a ajudar a compreender o posicionamento relativo delas nas organizações, tem também uma dimensão ampla no que diz respeito à interação. A gestão de pessoas interage com as demais funções organizacionais e com as políticas e práticas que as compõem e interagem entre si.

A gestão de pessoas tem o importante papel de decisão, de escolher tratar as pessoas como meros recursos da empresa ou tê-las como aliados para o alcance do sucesso organizacional.

De acordo com Chiavenato (2016,) os objetivos da gestão de pessoas são variados e devem contribuir por meio dos seguintes pontos: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Proporcionar a organização de pessoas bem treinadas e bem motivadas; Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho; Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT); Administrar e impulsionar a mudança; Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; Construir para a melhor equipe e a melhor empresa.

Diante deste contexto, é necessário que a gestão de pessoas seja trabalhada de maneira detalhada, clara e objetiva para que se possa alcançar os resultados esperados dentro da organização a partir dos benefícios que esta ferramenta de gestão poderá promover dentro do ambiente empresarial.

Para Chiavenato (2016), a importância da gestão de pessoas é percebida pela ação de agregar valor às pessoas e as organizações, seja por meio do enriquecimento dos talentos e não mais pelo controle e fiscalização, como por meio do incentivo a participação das pessoas nas decisões em busca do sucesso da organização. A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, e esses processos são: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

A gestão de pessoas é um modelo de equilíbrio entre pessoas e empresas e estas destacam-se de diferentes formas, sempre na busca de realizar os objetivos da organização.

Dutra (2017) elegeu uma balança como representação do contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresa e pessoas, pois ambas têm papéis importantes nesse equilíbrio que acabou criando um modelo de gestão de pessoas como garantia desse equilíbrio. Fazem parte desse modelo de gestão: o papel das pessoas, o papel das empresas, o processo da gestão de pessoas, bases estruturais e processos de apoio.

Ainda segundo Dutra (2017), a Gestão de Pessoas enquanto prática sucede à Administração de Recursos Humanos que, por sua vez, sucede à Administração de Pessoal. Só é possível, no entanto, falar de Administração de Pessoal em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida. Assim, inicia-se a presente seção com informações acerca do que teria sido a Administração de Pessoal no início da industrialização brasileira. Será apresentada a seguir, a sua evolução ao longo de diferentes períodos até chegar aos tempos presentes.

Gil (2019) para facilitar a compreensão do papel do gestor de pessoas, convém que se considere a evolução histórica da profissão, ressaltando aspectos relativos às relações entre capital e trabalho, dada a sua importância na determinação dos fenômenos sociais. Assim, após a apresentação das diferentes etapas do processo de evolução da Gestão de Pessoas no Brasil, procede-se a análise das características desse profissional, com ênfase nas suas

funções, nas competências requeridas e nos papéis que lhe compete desempenhar nas organizações.

A atribuição de responsabilidades à totalidade de gestores no âmbito da organização não significa, no entanto, a eliminação de um órgão específico para tratar da Gestão de Pessoas. O que se torna necessário é que esse órgão se modernize, ou melhor, que se reconstrua. Assim, esse órgão precisa dispor de uma nova estrutura organizacional, precisa estar preparado para enfrentar vários desafios e promover sua transição para um novo modelo.

Entretanto, o modelo de Gestão de Pessoas não pode desconsiderar outras emergências. Desde o final do século passado já se percebe a necessidade de adoção de uma postura estratégica do órgão de Recursos Humanos, para garantir a criação de vantagens competitivas da empresa. Assim como também reconstruir os recursos humanos de fora para dentro, levando em consideração a visão dos múltiplos Stakeholders.

De acordo com Gil (2019), para que essa transição ocorra satisfatoriamente, é necessário que o órgão central de Gestão de Pessoas altere seu foco e assuma novos papéis. A assunção desses papéis implica uma nova configuração para o órgão, pois se espera que ele seja estratégico, consultivo, preventivo, ético, parceiro, focado no negócio, voltado para os resultados, voltado para fora, voltado para o futuro, voltado para a mudança cultural, empreendedor e inovador

3 MÉTODO

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa básica, pois destina-se a uma pesquisa única para ampliação de conhecimento onde, de acordo com Gil(2010), tem como objetivo entender as características da área de gestão de pessoas.

Ainda segundo o autor, trata-se também de uma pesquisa descritiva e exploratória afim de promover uma maior familiaridade com o problema abordado, que tem como propósito torná-lo mais explícito, possibilitando também objetivar novas visões para a problemática em questão.

A pesquisa foi realizada através de interpretações subjetivas por tratar-se de uma abordagem qualitativa, onde considera-se de forma mais detalhada, descrevendo o comportamento e as investigações concordando com segundo Lakatos e Gil (2009). O mesmo autor considera ainda que estas informações não se traduzem através de números, mas sim por palavras descritivas por meio de um estudo de caso, logo, os achados serão analisados e por

fim embasados por estudos de diferentes fontes bibliográficas.

A pesquisa foi realizada na cidade de Juazeiro do Norte-Ceará, servindo como base de pesquisa o estudo de caso em uma empresa do ramo de ensino prestadora de cursinhos pré-vestibulares, empresa de porte médio localizada na referida cidade. A coleta de dados deu-se por meio de uma entrevista com um roteiro estruturado contendo dez perguntas que foram aplicadas ao gestor de RH da empresa com formação e especialização em psicologia organizacional.

A amostra dessa pesquisa foi por conveniência. Os dados coletados na entrevista foram anotados no momento da ocorrência, não havendo a necessidade de gravação.

Os dados coletados foram analisados de modo a extrair informações que atinjam os objetivos desta pesquisa, por meio da análise de conteúdo de acordo com o que fala Lakatos; Marconi(2010).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção apresenta a análise de discurso através dos dados obtidos, com a realização de uma entrevista estruturada com o profissional representante da empresa na cidade de Juazeiro do Norte-CE. Primeiramente buscou-se analisar a percepção do gestor sobre a influência da gestão de pessoas para o crescimento organizacional. Abaixo, apresentamos as respostas obtidas no decorrer da entrevista.

Quadro1: Influência da gestão de pessoas para o sucesso organizacional

“A gente precisa analisar... é a primeira coisa, a organização está composta por pessoas né, então automaticamente seguindo uma cadeia. Se a gente for olhar, não tem como a organização crescer se as pessoas não contribuírem para esse processo. Então a organização inicia... vou dar um exemplo: a organização inicia pequena de uma forma pequena, sem uma gestão de pessoas, sem pessoas certas e nos locais certos, e estaciona. Então a partir de o momento que é investido nesta parte da gestão de pessoas, das pessoas, nas pessoas, automaticamente o resultado deste investimento ele vai... ele é o próprio crescimento organizacional. ”

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Baseado na resposta do gestor, é possível perceber que a empresa pesquisada consegue elencar de forma positiva a implantação da área de gestão de pessoas como forma para alavancar o crescimento da organização, destacando um dos principais aspectos importantes para esse crescimento, como a organização ser composta por pessoas sendo esta a base para o crescimento organizacional. Corroborando nesse entendimento, Chiavenato (2014) aponta que

o contexto geral da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte das suas vidas trabalhando em organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso.

A pergunta seguinte questionou o entrevistado sobre a sua percepção de quais as vantagens competitivas a implantação da área de gestão de pessoas de forma estratégica pode gerar para a organização. Abaixo demonstra-se a resposta obtida.

Quadro 2: vantagens da implantação da área de gestão de pessoas

“ Ela gera de certa forma resultado, sempre a gente precisa olhar, principalmente no mundo corporativo ele exige que você olhe para tudo que você traz e implementa no resultado, né? Então, esta implantação de RH (Recursos Humanos), ela causa um impacto positivo desde a saúde da organização, se a gente puder parar um pouquinho e olhar, a saúde da organização em relação ao amplo processo e as pessoas. Então, e aí na melhoria de fato, não deixando esquecer em relação à melhoria do serviço né? Se a gente investe em pessoal, se a gente investe em ferramentas, em meios para as pessoas, automaticamente isso é uma melhoria para o serviço que a gente está oferecendo.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Diante da resposta apresentada pelo gestor, percebe-se que a implantação da área de gestão de pessoas dispõe de um leque de vantagens competitivas dentro de uma organização, em especial da empresa pesquisada, dentre as quais pode-se destacar a qualidade no relacionamento entre as pessoas, as organizações, o aprimoramento e a melhoria dos serviços ofertados pela instituição. Assim como também, promovendo a otimização da saúde da empresa e de seus colaboradores, garantindo um diferencial competitivo das demais organizações. Corroborando assim com Dutra (2016), que define a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Em seguida, questionou-se ao gestor se a organização percebeu algum avanço com a implementação da área de gestão de pessoas e quais os avanços reais que foram obtidos provenientes do setor de Recursos Humanos. As respostas obtidas estão no quadro abaixo.

Quadro 3: avanços obtidos pela empresa

Sim. A empresa teve sim avanços reais provenientes da área de recursos humanos. Um exemplo claro é no setor de recrutamento e seleção que é o primeiro, então torna-se mais fácil selecionar pessoas que estão aptas para o cargo, que estejam preparadas para aquele cargo, ele tem um resultado fantástico. Eu trago um exemplo de seleção muito bem feita que a gente fez uma triagem de quase 400 currículos, deu um trabalho danado e hoje essa pessoa, a gente conseguiu fazer uma análise bem criteriosa na amostra com um universo gigantesco de

peças, de candidatos e a gente conseguiu selecionar um que hoje é o nosso melhor funcionário, nosso melhor colaborador e isso é reconhecido porque o serviço melhorou através da contratação dele.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Mediante o que foi dito pelo gestor como resposta ao questionamento da pesquisa, ele relata perceber sim alguns avanços da empresa provindos do setor de recursos humanos. Dentre os avanços percebidos na entidade, o gestor menciona que um dos importantes avanços alcançados foi um novo método de executar a função de recrutamento e seleção, onde possibilitou redimensionar as formas de analisar e intermediar os possíveis candidatos que vão de igual pensamento e características correlacionadas com a organização. Sendo assim, promovendo uma melhoria contínua dentro da organização e aprimorando cada vez mais o trabalho de todos que compõem a entidade e assim colaborando para o crescimento da mesma. A fala do entrevistado corrobora com o que cita Dutra (2016), onde à empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a lhes oferecer.

A pergunta seguinte questionou ao gestor se a empresa utiliza os recursos humanos de forma estratégica nos processos de planejamentos e tomadas de decisões dentro da empresa. A resposta obtida foi.

Quadro 4: utilização do RH de forma estratégica dentro da empresa

Sim. Eu sempre estou junto do conselho dirigente, então tudo que a gente vai debater seja no investimento futuro, seja na melhoria do serviço, seja em algo que a gente tá tentando pensar tem que ter a mão humana, tem que ter um olhar humano em relação aquilo e o que a gente vai precisar de pessoas e de tudo que a gente vai precisar de investir em pessoas para que seja algo bom, que tenha um resultado positivo, que não vá causar nenhum impacto ou que vá causar prejuízos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Analisando a resposta dada pelo gestor, é perceptível que a empresa utiliza de forma positiva todas as ferramentas respaldadas pelo setor de recursos humanos de forma a impactar positivamente na melhoria dos serviços ofertados. Quanto ao crescimento da organização, também estão buscando estreitar o relacionamento entre os setores da empresa e assim controlar todos os processos que dizem respeito à área de gestão de pessoas, promovendo o equilíbrio destes processos, agregando valor a todos os investimentos e investidos dentro da organização. Com isto, se faz menção ao que cita Dutra (2016) onde, fala que para se obter o

sucesso das organizações e a realização dos objetivos das pessoas e da empresa, a gestão de pessoas ainda é a melhor ferramenta para intermediar a relação entre as pessoas e as organizações as quais fazem parte e também no alcance de seus objetivos organizacionais, além de passar por várias roupagens até chegar a atual nomenclatura gestão de pessoas.

Na pergunta seguinte o gestor foi questionado sobre quais as estratégias elencadas do setor de RH proporcionaram melhores resultados para a organização. A resposta obtida do gestor está no quadro abaixo.

Quadro 5: Resultados obtidos pela organização através do RH

As estratégias de início foram a descrição de cargos que não existia, daí então a gente fez esse importante processo aqui dentro. Porque a empresa até então não tinha este modelo, né? Quando a gente pensou na implantação de RH então foi justamente no intuito de fazer a descrição de cargos, de promover treinamentos, enfim, buscar a saúde da organização de fato. Aliás, os interesses da organização como dos funcionários através de culturas, discutir na verdade culturas organizacionais dentro desse processo.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Mediante o que foi analisado na fala do gestor, implica-se dizer que alguns processos proporcionaram melhorias e resultados positivos para a organização. Dentre os resultados obtidos, passou-se a efetuar a descrição de cargos afim de elencar as funções para cada colaborador e também a promoção de treinamentos para melhoria na execução das funções de cada um aos quais são de direito e de responsabilidade de exercer. Com isso, iniciou-se uma discussão sobre a cultura organizacional da empresa, com o intuito de atingir seus principais interesses organizacionais. Com isso, segue concordando com o que diz Dutra (2017), quando fala que a gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Além de oferecer claramente uma visão da empresa sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas.

O questionamento seguinte tem o intuito de analisar a percepção do gestor sobre, se houve e quais foram as melhorias na qualidade de vida dos colaboradores após a implantação da área de gestão de pessoas na empresa.

Quadro 6: melhorias na qualidade de vida dos colaboradores

Sim. A gente investe muito nisso, a gente tem a questão de acolher todas as demandas, seja demanda de trabalho, seja demanda de pessoal, dos colaboradores, costumam-se trabalhar nessa busca de melhor qualidade de vida para o funcionário, sejam benefícios, claro que a mesma ainda não se consegue tanto pela empresa ser muito pequena ainda, mas tem um olhar voltado para essas questões dos funcionários mesmo, de como ele, de como ele está, o

acolher, o desenvolver, o acreditar no potencial dele, então isso é um resultado obtido através da implantação da gestão de pessoas que antes não tinha e hoje tem.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com base na resposta do gestor é possível perceber que a implantação da área de gestão de pessoas é primordial para a promoção da qualidade de vida dos colaboradores no trabalho, afetando de forma positiva também na qualidade de vida pessoal. Pode-se perceber que a empresa teve um grande avanço em seus processos organizacionais, tendo em vista que ao promover a qualidade de vida no trabalho, ela automaticamente se faz impactante em todos os setores da empresa, proporcionando um bom gerenciamento no relacionamento de colaboradores e empresas. Com esta fala se faz jus ao que diz Fonseca (2012), que diz que a área de Recursos Humanos passou a agir estrategicamente no interior da organização, administrando a qualidade e a eficiência do trabalhador, compreendendo as habilidades, o talento e todas as ações necessárias para tornar os resultados organizacionais rápidos, ágeis e com menores custos de produção.

A pergunta seguinte tem como objetivo saber do gestor quais os métodos utilizados para o bom desempenho de toda a rede de colaboradores através da gestão de pessoas, afim de garantir maior produtividade organizacional. A resposta dada pelo gestor está no quadro abaixo.

Quadro 7: métodos para garantir maior produtividade organizacional

A empresa está sempre buscando formas de ficar mais perto do funcionário, sempre tentando entender as necessidades deles. E motivar os nossos funcionários a trabalhar felizes e manter um bom relacionamento com todos os nossos funcionários e assim obter o crescimento da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com base na resposta, é possível analisar que a empresa está sempre atenta a promover uma transparência e manter um bom relacionamento com todos os colaboradores da entidade. Em meio a muitos métodos de contribuição com o crescimento da instituição, a empresa acredita que para se obter um crescimento considerável faz-se necessário trabalhar a qualidade de vida do trabalhador no decorrer de todo o período que o colaborador está na entidade, como também promover uma motivação cotidianamente para todos que compõem a organização e assim integrar todos esses métodos que agregam um grande valor para um

aumento na produtividade organizacional e assim obter um grande avanço no crescimento da empresa. A palavra do gestor corrobora com o que cita Chiavenato (2016), quando diz que a importância da gestão de pessoas é percebida pela a ação de agregar valor às pessoas e as organizações. Seja por meio do enriquecimento dos talentos e não mais pelo controle e fiscalização, como por meio do incentivo a participação das pessoas nas decisões em busca do sucesso da organização.

Na oitava pergunta indagou-se ao gestor sobre se houve queda ou avanços no quadro de colaboradores após a implantação da área de gestão de pessoas. As informações obtidas constam no quadro abaixo.

Quadro 8: quadro de colaboradores pós implantação da área de gestão de pessoas

Houve na verdade um processo de reestruturação do quadro de funcionários, então antes a empresa era muito pequena, hoje ela é tamanho médio. Mas ela era muito pequena e tinha poucos funcionários, funcionários que não tinha qualificação, que não se adequavam a nova cultura e que, de certa forma, não tinham o perfil para estar no cargo que estavam. Houve sim uma queda nesse quadro, mas para que a gente pudesse melhorar, crescer e ampliar ainda mais novos quadros, novas áreas aqui dentro do evolução, aqui dentro da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com base no que foi dito pelo gestor, embora algumas pessoas tenham sido remanejadas em seus cargos e outras por não se adequarem a uma nova reestruturação de cargos, consegue-se observar que mesmo com algumas perdas, as áreas de gestão de pessoas vem para agregar valor a reestruturação aonde se possibilita fazer abertura para novas oportunidades para a empresa, como também possibilidades de ofertar novas vagas de empregos. Com base nessa fala do gestor, esta reestruturação ocorrida na empresa está de acordo com o que cita Gil (2019), para que essa transição ocorra satisfatoriamente, é necessário que o órgão central de Gestão de Pessoas altere seu foco e assuma novos papéis. A ascensão desses papéis implica uma nova configuração para o órgão, pois se espera que ele seja estratégico, consultivo, preventivo, ético, parceiro, focado no negócio, voltado para os resultados, voltado para fora, voltado para o futuro, voltado para a mudança cultural, empreendedor e inovador.

O questionamento seguinte busca saber quais os problemas enfrentados pelos colaboradores da área de gestão de pessoas dentro da empresa pesquisada. A resposta obtida está no quadro abaixo.

Quadro 9: problemas enfrentados pelos gestores de RH da empresa

O principal problema enfrentado é em relação ao investimento, a questão do investimento financeiro, conquistar, mostrar que às vezes a gente precisa investir, hoje é supertranquilo em relação a isso, mas é de fato trabalhar com dados, de quanto é o investimento que a gente faz em relação ao pessoal e quanto eu vou ter de retorno, tentar mensurar o quanto de um, por exemplo. Um real que é o preço e quanto eu posso mensurar isso em relação ao valor. Isso é, conseguir mensurar isso, o feedback é mostrado através de serviço e não retorno financeiro de fato.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Analisando a resposta do gestor, é possível perceber que dos inúmeros problemas que os gestores podem enfrentar o que foi abordado como o principal problema foi a questão de obter um controle dos retornos financeiros a partir dos investimentos realizados dentro da organização. Com base nisso, consegue-se fazer uma linha de raciocínio com o que cita Gil (2019), onde diz que a atribuição de responsabilidades à totalidade de gestores no âmbito da organização não significa, no entanto, a eliminação de um órgão específico para tratar da Gestão de Pessoas. O que se torna necessário é que esse órgão se modernize, ou melhor, que se reconstrua. Assim, esse órgão precisa dispor de uma nova estrutura organizacional, precisa estar preparado para enfrentar vários desafios e promover sua transição para um novo modelo.

Finalizando os questionamentos da pesquisa ao gestor entrevistado, questionou-se se após a implementação do setor de RH a empresa consegue perceber um maior desenvolvimento de competência e engajamento por parte de seus funcionários. Segue abaixo a resposta dada pelo gestor.

Quadro 10: Desenvolvimento e engajamento por parte de seus funcionários após a implementação do setor de RH na empresa

Sim. Porque através da gestão de pessoas, do RH e dos subsistemas, a gente consegue desenhar bem tudo que acontece dentro da empresa, seja a satisfação da satisfação ou insatisfação do funcionário dentro dela e também colocar cada funcionário no seu local correto. E trabalhar na melhoria desse, na potencialização dessas competências, no desenvolvimento de competências dentro dessa jornada de trabalho é de jornada de trabalho mesmo, entendeu? Há uma melhoria, a empresa percebe desde a postura no seu local de trabalho dos seus funcionários até a melhoria de serviços e o nível de insatisfação ao nível de satisfação em relação ao produto que a gente oferta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com base no que foi dito pelo gestor entrevistado, percebe-se que a empresa conseguiu obter grandes avanços após implantar a área da gestão de pessoas dentro da organização, e é possível perceber que as melhorias ocorreram não somente na área de pessoas, mas como também em muitos outros departamentos, podendo citar como exemplo, a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores promovendo uma maior satisfação aos mesmos, melhoria no relacionamento e percebendo que a partir disto desencadeia um misto de competências por partes destes colaboradores. Com isso é possível reafirmar o que Dutra (2017) diz sobre a importância da área de gestão de pessoas, quando fala que a gestão de pessoas tem o importante papel de decisão de escolher tratar as pessoas como meros recursos da empresa ou tê-las como aliados para o alcance do sucesso organizacional.

Diante dos resultados apresentados pelo gestor é possível entender que a empresa apresentou inúmeras melhorias após implantarem a área de gestão de pessoas, onde esses resultados vieram sendo alcançados constantemente após uma importante reestruturação no ambiente, mediante o amplo conhecimento do gestor sobre os benefícios que esta área oferece, também da grande importância que a empresa percebe em cativar diariamente os seus colaboradores, para que estes possam contribuir com o crescimento organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de gestão de pessoas é uma ferramenta de extrema importância, tendo em vista que a mesma trabalha no controle e otimização dos processos, bem como na garantia de prover um bom relacionamento entre a organização e seu bem mais precioso que são as pessoas, como já foi explanado anteriormente, estudado e comprovado por inúmeros autores em meio as inúmeras mudanças que esta área vem passando e no que almeja alcançar o sucesso organizacional.

Com isso, foi realizada uma entrevista estruturada na busca de conseguir obter o objetivo da pesquisa, afim de comprovar o que foi explanado no referencial teórico a partir dos autores estudados que dispõem de amplo conhecimento sobre a área da gestão de pessoas. Assim, foi possível perceber que na busca pela excelência e sucesso organizacional a gestão de pessoas, vem sendo nas empresas que a implantam, um grande diferencial competitivo, à medida que esta perpassa por objetivos de todos os setores da empresa afim de alcançarem os seus objetivos profissionais e em contrapartida obterem sucessos pessoais também por proporcionarem um melhor ambiente de trabalho aos seus colaboradores que diante disso

serão promovidos a uma melhor qualidade de vida.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, visto que no caso estudado foi possível perceber que a empresa considerou a implantação do RH estratégica para seu desenvolvimento. No estudo, pode-se destacar ainda que as principais vantagens na percepção do gestor sobre a implantação do RH na empresa, onde se destacou a melhoria do clima organizacional e a alocação dos talentos por competências. Destaca-se também algumas das estratégias utilizadas na empresa, respaldadas pela área de gestão de pessoas, inicialmente foi realizada uma descrição de cargos para que pudessem alocar os colaboradores em funções que realmente tivessem competências, além de também realizar treinamentos em busca de promover a saúde da empresa e de seus funcionários, discutindo a cultura organizacional da empresa. Foi possível perceber através da fala do gestor que, a empresa está ciente de que a implantação da área de gestão de pessoas foi de extrema importância e que teve uma grande contribuição para o crescimento da empresa, fluindo de forma positiva e eficaz, tendo como base a valorização dos recursos humanos bem como a gestão de relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Em contrapartida a principal dificuldade encontrada foi a questão dos custos, pois a empresa a priori não mantinha recursos financeiros suficientes por se tratar de uma empresa de pequeno porte no ato da implantação do setor de RH, mas que posteriormente a empresa passou por reestruturações fazendo com que a empresa passasse por evoluções e esta conseguisse avanço até mesmo no porte da empresa, e por meio da implantação da área da gestão de pessoas na empresa, a organização pôde-se mensurar que este setor contribuiu de forma bastante relevante para o sucesso da empresa estudada.

Diante dos aspectos analisados, conclui-se que os objetivos esperados na pesquisa foram alcançados a medida que também foram esclarecidos, recomendando-se para outros discentes de pesquisas futuras sobre esta área, a inclusão da percepção dos colaboradores para que se possa confrontar as informações dadas pelos gestores com as informações obtidas dos colaboradores para que se perceba mais a fundo a problemática da não implantação da área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, LUIS CÉSAR G. DE **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**: edição compacta / Luis César G. de Araujo, Adriana Amadeu Garcia. – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491292/cfi/0!/4/2100:0.00>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 Ed. São Paulo, Manole, 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 Ed. Barueri, SP: Manole, 2014

DUTRA, JOEL SOUZA **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas** / Joel Souza Dutra. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: [http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/cfi/6/2\[;vnd.vst.idref=cover\]](http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/cfi/6/2[;vnd.vst.idref=cover]) !

DUTRA, JOEL SOUZA **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros** / Joel Souza Dutra, Tatiana Almendra Dutra, Gabriela Almendra Dutra. – São Paulo: Atlas, 2017. 496 p. ; 28 cm. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/cfi/6/10!/4/2@0:0>

FONSECA LA. **A área de recursos humanos como parceira do negócio**. In: 2012.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos** / Antonio Carlos Gil. – 2. ed. – [2. reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/cfi/6/2!/4/2@0:0>

GIL, A.C.; LAKATOS, E. M. **Fundamento da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2009

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010