**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: SUA APLICABILIDADE COMO FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES.**

**[[1]](#footnote-1)Gelsir Calegaro**

**[[2]](#footnote-2)Jayr Lemos de Almeida**

**Resumo**

O presente artigo traz compreensões acerca da gestão estratégica de pessoas e sua aplicabilidade como ferramenta nas organizações, nos dias atuais as empresas buscam um foco maior na estratégia e tem o entendimento e dever de alinhar e comprometer todos os seus colaboradores com esta estratégia, pois são eles que efetivamente colocarão a mesma em prática. Assim se uma empresa não tiver como colocar em processo a sua estratégia, será incapaz de obter uma análise organizacional, o estabelecimento de um norte organizacional e de uma formulação da sua estratégia organizacional. Portanto, a ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas é a balança imprescindível nas organizações, tem o caráter de compreender os seus colaboradores e onde estão inseridos, dando bases sólidas a um único horizonte que é de fato a satisfação dos que fazem parte neste processo, buscando com isso benefícios para as tomadas de decisões que hoje as empresas tanto precisam. Pode-se dizer que a implementação adequada desta ferramenta proporcionará colaboradores que se tornarão competentes e com satisfação nos trabalhos realizados, consequentemente assim conseguindo obter os objetivos. Assim, a gestão de pessoas é o emprego gerencial que tem como propósito atrelar os lados de interesse do empregador com os dos colaboradores, trazendo assim, um equilíbrio entre as partes e chegando, portanto ao resultado que a empresa busca e consequentemente o reconhecimento que os colaboradores tanto querem.

**Palavras - chave**: Gestão Estratégica de pessoas. Gestão de Pessoas. Mercado de trabalho. Organização.

**Resumen**

En este artículo se proporciona información detallada sobre la gestión estratégica de las personas y su uso como herramienta en las organizaciones de hoy en día las empresas buscan un mayor enfoque en la estrategia y tiene el conocimiento y la obligación de alinear y comprometer a todos sus empleados con esta estrategia, ya que son los que efectivamente ponen el mismo en la práctica. Así que si una empresa no tiene que poner en el proceso de su estrategia, será incapaz de conseguir un análisis de la organización, el establecimiento de una organización al norte y una formulación de la estrategia de la organización. Por lo tanto, la herramienta de Gestión Estratégica de Personas es equilibrio esencial en las organizaciones, tiene el carácter de entender sus empleados y dónde viven, dando una base sólida para un único horizonte que es de hecho la satisfacción de que son parte de este proceso, buscando que beneficia a la toma de decisiones que las empresas de hoy necesitan tanto. Se puede decir que la correcta aplicación de esta herramienta proporcionará los empleados que se convertirán competente y la satisfacción en el trabajo realizado de este modo logrando así la ventaja. Por lo tanto, la gestión de personas es el trabajo de gestión que tiene como objetivo aprovechar el lado del interés del empleador para los empleados, con lo que el equilibrio entre las partes y que viene, por lo que el resultado de que la compañía de búsqueda y por lo tanto el reconocimiento de que los colaboradores quieren tanto.

**Palabras - clave:** Gestión Estratégica de Personas. Gestión de personas. Mercado de trabajo. Organización.

**1. Introdução**

O artigo objetiva fazer compreensões sobre a gestão estratégica de pessoas e sua importância como ferramenta nas organizações. Torna-se interessante dizer que cada vez mais estão as modificações e as pressões sofridas externamente pelas organizações através de um mercado cada vez mais exigente e com uma competitividade grande, onde levam as organizações a terem um foco maior nas exigências sociais e trabalhistas, que de fato influencia inteiramente na força de trabalho dos seus colaboradores.

Assim, as organizações já unificam em sua filosofia empresarial os princípios, valores, as políticas e estratégias adaptadas que atuem num ambiente de total transformação. Estas empresas devem de fato serem flexíveis e ao mesmo tempo inovadoras, tendo aberturas às novas mudanças tanto em relação à quantidade tanto pela qualidade do que impõe o mercado, economia, sociedade e seu público interno.

Assim, para a empresa é de suma importância que ela tenha uma visão de futuro e não somente para os resultados imediatos, é fato que cada vez mais as empresas têm deixado de lado os paradigmas tradicionais da administração, que tem em sua maioria o foco nos resultados financeiros e medidas de desempenho.

Para construção deste artigo utilizou-se a pesquisa bibliográfica que é desenvolvida com base em material já elaborado e publicado, constituído principalmente de livros, teses, dissertações, periódicos científicos, etc.

**2.1 Gestão de Pessoas**

Chiavenato (1999, p. 38) diz que as definições para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. De acordo com Dutra:

Gestão de Pessoas como um conjunto de políticas, processos e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (DUTRA, 2002, p.17).

Fleury e Fisher (1998, p. 66), mencionam que gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Portanto, a expressão gestão de pessoas apareceu em troca da administração de recursos humanos, que é o termo mais corriqueiro usado para definir os modos de se relacionar com as pessoas nas organizações.

Sendo assim, os mecanismos empregados para o gerenciamento são basicamente: a definição dos princípios da organização, de estratégias, de políticas e práticas ou processos de gestão. Os princípios seriam as orientações de valor e crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela organização. Caracterizam-se como processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação e de sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal (AMARAL, 2006, p.17).

Gramigna (2002, p. 103) enfatiza sete motivos para que as organizações invistam nas pessoas:

* Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona.
* Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa.
* Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas.
* Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo.
* Pessoas carregam a expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, “ganha ganha”.
* Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal.
* Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas.

Fischer (2002, p. 09) apresenta no quadro abaixo a evolução do Modelo de Gestão de Pessoas ao longo das últimas décadas, até o aparecimento do modelo estratégico articulado por Competências.

**Tabela – Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANO** | **1890** | **1930** | **1970** | **1980** |
| Estruturas | Departamento pessoal | Gestão do Comportamento  Humano | Modelo estratégico de Gestão de Pessoas | Modelo estratégico articulado por  Competências |
| Conceitos chaves | Funcionários administrados como custo | - utilização da Psicologia;  - atuação sobre o comportamento;  - descoberta da relação entre empresa e Funcionários intermediada pelos gerentes de linha;  - investimento em treinamento gerencial;  - desenvolvimento de perfis gerenciais. | - vínculo da gestão de pessoas com a estratégia da organização;  - necessidade do modelo de gestão de pessoas corresponder a fatores internos e externos à organização;  - busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos. | início da era de competitividade;  ofensiva japonesa; domínio das grandes corporações americanas;  - vantagem competitiva está nas inúmeras atividades que uma organização executa;  - Reengenharia – reconstrução –  racionalizar e diminuir o custo fixo  com mão-de-obra;  - Competências – a  competitividade está relacionada  com a capacidade da organização  em reinventar seu setor;  - desenvolver e estruturar as  competências humanas necessárias  para que as competências  organizacionais se viabilizem;  - as pessoas são vistas como  recursos estratégicos, como  competências necessárias para  atingir um posicionamento  diferenciado. |
| **Principais Autores** | Beverly  Springer | Abraham Maslow;  Likert; Millesi;  Schultz; Schuster;  Mahoney; Deckop | Ticky, Forbrum;  Devanna | Porter; Hammer; Prahalad;  Champy; Hamel; Lower. |

**Fonte:** Adaptado de Fischer (2002).

Portanto pode-se observar e verificar que, no começo do Século XX dava-se maior ênfase a preocupação por gerentes e/ou administradores em investir em capacitação para seus colaboradores como forma de conseguir um retorno para a organização.

Foi no inicio da década de 1970 iniciou-se o processo de mudança para a Gestão Estratégica de Pessoas de fato, e somente em 1980, com o avanço da era de competitividade, as competências passam a ser estratégias onde as organizações buscam alcançar seus objetivos, sendo assim as pessoas começam a ser observadas como recursos estratégicos para as organizações.

**2.2 Gestão de pessoas na atualidade empresarial**

Conforme Lacombe (2005, p. 22), até pouco tempo a área de recursos humanos atuava de forma mecanicista, na qual a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao superior dominava o poder. Assim, nos dias atuais a visão sobre isto é totalmente diferente havendo uma troca. Onde se via funcionários hoje se vê colaboradores e onde se via chefes estão os gestores. Assim para administrar pessoas não se deve ter mais aquela visão fechada, ordenada, torna-se necessário que haja uma discussão para o entendimento das diferenças entre as técnicas antiquadas e as modernas ao lado da gestão da inovação e do conhecimento.

O gestor de uma organização estará gerenciando pessoas o tempo todo, podendo ser uma equipe de uma microempresa ou de uma multinacional. O grande desafio é conseguir incentivá-las, motivá-las e fazer como que os objetivos da organização sejam seus objetivos e que o trabalho, além de ser seu sustento, seja seu grande prazer. O gerenciamento de pessoas eficaz é o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade elevada, promovendo a ciência e os valores humanos, em busca de uma sociedade mais justa, visando ao desenvolvimento sustentável de nosso país (LACOMBE, 2005, p. 362).

Portanto pode-se entender que nos dias atuais vivencia-se a sociedade do conhecimento, onde o ser humano tem os seus talentos e capacidades ressaltando como fator competitivo no mercado de trabalho. É necessário que haja o resgate do papel do ser humano dentro das organizações, com o objetivo de tornar adequados para estarem atuando de fato como colaboradores dentro das organizações. Com esta postura a empresa percebe que o capital humano é o seu diferencial competitivo mercadológico.

A gestão de pessoas quando é realizada de uma forma coerente e coesa é uma grande forma de competitividade, onde a empresa terá em seu quadro de colaboradores profissionais satisfeitos e o ambiente organizacional estará funcionando melhor. Há de se ressaltar que de nada serve uma estrutura organizacional perfeita, se dentro da organização o colaborador não estiver satisfeito, não se sentindo integrante desta empresa, tornando provável que as consequências desta insatisfação não sejam as melhores para a empresa.

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais (LACOMBE 2005, p. 364).

Assim, na era do desenvolvimento pessoal, pode-se dizer que, as capacitações e os treinamentos são apresentados como o fator mais importante para o sucesso. Deve-se ressaltar que para que isso ocorra torna-se necessário que a empresa formule e coordene um plano de capacitação anual aos seus colaboradores. Vale lembrar que não somente estas capacitações devem ser voltadas aos colaboradores, a empresa deverá desenvolver ações objetivando formar gerentes com atitude participativa, tendo a capacidade de estimular e orientar o desempenho dos colaboradores, este deverá possuir mecanismos para avaliar o nível de satisfação do funcionário e os indicadores organizacionais, bem como possuir ações para identificar, analisar e solucionar problemas.

Portanto deve-se considerar que os avanços advindos ao longo das últimas décadas têm motivado as empresas a procurarem novas maneiras de gestão com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho, para se obter resultados e atingindo a missão institucional, e assim somando esses fatores tem-se o pleno atendimento das precisões dos clientes.

Assim, o sucesso de uma organização vai depender dos investimentos nas pessoas, nos seus colaboradores desta forma podendo ela identificar e aproveitar o capital intelectual, pois na atualidade a vantagem competitiva de mercado está no capital humano e não somente em ganhos financeiros ou nas tecnologias, pois são eles que movimentam tudo isso no dia-a-dia.

Conforme Chiavenato (1997, p. 52), para o desenvolvimento desta nova visão do conceito de gestão de pessoas, deve-se perceber três características principais.

* *Pessoas como seres humanos*: A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização.
* *Pessoas não apenas como recursos*: A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal.
* *Pessoas como parceiros*: A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, tornando-as capazes de conduzi-la ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento.

Sovienski e Stigar (2008, p. 122), relatam que as organizações devem se preocupar em construir e manter um ambiente e clima de trabalho propícios ao bem-estar, satisfação e motivação de todos os colaboradores, através de técnicas e sistemáticas próprias. Asseveram que, existem alguns pontos básicos para um bom ambiente de trabalho que devem ser exercidos pela gestão de pessoas, bem como por todos que constituem a organização, são eles:

* Admitir uma filosofia social de inspiração humanística;
* Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional;
* Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão;
* Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição;
* Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional;
* Reconhecer os elementos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição;
* Centrar o foco das atividades das instituições nos cliente, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzidos ao controle social (SOVIENSKI e STIGAR 2008, p. 123).

Sovienski e Stigar (2008, p. 133) asseguram que a gestão de pessoas, ainda está muito ligada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico. Com o intuito de melhorar continuadamente o processo de gestão de pessoas, sugerem algumas ações baseadas na visão holística, a qual defende que todos são interativamente responsáveis pelos seus resultados, são elas:

* Promover maior integração entre os diversos grupos da organização;
* Criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da auto-estima; Intensificar o treinamento;
* Investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho;
* Permitir que o funcionalismo busque o seu próprio crescimento profissional; Reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio, oferecer *feedback* quanto ao desempenho (SOVIENSKI e STIGAR 2008, p. 135).

Desta forma, uma empresa ou organização não poderá exercitar este princípio no seu interior, pois, são os recursos humanos (os colaboradores) que têm contato direto com o público externo e eles refletem para o cliente o clima interno da empresa, sendo que a dedicação de um determinado colaborador dentro da organização acontece na medida de seu desenvolvimento emocional, ideológico e político com as propostas da empresa.

**2.3 Gestão de pessoas no tempo do conhecimento**

Chiavenato (2008, p. 56), descreve que as organizações são verdadeiros seres vivos; quando são bem-sucedidas, tendem a crescer, caso contrário, apenas sobrevivem. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários para operar e também o aumento do número de pessoas bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimento, habilidades e destrezas indispensáveis à competitividade do negócio.

No contexto atual vivencia-se cada vez mais a era da informação, onde a tecnologia traz a comunicação em tempo real, simplesmente com um acesso ao mundo virtual, onde se tem acesso a qualquer lugar, a qualquer dado disponível no mundo, no perfil das empresas isso constituiu um ambiente de intensa desordem, exigindo das empresas inovações, agilidade e flexibilidade.

No entanto, tais características já não são suficientes para enfrentar tamanhas transformações. Hoje falamos também na era do conhecimento. Não basta ter estudos, é preciso aplicar o aprendizado adquirido. Não basta ser ágil e criativo, pois a concorrência também o será. A riqueza agora está no conhecimento, das pessoas e da organização (FLEURY, 2001, p. 100).

Chiavenato (2008, p. 81) relata que nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser vistas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares; serão os novos parceiros das organizações, colaborando e ajudando para o alcance dos objetivos estratégicos.

Fleury (2001, p. 102) confirma que a identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para uma organização são processos fundamentais para o seu posicionamento estratégico no mercado. Fleury (2001) comenta três pontos principais com relação à natureza do conhecimento que são relevantes para uma ação estratégica:

* A definição do conhecimento que realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa;
* A maneira pela qual as pessoas podem compartilhar o conhecimento (quando possível) que sustentará sua vantagem competitiva;
* As formas de proteger o conhecimento e que é a vantagem da empresa.

Conforme Fleury (2001, p. 103) vale dizer que, nas organizações, são comuns a dispersão e o compartilhamento do conhecimento por todos os seus membros por meio da simples comunicação, de treinamentos, da rotação de pessoas ou de trabalhos em equipe. No entanto, existem conjuntos de conhecimento pertencentes apenas a indivíduos, a pequenos grupos ou áreas funcionais.

**2.4 Gestão Estratégica de Pessoas**

Pode-se observar que, o estudo da gestão estratégica de pessoas se concretizou na década de 80, a designação de gestão estratégica de pessoas, conhecida como *Michigan Concept*, foi empregada pela primeira vez na Inglaterra. Tal conceito determina gestão estratégica de pessoas como a ligação entre a missão, estratégias, estrutura e gestão de pessoas.

Como enfatiza Dessler (2004, p. 18) que faz a definição de que a gestão estratégica de pessoas como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

Assim, ela deverá estar situada na intenção de que os colaboradores são ativos fundamentais da empresa e que de fato o seu valor pode ser acrescentado por meio de uma abordagem ordenada e lógica de aquisição na sua formação e desenvolvimento.

Portanto a constantemente está sendo adaptada, mudando de uma administração de recursos humanos para uma nova gestão estratégica que visa sempre a qualidade dos serviços prestados e primordialmente o bem estar e a satisfação do colaborador.

Gramigna (2002, p. 44) diz que uma organização alcançará destaque se possuir um modelo efetivo de gestão de pessoas que compatibilize os interesses da organização com os interesses individuais.

Mascarenhas (2008, p. 12), enfoca que a gestão estratégica de pessoas, apresenta a evolução, pressupostos, comprometimentos, prioridades, críticas e fronteiras que permeiam o debate sobre o tema. Em relação à evolução, o autor aponta que os primórdios da gestão estratégica de pessoas se ancoram no paradigma de adequação indivíduo-cargo difundido pela teoria clássica da administração, cabendo ao departamento de recursos humanos apenas gerir funções administrativas, sem pensar no fator humano como vantagem competitiva.

A gestão estratégica de pessoas apareceu para mudar o padrão existente de recursos humanos tradicional, com olhos somente para processos de serviços de suporte transacional e administrativo e práticas isoladas, desta forma ele cedeu a uma inquietação de fazer a integração entre recursos humanos e a gestão estratégica da empresa, com o objetivo de promover a vantagem competitiva, com uma sustentabilidade maior e com uma duração maior também, através das pessoas dos seus colaboradores.

Albuquerque e Oliveira (2001, p. 27) dizem da necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar a influência e a complexidade do ambiente externo na formulação das estratégias de negócios. Assim, a precisão de colaboradores multidisciplinares, com capacidade de distinguir as mudanças e decifrar seus impactos nas políticas da empresa de curto e longo prazo, assim, além de profissionais multidisciplinares ressalta-se a importância da preparação desses empregados para exercer funções presentes e futuras dentro da empresa.

**2.5 Gestão Estratégica de Pessoas: fazendo a diferença competitiva**

Kotler (1992, p. 66) ressalta que Planejamento Estratégico tem como definição o processo gerencial de ampliar e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. No entanto, cria-se a missão e visão da empresa que definida e compreendida por todos os envolvidos, a Gestão Estratégica de Pessoas começa a dominar o planejamento estratégico das organizações, tomando conta dos processos e se adequando a realidade da empresa.

Mascarenhas (2008, p. 23) apresenta a definição de Gestão Estratégica de Pessoas como, toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

Gestão estratégica torna-se uma vantagem competitiva como recursos estratégicos impossíveis de serem copiados, tais como: Preço, Qualidade, Modelo de Gestão, Tecnologia, etc. 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 organização (MINTZBERG *et al.,* 2000, p. 30).

Portanto é nesse processo que o Setor de Recursos Humanos de uma organização é analisado como um fato chave, pois, esta diretamente ligada ao nível hierárquico de uma empresa sendo possível interagir de forma mais abrangente, repassando as informações relacionadas aos colaboradores, atuando como uma espécie de consultoria para o corpo estratégico da empresa, assim de fato influenciando na observação e monitoramento das atividades da empresa positivamente.

Observa-se que, para a gestão de pessoas na atualidade um dos grandes desafios é gerenciar as mudanças decorrentes do mundo globalizado e das novas tecnologias. Qualquer mudança gera resistência aos colaboradores mesmo que seja uma parte pequena do quadro, desta forma, os gestores têm a árdua tarefa de colocar a estes colaboradores os objetivos desta mudança.

Albuquerque e Oliveira (2001, p. 10) apresenta alguns pontos em comum entre as definições de estratégia podem auxiliar na formação e no entendimento de seu conceito:

* A estratégia dá a direção, fornece o direcionamento da empresa e provê consistência;
* A estratégia resulta de um processo de decisão;
* As decisões são principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e busca eficiência ao longo prazo;
* A estratégia abrange a organização e sua relação com o ambiente;
* A estratégia envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001, p. 11).

Desta forma, observa-se que a gestão estratégica de pessoas é um método que dá a empresa um processo amplo para que se atinja a sua finalidade ao longo do tempo, isso se dá através da aquisição eficaz de vantagens competitivas sustentáveis, sempre com equipes qualificadas e envolvidas com os objetivos mais amplos da organização. Neste sentido, esse processo compreende a visão, a formulação e também a implementação, como também o *feedback* sucessivo e a avaliação dos resultados, objetivando orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional.

Faissal *et al*. (2005, p. 165) identificam como fundamental a capacidade de converter informações adequadas em conhecimento que agregue valor, constituindo assim, o “capital intelectual” da organização. À medida que as pessoas trazem suas competências para a organização, forma-se este capital intelectual e as estratégias podem ser transformadas nos resultados desejados. Por outro lado, é a formulação da estratégia organizacional que determinará as competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Fleury e Fleury (2005, p. 110) apontam as seguintes responsabilidades a serem assumidas pelos administradores para o sucesso da gestão estratégica:

* *Definir missão*: decidir sobre aquilo a que a empresa vai se dedicar e o que será fundamental para ela;
* *Formular a filosofia da organização*: crenças, valores, normas, regras, etc. escritas ou não;
* *Estabelecer políticas*: planos de ação para guiar o desempenho e assegurar a consecução da estratégia;
* *Estabelecer objetivos*: relacionados aos planos operacionais e com delineamento mais específico que a missão;
* *Desenvolver a estratégia*: conceitos, idéias, planos, lembrando que o planejamento estratégico global faz parte do planejamento global, incluindo as áreas administrativas e operacionais;
* *Planejar a estrutura da organização*: ajudando as pessoas em seu trabalho em equipe, conforme a estratégia e a filosofia estabelecidas;
* *Estabelecer procedimentos*: prescrever atividades importantes e rotineiras;
* *Estabelecer padrões*: medidas de desempenho, conforme os objetivos;
* *Fornecer informação e controle*: fornecer fatos, estabelecer uma comunicação eficiente, manter a força de trabalho, atenta, medir o desempenho global em relação ao que foi estabelecido;
* *Manter o pessoal ativo*: comandar, motivar, reconhecer (FLEURY e FLEURY, 2005, p. 111).

Desta forma, a gestão estratégica de pessoas pressupõe a necessidade de um processo decisório no presente, a partir de estudos e análises do ambiente interno e externo, que irão proporcionar melhores decisões futuras. Pode-se distinguir três grandes níveis hierárquicos, quando se fala em gestão ou planejamento estratégico: uma gestão estratégica corporativa; gestão estratégica de unidades de negócio; e a gestão estratégica de áreas ou processos funcionais. É imprescindível que todos estes níveis estejam alinhados, garantindo assim ações coerentes em cada área para o atingimento e entendimento dos objetivos de forma sistêmica.

**3. Considerações Finais**

O artigo teve como objetivo fazer análises sobre a gestão estratégica de pessoas sua importância como ferramenta nas organizações. Observou-se que as empresas buscam cada vez mais estratégias e também alternativas nas suas políticas de recursos humanos a fim de obter a melhoria de sua eficácia.

Percebeu-se a importância da gestão de pessoas para o sucesso das empresas no que se refere às mudanças recorrentes no processo organizacional, não adianta esta empresa apenas investir em equipamentos, tecnologias avançadas e informatização, deve-se atentar a mudança cultural, de atitudes, de conhecimentos e iniciativas que vem diretamente das pessoas que nelas estão.

Diante disso, para se ter sucesso na gestão estratégica a área de recursos humanos não deve estar ligada somente com a parte administrativa de uma empresa, e sim todos devem assumir uma responsabilidade em gerenciar e liderar com pessoas.

Neste sentido, conclui-se que quando se implementa o sistema de Gestão Estratégica de Pessoas tem-se nas mãos uma ferramenta que possibilitará a empresa se garantir no mercado e continuar competitiva. Pois a gestão estratégica de pessoas garante o alinhamento entre os colaboradores e a empresa é um método de ação gerencial ordenada e continua que objetiva garantir a empresa, ao mesmo tempo o seu senso de direção e sequência num longo prazo trazendo a esta empresa a flexibilidade e a agilidade no dia-a-dia.

**4. Referências**

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. **Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o Instrumental de Recursos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

AMARAL, R. M. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**.

UFSCar, São Carlos, SP, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. G**estão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 . ed. São Paulo: Pearson,

2004.

DUTRA, Joel. **Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FAISSAL, R., PASSOS, A. E. V. M., MENDONÇA, M. C. F ., ALMEIDA, W. M. C.

**Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FISCHER, A. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**. in: Fleury, M. As Pessoas na Organização. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A**prendizagem e gestão do conhecimento.** In: DUTRA

*et al*. Gestão por competências.8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_\_\_\_, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo:Atlas, 1998.

FLEURY, A C. C., FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** Editora Atlas. São Paulo, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão - Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2000.

1. Professor Especialista – Faculdades Integradas de Diamantino/MT. Email: gelsirlibra@hotmail.com [↑](#footnote-ref-1)
2. Professor Mestre – Faculdades Integradas de Diamantino/MT. Email: jayrlemos@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)