

**FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CHRISTIANY RODRIGUES DA SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS
ORGANIZAÇÕES**

**RUBIATABA/GO
2019**

CHRISTIANY RODRIGUES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial
à conclusão do curso de Administração da
Faculdade Evangélica de Rubiataba, sob
orientação do professor Ms. Marcelo da Luz
Batalha.

**RUBIATABA/GO
2019**

CHRISTIANY RODRIGUES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial
à conclusão do curso de Administração da
Faculdade Evangélica de Rubiataba, sob
orientação do professor Ms. Marcelo da Luz
Batalha.

MONOGRAFIA APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA EM 11 / 07 / 2019

Professor Ms. Marcelo da Luz Batalha.
Orientador
Professor da Faculdade Evangélica de Rubiataba

Mestre Francinaldo Soares de Paula
Examinador
Professor da Faculdade Evangélica de Rubiataba

Especialista Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha Duvallier
Examinador
Professor da Faculdade Evangélica de Rubiataba

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia.

A minha família que me incentivaram e acreditaram em mim, não medindo esforços para que fosse possível a realização dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus aquele que nunca vemos ou ouvimos. Mas podemos senti-lo ao nosso lado sempre e toda a minha gratidão por ter me dado o dom da vida e a possibilidade de completar mais uma etapa da minha existência compreendendo os meus anseios e me deu a necessidade e coragem para atingir o meu objetivo.

A minha família que transformou a minha vontade de lutar em realidade, sempre do meu lado me apoiando com amor e carinho. A vocês todo o meu carinho, dedicação, amor e zelo.

Aos professores por terem sido, mais que orientadores, ajudando a traçar diretrizes do um futuro. Em especial ao professor Marcelo da Luz Batalha pela dedicação e atenção durante a elaboração deste trabalho.

Enfim a todos que indiretamente ou diretamente de alguma forma me ajudaram na realização deste trabalho.

Obrigada!

EPÍGRAFE

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin

RESUMO

O atual estudo teve como objetivo compreender a gestão estratégica da gestão. Uma boa gestão de pessoas tem a capacidade de fazer a diferença em uma organização, Portanto, fazer uso de uma boa estratégia é de suma importância para que uma empresa possa conquistar seu espaço e se destacar no mercado. Os esforços para obter a excelência profissional e organizacional, são fundamentados na qualidade do trabalho em equipe, assim como no direcionamento dos afazeres a serem desempenhados pelo departamento de gestão de pessoas. A dinamicidade do ambiente organizacional tem estabelecido nas organizações o desenvolvimento de serem capazes de obter uma gestão estratégica conduzida pelo gestão de pessoas com a finalidade de sobreviver, crescer e progredir no mercado. É indispensável e urgente repensar a gestão estratégica de recursos humanos nas organizações, na aceção de mudá-la de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, na qual os colaboradores adicionem importância às organizações e se estabeleçam em uma diferença de suma importância no diferencial competitivo. Por isso a importância a implantação de políticas e práticas na empresa, tem a capacidade de garantir que o capital humano venha a contribuir na aquisição dos objetivos do negócio. Sendo assim, indispensável uma gestão de pessoas eficaz e diversificada, determinando regras, que seja desenvolvido um ambiente de trabalho que possa atrair pessoas a partir dos valores da organização e cultura organizacional. Em suma, desenvolver pessoas no âmbito da gestão estratégica de pessoas não tem em vista somente o aperfeiçoamento de novas habilidades e competências, entretanto, do mesmo modo o aprimoramento da capacidade e da vontade de se adaptar, criar e inovar.

Palavras-chave: Gestão de pessoas., Vantagem., Competitividade., Organização.

ABSTRACT

The current study aimed to understand strategic management of management. Good people management has the ability to make a difference in an organization. Therefore, making use of a good strategy is of the utmost importance so that a company can conquer its space and stand out in the market. Efforts to achieve professional and organizational excellence are grounded in the quality of teamwork, as well as in the direction of the tasks to be performed by the people management department. The dynamicity of the organizational environment has established in organizations the development of being able to obtain strategic management driven by people management in order to survive, grow and progress in the market. It is essential and urgent to rethink the strategic management of human resources in organizations, in the sense of changing it from a technical-functional management to a strategic management, in which the employees add importance to the organizations and establish themselves in a difference of utmost importance in the differential competitive. Therefore, the importance of implementing policies and practices in the company has the ability to ensure that human capital will contribute to the acquisition of business objectives. Therefore, effective and diversified people management, rulemaking, a work environment that will attract people from organizational values and organizational culture are indispensable. In short, developing people within the strategic management of people is not only aimed at improving new skills and competences, but also at improving capacity and willingness to adapt, create and innovate.

Keywords: People management. Advantage. Competitiveness. Organization.

LISTA DE SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

EC - Educação Corporativa

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IE - Inteligência emocional

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

11. INTRODUÇÃO.....	11
2 CONTEXTUALIZAÇÃO: GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.2 CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.3 UMA NOVA ORDEM PARA O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.4 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROGRESSO DO CAPITAL INTELLECTUAL.....	21
2.5 A NECESSIDADE DA CAPACITAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	24
3 – AS POLÍTICAS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DA GESTÃO DE PESSOAS ESSENCIAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	26
3.1 A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA SISTEMÁTICA.....	26
3.2 POLÍTICA DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS.....	27
3.2.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	28
3.2.2 BENEFÍCIOS.....	29
3.2.3 RECRUTAMENTO.....	31
3.2.4 SELEÇÃO.....	33
3.2.5 TREINAMENTO.....	34
3.2.6 DESENVOLVIMENTO.....	35
3.2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	36
3.2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	36
3.2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	37
3.4 A IMPORTÂNCIA DO <i>COACHING</i> PARA OS PROFISSIONAIS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	37
3.5 A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS	40
4 - A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	44
4.1 CONCEITO	44
4.2 O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	46
4.3 DESAFIOS EXISTENTES NA IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA.....	50

4.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	53
4.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE.....	68

1. INTRODUÇÃO

O atual estudo referido tem como finalidade estudar a gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações. O ambiente competitivo exige constantes modificações as quais refletem inteiramente no contexto organizacional, fazendo com que as empresas busquem mecanismos para se ajustarem de modo rápido nesse ambiente. Assim o a gestão de pessoas tem capacidade de elaborar estratégias as quais precisam estar alinhando os seus processos e suas competências, ao cenário interno e externo em que a organização está inserida, proporcionando vantagens competitivas à empresa.

Uma boa gestão de pessoas tem a capacidade de fazer a diferença em meio ao sucesso e o fracasso de uma organização, Portanto, fazer uso de uma boa estratégia é de suma importância para que uma empresa possa conquistar seu espaço e se destacar no mercado. Nesta acepção, entende-se que uma gestão estratégica tem em importância a realidade que é indispensável o gerenciamento dos ativos intangíveis de uma organização, para uma eficaz participação dos colaboradores em processos e equipes.

Acredita-se que a sobrevivência e a manutenção da competitividade das organizações estão diretamente relacionadas à sua capacidade de resposta às constantes mudanças no cenário em que estão inseridas e a gestão de pessoas possui grande importância dentro de um ambiente organizacional proporcionando vantagens competitivas na empresa. A vantagem competitiva é, proporciona a empresa a capacidade de obter um resultado de maior eficácia em suas atividades as quais são imprescindíveis para que seja alcançado um custo menor que dos concorrentes. Contudo, essas atividades precisam ser organizadas de forma específica, com capacidade de gerar um valor diferenciado para os consumidores. Apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva que são as condições iniciais e a opção dos dirigentes.

Entende-se assim, que a vantagem competitiva tem a capacidade de fazer com que a empresa seja obrigada a adquirir novas estratégias, as quais assumam novos requisitos e desenvolvimento de atributos que possam aprimorar ainda mais as condições da empresa de competir em relação as de seus concorrentes. Uma vez que as estratégias são muito importantes para o mundo empresarial na atualidade.

Assim, a questão-problema deste estudo é: A gestão de pessoas na empresa tem como objetivo a geração de vantagem competitiva para a organização?

Justifica-se esse estudo pelo fato que a gestão estratégica da gestão de pessoas no ambiente empresarial é de suma importância, principalmente para a obtenção de vantagens competitivas. Uma vez que na busca dessa vantagem, a gestão de pessoas tem sido solicitado para inserir determinadas políticas e práticas estratégicas à sua gestão. O interesse pela gestão estratégica reflete a preocupação crescente referente às pessoas, as quais são consideradas elementos principais para que a empresa alcance o sucesso organizacional.

O objetivo geral deste estudo foi compreender a gestão de pessoas como fator de diferenciação competitiva.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e de campo, pois trata-se de uma pesquisa descritiva. Foi realizada uma entrevista com a diretora de suporte organizacional do banco SICOOB da cidade de Rubiataba – GO.

No primeiro capítulo foi feito uma contextualização sobre a gestão de pessoas. Apresentando também seus subtítulos: Surgimento e evolução dos recursos humanos; Capital humano nas organizações; capital humano nas organizações, uma nova ordem para o setor de gestão de pessoas, o papel da gestão de pessoas no progresso do capital intelectual, a importância da capacitação da gestão de pessoas.

No segundo capítulo foi percorrido sobre as políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas essenciais no ambiente organizacional. Os subtítulos utilizado neste capítulo foram: a importância de uma estratégia sistemática, a importância de uma estratégia sistemática, plano de cargos e salários, benefícios, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, avaliação de desempenho, clima organizacional, a importância do coaching para os profissionais da gestão de pessoas e a influência da inteligência emocional na gestão de pessoas.

No terceiro e último capítulo foi abordado sobre a importância da estratégia da gestão de pessoas e também apresentada uma pesquisa realizada com diretora de suporte organizacional do banco SICOOB da cidade de Rubiataba – GO, sobre o seu conceito, o processo e os desafios existentes na implantação da gestão de pessoas.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO: GESTÃO DE PESSOAS

Dando início com o primeiro capítulo foi feita uma contextualização sobre a gestão de pessoas. A Gestão de pessoas sendo um conjugado de estratégias utilizadas por empresas para que possa ser desenvolvido seu capital humano. Apresenta-se também seus subtítulos: Surgimento e evolução dos recursos humanos; Capital humano nas organizações; capital humano nas organizações, uma nova ordem para o setor de gestão de pessoas, o papel da gestão de pessoas no progresso do capital intelectual, a importância da capacitação da gestão de pessoas.

2.1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Fazendo um preciso resgate histórico, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sua ascendência no padrão de departamento pessoal, quando “os funcionários passaram a ser elemento de produção onde os custos precisariam ser administrados de modo racional quanto os custos dos distintos aspectos de produção” (FISCHER, 2012, p. 19).

As práticas desse modelo estavam voltadas para as transações, os procedimentos e processos de maneira mais eficiente possível, fica evidente a sujeição do modelo departamento pessoal, a teoria de administração científica. Conforme Veloso *et al* (2018, p. 12) “a área de recursos humanos surgiu nas organizações devido ao impacto da Revolução Industrial no século XX”, sendo chamada inicialmente por Relações Industriais, com o intuito de reduzir conflitos entre a organização e as pessoas.

Portanto, foi a partir de 1950 foi conceituada como Administração de Pessoal, sendo visto que sua função abrangia outros fatores em relação às pessoas, como seus deveres e direitos. Segundo Pacheco (2017) com relação mais intensa em meio a administração e a psicologia, proporcionada pelas teorias humanistas, a GRH admite-se aplicar somente na tarefa, para operar no desempenho das pessoas. Conforme Fischer (2012) o modelo de GRH tem a destaque na gestão do comportamento humano, uma vez que esse modelo pode ser dividido em duas fases, o modelo de relações humanas e o modelo de recursos humanos.

Ainda, Pacheco (2017) complementa que no século XX nas décadas de 1970 e 1980, passa a existir o modelo de gestão estratégica de recursos humanos, com o desígnio de a GRH procurar a maior integração aceitável em meio as políticas organizacionais e os

elementos ambientais. Assim, as políticas e os procedimentos de GRH consiste em ser provenientes e coesos com as táticas organizacionais.

Portanto, a gestão de pessoas é uma área relativamente nova, que passou a existir no princípio do século XX. Contudo, seu primeiro nome foi Relações Industriais. Sua concepção ocorreu por causa do forte impacto da Revolução Industrial nas relações empregador versus empregado e, assim, foi desenvolvendo e acrescentando deste modo uma cadeia de desafios e responsabilidades que não existia antes (OLIVEIRA, 2016).

Ainda, para Oliveira (2016, p. 31) “várias empresas, no século XX, a partir da década de 1990, determinaram instituir suas áreas de gestão de pessoas com distintos nomes”. Contudo, o que implica não é um nome, entretanto a aceção, a essência, o sentido íntimo que este nome obtém dentro das organizações.

Segundo Pacheco (2017, p. 25), “a área de Recursos Humanos possui visão ampla e permanece introduzida nas organizações e está suportando variáveis transformações ao longo da vida”, sendo indispensável começar por uma análise do desenvolvimento das empresas no último século, onde estão desempenhando um trabalho com grande eficácia e comprometimento, para que seja efetivado através dos colaboradores um trabalho de qualidade com motivação e compromisso. Chiavenato (2008, p. 74), diz que:

Durante o século XX as empresas atravessaram por três fases qualificadas, cada uma delas estabeleceu uma construção organizacional e uma tradição empresarial caracterizada. A primeira, era industrial clássica, foi distinguida por um lugar empresarial firme, previsível, com uma composição organizacional hierárquica, centralizadora e piramidal.

Compreende-se que a estruturação do trabalho nas organizações atuais, desenvolvida pelo choque da técnica e da globalização, vem permitindo uma focalização a respeito de uma nova função e influência do setor de Gestão de Pessoas, onde as empresas têm sua procedência nos indivíduos, compreendendo que o trabalho é processado por estes e que a obra final é prometida às pessoas. Assim, tem-se que o elemento fundamental das organizações são as pessoas.

Contudo, nos anos 80 e 90, diferentes teorias organizacionais deram início a exemplar a função da área de GRH, destacam-se Porter, Prahalad e Hamel. A evidência na competitividade determina nova função da área de RH (FISCHER, 2012). Percebe-se que os conceitos de vantagem competitiva e de valor agregado levam a repensar como a gestão de RH contribui para a concepção e mantimento de vantagem competitiva da organização.

Hamel e Prahalad (2005, p. 35) defendem a perspectiva de que a competitividade está relacionada com a,

capacidade de reinventar o setor, os conceitos de competência essencial da organização e de arena de oportunidades levam a GRH ter o papel de desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para a que as competências organizacionais se viabilizem.

Observa-se que tem-se, então, um modelo gestão de pessoas articulado por competências. Richard e Johnson (2008, p. 58) explanam que “ao afrontar ambientes complicados as empresas procuram se adequar ao ambiente de negócio o que as faz acompanhar seus planos futuros”. Assim, entende-se que esse acontecimento determina dos administradores, sejam eles de GRH ou não, disposições cada vez mais apropriadas, com agilidade e responsabilidade entre ambientes cada vez mais imprevisíveis.

Entretanto, a gestão de recursos humanos, recebe um sentido estratégico e ao mesmo tempo torna-se mais complexa. Contudo, Pacheco (2017, p. 16) expõe que:

A gestão de recursos humanos passa a agir como direção da produção e da força de trabalho para a composição de uma empresa voltada para a inovação, flexibilidade, capacidade criadora, transformação e renovação, com capacidade de garantir a competitividade da empresa.

Portanto, ao mesmo tempo, percebe-se na complexa tarefa de ter que lidar com fatores tais como trabalho em equipe, subjetividade do trabalhador, cultura organizacional, em meio a outros, tendo em vista obter os desígnios empresariais.

Evidencia-se que o bom trabalho desempenhado pelo setor de gestão de pessoas tem a capacidade de oferecer vantagens competitivas e que fica claro para as organizações a importância do uso eficaz desta ferramenta administrativa. Deste modo, Scorsolini-Comin *et al* (2011, p. 10) diz que “as organizações terão que aprender a valorizar seu recurso humano, pois só terá sucesso quem souber gerir seu capital intelectual”.

Sabe-se que as pessoas serão o recurso mais desejado e disputado nos próximos anos, afinal não existem organizações sem pessoas. O recurso raro e intangível de uma organização são as pessoas, a fundamental importância delas envolvidas em uma organização. Uma vez que os recursos humanos nas organizações podem proclamar as necessidades e as potencialidades com eficácia nas organizações contemporâneas (OLIVEIRA, 2016).

Cesar (2010, p. 5), concorda que “as empresas brasileiras proporcionam convergências modernizantes nas políticas de gestão de pessoas quanto à qualificação e permanência do quadro de indivíduos nas organizações”, bem como aumentaram a estratégia

para o empenho dos funcionários com a finalidade organizacional. Portanto, tais aspectos são notados em empresas que praticaram novos métodos e novos regulamentos de gestão da produção.

Conforme Albuquerque (2018, p. 215), “a primeira premissa é em semelhança à qualificação e desenvolvimento dos indivíduos nas organizações”. Entende-se que para serem concorrentes, as empresas precisam de uma empresa ativa com elevado grau de educação, formação e qualificação profissional a qual o RH tem total competência de exercer a sua gestão dentro do ambiente organizacional.

Por essa razão, o fator qualificação e desenvolvimento profissional exigem preparação do indivíduo através de uma formação, uma vez que, ele terá a aptidão de aprimorar suas habilidades para realizar funções específicas exigidas pelo mercado de trabalho (ALBUQUERQUE, 2018). Desta maneira, compete às empresas admitirem uma parcela extensa na educação e formação de seu recurso humano, a modelo do que vem acontecendo em países desenvolvidos e se tornarem de extrema importância a execução da gestão do RH dentro da empresa.

2.2 CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Os seres humanos vivem grande parte de sua existência em grupos. Interagindo com os membros de sua família, vizinhos, de comunidades de trabalho em fim, estão sempre se relacionando. De acordo com Chiavenato (2004) a valorização das pessoas dentro das organizações surgiu, dentre outras, da necessidade de se ajustar a disposição a desumanização do trabalho que passou a existir com a aplicação de métodos severos e rígidos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores precisariam se submeter cuja eficácia era medida exclusivamente através da produção, e a motivação era unicamente financeira. Estes procedimentos gerados na Escola Clássica da administração converteram os operários em “máquinas” que produziam de acordo com um número padrão de produção que ficava sempre adiante da competência de produção de um trabalhador normal.

As organizações parecem estar organizadas a responder aos reptos que lhes são sugeridos pelo ambiente em transformação. O homem de RH se estabelece, nessa ocasião, uma importante ligação em meio às precisões das pessoas e os desígnios ambicionados pela sua organização. Compete a ele, em determinada ocasião, fornece recursos a um e a outro para que tenham a capacidade desenvolver um trabalho conjunto com capacidade de satisfazer a ambos. (BERGAMINI, 2006, p. 21)

Para Chiavenato (2007, p. 34), “se reconhecer o valor do ser humano dentro das organizações, existirá uma direção da visão das pessoas que são vistas unicamente como recursos, capacitado de habilidades, competência, agilidade e conhecimentos”. Assim, para o cumprimento de suas atividades, para conseguir desígnios organizacionais, enxergando assim, pessoas vistas como pessoas, munido de características próprias de personalidade, ambições, valores, crenças, costumes, motivações e objetivos pessoais.

Ainda nesse sentido é aceitável dizer que as pessoas sendo vistas como pessoas, se sentem mais gente deixando passar a imagem de ser irrelevante para uma ideia de valor humano. “O tratamento é subjetivo e particularizado, aumentando assim, a moral dentro das equipes de trabalho e o prazer em realizar suas funções laborais dentro da organização” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 21).

No entanto, as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização como, tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidade e conhecimento), como as organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas é fundamental. (CHIAVENATO, 2007). Portanto, compreende-se que a organização pode ser considerada como umas realidades sociais, compostas por diferentes pessoas, que realizam atividades, trabalham para atingir objetivos para a organização.

Para Santos (2017), diversos investimentos que são realizados no desenvolvimento dos profissionais, os quais ocasionam uma afinação estável do corpo funcional da organização, acrescentando estima ao seu capital humano, e de modo consequente agrega suma importância ao negócio. Portanto, precisam ser competentes de instituir composições que poupem esse patrimônio que constitui em ser de grande preciosidade, pois, em nenhuma ocasião a organização é capaz de considerar-se detentor desse capital.

Entretanto, como menciona Chiavenato (2004), grande parte das empresas embora não perceberam que a modernização se faz, sobretudo, com as pessoas em primeiro lugar. Isto constitui que várias empresas incluem o termo modernização meramente com a obtenção de máquinas, equipamentos e alta tecnologia e desconhecem que o fundamento da excelência empresarial são as pessoas. No entanto, se os recursos humanos são o embasamento da composição organizacional, como vê-se na citação acima, então, a excelência das empresas somente será provável se transformarmos o próprio conceito de empresa.

Percebe-se que para Bergamini (2006), as organizações dependem das pessoas para que possam funcionar de modo adequado, conseguir seus objetivos e ter sucesso e

continuidade. Portanto, não existem organizações sem pessoas. Essas precisam agregar os interesses das organizações e as importâncias individuais, pois, as empresas disseminadas numa civilização industrializada, devem ter conhecimento que para sua sobrevivência precisam valorizar o capital humano.

Entretanto, Chiavenato (2007), relata que para reconhecer o valor do ser humano dentro das organizações, deve haver uma direção da visão das pessoas que são vistas unicamente como recursos, provido de habilidades, competência, agilidade e conhecimentos para o cumprimento de suas atividades, para conseguir desígnios organizacionais, enxergando assim, pessoas com características próprias de personalidade, ambições, valores, crenças, costumes, motivações e objetivos pessoais.

Portanto, Bergamini e Beraldo (2008, p. 55) mencionam que as pessoas sendo vistas como pessoas, se sentem mais gente deixando passar a imagem de ser irrelevante para uma ideia de valor humano. Entende-se que o aspecto humano incide na competência, aptidão, capacidades dos colaboradores e da direção. A empresa precisa ter o comprometimento de sustentar estas habilidades de modo constante e atualizadas ainda que seja necessário o auxílio de especialista na área.

Para Cavalcanti (2013) a chave está em instituir uma cultura de valorização do colaborador como componente causador de eficácia e riqueza e oferecer oportunidade para que seja realizado de sua capacidade intelectual. Uma vez que esta força intelectual tem a capacidade de obter total influência de modo positivo na eficácia patrimonial da organização.

Porém, Chiavenato (2004), descreve que se um trabalhador que não vê probabilidade de desenvolvimento em seu trabalho, o qual possa ser desenvolvido as suas capacidades e de crescimento na empresa, este não apresentará motivação nenhuma para que a sua função na empresa seja desenvolvida da melhor forma e com eficácia.

Assim, Santos (2017) evidencia que o capital humano sendo um fator que oferece vantagem competitiva. Contudo, as empresas estão se preocupando com o bem estar de seus funcionários, oferecendo não somente bons salários, no entanto diversos outros benefícios, um bom ambiente de trabalho e cada vez mais ativado programas de treinamentos voltados a elevar a potencialidade de seus recursos humanos, tudo isto tendo em vista diminuir a rotatividade e o desenvolvimento de empreendedores que tenham perseverança, ação, visão e liderança.

2.3 UMA NOVA ORDEM PARA O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS

Os esforços para obter a excelência profissional e organizacional, são fundamentados na qualidade do trabalho em equipe, assim como no direcionamento dos afazeres a serem desempenhados pelo departamento de Gestão de Pessoas. Deste modo, Ulrich (2003) expõe que as forças competitivas que os agentes encaram atualmente, e permanecerão a encarar no futuro, determinam excelência organizacional.

Ressalta-se assim, que as organizações precisam conceber novos modos de refletir e atingir a concorrência como um novo desafio, pois o departamento de RH precisa ser analisado pelo valor que ele concebe a firma, seus clientes, investidores e funcionários, e não somente pelo fato de recrutar, escolher e contratar pessoal.

O setor de gestão de pessoas pode auxiliar a conseguir excelência organizacional tornando um defensor dos funcionários, representando e trabalhando para alargar a cooperação dos funcionários, isto é, dos funcionários envolvidos com a empresa e suas capacidades de oferecer resultados (ULRICH 2003). Segundo Oliveira (2016, p. 58)

Ao invés de avaliar o número de indivíduos admitidos, a área de RH precisaria verificar a qualidade dessas admissões, em que distância esses indivíduos cooperam em termos de novidades, mudanças e geração de outras capacidades. O número de atividades de treinamento, precisaria focar os resultados dessas atividades em termos de melhorias na velocidade de desempenho da empresa no mercado.

Vê-se que os profissionais do setor de gestão de pessoas, necessitarão modificar sua imagem para a implementação dessa nova fase de especialistas administrativos, pois, terão que deixar de ser somente fiscalizadores da política da empresa, com o desempenho somente de garantir que o trabalho rotineiro determinado pelas empresas fique sendo bem desempenhados, e passarem a realizar seus novos papéis com força em seu papel e em toda a empresa.

Para Ulrich (2003, p. 38) “os executivos de gestão de pessoas podem também expor sua estima como especialistas administrativos repensando o modo como o trabalho é efetivado em toda a firma”. Contudo, o RH precisa desenvolver seus processos de trabalho, ferramentas e políticas, a fim de obter o perfeito equilíbrio entre a tática do negócio e a perspectiva dos cooperadores.

Para Chiavenato (2009, p. 62):

A redução dos valores não é a única benfeitoria resultante do setor de RH se tornar um especialista administrativo da empresa. Os benefícios estão do mesmo modo em uma maior força e competência do setor de RH, e ainda em desenvolver um vínculo junto à efetivação das táticas da empresa.

A capacidade de aprender e contribuir para o gerenciamento do relacionamento, também é analisada como uma das fontes futuras de vantagens competitivas das organizações. Assim, o RH estratégico agrupa o melhor dos focos, tanto da empresa, quanto dos cooperadores, conseguindo conservar o equilíbrio entre ação e resultado, influenciando também os negócios com o desígnio de obter o sucesso da empresa, e ainda contando com indivíduos contentes, desenvolvidos e produtivos (OLIVEIRA, 2016).

Chiavenato (2007, p. 103), diz que os recursos humanos “estabelecem o exclusivo recurso vivo e eficaz da organização, além disso, o recurso que determina manipular os demais, que são inativos e estáticos por si”. Assim, embora as disposições físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam indispensáveis para a organização, as pessoas - os recursos humanos - são de modo particular de suma importância.

Os recursos humanos (RH) proporcionam o brilho da capacidade criadora para a empresa. As pessoas esquematizam e determinam os produtos e serviços, possuem o controle da qualidade, comercializam os produtos, alocam recursos financeiros e instituem as táticas e desígnios para a organização. Sem pessoas com eficácia, seria absolutamente difícil para qualquer empresa alcançar seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 19).

Percebe-se que o papel do RH é ordenar as importâncias da empresa dos colaboradores, tendo em vista a estabilização que procede da troca em meio a os incentivos proporcionados pela empresa e as contribuições oferecidas pelos colaboradores. Portanto, Milkovich e Boudreau (2010, p. 20) afirmam que o setor de RH da organização é o que “coordena uma cadeia de determinações vinculadas que são decorrentes nas afinidades de trabalho; sua qualidade tem influência direta na competência da organização e de seus colaboradores em abranger seus objetivos”.

Observa-se que o papel do RH é coordenar os interesses da empresa e os da mão-de-obra (colaboradores), tendo em vista o equilíbrio que resulta da troca entre os incentivos oferecidos pela empresa e as contribuições proporcionadas pelos colaboradores. Logo, Milkovich e Boudreau (2010, p. 20) afirmam ainda que o setor de RH da organização é o que “coordena uma série de decisões ligadas que resultam nas relações de trabalho; sua qualidade tem influência direta na capacidade da organização e de seus empregados em atingir objetivos”.

De acordo com Vilela (2016, p. 26), “as empresas brasileiras apresentam tendências modernizantes nas políticas de RH, quanto à qualificação e estabilidade do quadro funcional, bem como desenvolvem estratégias para o comprometimento dos empregados com

os objetivos organizacionais”. Tais aspectos são observados em empresas que implementaram novas tecnologias e novos sistemas de gestão da produção.

Segundo Albuquerque (2018, p. 01), “a primeira premissa é em relação à qualificação e desenvolvimento dos empregados”. Para serem competitivas, as empresas necessitam de um corpo funcional com alto nível de educação, formação e qualificação profissional. Desta forma, cabe às empresas assumirem uma parcela maior na educação e formação de seu recurso humano, a exemplo do que vem ocorrendo em países desenvolvidos

2.4 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROGRESSO DO CAPITAL INTELECTUAL

No mundo empresarial, identificar o profissional de desempenho superior, aquele que traz resultados significativos para a empresa e que não deveria ser “perdido” para o mercado é ainda um desafio para os gestores, para a área de Gestão de Pessoas e para o próprio profissional que, na maioria das vezes, não sabe se seu desempenho está de acordo com as expectativas, qual é o seu valor para a empresa e onde poderá chegar caso permaneça nesta empresa ou vá para outra qualquer (ARAÚJO, 2012).

Milkovich e Boudreau (2010) dizem que diante a nova economia, as transformações acontecem com bastante rapidez e os indivíduos ainda que não sigam essas transformações com a mesma rapidez, precisam se adequar às novas circunstâncias, precisando de cautela para diminuir ou extinguirem essa diferença e atingirem os desígnios empresariais. Por outro lado, as empresas por um longo período subestimaram o valor dos conhecimentos de seus colaboradores.

De acordo com Araújo (2012) é incontestavelmente, a importância de discutir o papel do talento humano como fonte de desenvolvimento, gerenciamento e sobrevivência das organizações é extremamente eficaz. É sabido que o capital humano é uma força produtiva de grande valor e parte essencial ao cumprimento do seu maior objetivo: o lucro.

Portanto, para reter um colaborador em um cargo faz-se necessário compreender o que o motiva dentro da organização, para só então investir numa política de retenção de talentos. Acredita-se que a evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos. Daí porque as empresas são desafiadas a desenvolver mecanismos capazes de amenizar essas defecções (SILVA; BARBOSA, 2014)

Para Carvalho (2015, p. 38), “apenas empresas atentas ao capital intelectual de seus colaboradores, obtêm a retenção aos talentos e motivá-los a usar o seu conhecimento em benefício dos dois”. A relação ganha/ganha faz parte dos valores dessas empresas. Tudo isso, precisa ter um alinhamento de todos os trabalhos de modo a transformar o conhecimento dos operários em auto realização e em benfeitorias para as empresas.

Contudo, entende-se que o papel da gestão de pessoas passa a ter um valor essencial no progresso do “Capital Humano” devendo mesmo ser observada como seu encargo. O que distingue as corporações na Nova Economia ou ainda nomeada Economia da Era da Internet, é o quão importância elas cunham para seus clientes e consumistas.

O termo “as empresas se edificam por meio de indivíduos e jamais serão maiores ou melhores que os indivíduos que o compõe.” elucida bem, o quanto a classe dos indivíduos pode ser o diferencial competitivo em um comércio globalizado. Nessa questão, o Capital Humano é o que faz o distingui. Por traz da melhor tecnologia, sempre existirá um indivíduo para comandá-lo (ARAÚJO, 2012)

Observa-se outro fator de extremo valor a ser avaliado, é o valor da reposição de talentos que deixam a empresa. Uma vez que a maior parte dos sujeitos que mudam de serviço, estão a procura de trabalhos mais desafiadores, respeito profissional e a chance de influenciar a organização. Reter competências é sem dúvida um desafio para as empresas.

Contudo, Silva e Barbosa (2014) destaca que várias empresas já admitiram que é mais econômico desenvolver um projeto de retenção, do que procurar outras habilidades no comércio. Até porque não têm tantas habilidades concluídas no mercado para preencher todas as empresas. Ao decorrer do período pode tornar-se tão ou mais caro que um sistema completo e bem esquematizado. Além do que, uma iniciativa dessas sem os correspondentes gerenciamento e avaliação, pode desestimular os colaboradores a usarem o computador para estudarem, e os empresários, diretores e chefes a investirem num sistema mais compreensivo e discreto.

Acredita-se que, a etapa inicial, é a empresa determinar se almeja apresentar mais um programa de treinamento, ou se anseia possuir um sistema de habilitação e ampliação de talentos. Se a preferência for por possuir mais um programa de treinamento, essa pode ser a determinação que fique fundamentada na conclusão da necessidade exibida por ocasião da ampliação de um sistema de habilitação e desenvolvimento de talentos. Caso contrário, o sucesso desse treinamento é indagável e a aplicação dos conhecimentos contraídos não terá como ser medida (SANTOS, 2017).

A empresa, concebida pelo administrador próximo desse colaboradores, na maioria das vezes não mede qual novo conhecimento que esse colaborador adquiriu e, sobretudo, não se garante se ele está sendo colocado em prol e em benfeitoria para a empresa. Ainda não há preocupação para que esse novo conhecimento fique limitado apenas a um indivíduo, não aferindo a sua disseminação para os outros funcionários. Quando esse colaborador que auferiu investimentos para adquirir novas informações, desvincular-se da empresa, o conhecimento vai junto com ele (SILVA; BARBOSA, 2014).

Portanto, Santos (2017) enfatiza que é imprescindível saber da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. O indivíduo contribui para a organização na medida em que recebe incentivos e está permanentemente avaliando o equilíbrio incentivo/contribuição.

Compreende-se que a empresa revela-se ao cliente, como tendo uma boa ou má organização através do comportamento de seus colaboradores que, por isso, devem ser exercitados ou treinados nos aspectos das relações humanas. Por isso, muitas empresas já pensam em seus colaboradores operacionais, administrativos e chefes, porém não como aqueles mais simples Recursos Humanos, porém como Capital Humano.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 10) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Portanto, é verdadeiramente indispensável que a empresa invista do mesmo modo na retenção de talentos.

Santos (2017) destaca que a empresa deve reconhecer melhor o trabalho bem feito de seus funcionários, elogiar e dar crédito às atividades que são desenvolvidas pelo colaborador, pois assim fará com que os mesmos desempenhem suas atividades com mais qualidade nos serviços, evidenciem o comprometimento e interesse que o colaborador teve nas suas tarefas e metas.

Observou-se que a empresa precisa investir em estratégias de melhorias para que seus colaboradores talentosos possam ser retidos na empresa, portanto, a principal estratégia utilizada pela empresa na atração e retenção de seus talentos, primeiramente deve ser o Aprendizado e Desenvolvimento.

Portanto, Carvalho (2015) ressalta que a necessidade de ser moderno não só no plano econômico, mas, também no que diz respeito em viver em sociedade, conduz as organizações a colocar a questão dos recursos humanos no centro de suas preocupações e pensar um pouco mais em seus colaboradores, oferecendo aos mesmos melhores condições de

trabalho como educação corporativa, salários e benefícios adequados e fazendo uso da gestão do conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2009), “O talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa”. Percebe-se que nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize.

2.5 A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

No mundo globalizado, no qual o volume das informações desenvolve a cada momento, o uso destas, aplicadas ao fator empresarial, se tornou uma obrigação básica. Partindo deste princípio, os profissionais precisam encontrar-se prudentes para utilizar os instrumentos disponíveis no mercado, inseri-las e vivenciá-las na prática os recursos materiais e humanos para o sucesso nas organizações (DUTRA, 2017).

A capacitação profissional é essencial atualmente, uma vez que é um assunto de sobrevivência para qualquer empresa. Há uma busca incansável por profissionais capacitados e prontos para desempenhar uma função determinada dentro da organização. Capacitar, é a entrada para uma carreira de sucesso e futuras promoções dentro do ambiente de trabalho (CARVALHO, 2015).

Conforme Gil (2009, p. 143), “a capacitação é analisada pelas empresas como um método continuado de auto avaliação da gestão de pessoas, disponíveis que existem”, ou seja, investir no desenvolvimento do homem, e colocar uma rede de aprendizagem autossustentável. Essa é a visão multifuncional e unificada das modernas corporações, as quais lidam com facilidade e dinamismo frente às turbulências e transformações.

De acordo com Dutra (2017) “é correto que as empresas facilitem o fluxo de informação, encorajem a utilização plena da competência intelectual de seus colaboradores e valorizem a educação dos mesmos”. É uma das vantagens competitivas das organizações, onde precisam elevar ao máximo a preparação de colaboradores altamente qualificados.

Chiavenato (2004, p. 529), lista a capacitação como próprio desenvolvimento profissional “pois, visa ampliar, desenvolver e aprimorar o homem para o seu crescimento pessoal e profissional, tornando-o habilitado para o papel de uma função, e qualificar o indivíduo para certo trabalho”.

Gil (2009) profere que a capacitação não somente proporciona condições para que a pessoa possa exercer qualquer papel em determinadas profissões como do mesmo modo tem como desígnio prepará-lo para o mundo do trabalho, por outro lado, ela propicia a oportunidade de uma melhor adequação ao mercado competitivo, pois, a pessoa precisará estar pronta, com hábitos e atitudes que são condizentes à requisição do mercado de trabalho.

3 – AS POLÍTICAS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DA GESTÃO DE PESSOAS ESSENCIAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Neste segundo capítulo foi discorrido sobre as políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas essenciais no ambiente organizacional. A implantação de políticas práticas na empresa, tem a capacidade de garantir que o capital humano venha a contribuir na aquisição dos objetivos do negócio, os quais se encontram vinculados a todos os processos envolvidos na gestão estratégica. Os subtítulos utilizado neste capítulo foram: a importância de uma estratégia sistemática, a importância de uma estratégia sistemática, plano de cargos e salários, benefícios, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, avaliação de desempenho, clima organizacional, a importância do coaching para os profissionais da gestão de pessoas e a influência da inteligência emocional na gestão de pessoas.

3.1 A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA SISTEMÁTICA

Por meio da formulação de uma estratégia sistemática e alinhada aos elementos que norteiam a organização, como a Missão, Visão e Objetivos é bem provável que sua implementação gere vantagem competitiva. A partir do alinhamento do planejamento estratégico de Recursos Humanos ao planejamento estratégico da organização os gestores podem realizar planos de ações com objetivos de atrair, desenvolver e reter bons profissionais, dentro da estratégia proposta e da cultura desejada pela empresa, visando alcançar desempenho de alta performance (SILVA, 2012).

Assim sendo, Frota e Rebelo (2014) destaca que é indispensável e urgente repensar a gestão estratégica de recursos humanos nas organizações, na acepção de mudá-la de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, na qual os empregados adicionem importância às organizações e se estabeleçam em um diferencial de suma importância no diferencial competitivo.

Contudo, Mendes (2012) deixa claro que não somente as diversas práticas e políticas de gestão de recursos humanos têm de estar internamente articuladas entre si, como também devem de estar integradas com a estratégia global da organização

3.2 POLÍTICA DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS

A política de gestão de pessoas da empresa determina as estratégias referentes às ações para com seus colaboradores; fundamentada na Missão e nos Valores da empresa é destinada a todos os que trabalham na empresa. Entretanto, as ações da política de RH devem ser voltadas para a saúde e integridade física dos funcionários e treinamento. Portanto, a empresa deve manter prioridades em conservar um ambiente de trabalho agradável, visando à satisfação dos trabalhadores e conseqüentemente reflete nos melhores resultados do trabalho individual e de equipe (MENDES, 2012).

A política do setor de gestão de pessoas deve alinhar a atuação dos profissionais de acordo com os planos e estratégias da empresa. Pois, alinhado aos objetivos da organização, essa ferramenta colabora para direcionar os colaboradores a se enxergarem como membros de um adequado time e compreender a importância de suas atividades na busca pela conquista de resultados cada vez melhores (COSTA, 2010).

De modo geral, percebe-se que o setor de Recursos Humanos vem adotando políticas e práticas direcionadas para o bem estar do seu colaborador, assim o RH têm que proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam exercer da melhor maneira o seu trabalho, atento a todas as pretensões pessoais e do ambiente social dentro da organização, pois ele estará agindo com eficácia no mercado de recursos humanos.

Portanto, Chiavenato (2009) relata que o setor de gestão de pessoas deve implantar políticas de RH de modo eficaz na empresa associando o indivíduo à organização de modo harmônico, valorizando-o como pessoa, além de conservar sua integridade física e mental. Obtendo assim um desenvolvimento no rendimento funcional e no procedimento produtivo. Em seguida, Moura (2011) descreve que a política de gestão de pessoas precisa reforçar a meta da empresa de ser reconhecida. Nesse contexto, a empresa deve distinguir cada um de seus colaboradores como pessoa essencial no cumprimento da missão da empresa.

Entretanto, Mendes (2012) diz que as ações da política de Gestão de Pessoas devem ser voltadas para a saúde e integridade física dos funcionários e treinamento. Portanto, a empresa deve manter prioridades em conservar um ambiente de trabalho agradável, visando à satisfação dos trabalhadores e conseqüentemente reflete nos melhores resultados do trabalho individual e de equipe. Assim, Chiavenato (2009) acrescenta que as empresas que tem conhecimento do que significa recursos humanos verdadeiramente investem nessa área e conseguem resultados melhores, pois, conseguem conservar os seus colaboradores motivados e conscientes a colaborar.

De acordo com Costa *et al* (2010), as principais políticas e práticas de Recursos Humanos praticadas por grande parte das empresas devem ser: Plano de cargos e salários, Benefícios, Recrutamento e seleção, Treinamento, Desenvolvimento Profissional, Avaliação de desempenho, Ações de endomarketing, comunicação interna, clima organizacional.

3.2.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

A motivação é variável, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar outra, entretanto, deve ser estudada individualmente, principalmente pelas organizações, até porque estas são constituídas de pessoas, as quais ajudam atingir seus objetivos e querem seu reconhecimento profissional. Quanto maior os incentivos motivacionais melhores são os resultados. “No entanto, é essencial para o sucesso profissional e funcionamento organizacional, que deve ser reforçado sempre” (CARVALHO, 2015, p. 48).

Maximiano (2010) relata que o plano de administração de cargos e salários e outros planos de recursos humanos, precisam ser propagado com a ajuda das chefias, assim, a unidade de gestão de recursos humanos apresentará vasta ajuda no decorrer da preparação do programa, além de ter confiança de que este será mais harmônico com as necessidades organizacionais.

O ponto é averiguar-se que se em face da literal disposição da lei, se, na falta de adequação expressa, tais bonificações têm natureza salarial. A doutrina compreende que não, por ser uma ação de liberalidade. Porém, existem posicionamentos opostos que percebe pela natureza salarial. Rocha (2016, p. 23) alude que “um Plano de cargos da empresa incide numa estruturação organizacional que permite aos colaboradores a desenvolver e conseguir novos cargos e posições na empresa”. No entanto, o plano é preciso com capacidade de consentir tanto as necessidades da empresa, quanto as pretensões e vontades profissionais e pessoais do colaborador.

Portanto, a empresa deve deixar claro para os colaboradores que determinado funcionário está auferindo tal oportunidade de desenvolvimento, e que determinadas características foram determinantes para isso. Assim, Rocha (2016) complementa que a empresa estará sempre planejando para reter talentos, pois, no meio empresarial, onde as transformações e ações gerenciais são cada vez maiores, sendo de extrema importância saber coligar e especialmente reter os talentos nas empresas. No entanto, atualmente o maior desafio está em unir as necessidades e valores da empresa com os desejos profissionais.

Assim sendo, a empresa estará sempre em busca de uma visão maior para seu funcionário com o trabalho ideal, e que procura reconhecimento e verdadeiras oportunidades de crescimento na empresa.

Do mesmo modo, acredita-se que o salário é fator motivador quando unificado ao plano de desenvolvimento de carreiras e cargos e com a implantação de programas de treinamento, cursos de habilitação, já que estas ferramentas compõem um investimento que a Organização faz no contribuinte e em contrapartida o contribuinte colocará em prática os conhecimentos obtidos para o bem da Organização e da sua auto realização. (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Paschoal (2015, p. 27) ao implantar um programa de administração de empregos e pagamentos em uma empresa, “é indispensável adotar as fases de planejamento e exposição do plano, análise e avaliação das funções, pesquisa salarial, estrutura salarial e demarcação da política salarial”. Terminada esta última fase precisam ser marcantes as políticas de pagamento, formas de crescimento por meio das carreiras profissionais e a política de participação na lucratividade ou efeitos e essas fases são subdivididas em etapas.

O plano de administração de cargos e salários e outros planos de recursos humanos, precisam ser propagado com a ajuda das chefias, assim, a unidade de gestão de recursos humanos apresentará vasta ajuda no decorrer da preparação do programa, além de ter confiança de que este será mais harmônico com as necessidades organizacionais (PASCHOAL, 2015).

O ponto é averiguar-se que se em face da literal disposição da lei, se, na falta de adequação expressa, tais bonificações têm natureza salarial. A doutrina compreende que não, por ser uma ação de liberalidade. Porém, existem posicionamentos opostos que percebe pela natureza salarial. Para Zimpeck (2013) a boa gestão salarial tem dois pilares básicos que são o Equilíbrio Interno (segurança de certa concordância interna das funções e remunerações) e o Equilíbrio Externo (equipar a equiparação de empregos e pagamentos com o negócio).

3.2.2 BENEFÍCIOS

O benefício é de suma importância para o colaborador, uma vez que o benefício sempre foi visto como um componente incentivador para o trabalhador. Portanto, as empresas devem oferecer aos funcionários: plano de saúde, odontológico, assistência social, auxílio-alimento, dentre outros. Os serviços e benefícios sociais apresentam a história moderna e estão fortemente ligados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da

empresa. As genealogias e o desenvolvimento rápido dos planos de serviços e benefícios sociais carecem-se aos seguintes fatores o que destaca Chiavenato (2004, p. 86):

Requisições dos funcionários quanto aos benefícios sociais; Requisições dos sindicatos e dos negócios coletivos; Legislação trabalhista e previdenciária colocada pelo governo; Concorrência entre as empresas na disputa pelos recursos humanos disponíveis, seja para seduzi-los ou para fazê-los permanecerem na firma.

É formidável compreender que os planos de benefícios na maioria das vezes são planejados e esquematizados para ajudar o contribuinte em três campos de sua vida (CHIAVENATO, 2004, p. 87):

No aprendizado da função (como bonificações, seguro de vida, recompensas de fabricação etc.); Fora da função, porém dentro da empresa (repouso, refeitório, cantina, condução etc.); Fora da firma, ou seja, no grupo (recreação, atividades comunitárias etc.).

De acordo com Arantes (2017, p. 62) o benefício social tem como objetivo: os indivíduos são seduzidos e compartilham da empresa não apenas em desempenho do emprego, do pagamento, das chances, do clima organizacional, porém do mesmo modo em função perspectivas de empregos e benefícios sociais que desfrutarão. Sem os melhoramentos, o serviço seria muito distinto do que é.

Os benefícios trazem regalias tanto para a empresa como para o empregado, com expansões à comunidade. Pois, os seres humanos precisam de condições, não apenas racionais, para divulgar sua capacidade de trabalhar. “Eles precisam de uma quantia satisfatória em fator ao empenho do trabalhador, boas condições físico-psicológicas no espaço de trabalho, e de benefícios sociais” (ZIMPECK, 2013, p. 76).

Entende-se que os benefícios são facilidades, oportunidades, benefícios e ocupação que as empresas proporcionam aos seus empregados, no sentido de não se esforçarem muito nem ficarem bastante preocupados.

No entanto, Paschoal (2015, p. 29) escreve que “os benefícios são grande importância é algo estudado pelos dois lados, passando a ser bom para ambos”. De um lado, ainda seu valor sendo significativo e ser componente de firme atenção, o impacto referente a imagem da empresa para a comunidade é importante sobretudo quando os pré-requisitos do negócio impõem elevado nível de capacitação profissional.

Deste modo, percebe-se que os benefícios mudam de acordo com a cultura e valores da empresa e tipo de negócio e grau de percepção. Considera-se a importância dos planos de benefícios social, que vários funcionários às vezes podem rejeitar as ofertas de

serviço com remunerações maiores em outras firmas porque nestas teriam de desembolsar muito mais para usufruírem determinados benefícios que são gratuitos ou subvencionados no serviço atual.

3.2.3 RECRUTAMENTO

Cada organização tem uma cultura, deste modo com o recrutamento não é diferente, pois, o método pelo qual é efetivado, muda, satisfazendo a política seguida pela empresa. O recrutamento trabalha como meio de comunicação, onde são expressas vagas para determinados cargos dentro da empresa e a seleção trabalha com o desempenho de eleger, ou seja, determinar qual candidato irá se dispor com um melhor papel ao cargo que lhe foi proporcionado (CHIAVENATO, 2009).

Assim sendo, considera-se de suma importância a contratação do profissional de Recursos Humanos para implantação do setor de “Recrutamento e Seleção”, pois, Administração de Recursos Humanos (ARH) é intensamente estimuladas pelas presunções influentes na organização e a importância do valor humano. Um recrutamento bem efetivado aumenta a chance de a empresa encontrar bons candidatos para preenchimento das vagas disponíveis, o recrutamento impróprio.

Segundo Carvalho e Nascimento (2018), gera sérios danos às empresas, entre os quais se realçam: o elevado índice de giro de pessoal (*turnover*), o aumento substancial dos custos de recrutamento, e espaço de trabalho empenhado com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de seus papéis. Portanto, a organização perde competitividade no mercado em que age, pois além de proporcionar maiores valores também perde por deixar de fazer negócios ou fazer proporcionalmente, menos que os rivais ou a média de mercado.

Assim sendo, segundo Chiavenato (2009) o recrutamento é um conjunto de técnicas e métodos que ambiciona encontrar candidatos potencialmente qualificados e que tenham a capacidade de ocupar função e proporcionar aptidões para a organização. (...) “O papel do recrutamento é o de preencher a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento apropriado” (CHIAVENTAO, 2008, p. 65).

Caçador e Santos (2016, p. 28) descrevem que “nas organizações são usadas duas maneiras de recrutar: o recrutamento interno; recrutamento externo ou misto”. O recrutamento interno constitui a exposição das necessidades que se encontram disponíveis na empresas, sendo efetivada por meio de comunicação, como memorandos e cartazes em todos os quadros de avisos da empresa, com as constitutivas determinadas pelo cargo. Assim todos

aqueles que estão interessados na vaga em aberto a comparecerem ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviar seus dados para análise.

Para Bohlander *et al* (2014, p. 85) existem algumas vantagens para o recrutamento interno a qual “a sua observação é de suma importância para que as organizações a utilizem para poder motivar e incentivar os recursos humanos à ocupação dos cargos disponíveis dentro do perfil a ser preenchido”. Portanto, o recrutamento interno promove a motivação entre os colaboradores

Ainda Bohlander *et al* (2014, p. 87) completa dizendo que “o recrutamento externo é uma fonte rica em que a organização pode buscar o profissional disponível no mercado, aquele que está em uma outra organização aguardando nova oportunidade”. Portanto, a organização tem que definir o perfil do candidato, a ser recrutado para evitar a perda de tempo.

Chiavenato (2007, p. 73) explica que “a vantagem do recrutamento externo é trazer sangue novo à empresa, renovar e enriquecer o patrimônio humano, promovendo criatividade e inovação com as ideias de fora da organização”. Por outro lado Bohlander (2006) comenta a entrada desses recursos humanos ocasiona uma importação de ideias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos atuais da organização.

Na concepção de Tachizawa *et al* (2015, p. 63) pode haver em alguns casos “o recrutamento misto, no qual as organizações recorrem às fontes internas e externas, estes tipos de técnica dependem do tipo de cargo que a empresa necessita que seja preenchido”. Por conseguinte, Chiavenato (2008) nos mostra em que o recrutamento misto, tem sido preferido pela maioria das organizações, pois abrange tanto as fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

Conforme Carvalho e Nascimento (2018, p. 58), “um processo de recrutamento inadequado, pode acarretar inúmeros prejuízos e desconfortos para a organização, como o comprometimento do ambiente organizacional” com colaboradores insuficientemente capacitados para o desempenho de suas atividades, por isso que os participantes de um processo de recrutamento apropriado tendem a desempenhar suas funções de maneira mais produtiva, proporcionando um melhor aproveitamento das forças de trabalho.

Por conseguinte, ressalta-se que Recursos Humanos nas empresas é de suma importância, pois, as organizações são estabelecidas por pessoas que trabalham a favor da mesma, assim, para o bom andamento de todos os processos envolvidos de melhoria tanto para empresa quanto para os colaboradores, o setor de Recursos humanos surge para aprimorar essa aproximação, pois ambas as partes necessitam de uma atenção especial.

Contudo, Tachizawa *et al* (2015) divulgam que as políticas de Recursos Humanos seguem fazendo grande diferença nas empresas como o plano estratégico. Uma vez que o RH tem toda a capacidade de determinar o recrutamento sendo este um setor que deve haver em todas as empresas, seja ela micro ou empresa de grande porte. Entretanto, cada uma com suas peculiares na hora do recrutamento procuram chegar mais perto de achar o candidato ideal

3.2.4 SELEÇÃO

A seleção de indivíduos funciona como uma espécie de filtro, onde aceita que somente determinados indivíduos possam entrar na organização, ou seja, aqueles que proporcionam características almeçadas pela organização. Existe um velho ditado popular que assegura que a seleção estabelece a escolha certa do indivíduo certo para o lugar certo. Rocha (2016, p. 21) determina seleção “como um método pelo qual são escolhidos indivíduos adequados a certa ocupação ou esquema operacional”. Na verdade é um fundamental investimento organizacional no seu presente e no seu futuro e que traz retornos apreciáveis e admiráveis.

Compreende-se que para que a seleção seja realizada com maior força é indispensável analisarmos que precisam ser usadas algumas técnicas que ajudam a identificar com maior perfeição o potencial de cada candidato, as quais podem ser usadas isoladamente ou em conjuntos. Como:

Entrevista - A entrevista é um dos mais usados, permite contato direto com o candidato.

Testes de Conhecimentos - Os testes de conhecimento avaliam o conhecimento obtidos através de estudo, treinos e experiência de vida. Servem de ajuda para determinar se o candidato será aprovado ou não. Testes Psicológicos - são usados para analisar as aptidões, competências do candidato.

Testes de personalidade - são usados para avaliar os traços de personalidade do candidato, examinando quais as características o cargo determina e quais o candidato tem para atender as exigências. Dinâmicas de Grupo - Dinâmicas de grupo são desempenhadas na maioria das vezes para vagas que têm muitos candidatos ou para vagas que estabelecem que muitas características sejam analisadas no candidato, como comunicação, liderança, iniciativa, organização, tomada de decisão (CLEMASCO; RAMOS, 2008, p. 42)

Ressalta-se que a entrevista é um dos mais usados, permite contato direto com o candidato, analisado o mais apropriado para aquisição de dados em profundidade. Pode ser usada de maneira peculiar ou para complementar outros métodos.

Rocha (2016) menciona que o método de seleção é de suma importância, pois procura analisar conhecimentos, aptidões, modos, personalidade e outros fatores que estão

unidos à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, idade, etc. Deste modo, o método de seleção muda de empresa para empresa, procurando adaptar o candidato às necessidades da empresa.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2015, p. 34), “a entrevista é uma das técnicas de seleção mais usadas pelas empresas, e a que mais influencia a decisão final, devendo ser administrada com desenvoltura, para que possa verdadeiramente determinar os resultados ansiados”, e pode ser aproveitada em diversas fases da Gestão de Recursos Humanos como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação da performance, no desligamento e em outro tanto circunstâncias pertinentes a atividade.

Entretanto, desataca-se que a seleção de pessoal é uma prestação de responsabilidade do sistema de gestão de pessoas que tem por fim eleger, sob metodologia específica candidatos a emprego ganhados pelo setor de recrutamento, para o atendimento das precisões internas da empresa.

3.2.5 TREINAMENTO

O treinamento é uma forte arma estratégica dentro das organizações, ao ponto que neutralizam as falhas existentes nos processos e ajuda na busca da lucratividade e rentabilidade da mesma. Albuquerque *et al* (2018) menciona que existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade.

Contudo, para Milkovich e Boudreau (2010, p. 338), “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Portanto, deste modo, o setor de gestão de pessoas tem como intuito, adquirir melhorias ao conscientizar e capacitar à mão de obra existente dentro da organização.

Para Rocha (2016) o que não deve faltar em uma empresa é o setor de RH, uma vez que este exerce total responsabilidade no treinamento, em especial com a equipe de vendas, e tem como gerente o qual exerce liderança, e assim ele apresenta as bases para o gerenciamento de equipes de todos os colaboradores da empresa, tanto do ponto de vista estratégico, quanto tático e operacional.

Contudo, Leão (2011) expõe que é o gerente e o setor de RH quem decidem as Ferramentas de treinamento e monitoramento. Como qualificação em destaque ocorrerá a valorização dos colaboradores, ao agir para que sejam incentivados a aumentar seus desejos de conhecimento e inovações, ao ponto que, tornem-se decisivos no processo da carreira profissional de cada indivíduo.

O treinamento é um procedimento que deve ser repetitivo no ambiente organizacional, pois, através dos mesmos busca-se sucessivamente repassar ou reciclar conhecimentos, atitudes e habilidades as quais são realizadas através das funções exercidas ou otimização do trabalho dos colaboradores, para desenvolver qualidades nos recursos humanos, com o intuito de habilitá-los a serem mais produtivos e colaborar ainda mais com a aquisição dos objetivos almejados da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

O processo de treinamento de equipes deve ser utilizado de acordo com as necessidades da empresa, no que diz respeito à qualificação dos colaboradores, exigências dos clientes e de acordo com a melhoria das atividades das empresas. Esse processo visa que o mesmo é considerado um processo de melhoria contínua.

3.2.6 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento profissional é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas. A legitimidade da área está intensamente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas, sendo esta, a única forma de ultrapassar as dificuldades que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentes viáveis (RODRIGUES, 2012).

Em seguida, Rodrigues (2012), acrescenta que os funcionários precisam ter na empresa oportunidade de desenvolvimento e crescimento, para que assim possam desenvolver melhor os seus serviços, beneficiando a empresa e a ele mesmo. Percebe-se que além de valorizar a oportunidade de desenvolvimento invariável, o ambiente de trabalho é fundamental para que a empresa possa reter seus talentos. Portanto, Leão (2011) discorre que a satisfação dos funcionários tem a capacidade de estar inteiramente vinculada a fatores que vão das condições de infraestrutura para a efetivação do trabalho à análise da realização pessoal.

3.2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é analisado como um dos recursos ocasionados em uma empresa dos mais importantes referentes a gestão de pessoas, pois, tem como objetivo analisar o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores. Contudo, por meio desse processo, o empreendedor tem a capacidade de diagnosticar e analisar o comportamento de um colaborador no decorrer de um período de tempo estabelecido, analisando sua atitude profissional, seu conhecimento técnico, seu relacionamento com os parceiros de trabalho etc. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

A seguir Milkovich e Boudreau (2010), enfatizam que avaliação de desempenho é um recurso indispensável que deve ser usado na estratégia da gestão de pessoas. Entretanto, pois, através deste é provável que se seja identificado vários pontos que precisam de melhoria dentro de uma organização. Essa ferramenta avalia técnicas de maior primor dos funcionários, oferecendo um desenvolvimento profissional e pessoal, tendo em vista um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho.

Assim, Costa *et al* (2010) acrescenta que avaliação de desempenho é também, uma ferramenta de grande relevância assistencial na gestão de recursos humanos da empresa, munindo-os com informações que ajudam a tomada de decisão a respeito das práticas de gratificação, aumento de salários, demissões e treinamento etc.

3.2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é de suma importância, uma empresa torna-se voltada para o conhecimento quando se envolve em um nível mais detalhado e profundo, no qual não se busca apenas a informação para automatizar suas atividades, mas se cria um cenário favorável à comunicação interna empresarial e as trocas de experiências para seu próprio valor (BERLO, 2013).

A seguir, Berlo (2013) diz que a comunicação interna deve ser utilizada pelo setor de RH como uma estratégia com grande eficácia, pois, a informação e as práticas de comunicação sempre fizeram parte do dia a dia das organizações. A comunicação interna exerce um papel de suma importância no desenvolvimento da visão, dos sistemas de valores e códigos de comportamento da organização.

Assim Brunherotto e Carravero, (2016) acrescentam que a comunicação é um processo que tem a capacidade de fazer com que haja todo envolvimento, interação e diálogo

permanente entre pessoas e grupos que se encontram dentro das organizações, bem como com o público externo, tal processo afeta e é afetado pelos demais processos de gestão, e deve ocupar um espaço estratégico na dinâmica organizacional.

3.2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é de suma importância no ambiente empresarial, e “está depende de uma série de fatores, que estão relacionados desde seus fundadores, dirigentes, até seus colaboradores que atuam nos diversos setores” (LUZ, 2012, p.12). Pois a compreensão do clima está ligada diretamente ao crescimento de uma linha produtiva e conseqüentemente a melhoria, fazer uma leitura do clima organizacional traz qualidade e desenvolvimento.

O clima organizacional da empresa deve ser bem favorável, possibilitando a satisfação das necessidades pessoais de seus colaboradores. A empresa deve deixar claro que o trabalho possui um espaço indispensável à vida de seus colaboradores proporcionando uma estrutura apropriada e qualidade de vida adequada, os quais possuem a capacidade de realizar as suas atividades de maneira apropriada.

Deste modo, dando seqüência com as políticas que devem ser inseridas pela gestão de pessoas no ambiente organizacional, Gil (2009) diz que o clima organizacional apropriado é indispensável, uma vez que os colaboradores devem ser tratados com respeito independentemente dos cargos. De acordo com Santos (2010) o clima organizacional deve ser um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento destas pessoas.

3.4 A IMPORTÂNCIA DO COACHING PARA OS PROFISSIONAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

A expressão *coach* significa treinamento, esse processo é utilizado para conduzir pessoas de um lugar para outro, não importa-se de onde a pessoa esteja, mas sim onde buscase chegar, sendo dividido em “*Personal Coaching* (Coaching Pessoal), *Life Coaching* (Coaching de Vida) e também o *Executive e Business Coaching*” (SANTIAGO *et al*, 2015, p. 12).

Coaching é um relacionamento no qual o *coach* se envolve a sustentar e auxiliar o aprendiz, com o desígnio de fazer com que o aprendiz alcance um verificado resultado ou

adotar determinado caminho, é um relacionamento que determina competências inovadas, tanto para o aprendiz quanto para o coach, uma vez que o retorno que o cliente ocasiona ao coach. Permite a produção de novos conhecimentos e novas informações. O procedimento proporciona *feedback* realista e apoio (CHIAVENATO, 2007).

Assim, entende-se que para o mesmo autor, a fundamental qualidade do *coaching* é o valor que ele acrescenta às partes que interatuam entre si. Fundamenta-se em uma conexão que estimula talentos, institui competências e instiga potenciais. Nessa afinidade o *coach* tem a função de liderar, nortear, advertir, habilitar, desenvolver, estimular e deste modo aprender coisas novas e aperfeiçoar sua atuação.

É responsável por treinar o seu *coachee* fundamentando-se em técnicas e metodologias do Coaching adequados de trabalhar o desenvolvimento pessoal e humano de cada um, avaliando sempre as capacidades individuais, além de estabelecer relações a um procedimento de desenvolvimento sucessivo. O *Coachee* é o indivíduo que passa pelo processo de Coaching. Sendo este, o cliente que está sendo orientado e conduzido por um Coach (CRIVELARO; TAKAMORI, 2010).

A função do *coach* é detectar a potencialidade da pessoa/equipe para proporcionar uma aprendizagem apropriada às distintivas da pessoas/equipe, analisando a opinião de cada um, instigando a procurar as soluções adequadas de cada um. Portanto, a função do coach é promover a aprendizagem; instigar a comunicação; conceder responsabilidades; proporcionar desafios; oferecer apoio (CARTONI, 2011).

Coaching é um processo que visa aumentar o desempenho de um indivíduo (grupo ou empresa), trazendo efeitos positivos, através de metodologias, ferramentas conduzidas por um profissional (*coach*) em uma parceria sinérgica e dinâmica com o cliente o (*coachee*) (MARQUES, 2014, p. 154).

O *Coaching* é uma atividade que consiste em dar suporte e treinamento a profissionais que, durante um período considerado crítico em suas carreiras, buscam apoio e orientação, além de novos desafios e objetivos (CRIVELARO; TAKAMORI, 2010).

Para que sejam potencializados os resultados do RH deve-se implantar o processo *coaching*, que institui o papel do treinador. É empregado em outros setores. O *coach* adota, sem participar do cumprimento do trabalho, a ação de orientar, apoiar, acompanhar alguma pessoa a alcançar o seu resultado (CARTONI, 2011).

Portanto, o processo de *coaching* na gestão de recursos humanos é importantíssimo. O fluxo oferece apoio para indivíduos frustrados e pouco interessados em suas próprias funções. Uma vez que o profissional do setor de gestão de pessoas tem um papel

muito importante dentro das organizações. “Ele é o responsável por selecionar, gerir e orientar todos os colaboradores para irem em direção aos objetivos e metas das empresas” (GARCIA, 2011, p. 37).

Os resultados conquistados por meio da disposição de um profissional de gestão de pessoas e um *coach* colaboram não somente com o desenvolvimento do profissional, porém do mesmo modo com o desenvolvimento da organização. O coaching é o responsável por selecionar, gerir e orientar todos os coachees para irem em direção aos objetivos e metas das empresas (GARCIA, 2011).

Ainda Garcia (2011) destaca que a função do *coach* é detectar a potencialidade da pessoa/equipe para proporcionar uma aprendizagem apropriada às suas distintivas, analisando a opinião de cada um, instigando a procurar as soluções adequadas de cada um. Portanto, a função do *coach* é promover a aprendizagem; instigar a comunicação; conceder responsabilidades; proporcionar desafios e oferecer apoio.

Portanto, para Cartoni (2011) para que os resultados das estratégias de gestão de pessoas possam ser potencializados deve-se usar a ferramenta *coaching*, pois, através do processo de *Coaching* os profissionais do setor de RH terão a capacidade de estimular os profissionais da empresa como gestor e líder a terem atitudes de *coaches* com seus colaboradores dentro da organização e desenvolver um olhar de *coaching* para o negócio.

A seguir Garcia (2011) complementa que através do coach o RH será capaz de conhecer ferramentas, habilidades e metodologias eficazes, faz também que possam ter atitudes mais efetivas, criativas e estratégicas; reconhecer as diferenças entre *coaching* interno e externo e ter possibilidade de produzir resultados inovadores e de alta qualidade.

Acredita-se que gerir pessoas não é uma atividade simples, tanto em pequenas ou grandes empresas. Um único passo errado pode agravar uma situação de crise. Por isso, o processo de *coaching* deve ser utilizado pelos profissionais do setor de gestão de pessoas. As ferramentas, técnicas e metodologias que potencializam e auxiliam na assessoria de colaboradores e percepção do comportamento de cada um, é apenas o início do trabalho de desenvolvimento humano de um *coach*.

Deste modo, obtém-se a certeza que a gestão de pessoas é de suma importância no âmbito empresarial, a qual tem como desígnio de preparar a organização e as pessoas para a rapidez das mudanças e suas consequências na vida dos colaboradores da empresa.

3.5 A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

É evidente que os gestores procuram de diferentes formas a concretização das metas organizacionais. Para isso necessitam de colaboradores capacitados, satisfeitos e que possuem comprometimento com suas atividades. A Inteligência Emocional (IE) tem controle direta nestes fatores, uma vez que abrange as competências emocionais imprescindíveis para o obter o sucesso pessoal e profissional (PEREIRA; JANKE, 2013).

A Inteligência emocional (IE) é muito importante tanto na vida pessoa, quanto na profissional, pois, ela é quem vai influenciar o modo de pensar a fim de obter melhores resultados. Assim, o indivíduo deve trabalhar as suas emoções lidando de forma inteligente, não só em um setor da sua vida, mas sim em todos os setores. Por isso, é indispensável o desenvolvimento da inteligência emocional como agente de sucesso pessoal e profissional (FERRAZ, 2014).

A Inteligência emocional nada mais é que usar de forma inteligente suas emoções fazendo com que elas trabalhem a seu favor, um gestor que faz uso dela para tomar decisões poderá elevar seus resultados dentro da organização. Para Goleman (2012, *apud*, Teixeira et al, 2014 p. 03),

O gestor é um formador de valores, e um receptor de todas as emoções do seu ambiente organizacional somado ao seu ambiente pessoal. Ele precisa ter a capacidade de trabalhar suas emoções e a dos outros, e estar capacitado a lidar com pessoas de forma hábil nos diferentes setores organizacionais.

Assim, o gestor deve trabalhar as suas emoções e de seus colaboradores lidando com todos de forma inteligente, não só em um setor da organização mas sim em todos os setores organizacionais. Como vê-se Goleman (2001, p. 338), menciona que “a inteligência emocional contém cinco competências emocionais e sociais básicas que são classificadas por ele como: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia, habilidades sociais”.

Autopercepção - Competência de analisar com objetividade suas emoções, e de manter-se atento ao que acontece.

Autorregulamentação - Aptidão de usar a percepção de seus sentimentos para manter-se flexível e direcionar de modo positivo seu comportamento.

Motivação - Impulsiona para a realização das metas estabelecidas na sua vida profissional e pessoal e é o que lhe possibilitará atingir os objetivos planejados.

Empatia - Capacidade de perceber o sentimento das outras pessoas e o que está acontecendo de fato.

Habilidades Sociais - Habilidade de usar a consciência de suas emoções e das emoções dos outros para interagir com sucesso.

Portanto, o gestor que fizer bom uso dessas competências para tomar decisões terá uma maior chance de alcançar com sucesso os resultados almejados pela organização.

Lembrando que o processo decisório não é simples e nem fácil, pois para se tomar uma decisão deve-se estar atento para que não ocorra problemas futuramente. Contudo, a tomada de decisão faz parte do nosso dia a dia, ou seja da nossa rotina. Elas são tomadas com base nas emoções e quando interpretada de maneira certa pode fazer com que os colaboradores reajam de maneira correta na tomada de decisão.

Goleman (2001), ressalta que as emoções exercem uma função indispensável no ambiente de trabalho. Por conseguinte percebe-se o desenvolvimento da importância da inteligência emocional como agente de sucesso profissional, uma vez que ela vem sendo cada vez mais comprovada e almejada pelos líderes no ambiente das organizações de trabalho.

Portanto, Robbins (2005) assegura que as emoções comprometem o desempenho na organização, em específico as emoções negativas que com certeza prejudicam o desempenho do profissional. Por esse motivo, os líderes estão cada vez mais buscando meios mais eficazes, os quais são capazes de eliminar as emoções negativas de modo mais rápido no ambiente organizacional.

Em seguida Weisinger (2017), acrescenta que a falta da inteligência emocional no ambiente organizacional tem a capacidade de prejudicar o desenvolvimento e impedir o sucesso, tanto do indivíduo como da empresa. Contudo, o uso da inteligência emocional de modo adequado é capaz de proporcionar resultados bem-sucedidos e auxiliar na construção de uma empresa emocionalmente inteligente, onde cada indivíduo pode ser capaz de se responsabilizar no crescimento da própria inteligência emocional, aplicando no relacionamento com as outras pessoas e na organização como um todo. Assim, entende-se que a inteligência emocional deve ser usada de maneira correta e inteligente, é fazer de propósito com que as emoções venham a trabalhar a favor da pessoa, ajudando-o a nortear o comportamento e seu raciocínio de modo que possa a adquirir resultados mais satisfatórios.

Sabe-se que as organizações estão funcionando como um sistema interligado, onde os indivíduos estão interagindo sempre e são interdependentes para concretizarem e darem sequência a suas atividades. Entretanto, para funcionar bem é imprescindível que a comunicação entre os indivíduos e âmbitos seja claro, já que, o conhecimento é fundamental para impedir erros que afetem a qualidade do serviço oferecidos aos clientes (PEREIRA; JANKE, 2013).

Justino (2015) deixa claro que se automotivar é ter a capacidade de motivar a si mesmo e realizar as tarefas e ações necessárias para alcançar seus objetivos, independente das circunstâncias. Faz-se necessário também desenvolver certas habilidades como motivar a si mesmo e persistir mediante as frustrações, isso ajuda o profissional a conseguir engajar-se aos

objetivos comuns da empresa. Como foi visto no subcapítulo anterior as empresas têm dado muito valor e importância aos profissionais que usam a sua Inteligência Emocional.

Percebe-se que um colaborador com inteligência é centrado em sua atividade, é determinado e insistente na obtenção dos desígnios, tem autoestima, possui calma e tranquilidade em fazer um trabalho em equipe, é empático, tem boa comunicação e se um ótimo relacionamento com todos os complementares da corporação. Além do mais, incentiva e contagia seus companheiros, é uma pessoa que faz mudanças no trabalho que realiza.

Segundo Crespo (2016) as empresas não mais recebem o profissional que almeja ser autosuficiente, que não aceita ser aborrecido, que abandona os valores dos dependentes, compradores e fornecedores. Na área de trabalho, não existe mais lugar para este aspecto causador de decepções, tornando o espaço de trabalho não muito agradável, atrapalhando o convívio e impossibilitando o trabalho em equipe, que por sua vez colabora para a péssima atuação da empresa.

Cada vez mais as firmas almejam dos seus colaboradores efeitos constantes, conexos a uma ótima performance e uma ação hábil e ativa, por isso, é saliente que os sujeitos possuam maturidade emocional para sofrer com as pressões do espaço de trabalho, o que ainda sugere em serem resilientes e controlarem a aflição e a precipitação. Emoções contrárias alteram a atenção dos indivíduos fazendo com que fiquem sem o foco do seu trabalho, adiando sua concentração para outras teses sem importância (SILVA, 2010).

No entanto, vale distinguir novamente que o conhecimento precisa estar conexo à inteligência emocional, sendo imprescindível se classificar sempre, procurar novas informações, já que, o mercado altera sempre e é necessário acompanhá-lo (SILVA, 2010).

Percebe-se que um colaborador emocionalmente inteligente possui foco em sua atividade, é motivado e persistente no alcance das metas, possui autoconfiança, tem facilidade de trabalhar em equipe, é empático, um bom comunicador e se relaciona bem com todos os integrantes da empresa. Além disso, estimula e contagia seus colegas, é um agente que transforma o ambiente do qual faz parte.

O profissional que consegue compreender e administrar suas emoções como a raiva, o medo e a frustração, apresenta desempenho positivo em situações desafiadoras como cobrança e mudanças organizacionais. Coloca-se de forma flexível e madura, controla os instintos explosivos e intempestivos. As pessoas precisam ter o controle emocional (saber lidar com as emoções, ter controle sobre as reações e ser capaz de usar a razão de maneira adequada, sem desqualificar os sentimentos), aliado a assertividade e a persistência (CRESPO, 2016).

Golemann (2007, p. 36) afirma que no repertório emocional, cada emoção desempenha uma função específica, alguns detalhes fisiológicos são necessários para que permita verificar a emoção e prepare o corpo para diversos tipos de respostas como:

Raiva: O sangue corre para as mãos, o coração acelera, a adrenalina é liberada em alta escala. Medo: Há uma concentração maior de sangue nos músculos, o corpo se mobiliza fazendo com que a pessoa possa pensar e tomar uma atitude precisa do que fazer. Felicidade: Causa alteração biológica, o centro cerebral é aumentado, inibindo sentimentos negativos e favorecendo as emoções positivas, proporcionando tranquilidade e entusiasmo na execução de tarefas e metas a se cumprir. Amor: é sentimento de carinho, mobiliza o sentimento de medo e ira. A resposta de relaxamento é um conjunto de reações que acontece em todo o corpo, provocando calma e satisfação buscando facilitar a cooperação. Tristeza: Tem como função proporcionar um ajuste em situações de perda ou decepção. A tristeza causa uma perda de energia e entusiasmo pelos prazeres da vida.

De acordo com Fonseca (2016), a inteligência emocional ganha destaque como diferencial no controle psíquico e comportamental dos colaboradores e traz ganhos para as empresas no alcance de metas e objetivos. As organizações dependem das pessoas para que possam funcionar de modo adequado, conseguir seus objetivos e ter sucesso e continuidade.

Por conseguinte, não existem organizações sem pessoas. Essas precisam agregar os interesses das organizações e as importâncias individuais, pois as empresas devem ter conhecimento que para sua sobrevivência precisam valorizar o capital humano e assim desenvolver a inteligência emocional em seus colaboradores seria uma forma extraordinária de obter resultados positivos no âmbito empresarial.

Logo, Oliveira (2016) diz que a chave do sucesso empresarial está em instituir uma cultura de valorização do colaborador como componente causador de eficácia e riqueza e oferecer oportunidade para aprimorar a sua inteligência emocional, uma vez que esta força intelectual tem a capacidade de obter total influência de modo positivo na eficácia patrimonial da organização.

A auto percepção permite ao indivíduo um reconhecimento de seus sentimentos e emoções. Na situação profissional, ter capacidade de decisão é uma estratégia que possui total influência nos resultados da empresa e são adotadas firmemente em todos os setores. A motivação é de grande valor para o ser humano, pois proporciona desenvolvimento, crescimento e realização através dos quais podemos compreender o comportamento dos indivíduos. A pessoa quando motivada tem o prazer em realizar suas tarefas, tem responsabilidade no que está fazendo, atende bem seus clientes proporcionando harmonia dentro da empresa.

4 - A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Neste terceiro capítulo será abordado sobre a importância da estratégia da gestão de pessoas na mudança organizacional, uma área focalizada na necessidade de ajustamento das organizações modernas. Entretanto, a mudança é um procedimento que tem como visão a eficácia de alocação de recursos, de maneira a mudar a organização, com a finalidade de aperfeiçoar a sua eficácia. Assim, será discorrido neste capítulo sobre o seu conceito, o processo de mudança organizacional e os desafios existentes na implantação da mudança

4.1 CONCEITO

Um dos grandes marcos do mundo moderno é o acontecimento da mudança, que deriva das sucessivas transformações que acontecem nas áreas político, econômico, tecnológico e filosófico. Contudo, mudar passa a ser vocábulo de resolução para a que as empresas sobrevivem sendo elas públicas ou privadas (SANTOS, 2015).

De acordo com Correia (2011, p. 33) “a mudança de modo continuamente se encontra presente nas mais variadas épocas da história dos homens, uma vez que a própria natureza humana modifica a cada momento”. Em meio a as décadas de 80 e 90, a questão mudança foi debatida e dada valor entre empreendedores e organizações”. No entanto, uma das grandes contestações desse procedimento de mudança nestas décadas, para a década presente, é que seu ritmo aumentou e sua importância atingindo um patamar diferenciado.

Desde o período de Heráclito o conceito de que “a exclusivo acontecimento estável é a mudança” tem sido uma verdade incontestável de vida. Ultimamente nas empresas a expressão mudança tem significado na maioria das vezes contraditórias. Se referindo a mudanças externa sem tecnologias, nos clientes, na concorrência, no mercado, no ambiente sociopolítico, etc (LIMA *et al*, 2015). Do mesmo modo alude a mudanças internas como a organização se ajustam a mudanças no local organizacional, nos aprendizados, visões e táticas. O importante é entender que essas mudanças se correlacionam em meio a si.

Conforme Correia (2011, p. 35) “a mudança organizacional ajusta modificações internas nos valores, anseios e conduta das pessoas com alterações externas nos procedimentos, nas táticas, nos aprendizados e nos sistemas”. Na mudança intensa acontece aprendizagem, uma vez que a organização não concretiza meramente algo de novo, ela institui

a capacidade de mudar de modo constante. Não adianta modificar as estratégias, composições e sistemas, é imprescindível do mesmo modo que se mude o pensar que os determinou.

Segundo Bruno-Faria (2016, p. 111) “mudança organizacional é qualquer alteração, delineada ou não, advinda na organização, que decorre de fatores internos ou externos” à organização que ocasiona determinado impacto nos efeitos ou nas ligações em meio as pessoas no trabalho.

Para Chiavenato (2009, p. 78), mudança é a:

Caminho de uma condição para outro, a mudança de uma circunstância para outra posição distinto, concebendo a transformação, excitação e observação. Toda a mudança recomenda o autor, aludindo caminhos inovados, com novas soluções e abordagens. Ela constitui uma modificação que tanto tem a capacidade de ser de modo gradativo e invariável, como ligeira e impactante. Ela rescinde o estado de estabilização adquirido na posição antecedente e o supre por um estado de provisoriedade, de conflito, de incômodo.

Percebe-se que a mudança organizacional manifesta as contestações que se averiguam em verificadas extensões de uma instituição ao longo do tempo e que tem a capacidade de ser analisadas confrontando as distintivas dessa entidade em ocasiões caracterizadas da sua vivência”

Para Lima *et al* (2015, p. 124) mudança organizacional é “alguma informação de caráter estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro elemento, apto de determinar conflito em parte ou conjugado da organização”. A resposta da organização às mudanças que avigoram no ambiente, sustentando a conveniência em meio a os membros organizacionais”.

Entretanto, Neiva e Paz (2017, p. 15) descrevem que mudança organizacional é um “conjugado de presunções, estima, estratégias e técnicas cientificamente fundamentadas, que tem como objetivo a mudança esquematizada do ambiente de trabalho, elevando assim, o desenvolvimento pessoal e o desempenhar organizacional”.

No entanto, devido a sua concisão e alcance maior, o conceito que determina mudança organizacional é o sugerido por Lima *et al* (2015), trata-se de qualquer modificação, delineada ou não, nos membros organizacionais: pessoas, trabalho, composição formal, cultura, ou afinidades em meio a organização e seu ambiente que provoquem implicações ressaltantes de natureza positiva ou negativa, para a eficácia, vigor e sustentabilidade organizacional.

Entende-se que os significados dos mais distintos autores citados têm a capacidade de remover um aspecto que lhes é corriqueiro, a mudança está sujeito de alguma

coisa que necessita ser mudado, algo esse que está em desequilíbrio, que necessita de inovação, de transformação. Constata-se do mesmo modo, que a mudança é diferenciada por uma aposta identificada, do ente mudado. De fato, entende-se, que a mudança não constitui afastamento do ente mudado. É referente, de alteração, inovação, partindo de alguma coisa existente.

Assim, compreende-se uma mudança organizacional como uma ação relacionada ao desenvolvimento competitivo da organização, para enfrentar uma maneira inovada de se tomar posição frente ao mercado.

4.2 O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações estão sujeitas aos seus colaboradores para que possam funcionar de modo adequado e conseguir seus objetivos e ter sucesso e prosseguimento. Não existem organizações sem pessoas e essas devem estar dispostas a mudanças que a empresa julga ser necessária. (MEDEIROS, 2013). As organizações para o seu funcionamento utilizam-se, ou melhor, completam-se com os colaboradores, visto que estes são necessários para que eles possam alcançar seus objetivos. Portanto, alguns fatores são importantes e pontuais para as mudanças organizacionais, pois, necessitam da participação de seus colaboradores.

No proceder do último século, as mudanças no trabalho e na composição organizacional consistiram em ser vertiginosas; a estrutura rigorosa e hierarquizada de antigamente foi suprida pelo trabalho em equipe; os procedimentos organizacionais passaram a ser mais dependentes da tecnologia, que por sua vez desenvolveu em uma velocidade única (PETTIGREW, 1997, *apud* BRESSAN, 2015, p. 64).

A empresa deve oferecer abertura para que os funcionários participem nas decisões da empresa e oferecer sugestões de melhorias sendo, necessário cada vez mais solicitar que os funcionários compartilhem e participem das decisões da empresa, deem ideias, que possam sugerir melhorias, independentemente de quem são ou do cargo que ocupam. A inclusão pessoal, ou a ausência dele, pode ser um fator crítico para o sucesso ou o fracasso de uma liderança.

As modernas teorias e práticas de gestão empresarial entendem que a sobrevivência e a manutenção da competitividade das organizações estão diretamente relacionadas à sua capacidade de resposta às constantes mudanças no cenário em que estão inseridas.

Ferreira (2010, p. 12), ao analisar as organizações vistas como organismos, “considera que ambos se assemelham pelo fato de não poderem ser pensados como entidades separadas, mas sim como elementos de um sistema complexo”. Ainda, Ferreira (2010) considera que as organizações e seus ambientes estão envolvidos num padrão de co-criação, em que cada um produz o outro, interagindo e se interinfluenciando. Uma vez que o desempenho nas organizações e uma estimativa do potencial individual das pessoas no trabalho.

Segundo Medeiros (2013, p. 02) “a mudança organizacional é alguma alteração, delineada ou não, acontecida na organização, procedente de fatores internos ou externos à organização”. A qual ocasiona determinado conflito nos resultados ou nas relações em meio a as pessoas no trabalho. Entretanto, destaca-se que as pressões e as inconstâncias do ambiente, agrupadas ao desenvolvimento da necessidade das organizações foram ampliadas ainda mais a sua competitividade, assim, a mudança organizacional passou a ser elemento essencial para que as empresas sobrevivam.

Assim, Marras (2009, p. 21) diz que “implantar estratégias de mudança que alcancem sucesso abrange aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo”. Desta maneira, identificar variáveis da situação que possam estar importunando as mudanças, sejam consecutivas ou descontínuas, apresenta-se como um benefício para os administradores da mudança, de acordo com que esse conhecimento teria a capacidade de possibilitar o manejo e a implantação da mudança, a elevação do vigor organizacional e de sua oportunidade de sobrevivência.

Para Pettigrew (1997, *apud* Bressan, 2015, p. 34) “os fatores apropriados de acelerar mudanças organizacionais são fundamentalmente extra-organizacionais, sendo assim, mudanças no ambiente de negócios e estagnação econômica”. Entretanto, outros aspectos do mesmo modo precisam ser avaliados em um procedimento de mudança: a falta de atividade organizacional, as mudanças de composição da organização e o local em que está inserida.

Assim, para dar início a mudança organizacional é indispensável conseguir ajuda para determinada concretização. Com isso, Dubrin (2003, *apud*, NEVES, 2017, p. 15) projetou técnicas para a aquisição de apoio à mudança. As quais são:

Consentir discussões e negociações - o diálogo auxilia no procedimento de mudança. Conversas, diálogos, discussões, tudo poderá ocasionar situações para a transparência (DUTRA, 2016, p. 362). É indispensável passar as informações apropriadas para os colaboradores e, assim, obter um feedback do entendimento dos mesmos, determinando influência mútua e negociações em meio a empresa e colaboradores.

Consentir a participação - com a ajuda da empresa para que as pessoas percebam e compartilhem do procedimento de mudança consiste em ser provável ultrapassar prováveis obstáculos Dubrin (2003, *apud*, Neves, 2017, p. 16). A participação na idealização e prática tem a capacidade de favorecer ao estímulo dos outros que não concordam com as mudanças.

Enfatizar as benfeitorias financeiras - enfatizar algum provável retorno financeiro aos colaboradores por causada mudança a acontecer (SALLES, 2009). Caso ocorram gratificações, recompensas, melhoramentos no salário, ou algo concernente, precisará oferecer evidência para que uma maior concordância dos colaboradores possa acontecer.

Impedir exagero de mudanças - Tem a capacidade de acontecer desatenções, conflitos, em meio a outros problemas com o exagero de mudanças ao mesmo tempo (DUTRA, 2016, p. 68). É necessário que se focalize na mudança que está sendo trabalhado.

Conseguir auxílio político para a mudança - para que o projeto possa ter eficácia na mudança que será ocorrida é indispensável ter apoio do cume da hierarquia organizacional Dubrin (2003, *apud*, Neves, 2017, p. 17). Acredita-se ser necessário, literalmente, comercializar a ideia, para, depois, passá-la para os níveis inferiores da hierarquia.

Prover educação - passa a ser mais simples quando existe uma troca de informações, onde fornece educação e comunicação dos meios mais ressaltantes (SALLES, 2009). Portanto, a prática do nome de Educação Corporativa (EC) no Brasil iniciou nos anos 90. Até aí o campo de Treinamento e Desenvolvimento das firmas tinha a preocupação com a ampliação das capacidades, do colaborador para a concretização de seus afazeres. O centro de treinamento focava no aprendizado individual e os efeitos prometidos eram a ampliação das habilidades do profissional (BRESSAN, 2015).

De acordo com Meister (2011, p. 26), “a Educação Corporativa precisa estar unida a um plano de elevação e ou de carreira e o profissional envolvido em método educativo obterá melhores funções e ou reptos que lhe permitam o uso do conhecimento arquitetado”. A Educação Corporativa precisa desenvolver as quatro aprendizagens fundamentais para os profissionais do século vinte um como, assim, descreve Meister (2011, p. 27-28):

- 1- Aprender a Conhecer – fazer uma conciliação de uma cultura geral, vasta o suficiente, com a precisão de aprofundamento em um campo específico de ação, estabelecendo os fundamentos para se compreender ao decorrer de toda a vida;
- 2- Aprender a Fazer - ampliar a aptidão de encarar circunstâncias inesperadas que exigem, sempre, o trabalho grupal em pequenos grupos ou em unidades organizacionais maiores; tomar iniciativa e responsabilidade em faceta dos casos profissionais;
- 3- Aprender a Conviver - compreender a crescente interdependência dos seres humanos, procurando saber como é o outro, sua vida, tradição e cultura e recebendo a variedade humana. A concretização de projetos comuns, a gestão fina e tranquila

dos conflitos abrangem a análise repartida de riscos e a obra conjunta em faceta dos reptos que viram futuramente;

4- Aprender a Ser - ampliar a autonomia e a aptidão de fazer um julgamento, assim como fortalecer a responsabilidade pelo auto desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Fazer uso da manipulação e cooptação (associação): são os empregos de pessoas para obter ajuda às mudanças. Usa-se, especialmente, os funcionários que possuem capacidade de persuasão para conseguir mais pessoas que concordam com a mudança. O termo persuadir surge do latim “*Persuadere*”, que denota recomendar ou induzir a uma opinião. O sujeito que foi persuadido, mesmo não aderindo totalmente com seu persuasor, ainda assim, faz o que lhe foi solicitado, de livre e espontânea escolha. Entende-se que a persuasão é a aptidão de fazer um indivíduo agir, utilizando algum modo de comunicação, recorrendo para o desejo e para os sentimentos das pessoas (DUBRIN, 2013).

Evitar referir-se ao baixo desempenho como o motivo da mudança o qual necessitará ser aplicada para uma condição externa, e não para uma dificuldade própria. Não recriminar jamais. Ao contrário, deve haver o bom senso ao expor que o motivo da mudança é por causado mercado externo.

Comunicação Organizacional, a informação e as práticas de comunicação sempre fizeram parte do dia a dia das organizações. “A comunicação exerce admirável papel no desenvolvimento da visão, dos sistemas de valores e códigos de comportamento da organização” (MAXIMIANO, 2010, p. 113).

Ainda, Maximiano (2010) segue dizendo que a comunicação é um processo que submergem interação e diálogo permanente entre pessoas e grupos que habitam-se dentro das organizações, bem como com o público externo, tal processo afeta e é afetado pelos demais processos de gestão, e deve ocupar um espaço estratégico na dinâmica organizacional.

Arantes (2017, p. 275) afirma que:

As empresas adequadas estão buscando cada vez mais colocar uma condição maior de transparência na comunicação das decisões, dos planos, dos efeitos; deste modo como permanece na credibilidade das comunicações e em diferentes inquietações catalogadas com os esforços de aperfeiçoar suas afinidades interna e externa.

Assim, percebe-se que para que a comunicação se constituía entre as partes abarcadas, é indispensável que haja uma ponte de significados e que seja suscitada compreensão mútua e confiança. Neste fato, tem a capacidade ter consentimento da mensagem e derivado da ação

4.3 DESAFIOS EXISTENTES NA IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA

A concepção de mudança organizacional não ocorre da noite para o dia, necessita de um tempo para que essa mudança possa ser implementada e, na maioria das vezes, há resistências no âmbito organizacional. Por essa razão, a gestão de pessoas é indispensável nesse processo, pois, ela abrange um conjugado de composições, procedimentos, ferramentas e técnicas que tem o poder de auxiliar os indivíduos e às equipes a se ajustarem ao novo.

O poder da potencialidade das organizações é repetidamente empregado para evitar a mudança. “A vivência de um desequilíbrio na permanência de uma organização, como de um arranjo mental comum adotada, originada pela concepção da mudança, tem a capacidade de determinar certa condição de resistência”, assim como enfatiza Kirkbridge (1998, *apud*, Santos, 2017, p. 15). A mudança pode adquirir especialidade diferente, decorridas dos ritmos atribuídos pelo vigor, pelos indivíduos que renunciam à mudança.

Carvalho e Nascimento (2018, p. 43) menciona que “as mudanças ocorrem com maior facilidade no campo tecnológico, a medida que as modificações nas organizações acontecem de maneira mais vagarosa”. Contudo, dificilmente se realizam mudanças culturais e dos valores.

A resistência tem a capacidade de dar início por um consentimento público e superficial, entretanto com os indivíduos dos escalões inferiores da organização, a impedir as implicações referentes a mudança. A objeção pode do mesmo modo abranger sem qualquer ação direta como esclarece Kirkbridge (1998, *apud*, Santos, 2017, 17).

Na apreciação de Almeida (2009, p. 231), as resistências à mudança são:

Chantagem; crítica; mudança surgida do exterior; perda de controle; insegurança e ausência de confiança; temor; acréscimo do volume de trabalho; competências; ressentimentos anteriores; decorrência ondulares, visto que no seguimento de uma mudança, aparecerão outras.

Quando ocorre determinado tipo de mudança na organização, possivelmente existirão oposições e defesas. Ferreira (2010, p 13) explicam que existem diferentes maneiras de resistência a mudanças como: “isolamento; sabotamento; reagir-se ativamente resistindo ideias e disposições com severidade, gentileza e audácia; afrontar passivamente relacionado à dissimulação, a não fazer, nem consentir que os demais façam”.

Portanto, Carvalho e Nascimento (2018, p. 44) expõe que “as mudanças dos paradigmas organizacionais, antes comprometidos com a questão da motivação dos funcionários e agora voltados para buscar a sua obrigação com a instituição”, as quais geram

questões pertinentes a serem levantadas. Diante da necessidade de adequação do perfil gerencial, baseado nas mudanças de foco da gestão administrativa, antes tido como prioridade o resultado da produção e atualmente focado para a satisfação das pessoas no ambiente organizacional

Vergara (2017, p. 64) deixa claro que “as organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas”. Deste modo, percebe-se que surge um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam de eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana. Com isso, muitas teorias têm surgido tentando achar o melhor caminho acerca de recursos humanos, ou recurso de pessoas, dentro das organizações.

Segundo Lima *et al* (2015) nesta conjunção, a Gestão de Recursos Humanos admite como uma preocupação estratégica com prioridade. O progresso tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si somente, não determinarão implicação se a qualidade da administração executada a respeito do os grupos organizados de pessoas não consentir uma aplicação eficaz desses recursos.

Para Bauer (2016, p. 54) “as mudanças determinam conflitos e geram medo, aflição e ressentimento em muitos sujeitos”. Sem um motivo convincente para mudar, os sujeitos acabam resistindo às mudanças visto que possuem medo que poderão ter rotinas que não faziam parte do seu dia-a-dia. Determinadas pessoas não se preparam para se encarregar de um nível maior de responsabilidades, tem medo de mudança de pessoal, outras não estão satisfeitas com as qualidades de trabalho e, assim para protestar, resistem às mudanças.

A resistência à mudança é um acontecimento tão remoto quanto a favorável história. Em sua essência ela conjectura certos princípios humanos unânimes, afinal as pessoas hábitos e o mesmo acontece com as organizações que elas fazem parte. É uma disposição natural resistir, o novo, mais também os seres humanos pretendem a fazer opções coerentes e antes que aceitem a mudança precisam estar convencidos de que esta os favorecerá na ausência de tal confiança eles continuamente escolherão pelo conhecido quando afrontado em meio a este e o desconhecido. O costume, a segurança, os aspectos econômicos e o procedimento seletivo de informações estabelecem fatores de resistência à mudança. (COHEN, 1999, *apud*, LIMA et al, 2015, p. 10).

Portanto, todo procedimento de mudança nas empresas promove reestruturações intensas na organização, independente da área. Existe empresa que passa por um clima de permanência, com vários funcionários contidos e com muito tempo de serviço na organização,

desenvolvendo-se na hierarquia operacional, até mesmo sem apresentarem qualificação para isso. Assim, por causa do ambiente estável, possa não existir uma inquietação com qualificação profissional, treinamento para funções inovadas, etc.

De acordo com Bressan (2015, p. 08), “sempre existirá um impacto nos funcionários por causa das prováveis mudanças, nas contratações novas, políticas inovadas de carreira, responsabilidade e salários, novas tecnologias, treinamento para modificação de funções na empresa, etc”. Entende-se que isso pode determinar um clima de inconstância nos colaboradores, que possuem medo das mudanças em suas carreiras incididas da nova administração.

Assim, o procedimento de reestruturação possa ter um impacto menor e negativo na empresa, e até em seus funcionários, é essencial que seja realizado um planejamento precedente para que sejam implantados todos os procedimentos de mudança, de modo transparente.

Portanto, Bauer (2016, p. 57) fala que a superação as resistências está absolutamente unido ao poder de fazer com que todos ou a maioria dos membros da organização se sintam motivados a colaborar e entender a melhoria que a mudança envolve; para tanto, determinados fatores precisam ser trabalhados, tais como: “educação e comunicação; participação; facilitação/apoio e negociação”.

Compete ao gestor, ter sabedoria em trabalhar com determinados aspectos, para que o procedimento de mudança ocorra e seja favorável para a organização e para os colaboradores. Para Dubrin (2013, p. 10), mudança intensa é “todo tipo de mudança organizacional que ajusta mudanças internas em importâncias pessoais, vontades e comportamentos com mudanças externas em procedimentos, táticas, práticas e sistemas”.

Nas empresas, os gestores da mudança precisam analisar a influência dos obstáculos na capacidade criadora pessoal e nas equipes de trabalho, constituindo medidas para que sejam controladas. A percepção de determinados impedimentos passam a ser indispensável para a inovação, uma vez que são elementos que influencia a motivação e o comportamento das equipes de trabalho. Hicks (2005, *apud*, Lima *et al*, 2015, p. 16) considera os obstáculos à criatividade no ambiente organizacional como de: “percepção, emocionais, culturais, ambientais e intelectuais”.

Compreende-se que é necessário que todas as pessoas que fazem parte de uma organização possam ser conhecedores da importância de se refletir sobre como cada uma desses obstáculos tem a capacidade de comprometer o ambiente de trabalho (BAUER, 2016). Entende-se que nas empresas, os gestores precisam analisar a influência dos impedimentos

ocorridos na criatividade pessoal e nas equipes de trabalho, constituindo medidas para que sejam contornadas. A percepção de destes obstáculos é de extrema importância para a inovação, uma vez que são elementos que comprometem a motivação e o desempenho das equipes de trabalho.

Por conseguinte, acredita-se que parte do desafio da mudança é não apenas compreender as reações verdadeiras e às vezes previstas dos outros que estão já na passagem pela mudança, contudo aprender a conduzir suas favoráveis reações ao processo realizado.

4.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas é de extrema importância na mudança organizacional, pois, tem a capacidade de amortizar a resistência, individual e organizacional dos colaboradores. Assim, consta-se que o setor de recursos humanos não é o ator principal, entretanto um importante colaborador do procedimento, uma vez que ele oferece auxílio determinante das mudanças e as pessoas (MEDEIROS, 2013).

Segundo Gomes (2010) um dos embasamentos fundamentais para que uma empresa se desenvolva de modo satisfatório é ser autosuficiente flexível para se poder adaptar-se às mudanças e dos princípios com os quais ela interdepende e se inter-relaciona.

As mudanças são imprescindíveis, no meio organizacional. Portanto, as empresas que não se atentarem as mudanças, estão sujeitas a correrem o risco que a sua eficácia seja diminuída e do mesmo modo, comprometer as ligações com o ambiente, afetando assim, seus objetivos e sua sobrevivência no mercado.

Sabe-se que a resistência à mudança passou a ser reconhecida desde há muito tempo como uma resposta decisiva no processo, a qual pode obter influência no sucesso de mudança organizacional. Acredita-se que umas das principais motivos do fracasso de muitos programas de transformação organizacional em a capacidade de estar totalmente vinculado à resistência do colaborador (GOMES, 2010).

Medeiros (2013) enfatizam que a resistência à mudança está coligada à forma de como a empresa está lidando com essas mudanças, através de reações por causa do receio do que não conhece ou até mesmo proteção de importância própria e material ou também por desconfiar de experiência passadas, as quais não tiveram grande benefícios

Acredita-se que as organizações devem desempenhar mudanças que tenham a capacidade de exercer mudanças favoráveis para as empresas e também para seus

colaboradores. Bauer (2016) destaca que para que a mudança seja satisfatória ela deve convir também com os interesses dos funcionários satisfazendo do mesmo modo a vida profissional dos colaboradores.

Entretanto, Vergara (2017, p. 31) acrescenta ainda, “que pessoas devem ser impulsionadoras a aceitar as mudanças em todos os significados”. As pessoas aprendem por modos diferenciados, muitas vezes é indispensável de serem instigadas para compartilhar o aprendizado com intenção em favorecer os demais abrangidos nas organizações e na sociedade.

Para Gomes (2010, p. 25) “é de suma importância que a organização perceba que todos os procedimentos adotados sejam fatores satisfatórios que possa manter a empresa no mercado”. Observa-se que o setor de RH deve acolher e desenvolver no seu seio diversas variáveis, tarefas, composições, pessoas, tecnologia e ambiente cujo comportamento deve ser sistêmico, de tal forma que a sua adaptação deve resultar em uma melhor adaptação no mercado.

Vieira (2013) explica que as mudanças é relacionada inteiramente com a cultura da empresa, tendo toda a capacidade de impactar o seu desenvolvimento. Nesta acepção, é importante delinear o modelo de gestão e sua influência mútua com a cultura organizacional, pois, embora dos problemas de gerenciamento da cultura, deve-se haver competência de reconhecer as especialidades das variáveis mais proeminentes na situação empresarial, sujeitas ao impacto da mudança organizacional.

Assim, compreende-se que a mudança na organização apenas é concretizada se processada a essencial mudança da sua cultura. É necessário que as crenças e valores culturais da empresa possam ser mobilizados precisamente ao lado dos procedimentos, que estão à procura de uma coerência que esteja relacionada com a mudança e cultura da empresa.

Salles (2009) afirma que com o desenvolvimento de novas culturas de trabalho, o profissional de RH deixou de ser um mero funcionários e tornou-se de extrema importância, puma vez que as empresas passaram a ser maiores, muito mais complexas e com um amplo desenvolvimento, exigindo cada vez mais de seus profissionais quando for escolher seus funcionários, na contratação, melhor qualificação e etc. Logo, Chiavenato (2009) relata que os setor de RH passou a ser indispensável no ambiente empresarial, pois, a necessidade de escolher os melhores profissionais passou a ser o alvo das empresas, assim, o setor de Recursos Humanos passou a ser dividido por área de atuação, e assumira responsabilidade pela seleção, recrutamento, promoção, demissão, treinamento, desenvolvimento e etc, dentro do ambiente organizacional.

Percebe-se que o profissional do setor de gestão de pessoas, que antigamente era cobrado para efetivar funções somente específicas, passou a ter a responsabilidade de acrescentar no seu escopo várias atividades relacionadas para a melhoria das condições de trabalho dos colaboradores e do mesmo modo, responsabilidade de colocar dentro da empresa bons funcionários que atenda realmente as necessidades da empresa.

4.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste subtítulo serão apresentados os resultados e discussão do questionário respondido pela Ana Claudia Cândida Ferreira de Castro Lima, diretora de suporte organizacional do banco SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil da cidade de Rubiataba – GO. O questionário foi entregue a entrevistada a qual respondeu todas as perguntas de modo eficaz. A entrevista foi realizada em 18 de maio de 2019. Para melhor entendimento será disposto a pergunta e as resposta da entrevistada.

A **primeira pergunta** a entrevistada respondeu o que é gestão de pessoas para ela.

“Gestão de Pessoas se refere a administração e habilidades das pessoas, para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, bem como a sua valorização no ambiente inserido” (ENTREVISTADA, 2019).

Chiavenato (2007) descreve que a gestão de pessoas é marcadamente entusiasmada pelas suposições que imperam o desenvolvimento pessoal profissional, analisando e valorização o desempenho do profissional. Segundo Brunherotto e Carravero (2016) setor de Gestão de Pessoas tem a capacidade de tornar-se um conhecedor na organização e cumprimento do trabalho, adequando-se a eficácia administrativa para garantir a redução dos valores e a manutenção da qualidade. Goleman (2008, p. 21) complementa que a gestão de pessoas é um dos setores de extrema relevância na empresa. A sua primeira premissa é em relação à qualificação e desenvolvimento dos funcionários.

Percebe-se que gestão de pessoas é uma agregação de habilidades, metodologias, políticas, técnicas e práticas determinadas com a finalidade de administrar os comportamentos internos e tornar mais eficaz o capital humano.

A **segunda pergunta** foi relacionado sobre o que diferencia uma empresa e outra quanto a aplicação de pessoas. A entrevistada disse que:

“As empresas com aplicação de pessoas, possuem equipes mais comprometidas, motivadas e resultados mais sustentáveis para a instituição” (ENTREVISTADA, 2019).

Dutra (2016) menciona que para serem competitivas, as empresas necessitam de um corpo funcional com alto nível de educação, formação e qualificação profissional, o qual se encontra centrado nos serviços do setor de RH de uma empresa, sendo assim um diferencial identificado entre uma empresa e outra que não trabalha em prol da gestão de pessoas. Para Beber (2013) o que diferencia uma empresa, é bem simples e pode ser entendida como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para atinja os objetivos propostos pela organização. Uma gestão de pessoa eficiente tem a capacidade de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados e comprometimento.

Bohlander (2014) acrescenta que para ser trabalhado a questão pessoas, não basta apenas tê-lo tem que ser desenvolvido e aplicado um apropriado plano de desenvolvimento. Entrando, nesse período outro extraordinário e determinante elemento, a motivação da equipe em desempenhar um trabalho com comprometimento e eficácia. Compreende-se que as empresas que são voltadas ao desenvolvimento de pessoas em seu corpo funcional, acabam adquirindo colaboradores comprometidos e motivadas, uma vez que deve mensurá-lo e tê-lo sob controle essa aplicação, e acima de tudo, aplicá-lo em favor da empresa, tornando-se este um diferencial competitivo.

Na **terceira pergunta** foi solicitado que a entrevistada esclarecesse o que é o SICOOB? História da instituição.

“O SICOOB é uma cooperativa de crédito com o propósito de fazer justiça financeira através do cooperativismo, uma instituição pautada em valores úteis, com transparência, respeito, responsabilidade para atender seus cooperados em suas necessidades financeiras de forma adequada e sustentável” (ENTREVISTADA, 2019).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras com a finalidade de oferecer crédito e proporcionar serviços aos seus associados. De acordo com a OCB (2013) o Sicoob é um sistema integrado de cooperativas cujo fundamento estão as cooperativas especiais ou de primeiro grau, tanto urbanas como rurais, disseminadas por quase todas as Unidades federativas brasileiras. As cooperativas singulares aliam-se em Centrais (ou cooperativas de segundo grau) e estas, na Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Brasil,

controladora do Bancoob (Banco Cooperativo do Brasil SA). Ricciardi e Lemos (2015) ressaltam que o Bancoob e o Fundo Garantidor do Sicoob (FGS), entidades não-cooperativas, desempenham papéis formidáveis e complementários no que pulsa à operacionalização dos processos e à qualidade dos serviços financeiros indispensáveis às atividades do cooperado.

De acordo com o Sicoob (2013) as atividades desempenhadas, de modo integrante, pelas cooperativas singulares e centrais, pela confederação, pelo Bancoob e pelo FGS, entidades jurídicas autônomas, almejam especialmente acatar às precisões financeiras e à assistência do patrimônio do cooperado e cliente do sistema Sicoob. Conforme Labaig (2012) o cooperativismo de crédito vem tomando um espaço de ênfase no Sistema Financeiro Nacional, tendo em vista o seu expressivo desenvolvimento. Como ao atendimento além dos empenhos das próprias cooperativas procurando a viabilidade econômica, é indispensável que o estado como possuidor do poder gere o incentivo, possa promover cada vez mais o cooperativismo onde quer que ele esteja atuando.

Assim, percebe-se que as cooperativas de crédito dão disponibilidade, para os seus associados, um diverso leque de produtos e serviços financeiros e bancários com o fim de fornecer as menores percentagens do comércio e as melhores condições aos seus associados. Sendo assim, as cooperativas de créditos são organizações de suma importância para o local onde elas são inseridas, essenciais na inclusão financeira.

Na **quarta pergunta** foi questionada referente a metodologia utilizada pelo Banco Sicoob para desenvolver seus colaboradores. A entrevistada respondeu que:

“O SICOOB trabalha para uma relação de ganha-ganha, para que os colaboradores se desenvolvam profissionalmente, enquanto ajudam a instituição a crescer e atingir os resultados esperados. O SICOOB do vale desenvolve seus colaboradores potencializando o desenvolvimento das seguintes competências. Comunicação: Excelência, operacional, Foco no associado, Foco no resultado, Melhoria contínua, Trabalho em equipe. Competências de Gestão: Gestão de processos, Gestão e desenvolvimento de pessoas e Promoção de mudanças” (ENTREVISTADA, 2019).

Para Moraes (2012) a busca pelo desenvolvimento dos colaboradores, faz-se indispensável, tanto para os indivíduos quando para as organizações, pois, são as pessoas que constituem estas instituições e, deste modo, qualquer mudança no comportamento humano possui influência total nos resultados das organizações. Araújo (2012) assegura que a melhor metodologia empresarial a ser desenvolvida é investir no desenvolvimento de seus colaboradores, a qual está cada vez mais relacionado com a educação e com a direção futura.

Por conseguinte, Carvalho e Nascimento (2018), garantem que os tradicionais programas de desenvolvimento enfocam análises de aptidões, diminuição dos níveis

hierárquicos e descentralização, autocontrole e auto-direção do comportamento pelos indivíduos, funções variáveis e firmemente redefinidas, afazeres cada vez mais particularizadas, porém cumpridas em grupos multifuncionais, auto-administradas e com interação estável a procura da eficácia em todo seu corpo funcional focado nos resultados e na melhoria contínua.

Na **quinta e última pergunta** sobre qual o resultado obtido através da metodologia utilizada e trabalhada com os colaboradores do Sicoob. A entrevistada deixa claro que:

“O SICOOB por trabalhar focado no desenvolvimento das competências das pessoas, consegue alcançar melhores resultados para a instituição, bem como a satisfação pessoal e profissional dos colaboradores” (ENTREVISTADA, 2019).

Observa-se que os conhecimentos, habilidades, atitudes e competências do indivíduo é um processo que busca a superação da concorrência, trazendo benfeitorias a organização de forma competitiva sustentável, e ao colaborador resultados eficazes tanto profissional quanto pessoal. Justino (2015) expõe que o desenvolvimento de competência é de suma importância para a empresa e para o próprio profissional, ou seja, acompanha uma tática coerente na equipe de trabalho para tomar as decisões organizacionais e ao mesmo tempo favorece o crescimento do colaborador como profissional e pessoal.

De acordo com Ferraz (2014), os conhecimentos e competências precisam ser observados como um procedimento circular, abarcando os vários estados da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal, ou seja, a gestão por competências e a estratégia organizacional precisam permanecer numa harmonia inabalável. A seguir Gil (2009, p. 145) destaca que os colaboradores não podem permanecer limitados somente a exercer procedimentos pré-estabelecidos, mas serem capazes de saber agir com pertinência em presença de situações que determinam competência”. Deste modo, o colaborador precisa desenvolver suas competência para que possa utilizá-las com sabedoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após chegar ao término deste estudo percebe-se que a sobrevivência é o maior objetivo da gestão estratégica na época presente. Em um mercado com o nível altamente competitivo, alto e dinâmico, que a cada dia aparecem novos obstáculos e concorrentes, é necessário ter conhecimento e acima de tudo saber lidar com cada condição e estar preparado para qualquer mudança inesperada ou tendência que venha a se estabilizar, assim, acredita-se que o setor de gestão de pessoas tem total competência para atuar e estabelecer estratégias as quais promovam e aumente o nível de competitividade da empresa e se sobressaia perante os obstáculos surgidos.

No decorrer do trabalho foi possível perceber também que as mudanças são imprescindíveis, no meio organizacional. Portanto, as empresas que não se atentarem às mudanças, estão correndo o risco de que seja comprometida a eficácia da empresa, deste modo afetando os objetivos e sua sobrevivência no mercado. Acredita-se que alguns indicadores do clima organizacional da empresa devem estar relacionados com a política de recursos humanos, padrão apropriado de gestão, obrigação da empresa, procedimento de comunicação, valor proporcionado ao profissional e identificação com a empresa.

Observa-se que de acordo com o conhecimento dos sistemas de valor dos colaboradores, o qual é de grande utilidade à administração no tocante à elaboração de programas de pessoal realizados através da gestão de pessoas. Para um bom comportamento motivacional ao desempenhar as funções na empresa, será necessário que os colaboradores sejam estimulados e possam rever seus pontos de vista dentro da execução das atividades a eles delegadas. E para que esses fatores possam ser bem planejados considera-se a influência do RH de muita importância na motivação dos colaboradores, uma vez que os mesmos devem realizar um estudo sobre as verdadeiras necessidades de seus colaboradores.

No entanto, tem-se conhecimento que do mesmo modo, para obter sucesso na mudança organizacional, e que seja adequado, é necessário que tenha uma influência mútua entre gestores e colaboradores, onde possa existir uma interação entre o que realmente os colaboradores necessitam e recursos oferecidos pela empresa. O ritmo e a competitividade do mercado de trabalho fazem com que o funcionário esteja permanentemente, preparado para a transformação, pois ele precisa estar habilitado e ter facilidade em adotar funções fora das suas tarefas habituais, cada vez mais indispensáveis além de estar sempre apto a desenvolver várias competências sem ser a que ele já possui.

Vê-se que as organizações para serem competidoras e vantajosas, necessitam estar vigilantes ao seu ambiente interno e externo, não consentindo perder de vista a referência ambiental como o fundamental assunto dos procedimentos de mudanças organizacionais, que unificam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos padrões de gestão.

Assim, considera-se que os objetivos propostos neste estudo foram alcançados. Percebe-se que o desempenho do Sicoob incide em gerar o fomento ao cooperativismo de crédito, unificando o sistema por meio de orientações, assistência e prestação de serviços satisfatórios aos seus associados, com uma participação realmente efetiva do cooperado. Sendo integrada, ela proporciona uma boa prestação de serviços e em diversos significados oferece suporte ao cooperado. Nesse sistema, para se ter uma estabilização adequada, é necessário ter responsabilidade e foco no progresso e inovação.

Acredita-se que quando uma cooperativa tem a capacidade de gestão organizacional e traz seu corpo funcional com adequado desenvolvimento e com todas as suas competências, ela obtém resultados extraordinários tanto na área profissional quanto pessoal de seus colaboradores, os quais proporcionam como resultados a excelência em suas atividades desenvolvidas.

Portanto, acredita-se que o fundamento estrutural de toda empresa são as pessoas, e os diferenciais competitivos apenas poderão ser abrangidos através de uma ação conjunta, onde exista comprometimento de uma equipe de trabalho, uma vez que no atual mundo de negócios as dúvidas e inconstâncias persistem em prevalecer, as clássicas técnicas organizacionais não podem ser trazidas como exclusivo meio de se obter resultados reais. Uma gestão de pessoas com eficácia deve ser abordada por práticas de gestão de pessoas alinhadas com as metas de resultados de uma organização, ou melhor, vincular as atuações e planejamentos com as estratégias e metas da organização.

Conclui-se que as estratégias de gestão de pessoas são de suma importância para uma empresa que tenha como pretensão se estabilizar e desenvolver no mercado. É indispensável uma gestão de pessoas eficaz e diversificada, que esteja voltada para gerar lucro a partir do capital humano, trabalhando assim, com a diversidade e transformando-a em uma vantagem competitiva. Por esse motivo, acredita-se ser preciso determinar regras, que seja desenvolvido um ambiente de trabalho que possa atrair pessoas a partir dos valores da organização e cultura organizacional. Em suma, desenvolver pessoas no âmbito da Gestão Estratégica de Pessoas não tem em vista somente o aperfeiçoamento de novas habilidades e competências, entretanto, sim, o aprimoramento da capacidade e da vontade de se adaptar, criar e inovar.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M.M.F. e OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs.) **Administração Contemporânea Perspectivas Estratégicas**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2018.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: Foco em Competência**. 2. Ed, 2009.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial – conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 2017.
- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2012.
- SILVA, Pâmella Regina Rodrigues da Silva; BARBOSA, José Geraldo Pereira. **Iniciativas da empresa Google para selecionar e reter sua força de trabalho**. 2014. Disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0263.pdf. Acesso em 03/10/2018.
- BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BEBER, Adriana Oliveira. **A importância da inteligência emocional na liderança**. 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/lideranca/a-importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca/48287>> Acesso em: 12/06/2019.
- BERGAMINI, Cecília W; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo, 4ª edição, Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERLO, David Kenneth. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2013.
- BOHLANDER, George *et al.* **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.
- BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional: uma visão gerencial**. 2005. Disponível em http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf. Acesso em 22/11/2018.
- BRUNHEROTTO, F. A. A; CARRAVERO, M. **A Importância do Recrutamento e Seleção nas Organizações**. Capivari, CNEC, 2016.
- BRUNO-FARIA, M. F. **Criatividade, inovação e mudança organizacional**. In S. M. V. Lima (Ed.), **Mudança Organizacional: Teoria e gestão** (cap. 3). Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CAÇADOR, Karen e SANTOS Rodolfo dos. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Capivari, CNEC, 2016.

CARTONI, D.M. **Técnicas para Treinamento e Desenvolvimento**. 2011. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tecnicas-para-treinamento-e-desenvolvimento/55645/>. Acesso em 03 de nov de 2018.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2018.

CAVALCANTI, Alexandre. **Personalidade valores e atitudes**. 2013. Disponível em <http://pt.slideshare.net/alexandrecavalcanti313/personalidade-valores-e-atitudes> Acesso em 15/10/2018.

CESAR, Ana Maria Roux. **A morte simbólica em mudanças organizacionais: o caso do Banco do Brasil**. Rev. adm. contemp. 2010. Disponível <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n1/10.pdf>. Acesso em 10/10/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração. Teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**”. São Paulo, Manole, 2008.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Manole, 2009.

CLEMASCO, Michelle; RAMOS, Silvana Bonomo. **Recrutamento e seleção de pessoas: uma barreira para o candidato e para o RH, estudo de caso: supermercados potenciais do município de Nova Venécia - ES**. 2008. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/143284972/43012435-Tcc-Recrutamento-e-Selecao-de-Pessoas#scribd>. Acesso em 03/11/2018.

CORREIA, Paulo Jorge Nazaré. **Mudança organizacional no próximo milênio**. 2009. Disponível em http://www.ipv.pt/millennium/arq13_2.htm. Acesso em 23/11/2018.

COSTA, Lucas Renato Espuri et al. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Análise de uma Empresa de Eletrodomésticos de Bambuí/MG**. 2010. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/33514324.pdf>. Acesso em 23/11/2018.

CRESPO, Mary Helen da Silva. **Inteligência emocional na empresa**. 2016. Disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/MARY%20HELEN%20DA%20SILVA%20CRESPO.pdf>. Acesso em 24/11/2018

CRIVELARO, Rafael; TAKAMORI, Jorge Yukio. **Dinâmica das relações interpessoas**. 2ª Edição, SP: Editora Alínea, 2010.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Cengage Learning Editores, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FERRAZ, Eduardo. **Vencer é ser você: entenda por que a gente é do jeito que a gente é para progredir na carreira e nos negócios**. São Paulo: Editora Gente, 2014.

FERREIRA, Érica Chulvis do Val et al. **Privatização e mudanças organizacionais: um estudo de caso sobre transformação cultural e comportamental**. Cad. EBAPE.BR 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n3/a07v8n3.pdf>. Acesso em 29/11/2018.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2012.

FONSECA, Luciana. **Inteligência emocional – uma competência da atualidade**. 2016. Disponível em http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_216.pdf. Acesso em 19/05/2019.

FROTA, Cidecleuma de Melo; REBELO, Luiza Maria Bessa. **A gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_141_891_19010.pdf. Acesso em 16/11/2018.

GARCIA, A.M. **O processo de Coaching nas organizações empresarias**. Porto Alegre, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas praticas na gestão de pessoas**. Biblioteca de Gestão, .2008.

_____. **Inteligência Social: O Poder das Relações Humanas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOMES, Jorge Fornari. **Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional**. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v18n4/v18n4a02.pdf>. Acesso em 13/03/2019.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 2005. Disponível em https://books.google.com.br/books/about/Competindo_pelo_futuro.html?id=OpHJm3LQGC8C&redir_esc=y. Acesso em 21/10/2018.

JUSTINO, Eduardo. **A importância do relacionamento interpessoal na gestão de competência da empresa Afaco convertidora gás natural veicular LTDA.** 2015. Disponível em <http://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/viewFile/343/431>. Acesso em 25 de nov de 2018.

LABAIG, Henrique. **O cooperativismo goiano.** Goiânia: OCB-GO, 2012.

LEAO, André Luiz Maranhão de Souza. **O papel da teoria no método de pesquisa em Administração.** 2011. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/OC/article/view/2648/2591>. Acesso em 12/11/2018.

LIMA, Cícero Adriano de *et al.* **Gestão da mudança organizacional estudo de caso do processo de mudança na secretaria de finanças (sefin) do município de Dias D'Ávila / BA.** 2015. Disponível em http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/gestao_mudanca_organizaciona1.pdf. Aceso em 29/11/2018.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2015.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARQUES, I. R *et al.* Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do *Coaching* do líder e dos pares. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 7, n.1: 67-81, jan. - jun., 2014.

MARRAS. **Administração da Remuneração.** São Paulo: Pioneira, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral de Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, Francine. **O papel do RH na gestão da mudança organizacional.** 2013. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/102297> Acesso em 24/11/2018.

MEISTER, C. J. **Educação Corporativa.** São Paulo: Editora Makron Books, 2011.

MENDES, Inácio Manuel. **Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?** 2012. Disponível Em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final_In%20C3%A1cio.pdf. Acesso em 19/11/2018.

MILKOVICH, George T..BOUDREAU, JonhW..**Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MORAIS, Luciana Ferreira de. **Inteligência emocional no processo de autodesenvolvimento.** 2012. Disponível em <http://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000007/000007B6.pdf>. Acesso em 18/05/2019.

MOURA, Keyla Barros de. **Recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão de pessoas no contexto organizacional do armazém Paraíba filial de picos/pi e sua macrorregião.** 2011. Disponível em <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Keila%20Barros%20de%20Moura.pdf>. 2011. Disponível. Acesso em 21/11/2018.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira.** *Rev. adm. contemp.* 2017, Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n1/a02v11n1.pdf>. Acesso em 23/11/2018.

NEVES, Mariane Maria de Carvalho et al. **Mudança organizacional e gestão de pessoas.** 2007. Disponível em <http://www.inicepg.u.br>. Acesso em 11/10/2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Cooperativismo goiano.** 2013. Disponível em: <http://www.ocbgo.org.br/cooperativas-goianas/>. Acesso em: 15/06/2019.

OLIVEIRA, JR. **Competitividade baseada no conhecimento.** In: *Gestão Estratégica de Negócio.* (Org). Cavalcanti, M. São Paulo: Thomson Learning, 2016.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da gestão de recursos humanos: um estudo em 21 empresas.** 2017. Disponível em www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/.../MarcelaSoaresPacheco.pdf. Acesso em 12/10/2018.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários.** 4ª ed. Editora Quality Mark – 2015.

PEREIRA, Luana Argenta; JANKE, Célia Robaina. **A inteligência emocional no ensino superior.** 2013. Disponível em https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol__1381755679.pdf. Acesso em 22/11/2018.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos.** São Paulo: LTr, 2015.

RICHARD, Orlando C.; JOHNSON, Nancy B. **Práticas de alto desempenho de trabalho e eficácia da gestão de recursos humanos: substitutos ou complementos?** *Journal of Business Strategies*, ABI/INFORM Global, Fall, v. 21, n. 2, p. 133, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de Recursos Humanos.** Lisboa: Editorial Presença, 2016.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Evolução e análise no nível gerencial.** Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

SALLES, Jannayna Martin. **Gestão da mudança organizacional A mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde**. 2009. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/monografia_-_gestao_e_planejamento_de_mudancas_organizacionais_no_ministerio_da_saude.pdf. Acesso em 03/12/2018.

SANTIAGO, K.R.P.S et al. **Coaching uma ferramenta estratégica para formação e desenvolvimento de uma liderança efetiva**. 2015. Disponível em <http://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wpcontent/uploads/2018/03/coachingumaferramentaestrat%C3%89gicaparaforma%C3%87%C3%83oedesenvolvimento-de-umalideran%C3%87a-efetiva.pdf>. Acesso em 22/11/2018.

SANTOS, Flavia dos. **Uma visão geral sobre estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2015. Disponível em <http://www.latec.com.br/Portals/0/biblioteca/Monografia%20Flavia%20Santos.pdf> Acesso em 21/11/2018.

SANTOS, Janice de Almeida. **O capital intelectual nas organizações**. 2017. Disponível em https://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia_o_capital_intectual_organizacoes.pdf. Acesso em 11/09/2018.

SANTOS, Marcela Placidônio. **Análise da Eficiência dos Treinamentos Oferecidos**. 2010. Disponível em <http://www3.mg.senac.br/NR/rdonlyres/edolbj4luqdpr3rg7aevd25hwpe5mi6gawpazudvubdgsnsmjt4b5pu2eqqr2osoaimbrbtpufabnj/Artigo+Pos+Graduanda+Marcela+Placidonio+dos+Santos.pdf>. Acesso em: 19/11/2018.

SCORSOLINI-COMIN, F *et al.* **Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Contexto Organizacional: Modelos e Perspectivas**. Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT), jan-jun, 2011.

SILVA, Daniela Rodrigues et al. **Gestão estratégica de pessoas e sua influência na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis: um estudo de caso na empresa sol informática**. 2012. Disponível em <https://congressocertificadas.files.wordpress.com/2012/03/gestc3a3oestratc3a9gicadepessoas-e-sua-influc3aancia-na-obtenc3a7c3a3o-de-vantagenscompetitivas-sustentc3a1veisumestudo-de.pdf>. Acesso em 15/11/2018.

SILVA, Mayara Oliveira. **Inteligência emocional nas organizações – um estudo de caso** 2010. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260102.pdf>. Acesso em 24/11/2018.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL – SICOOB - GOIÁS CENTRAL. Sistema Siccob. 2013. Disponível em: <http://www.sicoobgoias.com.br/?q=node/309>>. Acesso em: 24/06/2019.

TACHIZAWA, Takeshy *et al.* **Gestão com as pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

TEIXEIRA, Andréia Rosane de Alcântara et al. **A Influência da Inteligência Emocional na Tomada de Decisão Gerencial**. 22 de Outubro de 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920462.pdf>> Acesso em: 23/11/2018.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Tradução Cid Knipel. – São Paulo: Futura, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Mudança organizacional: teoria e Gestão**. Rev. adm. Contemp. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a12.pdf>. Acesso em 01/12/2018.

VILELA, Andreiana Cândida Silvestre. **Os novos paradigmas dos gestores de recursos humanos**. 2016. Disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/ANDRELIANA%20CANDIDA%20SILVESTRE%20VILELA.pdf>. Acesso em 13/10/2018.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

ZIMPECK, Biverly Glen. **Administração de salários**. 7ª ed. Editora Atlas. São Paulo. 2013.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Questionário realizado com a participante da pesquisa

- 01) O que é Gestão de pessoas?
- 02) O que diferencia uma empresa e outra quanto a aplicação de pessoas?
- 03) SICOOB o que é? História da instituição.
- 04) Metodologia?
- 05) Resultado?