



## **GESTÃO DE PESSOAS O NOVO PERFIL DO RH NAS ORGANIZAÇÕES**

Priscila Vieira Andrade

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA  
ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM RECURSOS HUMANOS  
8º PERÍODO DE 2009-2

[Pri\\_samyra@hotmail.com](mailto:Pri_samyra@hotmail.com)

**Resumo** - Este artigo tem como objetivo demonstrar a evolução dos Recursos Humanos e seu importante papel nas Organizações. O artigo começa resgatando o conceito de Gestão de Pessoas – o novo papel do RH nas organizações. Em seguida, mostra os Novos papéis da Gestão de Pessoas, a Atuação Estratégica do RH, o Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas e os Processos da Gestão de Pessoas nas Organizações e a Conclusão.

Palavras chave: Capital Humano, Capital intelectual, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

**Abstract** - This article aims to demonstrate the evolution of human resources and its important role in organizations. The article starts recovering the concept of People Management - the new role of HR in organizations. Then shows the New Roles of Personnel Management, the Acting Strategic HR Model Management Strategic Management and the Process of Managing People in Organizations and Conclusion.

Keywords: Human Capital, Intellectual Capital, People Management, Human Resources.

## 1. Introdução

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim, discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento.

As empresas ao longo do processo de crescimento e desenvolvimento estão naturalmente criando e aprimorando conhecimentos e experiências para responder ao novo cenário do mundo globalizado, definindo assim, a incessante busca pela competitividade. Estas, segundo Ferraz (*apud Pizolotto e Piccinini* 2000), estão ligadas aos fatores fundamentais como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão de recursos humanos, procurando reformular seu relacionamento com a força de trabalho, objetivando melhorias contínuas de produção e visando atrair os trabalhadores à co-participação dos desafios competitivos contemporâneos.

Este artigo tem como objetivo demonstrar a evolução dos Recursos Humanos e seu importante papel nas Organizações. A metodologia da pesquisa foi feita através de bibliografias e sites.

A área de Recursos Humanos está associada à área que administra a força de trabalho. Mas ela vai muito além disso. Recursos Humanos de uma empresa tem que ser responsável por toda a infra-estrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função. Desde a sua contratação, treinamento e monitoramento.

O principal ativo de uma empresa sem dúvidas é a sua força de trabalho. É necessária uma boa Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos. Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que o façam realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas.

As organizações vêm adotando novos padrões de relação de trabalho onde procuram uma maior disseminação dos trabalhadores na tomada de decisões das empresas. E

um dos fatores que merece destaque é a valorização do capital intelectual, como também, a transformação dos recursos humanos de uma atuação operacional para atuação estratégica.

Foi a partir da década de 90 que houve uma maior preocupação com o nível estratégico da área de RH. De acordo com Almeida, Teixeira, Martinelli (1993), Wood Jr. (1995); é possível observar uma transformação em curso nas funções e nos objetivos da administração de recursos humanos, onde os desafios da diversidade cultural que ora se descortinam, engendram novas redefinições estratégicas, reformas produtivas e reestruturações administrativas nas organizações. Fischer (1998) define que, estas transformações são responsáveis pela configuração de novos modelos de gestão de pessoas (Gestão de RH) e ainda, segundo Porter (1991) são capazes de criar e sustentar vantagens competitivas.

## 2. Gestão de Pessoas – O Novo Papel do RH nas Organizações

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena **Era da informação**. Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constância na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. Surge, portanto, uma nova visão: as pessoas como agentes proativos e empreendedores. São as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. E, no fundo, as organizações são conjuntos de pessoas.

Em muitas organizações, falava-se até há pouco tempo em **relações industriais** – uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em **administração de recursos humanos**, uma visão mais dinâmica que predominou até 1990. Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em **administração de pessoas**, uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais.

A tendência que hoje se verifica, porém, está voltada para muito mais além: fala-se agora em **administração com as pessoas**. Administrar com as pessoas significa tocar a

organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior, a mais avançada e sofisticada habilidade humana.

O Quadro a seguir, ilustra a importância da tecnologia na era da informação em comparação com eras passadas o que permite visualizar o papel fundamental da tecnologia na desburocratização dos processos, aumentando a qualidade do atendimento às partes interessadas, sejam internos ou externos.

Quadro 1 - As três eras da administração no século XX

Era clássica 1900 – 1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Pouca mudança</li> <li>• Previsibilidade</li> <li>• Regularidade e certeza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Científica</li> <li>• Teoria clássica</li> <li>• Relações Humanas</li> <li>• Teoria da Burocracia</li> </ul>
Era Neoclássica 1950 – 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento industrial</li> <li>• Aumento da mudança</li> <li>• Fim da previsibilidade</li> <li>• Necessidade de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria neoclássica</li> <li>• Teoria Estruturalista</li> <li>• Teoria comportamental</li> <li>• Teoria de sistemas</li> <li>• Teoria da contingência</li> </ul>
Era da Informação Após 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia da informação</li> <li>• Globalização</li> <li>• Ênfase nos serviços</li> <li>• Aceleração nas mudanças</li> <li>• Imprevisibilidade</li> <li>• Instabilidade e incerteza</li> </ul>	<p>Ênfase na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Cliente</li> <li>• Globalização</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2000)

## 2.1 Os Novos papéis da Gestão de Pessoas

Com todas essas transformações no mundo, a área de Recursos Humanos está passando por profundas mudanças. Nos últimos tempos a área passou por uma forte transição.

Na verdade, os papéis assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos. Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polícia

e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de RH possa adicionar valor à organização, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos. Ulrich salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e curto prazo.

## **2.2 A atuação estratégica do RH**

O objetivo do RH é fazer com que o planejamento estratégico de pessoas esteja diretamente ligado ao planejamento estratégico da empresa e com a alta direção, ajudando a empresa a tomar decisões certas na hora certa.

Elaborar estratégias para permitir a empresa ver seu comportamento global e sua integração com os funcionários e o ambiente. É imprescindível que a empresa tenha um comportamento holístico e sistêmico em relação ao mercado, a fim de ter boas estratégias para sobreviver nesse mercado competitivo.

Essas estratégias precisam envolver objetivos que motivem os funcionários e conseqüentemente, trazerem um bom resultado. O RH é um departamento que auxilia a empresa a enxergar o mercado e seus funcionários, e para isso faz pesquisas para saber quais são os melhores métodos, incentivos e escolhas seletivas para que o funcionário produza e se torne eficiente e eficaz para a organização.

A Gestão de pessoas busca integrar a função de RH aos objetivos globais da empresa. Alguns autores citam que pode ser criado um modelo de diagnóstico dentro da abordagem contingencial para saber como se deve atuar o RH.

O indivíduo e a organização são seres interdependentes. Quando a empresa contrata o indivíduo este se torna dependente da empresa e a empresa se torna dependente do indivíduo. Nesta parceria é necessário haver trocas. O indivíduo receberá salários e benefícios, e a empresa verá seu produto sendo produzido e seu nome sendo estampando em outdoors pelo fato de sua marca estar vendendo mais pelo fato da quantidade de produto ter aumentado.

A Administração de Recursos Humanos deve então trabalhar as pessoas e treiná-las para que a empresa tenha essa reciprocidade como verdadeira e o funcionário permaneçam na organização produzindo e recebendo seu honorário e benefícios.

A organização esta em um ambiente mutável e dinâmico. A atuação do gestor deve ser coerente com esse dinamismo já que a concorrência também esta passando por essas alterações constantemente e procura inovar em seu capital, recursos e comportamentos.

A interação com produtos, novos serviços, novas formas de negócios e ser flexível quanto a mudanças podem favorecer a inovações, processos e trabalhos reconhecidos e valorizados pelo cliente, facilitando o crescimento organizacional e o aumento da lucratividade.

### **2.3 O Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas**

A era da informação traz algumas mudanças para a área de recursos humanos, porém, a revolução da área se da na era do capital intelectual. Através de estudos de filósofos, da área de Recursos Humanos nas empresas, das mudanças de cultura organizacional, é possível identificar que cada vez a exigência de capital intelectual é mais centrada pela área e os gestores aprendem cada vez mais a lidar com eles.

Os recursos humanos alinhados às estratégias da empresa são cada vez mais essenciais para a organização, que busca aperfeiçoá-los para melhorar os resultados da empresa e assim alcançar seus objetivos. Saber trabalhar com o talento humano se tornou cada vez mais importante para a organização e primordial para evitar com que a concorrência ganhe o mercado e alcance o sucesso.

Isso se dá, pois o capital humano é considerado uma vantagem competitiva dentro das organizações, sendo, portanto considerado assim devido ao fato de ser difícil de copiar como estratégias traçadas pela cúpula da empresa. Ele está inserido em relacionamentos informais, dotado de conhecimento tácito, além das formalidades.

O talento humano é aquele que se destaca na organização em que esta. Podemos ter vários indivíduos e nenhum talento, a empresa poderá investir nos indivíduos para obter talentos ou poderá trazê-los de seus concorrentes.

A área de Rh deve então se preocupar em verificar quais são as competências necessárias, o sistema mais tecnologicamente eficiente e eficaz para trabalhar os indivíduos e ajustar esses quesitos aos resultados e metas da empresa.

A vantagem competitiva da empresa deve ser avaliada e objetivada para que a manutenção de recursos e resultados seja eficiente. Cada vez mais a gestão participa da área de Rh e o Rh participa com a gestão em decisões de resultados.

O modelo mais eficiente seria o modelo de gestão estratégica de pessoas. Saber como alocar e investir recursos (capital), recursos humanos e tecnologia se tornaram fundamental para a organização que cada vez tende a ser mais competitiva e aberta. Ele é responsável por fornecer a organização recursos que gerem valor e que sejam os mais raros, para que não sejam copiados pelas empresas.

A formulação de intenções estratégicas e sua divulgação na gerência também são prioritárias e fundamentais para saber a direção que os gestores devem levar seus funcionários e para conhecer quais serão os objetivos e metas a serem alcançados na organização.

O desenvolvimento de competências serão critérios a serem avaliados pela gestão e pelos funcionários. Muitos indivíduos procuram as organizações para que seu capital intelectual seja avaliado e melhor adaptado ou melhorado, a partir de treinamentos formais, relações sociais com outros talentos dentro da empresa e aprendizado constante.

O treinamento pode ajudar a empresa a melhorar sua performance no mercado e vender sua concorrência. Todo investimento na tecnologia e no pessoal pode alavancar vendas e consumo.

A motivação dos indivíduos é fundamental em um mercado que cada vez suga mais de seus funcionários e não tem uma boa valorização do quadro. Verificar o que é necessário para os indivíduos, o que é necessário melhorar e como se deve chegar nesse mérito é avaliado pelo Rh. Este critério pode ajudar a empresa a conquistar a cooperação dos indivíduos em seu trabalho e assim melhorar os seus resultados.

A comunicação deve ser estimulada pelos gestores, em prol de facilitar o aprendizado, as conquistas individuais e em grupo da melhoria contínua do trabalho e de premiações. A cooperação informal irá depender da comunicação e orientação prestada pelos gestores.

Como o conhecimento atualmente esta acessível a todos, é possível que os indivíduos levanten questões relevantes sobre o trabalho e o Rh deve estar preparado para responder. O gestor deverá estar pronto para sanar duvidas e levantá-las quando necessário para o Rh, somente assim, os funcionários colaborarão com as políticas, e se sentirão inseridos em uma organização onde é primordial a aprendizagem constante.

A expressão do conhecimento, conceber que todos saibam usar sua racionalidade na organização, saber que cada indivíduo pode construir seu objetivo profissional e tem intenções, pode ajudar a gestão assim como os seus funcionários a unirem seus planos individuais com os planos empresariais e assim formarem objetivos comuns.

Para isso, as organizações precisam recombina recursos humanos para que se alcance a vantagem competitiva por meio de inovações contínuas.

Outro aspecto importante é a competição que pode surgir dentro da organização. Cada um tem a tendência de superar o seu companheiro, cada líder quer superar a sua liderança e este ponto deve ser equilibrado e superado pela gestão.

Incentivar funcionário a serem proativos, trabalhar em equipe, expor idéias, terem autonomias em suas áreas e criar sistemas de recompensas e bonificações poderá ajudar a todos a terem os melhores desempenho e trabalharem mais motivados e felizes na organização.

Em contrapartida, os gestores precisam romper paradigmas e prover a construção das idéias que a organização irá aderir, ou qualquer mudança irá promover. Com isso, a resistência à mudança é controlada e alcança-se a viabilidade para a área de recursos humanos em consonância com a organização desenvolva talentos e proporcione vantagem competitiva.

### **3. Os Processos da Gestão de Pessoas nas Organizações**

Se, durante o século XX, os estudos sobre o papel das pessoas dentro das organizações começa a ganhar espaço nas universidades. O século XXI reforça a importância dos Recursos Humanos para desempenhar com êxito as ações definidas no planejamento das instituições. É necessário que as pessoas direcionem seus esforços para os objetivos organizacionais, compreendendo seu papel, sua posição e sua importância e percebendo suas metas e seus objetivos individuais desdobrados a partir de cada meta e objetivo da organização.

Para tanto, faz-se fundamental a participação dos profissionais da área de Recursos Humanos, facilitando os colaboradores a alcançarem seus caminhos de desenvolvimento com maior qualificação e motivação. Por isso, as instituições têm voltado atenção a aspectos como adequação do perfil das pessoas às atividades que realizam; desenvolvimento profissional e pessoal; construção de suas carreiras; formas de remuneração.

Se é certo que as necessidades empresariais variam conforme a necessidade de cada uma, não se pode negar o desafio de se manter atualizada e moderna para sobreviver no



novo milênio. Isto deve acontecer para acompanhar as mudanças, que vêm ocorrendo cada vez mais velozes e imprevisíveis, nas mais diversas áreas de conhecimento e de atuação, incluindo entre outras, as ciências, a tecnologia, a economia e a política.

Assim, o setor de Recursos Humanos necessita estar compatível com o planejamento da organização e incluso no processo de construção das ações juntamente com os demais níveis da instituição porque.

A gestão estratégica de pessoas exigirá muito mais do que apenas o planejamento e controle da força de trabalho. Ela deve desenvolver mecanismos que garantam o Compromisso, o Envolvimento e a Motivação das pessoas que atuam na organização.

### **3.1 Agregar pessoas**

Tudo começa por aqui. Antes de entrar nas organizações, os candidatos passam pelo processo de Recrutamento e Seleção. Nesta fase inicial, os pré-colaboradores devem perceber quais são as necessidades das organizações para se apresentarem como a melhor solução para os problemas da empresa.

O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Contudo, não são apenas as organizações que selecionam. As pessoas também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar. Assim, trata-se de uma escolha recíproca” (CHIAVENATO, 1999, p. 98).

As organizações têm várias maneiras de agregar pessoas – métodos tradicionais ou modernos. Nos mais antigos, o processo segue toda uma seqüência rotineira com focalização apenas na ocupação do cargo e na eficiência da seleção; já, na forma moderna, a proposta é pensar o funcionamento das empresas a longo prazo, valorizando o capital intelectual e o ativo intangível corporativo – as pessoas – com exigências do tipo criatividade, inovação, novas habilidades e capacidade contínua de transformação de ambientes com o objetivo maior de atingir a missão organizacional.

Para Chiavenato (1999, p. 113), o “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. No processo interno, os próprios funcionários são candidatos e, geralmente, buscam crescer na carreira através de uma promoção ou uma transferência. Para o externo, são pessoas que ainda não pertencem ao quadro de pessoas organizacional, portanto requer várias técnicas para atrair e influenciar pessoas de anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos com instituições

de ensino, cartazes ou anúncios em locais públicos de grande visibilidade, indicação de funcionários e consulta a arquivos e banco de dados de candidatos. Chiavenato (1999, p. 121) comenta ainda que “o recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa.

“Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes”. Após essa fase, vem a Seleção. Nesta etapa, vem o desejo de todo profissional de Recursos Humanos: escolher a pessoa certa para o cargo certo – um imenso desafio a ser ultrapassado a cada nova evolução do mercado de trabalho. São realizadas, então, entrevistas, provas de conhecimento e habilidade e testes psicológicos, de personalidade e simulação. Chiavenato (1999) aponta que a Seleção deve aproveitar as características e as habilidades de cada pessoa no trabalho; favorecer o sucesso potencial no cargo; elevar a atividade indicada para cada colaborador; evitar perdas futuras como a substituição de pessoas pelo insucesso no cargo. Afinal, com tantos cursos e treinamentos disponíveis, as pessoas estão mais qualificadas e preparadas tecnicamente para responderem de maneira coerente as seleções de emprego.

### 3.2 Aplicar pessoas

O conceito de aplicar pessoas perpassa por desenho de cargos, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho. Na estruturação dos cargos, existe um condicionamento ao desenho organizacional adotado. Características relacionadas a aspectos estruturais, de autoridade, de *staff* e de como os grupos de trabalho se relacionam repercutem diretamente na maneira como os cargos serão delineados. Quanto mais a estrutura for flexível e maleável, mais poderão ser também a composição dos cargos que, em situações desse tipo, poderão ter conotações de equipes autogeridas com atividade multidisciplinar e adequada às demandas momentâneas.

A maneira como os cargos são dispostos na organização podem possibilitar ganho sob o ponto de vista motivacional. Pois, espera-se que, quando o colaborador percebe a importância e o significado do trabalho, suas conseqüências e sua contribuição para a organização, ele poderá desenvolver característica desejadas de motivação pessoal. A essa autonomia na execução das atividades em sintonia com os aspectos da missão e da visão organizacional dá-se o nome de *Empowerment*. E ao conjunto de cargos estruturados da organização com vinculação a procedimentos de recompensas e progressão denomina-se Plano

de Cargos e Salários. Só que este formato tradicional com modelos fixos, atribuições e perfil ideal do profissional a ocupar o cargo, considerando, muitas vezes, apenas o conhecimento técnico e excluindo habilidades e atitudes não traz flexibilidade, visão de futuro e desenvolvimento profissional e organizacional.

Pela proposta da Gestão por Competência, alia-se o Conhecimento técnico a Habilidade e Atitude dos profissionais para trazer maiores resultados para as organizações. Para isso, a Avaliação de Desempenho representa um fundamental instrumento.

A avaliação de desempenho, além de propiciar a reflexão individual, também estimula a análise conjunta pelas chefias e pelos subordinados sobre as questões relacionadas aos desempenhos e às competências, tornando compatíveis as expectativas organizacionais e individuais de desenvolvimento profissional e de desempenho profissional.

Ela traz como benefícios diretos a identificação de necessidades de capacitação, correção de desempenhos inadequados, possibilidade de futuras mobilidades funcionais (processo de movimentação que configura a evolução do funcionário na empresa e o planejamento funcional do avaliado).

### **3.3 Manter pessoas**

Como manter as pessoas no trabalho está relacionado a processos utilizados para criar condições ambientais psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Após o indivíduo ser recrutado, selecionado, socializado, aceito e ter começado a trabalhar na organização, por uma série de motivos passa a ser necessário mantê-lo dentro dela. O conceito de manutenção na gestão de pessoas valoriza o contrato psicológico, que começa a assumir a forma de um contrato mais objetivo, mediado por relações de trabalho (MALIK,1998).

No processo de manter pessoas, busca-se a valorização pessoal e profissional, sempre adequada aos fins institucionais.

### **3.4 Monitorar pessoas**

A Avaliação de Desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. Ela pode comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, nas habilidades ou nos conhecimentos,

A avaliação permite que os colaboradores conheçam aquilo que as lideranças pensam a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os colaboradores a respeito de seu desempenho. Segundo Chiavenato (1999), é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.

### **3.5 Desenvolver pessoas**

Dentre tantos desafios a gerir pessoas, um dos mais conhecidos está em T&D – Treinamento e Desenvolvimento, os treinamentos se constituem num processo sistematizado e organizado de ações com os objetivos de orientar os colaboradores e facilitar suas aprendizagens praticas de forma que possam desenvolver rapidamente suas competências (conhecimento, habilidades e atitudes) dentro de um padrão de excelência estabelecida pela organização.

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso, foram determinadas pela qualificação de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências humanas ou profissionais, assim o treinamento do funcionário passou a ser assunto de interesse das organizações.

Segundo Chiavenato (1999, p. 294), quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuírem melhor para os objetivos organizacionais.

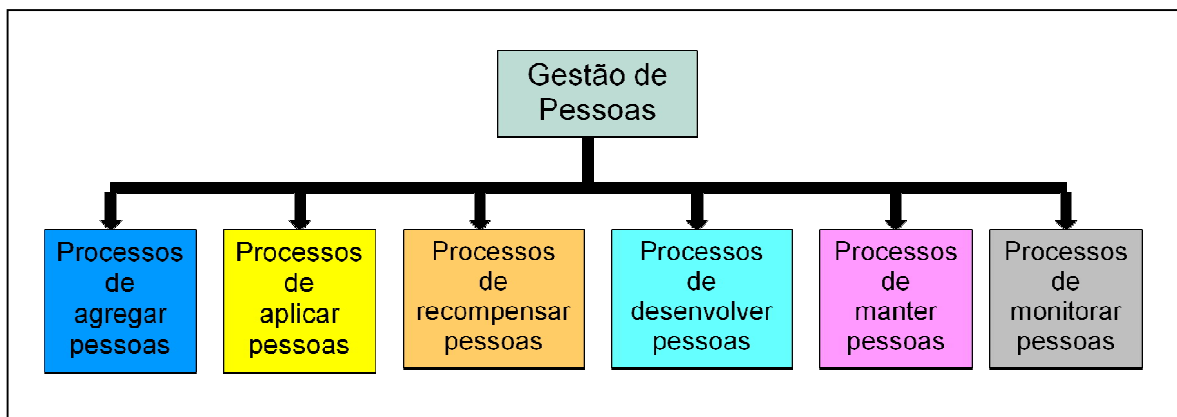
Atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm se tomando cada vez mais vitais para as organizações devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário internacional. Observa-se que, apesar de diferentes definições, as ações de desenvolvimento, educação, treinamento e instrução, quando usadas adequadamente e em conjunto, visam promover e acelerar o processo de aprendizagem nas organizações. As diferenças entre elas, na verdade, são as vantagens específicas que cada ação pode oferecer para a organização.

### 3.6 Recompensar pessoas

Processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas; incluem recompensas, remuneração e benefícios. Recompensar pessoas também significa custo, sendo assim se faz necessário uma análise da relação entre custos x benefícios do sistema de recompensa a ser adotado por uma organização. Segundo Chiavenato (1999), os sistemas de recompensa devem trazer algum retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer em contribuições à organização.

Cabe a cada organização a aplicar com eficácia os recursos que se dispõe, visando o alcance de objetivo determinados, delineando em função disso a sua estratégia para recompensar as pessoas.

Figura 1: Os processos de gestão de pessoas



Fonte: CHIAVENATO, 2009, p. 98

#### 4. Conclusão

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual. Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram.

A Administração de Recursos Humanos é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno. O século XX proporcionou o aparecimento de três eras distintas. A era da industrialização clássica, a era da industrialização neoclássica e a era da informação. Mostraram os novos papéis de Gestão de Pessoas, as mudanças e transformações na área de RH que são intensas e predomina a importância do capital humano e intelectual.

Porém, são as pessoas que constituem o mais importante ativo das organizações. A Gestão de Pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução de ganhar-ganhar. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações ampliaram seu conceito de parceria incluindo nele os funcionários, passando a tratá-los como colaboradores. Cada colaborador está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. Assim, as pessoas deixaram de ser considerados recursos (humanos) para serem tratados como colaboradores. Os objetivos da Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

A área de recursos humanos vem assumindo papéis cada vez mais importantes para determinar o sucesso das organizações e conseqüentemente, o sucesso de seus integrantes.

Conclui-se, portanto, que a área de Gestão de Pessoas está sim trilhando um posicionamento cada vez mais estratégico e importante nas organizações.

## 5. Referências

1. ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA, M. L. M., MARTINELLI, D. P. **“Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?”** Revista de Administração de Empresas – RAE, v.33, n.2, p.12-24, mar/abr., 1993.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.
3. \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 – 21ª Reimpressão.
4. \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
5. \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
6. \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**, 9 ed. Rio de Janeiro; Ed. Campus, 2009.
7. DUTRA, J **Gestão de pessoas**. Ed Atlas, 2006
8. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/> > Acesso em 20 de novembro 2009 > 13:46.
9. Disponível em: [http:// www.administradores.com.br/producao\\_academica/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/)> Acesso em 25 de novembro 2009 > 09:31.
10. Disponível em: <http://empreendedorismoms.wordpress.com/>. Acesso em 05 de dezembro de 2009> 11:53
11. Disponível em:< <http://www.rhportal.com.br/>>Acesso em 15 de dezembro 2009 – 18:25.
12. FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.
13. FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR. , Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
14. MALIK, A.M. **Gestão de recursos humanos**. In: Cidadania & Saúde: para gestores municipais de serviços de saúde. USP. São Paulo,1998.
15. PIZOLOTTO, M. F; PICCININI. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho**. 24ª ENANPAD, Florianópolis, 2000.

16. PORTER, M. E. **Estratégias competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
17. PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 1988.
18. ULRICH, David. **Os campeões de recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados**, São Paulo, Ed. Futura, 1998.
19. WOOD JR, T. “**Mudança organizacional e transformação da função de recursos Humanos**” in Wood Jr, T. (coord.), **Mudança Organizacional**. São Paulo, Ed. Athas, 1995.